

# Mercado



Edición 1261

**La banca en transformación.  
Hacia un crecimiento  
inclusivo, digital  
y seguro**

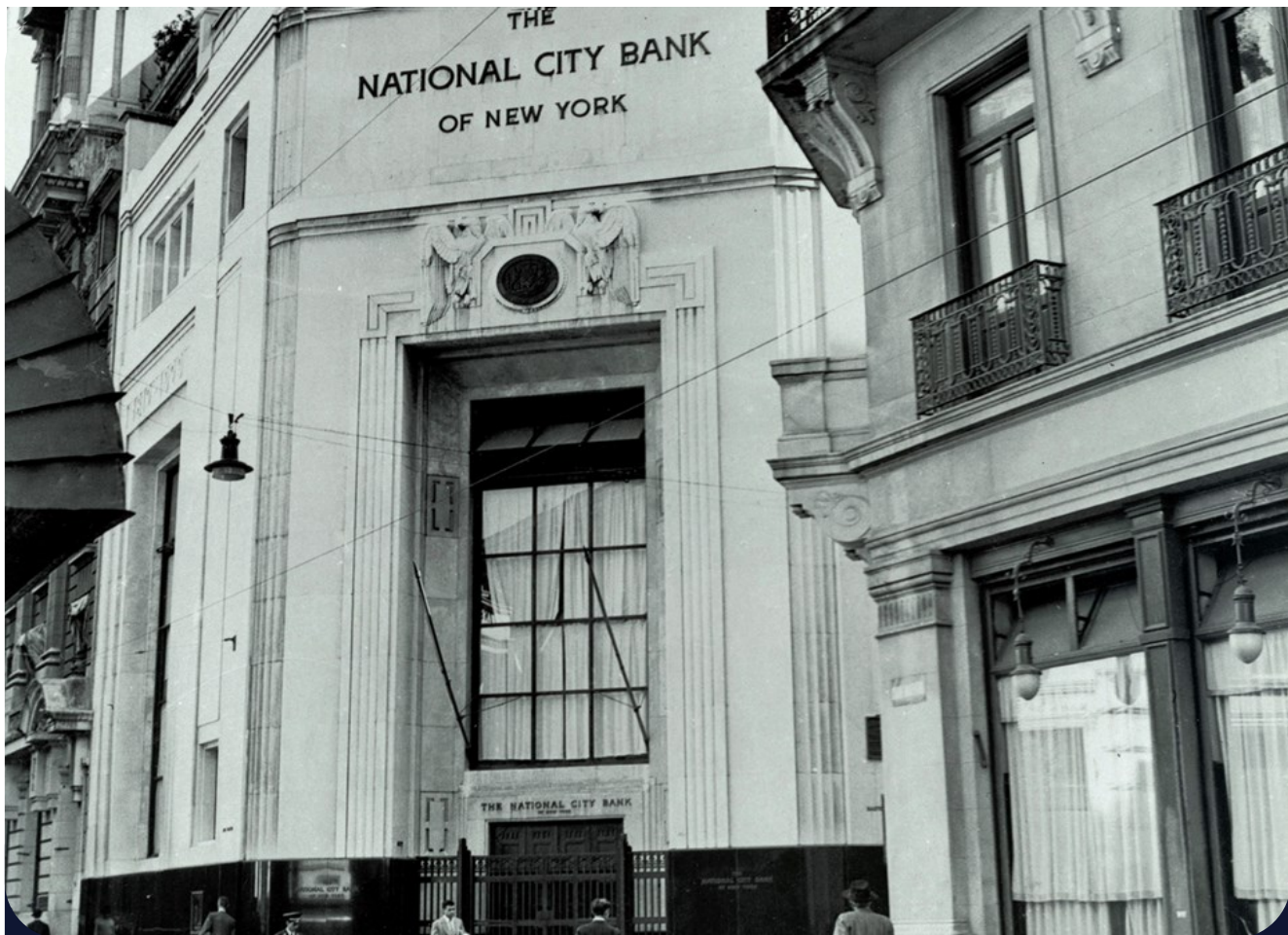
Seguros: La personalización es el nuevo mantra

Finanzas embebidas. Un ecosistema potenciado, que pone la experiencia en el centro

Nuevos materiales: la innovación como eje de la estrategia

## Consultoría

### Socios de negocios para un mundo incierto



**110** Años en  
Argentina

Acompañando el  
*crecimiento* del país



SUCURSAL DE CITIBANK N.A. ESTABLECIDA EN LA REPÚBLICA ARGENTINA. CITIBANK N.A. REALIZA SU ACTIVIDAD BANCARIA EN ARGENTINA A TRAVÉS DE SU SUCURSAL. LAS OBLIGACIONES RESULTANTES DE SUS OPERACIONES SON PAGADERAS EN ARGENTINA Y ÚNICAMENTE CON LOS ACTIVOS DE LA SUCURSAL DE CITIBANK N.A. EN ARGENTINA. CITI Y EL DISEÑO DEL ARCO ES UNA MARCA REGISTRADA DE CITIGROUP INC.

# Edición 1261 |

## Director

Eduardo Bianco | ebianco@mercado.com.ar

## Directora editorial-Editora

Carina Martínez | cmartinez@mercado.com.ar

## Colaboran en este número

Juan Martínez Ruiz

Viviana Lupi

## Diagramación

Diego Gorzalczany

## Productos digitales

María Martínez

## 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

### 5 Carta

55 años de *Mercado*. El comienzo de una nueva etapa.

### 6 PORTADA

Consultoría: Socios de negocios para un mundo incierto.

### 28 INFORME I

La banca en transformación. Hacia un crecimiento inclusivo, digital y seguro.

### 48 INFORME II

Seguros. La personalización es el nuevo mantra.

### 58 DOSSIER

Finanzas embebidas. Un ecosistema potenciado, que pone la experiencia en el centro.

## 66 EMPRESAS

Sintoplast. Nuevos materiales: la innovación como eje de la estrategia.

## 68 MARKETING

Colapinto: ¿Qué podemos aprender del marketing de audiencias.



## 70 RUTA DIGITAL

Retail: cómo la IA generativa redefine la experiencia del cliente.

## 72 Colofón

La digitalización en el sector bancario argentino.

## Consultoría Socios de negocios para un mundo incierto

**6** El sector de la consultoría vive una época de cambios, impulsados por la digitalización y la creciente demanda de soluciones adaptadas y eficientes. En este escenario de transformación acelerada y expectativas cambiantes, los profesionales se enfrentan a una reinención que demanda no solo adaptabilidad, sino una propuesta de valor centrada en la agilidad, la personalización y el impacto tangible.



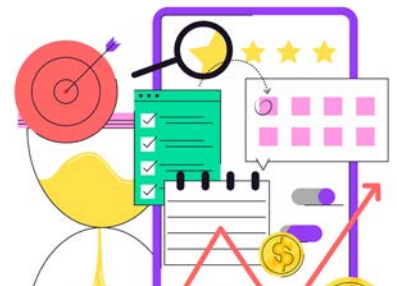
## Seguros La personalización es el nuevo mantra

**48** El sector de seguros en Argentina atraviesa un proceso de profunda transformación, impulsado por la creciente adopción de tecnologías avanzadas y la digitalización en todas sus áreas operativas. En un contexto marcado por la presión de mantenerse competitivos, las aseguradoras están adaptando sus estrategias para responder a un mercado en evolución constante.



## Finanzas embebidas Un ecosistema potenciado, que pone la experiencia en el centro

**58** En un entorno de alta competitividad, el sector bancario argentino está adaptándose para cumplir con las crecientes demandas de sus clientes, quienes exigen experiencias digitales ágiles, productos personalizados y soluciones seguras. En este proceso, la tecnología y la educación financiera juegan un rol fundamental para mejorar la experiencia del cliente, fortalecer la inclusión y potenciar alternativas.





**SANCOR  
SEGUROS**

**EL VALOR  
DE DAR  
RESPUESTA**

**PARA MÁS INFORMACIÓN  
CONSULTÁ A TU PRODUCTOR ASESOR DE SEGUROS**

**sancorseguros.com.ar /**    





# Revisita a sectores claves

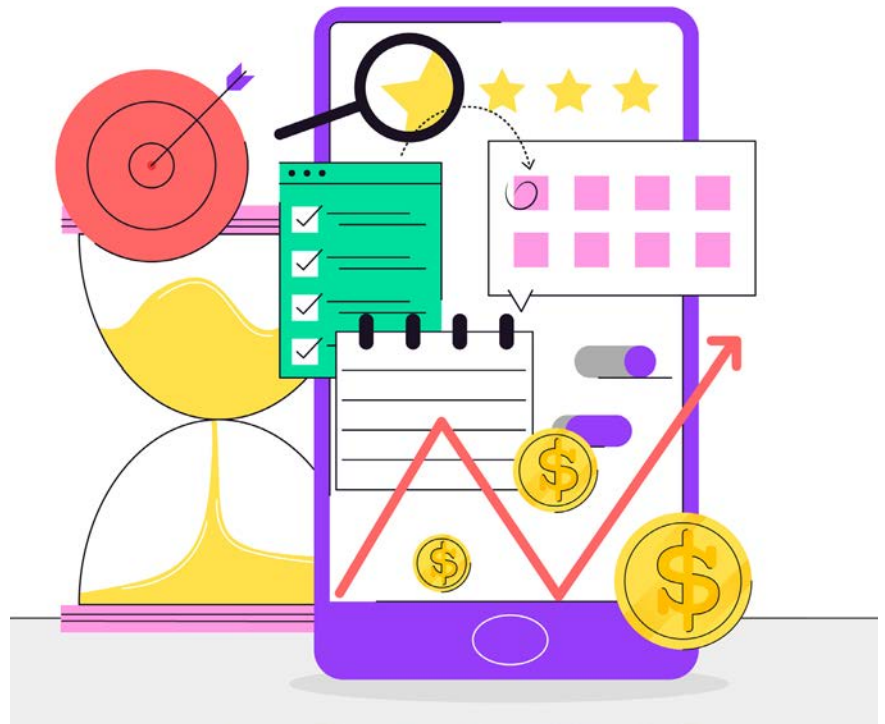
*Esta nueva edición de Mercado presenta cuatro informes esenciales para la agenda corporativa: el presente y futuro de la banca, los desafíos del sector asegurador, las tendencias emergentes en consultoría y el desarrollo de un nuevo ecosistema que amplía el acceso a productos financieros: las finanzas embebidas. La innovación y las tecnologías de vanguardia ocupan, una vez más, el centro de la escena.*

En un mundo en el que la incertidumbre es la única constante, las organizaciones enfrentan el desafío de reinventarse para mantenerse competitivas y responder a las expectativas de un mercado cada vez más exigente. En esta edición, *Mercado* recorre tres sectores claves –consultoría, banca y seguros, y aborda una tendencia que avanza con fuerza en el mundo: las finanzas embebidas. Todos ellos están marcando el pulso de la agenda corporativa con una combinación de tecnología, innovación y estrategias centradas en las personas.

La consultoría empresarial atraviesa un proceso de transformación sin precedentes. La digitalización y la creciente demanda de soluciones eficientes y adaptadas están redefiniendo el rol de los profesionales, quienes hoy deben ser socios estratégicos capaces de ofrecer propuestas ágiles y de alto impacto. En un contexto de cambios acelerados, las organizaciones requieren de acompañamiento experto para navegar la complejidad del presente y construir estrategias sólidas para el futuro, con soluciones que generen resultados tangibles y medibles.

Por su parte, el sector bancario se encuentra en plena evolución. La necesidad de crecimiento inclusivo y digital se impone como un imperativo en un mercado altamente competitivo. Los clientes demandan experiencias más ágiles, productos personalizados y procesos seguros que se ajusten a sus necesidades. Aquí, la tecnología juega un rol central: desde plataformas digitales hasta herramientas de educación financiera, el foco también está en fortalecer la inclusión y en ofrecer alternativas que transformen la relación de las personas con la banca.

En este camino, las finanzas embebidas emergen como uno de los fenómenos más disruptivos. Gracias a las tecnologías emergentes y a nuevos modelos de negocio, los



servicios financieros se integran de forma fluida en la vida cotidiana de las personas, ofreciendo soluciones ágiles, personalizadas y sin fricciones. Pagos digitales, billeteras virtuales, *open banking* y *open finance* son solo algunas de las herramientas que están reconfigurando el ecosistema financiero, obligando tanto a las *fintech* como a la banca tradicional a adaptarse rápidamente. La experiencia del usuario, cada vez más en el centro de la escena, marca el rumbo de esta transformación.

En paralelo, el sector asegurador no se queda atrás. Con una creciente adopción de tecnologías avanzadas y la digitalización de sus procesos, las aseguradoras están redefiniendo su propuesta de valor. La personalización se convierte en el nuevo mantra del sector: en un mercado en constante evolución, la clave es ofrecer soluciones adaptadas a las

necesidades de cada cliente, mejorar la eficiencia operativa y generar una experiencia ágil y transparente en todos los puntos de contacto.

En esta edición, *Mercado* analiza los desafíos y las oportunidades que enfrentan estos sectores en transformación, conectados por un denominador común: la innovación como motor del cambio. Consultoría, banca, finanzas y seguros están en el centro de una revolución impulsada por la tecnología y por la necesidad de soluciones más accesibles, inclusivas y personalizadas.

La agenda corporativa del presente y del futuro exige adaptabilidad, visión y agilidad. *Mercado* te invita a descubrir cómo estos sectores están liderando la transformación y reinventando su rol en un mundo en movimiento. **M**

PORTADA |

Consultoría

# Socios de negocios para un mundo incierto

*El sector de la consultoría vive una época de cambios, impulsados por la digitalización y la creciente demanda de soluciones adaptadas y eficientes. En este escenario de transformación acelerada y expectativas cambiantes, los profesionales se enfrentan a una reinversión que demanda no solo adaptabilidad, sino una propuesta de valor centrada en la agilidad, la personalización y el impacto tangible.*



Las organizaciones buscan hoy soluciones que no solo les permitan ser más eficientes, sino que también generen valor desde el primer momento. Para responder a estas demandas, las firmas de consultoría han adoptado metodologías ágiles e iterativas que les permiten ajustar sus estrategias en tiempo real, adaptándose a las condiciones específicas de cada cliente y sector. Esta flexibilidad, combinada con un enfoque personalizado, permite a los consultores ofrecer un acompañamiento continuo y adaptativo, lo que resulta en una mejor alineación con los objetivos estratégicos de cada cliente.

En paralelo, la integración de tecnologías emergentes está redefiniendo la manera en que la consultoría aborda los problemas empresariales. La inteligencia artificial, *big data* y el análisis predictivo no solo brindan una visión más profunda de los datos, sino que también permiten anticiparse a tendencias y comportamientos, todo lo cual permite brindar recomendaciones con mayor precisión. Gracias a estas herramientas, los consultores pueden transformar grandes volúmenes de datos en insights accionables, optimizando la toma de decisiones y mejorando la eficiencia operativa de sus clientes. La personalización de los servicios de consultoría, habilitada por el análisis de datos en tiempo real, permite a las empresas recibir soluciones adaptadas a sus desafíos únicos, lo cual impacta de manera positiva en la competitividad y la capacidad para enfrentar los cambios.

### Trabajo ecosistémico

La creación de ecosistemas digitales se ha vuelto fundamental para el sector, tanto en la optimización de los procesos internos de las consultoras como en la construcción de modelos de negocio sostenibles para sus clientes. Estos ecosistemas permiten una colaboración interconectada y abierta, donde las empresas pueden trabajar juntas, compartir datos y desarrollar soluciones innovadoras de manera conjunta. En este marco de trabajo, la colaboración entre consultoras y líderes

de diversos sectores es clave. Cada vez más, se crean foros, alianzas y espacios de trabajo compartidos que facilitan la identificación de problemas específicos y el desarrollo de soluciones escalables y prácticas. Estos entornos colaborativos ayudan a las organizaciones a reducir riesgos, adaptarse a nuevas regulaciones y mejorar la resiliencia de sus modelos de negocio.

Además, el rol del consultor ha evolucionado: ya no se trata únicamente de un asesor externo, sino de un socio estratégico que acompaña a sus clientes en cada fase de su transformación. Las consultoras buscan construir relaciones de largo plazo, basadas en la confianza y en el valor añadido que pueden ofrecer en cada interacción. La tecnología ha sido una palanca importante en esta evolución, ya que permite a los consultores monitorizar los resultados en tiempo real, ajustando sus recomendaciones para optimizar el impacto en función de los cambios en el entorno o en la situación del cliente. Esta capacidad de adaptarse y de anticiparse al cambio se ha convertido en un diferenciador clave en un mercado cada vez más competitivo; las empresas buscan consultores que no solo entiendan sus

problemas, sino que también ofrezcan soluciones prácticas y efectivas.

Así, el sector de la consultoría se posiciona como un actor esencial en la economía digital, adaptándose a las nuevas demandas de sus clientes y aprovechando la tecnología para ofrecer servicios cada vez más integrados y personalizados. En un entorno empresarial que exige respuestas rápidas y efectivas, las consultoras que apuestan por la innovación y la tecnología están en una posición privilegiada para ser socios de confianza, capaces de guiar a sus clientes hacia el éxito en un mundo cada vez más complejo e interconectado.

Como cada año, este informe especial sobre consultoría busca echar luz sobre las tendencias, los recorridos, las demandas, la actualidad y el futuro del sector.

*Por Viviana Lupi y Carina Martínez*

## Factores detrás de la demanda de consultoría

En Argentina, la demanda de consultoría ha crecido impulsada por procesos de transformación, la búsqueda de eficiencia, las exigencias de los diversos *stakeholders*, la gestión de la situación compleja del contexto país, y la digitalización. Las áreas de crecimiento son

*Búsqueda de ejecutivos y talento especializado:* la competencia por perfiles acordes a los cambios estratégicos impactan en la búsqueda de perfiles especializados especialmente en Energía y Tecnología.

*Compensaciones y beneficios adaptables:* ha aumentado la revisión de políticas de compensación total, el diseño de modelos innovadores, y encuestas salariales.

*Desarrollo de liderazgo:* ha crecido la demanda de

herramientas de identificación de potencial o "agilidad de aprendizaje", y otras que evalúan competencias, experiencia, rasgos de personalidad y motivadores. Estas evaluaciones proveen información para mapear el talento y tomar mejores decisiones. También, creció la demanda de actividades de efectividad de equipos utilizando herramientas de medición y programas de fortalecimiento de los mismos.

*Revisión de la estructura organizacional con foco en eficiencia y digitalización:* La necesidad de optimizar procesos y la digitalización lleva a las empresas a revisar sus modelos operativos y estructuras.

## PORTADA |

Bayton

# Adaptabilidad e innovación, claves ante nuevas demandas

*“En lo que refiere a nuestras soluciones de talento, en base a los desafíos del contexto, realizamos cambios en la estructura interna de nuestros equipos de selección para alcanzar mayor productividad y optimización de recursos, orientándonos hacia equipos más dinámicos y un reporte funcional transversal”, dice Claudia Sadowyk.*

“A pesar del contexto económico local, estamos percibiendo un leve y paulatino crecimiento en algunos de nuestros clientes, que se puede explicar por varios factores, y también que efectivamente han surgido nuevas demandas. Las empresas hoy buscan formas de reducir gastos y maximizar su eficiencia operativa y de análisis, lo que nos lleva a experimentar una demanda mayor de diferentes perfiles, ante todo en las áreas financieras y contables. Un gran número de empresas está acelerando su digitalización para adaptarse a las nuevas formas de trabajo y de comercialización, y eso genera un aumento de demanda en áreas como tecnología y análisis de datos. También hubo un mayor interés por prácticas sostenibles y en la implementación de políticas que mejoren la imagen corporativa ante consumidores y empresas cada vez más conscientes de esto, lo que implica también más búsquedas de perfiles asociados. Entre otras, las que siempre encabezan los diferentes perfiles para el sector son las industrias de Petróleo, Oil & Gas y Minería”, cuenta Claudia Sadowyk, gerenta nacional de Negocios y Servicios.

**—¿De qué manera la consultoría está colaborando con las empresas, en cuanto a gestión del talento, para dar respuesta a los desafíos que imprime un contexto económico complejo como el actual?**

—Desde nuestro lugar de colaboración y co-creación con las empresas, asistimos en varios aspectos claves de la gestión del talento: ofreciendo un enfoque integral que abarca desde la atracción hasta el desarrollo y la retención de empleados, ayudando a identificar y desarrollar evaluaciones de competencias necesarias para cada empresa y contexto, promoviendo planes de capa-



Claudia Sadowyk. Estar en constante evolución.

citación adaptados, gestión del desempeño, trabajando en la cultura organizacional, en estrategias de bienestar, de diversidad e inclusión, entre otros temas. Más específicamente en lo que refiere a nuestras soluciones de talento, en base a los desafíos del contexto, realizamos cambios en la estructura interna de nuestros equipos de selección para alcanzar mayor productividad y optimización de recursos, orientándonos hacia equipos más dinámicos y un reporte funcional transversal. De esta manera contamos con equipos de selección especializados para los perfiles más demandados en cada región enfocados en el potencial de cada economía regional (Industrial, Vitivinícola, Laboratorio-Farmacéutica, Petróleo, Oil&Gas, Minería, Logística) que se apoya en la actualización de la

base de datos de candidatos de forma proactiva para luego trabajar de cara al cliente en resolver necesidades específicas. Enfrentamos un panorama dinámico, lleno de desafíos y oportunidades, donde la adaptabilidad y la innovación son clave para responder a las nuevas demandas del mercado.

## Oportunidades y desafíos de un escenario complejo

**—¿Cuáles son las principales oportunidades y desafíos que enfrenta el sector de la consultoría para los próximos 5 a 10 años?**

—Las principales oportunidades que vemos para nuestro sector son:

**Crecimiento en servicios digitales:** Estamos inmersos en la transformación de la digitalización de los procesos de RRHH y herramientas de análisis de datos. Bayton Group está enfocado en ello de la mano de nuestra empresa Nucleus.

**Nuevas regulaciones y cumplimiento:** Con el cambio constante en la legislación, hay una mayor demanda de expertos que ayuden a las empresas a adaptarse para cumplir con normativas.

**Diversificación de servicios:** Las consultoras podemos continuar ampliando nuestra cartera de productos, integrando soluciones como gestión del cambio, formación, cultura, estrategias de retención de talentos, compliance, entre otros.

Lo más importante para Bayton Group es continuar diferenciándose y aportar un valor significativo para nuestros clientes, que los ayude a navegar en un entorno laboral cambiante.

Por supuesto tenemos desafíos por delante: **Incertidumbre económica** que genera que el mercado sea prudente en sus acciones.

**Retención de talento:** La guerra por el talen-



to es intensa; las consultoras debemos trabajar en las diferentes formas de atraer y mantener a los mejores profesionales.

**Adaptación a la tecnología:** La rápida evolución de la tecnología exige que nos man-

tengamos actualizados y que a la vez capacitemos al personal en nuevas herramientas y plataformas de RRHH.

**Análisis de mercado y competencia** de manera dinámica.

Estos desafíos implican que debemos ser ágiles, innovadores y estar en constante evolución para seguir siendo relevantes y efectivos en un entorno laboral en transformación. VL/CM

BDO

# Generar valor inmediato y tangible

*“Las nuevas necesidades nos han llevado a adaptar nuestros modelos de entrega, utilizando en lo posible metodologías ágiles que nos permiten iterar rápidamente y ajustarnos a las necesidades en tiempo real”, dice Luis Romero, socio de Consultoría y Digital de la firma en Argentina.*

En un momento de transformación de procesos, con tecnologías que modifican dinámicas de trabajo, el cambio en las expectativas de los clientes ha obligado a las organizaciones a repensar sus modelos de entrega de valor, y en el caso de BDO este cambio en las expectativas ha sido significativo, especialmente impulsado por la digitalización acelerada y la demanda de servicios más ágiles y personalizados. “Nuestros clientes ya no solo buscan soluciones tradicionales, sino que esperan que nuestras propuestas generen valor de manera inmediata y tangible. Estas nuevas necesidades nos han llevado a adaptar nuestros modelos de entrega, utilizando en lo posible metodologías ágiles que nos permiten iterar rápidamente y ajustarnos a las necesidades en tiempo real. También hemos integrado tecnologías emergentes para mejorar la experiencia del cliente, asegurando una mayor transparencia, eficiencia y personalización en nuestros servicios. Por último, para nosotros este nuevo paradigma nos ha permitido acelerar nuestra oferta de soluciones digitales, considerando a la tecnología como facilitador del proceso disruptivo que estamos transitando”, detalla Romero.

¿Cómo asisten a sus clientes en la creación de ecosistemas digitales, que no solo optimicen procesos internos, sino que además generen nuevos modelos de negocio sostenibles y competitivos en el largo plazo?



Luis Romero. Generar valor rápidamente.

Apoyamos a nuestros clientes creando espacios de trabajo colaborativos, donde reunimos a CFOs de diversas industrias tanto en entornos *online* como *offline*. Estos foros nos permiten comprender en profundidad los desafíos específicos que enfrentan, y además nos posibilitan aportar soluciones basadas en nuestro conocimiento especializado. Asimismo hemos desarrollado una serie de herramientas tecnológicas que, aunque no funcionan como una plataforma única, al integrarse pueden interactuar entre sí para generar un ecosistema digital que mejora la eficiencia operativa interna. De esta forma,

ayudamos a las empresas no solo a optimizar sus procesos, sino también a establecer una base tecnológica flexible que puede evolucionar hacia nuevos modelos de negocio más sostenibles y competitivos a largo plazo.

**Tecnologías al servicio de la colaboración –¿Han integrado tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, big data o machine learning para mejorar los servicios de consultoría y ofrecer soluciones más personalizadas? ¿De qué modo?**

–Sí, en BDO estamos integrando plenamente nuevas tecnologías en nuestros servicios de consultoría. Estas herramientas nos permiten analizar grandes volúmenes de datos con rapidez y precisión, lo que resulta en soluciones más personalizadas y basadas en evidencia. También empleamos la automatización de procesos para liberar a nuestros colaboradores de determinadas tareas manuales de poco valor, permitiéndoles aplicar su tiempo a actividades más relevantes. De esta manera, estas tecnologías no solo mejoran la eficiencia de nuestros servicios, sino que también potencian la capacidad de anticipar y resolver problemas antes de que ocurran. Adicionalmente, toda esta experiencia nos permite capitalizar el conocimiento y tecnología hoy disponible para ofrecer a nuestros clientes soluciones digitales aplicadas a la realidad de su negocio.

**–¿Qué nuevos modelos de negocio están surgiendo dentro de la consultoría que podrían cambiar la forma en que las empresas buscan asesoramiento estratégico?**

–Lo que observamos es un cambio hacia plataformas colaborativas en las que los clientes y consultores co-diseñan estrategias junto a otros actores del ecosistema. Esto hace posible no solo maximizar la eficiencia en el uso de recursos, sino que también establece relaciones duraderas, más allá de los modelos de asesoramiento tradicionales. En nuestro caso por ejemplo hemos desarrollado la herramienta BDO Portal, que permite la interacción segura y el intercambio transparente de información en proyectos con cada uno de nuestros clientes.

VL/CM



PORTADA |

KPMG

# Mentalidad abierta hacia la innovación continua

*En los últimos años nuestro sector ha tenido que afrontar muchos desafíos que pusieron a prueba su capacidad de resiliencia. Los factores determinantes fueron la inestabilidad constante de las principales variables macroeconómicas argentinas y la transformación tecnológica que impacta con gran velocidad en el mundo de los negocios. En este contexto desafiante, podemos decir que KPMG ha mantenido sus objetivos de crecimiento sin dejar de adaptarse a las exigencias y cambios del país y del mundo.*

Por Néstor García (\*)

Una diferencia que nos permitió sortear las limitaciones que impuso e impone la coyuntura es que antes de la crisis de la pandemia hicimos una fuerte reconversión tecnológica, incorporando nuevas herramientas que en la actualidad nos permiten ofrecer soluciones a nuestros clientes para poder competir en un mercado más complejo, exigente e hiper informado.

Particularmente este año las reformas impositivas y laborales, junto a la ley de inversiones conocida como RIGI, han demandado de parte de nuestros clientes una atención especial que pudimos abordar con nuestros equipos multidisciplinarios de abogados y profesionales de ciencias económicas especializado en negocios. También seguimos creciendo en el servicio de asesoría a través de distintas prácticas que permiten reducir costos, impulsar la transformación tecnológica, automatizar procesos y servicios relacionados con prevención, detección y respuesta ante conductas indebidas y fraudes, incluyendo la investigación de incidentes relacionados con ciberseguridad. En todos los casos la premisa siempre es la importancia de estar cerca del cliente para que nos considere sus socios naturales y estratégicos.

## Entrenamiento para hacer frente a los cambios

Incorporar nuevas tecnologías requiere que nuestros plantales de profesionales tengan la capacidad y rapidez necesaria para adaptarse a los cambios no solo tecnológicos sino cul-



Néstor García. Atención a las nuevas demandas.

turales, que son los que realmente impactan en la organización a partir de tener una mente abierta hacia la innovación continua, y que permiten aportar a los clientes toda nuestra experiencia y conocimiento. En otras palabras, hoy es preciso desarrollar una visión de los negocios de 360 grados para estar a la vanguardia de los cambios, siempre brindando los mejores servicios. En este momento, uno de los principales retos consiste en poner foco y utilizar las nuevas herramientas tecnológicas, como la inteligencia artificial, para mejorar en eficiencia y productividad. Y en ello trabajamos respaldados en los 260.000 profesionales de toda la red global

de KPMG y también a través de alianzas estratégicas globales con grandes firmas mundiales, como Microsoft, Claroty, Google, Oracle, SAP e IBM, por citar algunos ejemplos, que nos posibilitan ofrecer una variedad de soluciones de cara a resolver en el menor tiempo posible los desafíos y oportunidades que aparecen todos los días y que nos obligan a modificar estrategias y tomar nuevas decisiones como líderes empresarios.

En ese proceso de transformaciones, tanto internas como hacia nuestros clientes, la capacitación y el entrenamiento permanente de los que formamos parte de KPMG resulta un tema prioritario, porque los nuevos conocimientos que permiten desarrollar e implementar aplicaciones tecnológicas son los que hacen posible consolidar los cambios que se han vuelto impostergables. Por todo ello, también es sustancial generar un clima de trabajo y de involucramiento positivo con la organización, apalancado en el sentido de pertenencia de todos los colaboradores, que facilite el cumplimiento de los objetivos e impulse los resultados económicos y financieros trazados para cada año. Por último, es fundamental prestar atención y comprender las nuevas demandas sociales en todo lo relacionado a cuestiones ambientales, sociales, y de gobierno corporativo (ESG) como parte integral de las operaciones del negocio y de las estrategias corporativas de largo plazo.

(\*) Presidente y CEO de KPMG Argentina



# NOS UNE LA CONEXIÓN MÁS FUERTE

**Hace 30 años asumimos un enorme compromiso:** operar, mantener y desarrollar la red de distribución más grande de la Argentina, para llevar gas natural a miles de hogares, comercios, pymes e industrias, de manera confiable y segura, las 24 horas, todos los días del año.

Desde entonces, somos parte de la vida de millones de personas en más de **360 localidades de 7 provincias del país.**

Nuestro vínculo cada día es más fuerte. **Nos conecta una gran red.**

PORTADA |

SMS

# Soluciones con mirada regional

*En el contexto económico y social actual, en donde a las inquietudes por las nuevas normas se suman las nuevas soluciones tecnológicas, los usuarios empujan nuevas demandas. “Nuestros clientes buscan cada vez más el apoyo que les permita atender tanto sus necesidades locales como en otros lugares de la región”, dice Guillermina Baldini, directora de Desarrollo de Negocios y Estrategia de la compañía.*

“En el dinámico mercado de la consultoría y la contabilidad, siempre surgen nuevas oportunidades y demandas por parte de los clientes. En los últimos tiempos, hemos observado un marcado interés en la adaptación a los recientes cambios normativos, lo que ha generado la necesidad de un análisis detallado de cada caso en particular. En respuesta, hemos fortalecido nuestros puntos de contacto mediante webinars, charlas y desayunos en formato híbrido, ofreciendo un espacio accesible y participativo para que los clientes puedan expresar sus inquietudes y encontrar soluciones a los nuevos desafíos que enfrentan. Uno de los aspectos entre los que hemos notado un mayor crecimiento es el ámbito regional. Nuestros clientes buscan cada vez más el apoyo que les permita atender tanto sus necesidades locales como en otros lugares de la región. Esta expansión ha impulsado nuestra capacidad de acompañarlos en cada uno de esos contextos, proporcionando respuestas a medida, ajustadas a las particularidades de cada mercado. Es muy satisfactorio y consideramos muy importante ofrecer un soporte integral y cercano, generando la confianza y el acompañamiento que nuestros clientes necesitan en este entorno cambiante”.

## Se redefine el papel del consultor

**–¿Qué nuevos modelos de negocio están surgiendo dentro de la consultoría que podrían cambiar la forma en que las empresas buscan asesoramiento estratégico?**

–La posibilidad de trabajar desde cualquier lugar del mundo nos brinda la oportunidad de resolver dudas de manera más ágil y eficiente. Este enfoque no solo aumenta nuestra flexibilidad, sino que también mejora la experiencia del cliente, ofreciendo un contacto más cercano y soluciones rápidas,



Guillermina Baldini. Adoptar un enfoque híbrido.

adaptadas a sus necesidades en tiempo real. Se redefine el papel del consultor, alejándose de los enfoques tradicionales y abrazando la tecnología, la sostenibilidad, y la flexibilidad como elementos claves para ofrecer un asesoramiento más efectivo y accesible. El desarrollo de talentos, junto con su capacitación y motivación, es fundamental para garantizar la calidad del servicio en un entorno en el que las demandas cambian rápidamente y las soluciones deben ser innovadoras. En un mercado competitivo, los profesionales no solo necesitan dominar las nuevas herramientas tecnológicas y metodologías, sino también estar preparados para adaptarse a las exigencias de los clientes. Un entorno laboral que promueve el desarrollo continuo,

la colaboración y el reconocimiento impulsa no solo la innovación, sino también la escalabilidad de las soluciones ofrecidas. En este contexto, la clave es combinar el crecimiento personal de los talentos con la adopción de nuevos caminos y herramientas, alineando las necesidades del cliente con las capacidades del equipo, lo que permite responder con agilidad y eficacia a las demandas de un mercado cada vez más exigente.

**–¿Qué enfoque están adoptando, a fin de equilibrar la oferta de soluciones personalizadas, adaptadas a las necesidades de cada cliente, con la escalabilidad y la eficiencia que exige un mercado cada vez más competitivo?**

–Adoptar un enfoque híbrido que combine personalización a medida con herramientas tecnológicas avanzadas es una respuesta estratégica a los desafíos que plantea un mercado en constante evolución y cada vez más competitivo. De esta manera es posible ofrecer soluciones más personalizadas, adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente, sin sacrificar la eficiencia ni la capacidad de crecimiento. El uso de tecnologías, el análisis de datos y la automatización permiten procesar información de una manera más rápida y precisa, lo que resulta en una mejora de la toma de decisiones y facilita la creación de estrategias ajustadas. Integrar estas soluciones con el conocimiento humano y la experiencia hace posible mantener el equilibrio y otorga flexibilidad para dar respuestas con mayor rapidez. Desde este enfoque lo importante es no perder de vista la calidad del servicio ofrecido, optimizando recursos y ofreciendo una experiencia única a cada cliente.

VL/CM



Grant Thornton

# Hacia una cultura de la adaptación

*“La mejor forma de colaborar con las empresas es generar una cultura de la innovación, en la que todos los integrantes tomen conciencia de que en el futuro los cambios serán constantes, de manera que deben estar orientados a desarrollar una capacidad de adaptación permanente”, afirma Alejandro Chiappe, socio líder de servicios de Advisory.*

“La evolución de la demanda de servicios de consultoría es creciente, siguiendo las tendencias del mercado. Hoy la notamos en las distintas líneas de servicio, pero en particular observamos un aumento de interés en temas de Ciberseguridad, Transacciones, Capital Humano –en sus distintos productos (encuestas, evaluaciones, clima laboral, entrenamiento, *outplacement*, por nombrar algunas) y Sustentabilidad (ASG o ESG, por sus siglas en inglés). Esto hace necesario el desarrollo sostenido de nuevos productos en la paleta de servicios, con la consiguiente inversión, tanto en el entrenamiento de nuestros recursos como en la investigación y desarrollo metodológico, además de las herramientas de soporte para conservar una posición del “estado del arte” a escala internacional”, explica Alejandro Chiappe.

**–¿Cómo se anticipan a los futuros desafíos del mercado, y qué innovaciones metodológicas o estratégicas considera que definirán el próximo ciclo de crecimiento en el sector?**

–Con la irrupción de la inteligencia artificial, lo que estamos observando es un cambio en el rol del consultor. En este caso se va a reenfocar en el diagnóstico preliminar y en la implementación posterior de la solución que la IA ofrezca. Para trabajar en ambos sentidos, se va a requerir contar con recursos versátiles y multidisciplinarios, que posean la capacidad para trabajar de manera integrada a escala internacional garantizando la aplicación de estándares de calidad mundial, y que además puedan adaptar estos aprendizajes a la realidad local, a partir de interpretar las necesidades de negocio y de también capturar las oportunidades de mejoras de los procesos. Estos recursos apoyados con herramientas tecnológicas adecuadas sin duda van a marcar un diferencial que permitirá satisfacer las demandas de un mercado cada vez más exigente.



Alejandro Chiappe. Estimular la cultura de la innovación.

**Generar nuevos hábitos**

**–¿Cómo están ayudando a las empresas a gestionar la integración de nuevas tecnologías, asegurando que las implementaciones digitales generen valor a largo plazo?**

–La velocidad de los cambios es vertiginosa y cada vez irá en aumento con el resultante riesgo de invertir tiempo y recursos en implementaciones que resulten obsoletas poco después. La mejor forma de colaborar con las empresas es generar una cultura de la innovación, en la que todos los integrantes tomen conciencia de que en el futuro los cambios serán constantes, de manera que deben estar orientados a desarrollar una capacidad de adaptación permanente. Asimismo, la exigencia será también contar con la capacidad de anticipación frente a estos cambios, como la manera de posibilitar a las organizaciones continuar con el liderazgo de sus mercados. Por ello, para lograr este cambio cultural, se vuelve fundamental trabajar con los sectores de RR.HH. en planes que estimulen y desarrollen la incorporación de estos hábitos en las distintas áreas de la organización.

VL/CM

## En definitiva

**Crecimiento de la demanda de servicios de consultoría:** A partir de una evolución creciente, impulsada por las tendencias del mercado.

**Desarrollo de nuevos productos:** Esencial para mantenerse a la vanguardia internacional, con inversiones en entrenamiento, investigación y desarrollo metodológico, y herramientas de soporte.

Áreas de mayor demanda: Ciberseguridad, Transacciones, Capital Humano (encuestas, evaluaciones, clima laboral, *outplacement*), y Sustentabilidad (ASG/ESG).

**Impacto de la inteligencia artificial:** Se prevé

que el rol del consultor cambie, enfocándose en diagnósticos preliminares e implementación de soluciones ofrecidas por IA.

**Recursos multidisciplinarios:** Se requerirán consultores versátiles que trabajen de manera integrada a nivel internacional, aplicando estándares de calidad mundial y adaptando soluciones a la realidad local.

**Gestión de la cultura de la innovación:** Las organizaciones deben desarrollar capacidades para anticipar cambios, y adaptarse de modo constante. RR.HH. juega un rol clave en promover una cultura que impulse los nuevos hábitos.

## PORTADA |

Randstad

# RR.HH. frente al desafío de reconfigurar su rol

*Las empresas están atravesando un proceso de adaptación de sus estructuras organizacionales como producto de diferentes factores concurrentes como la digitalización, la impronta que trajeron las nuevas generaciones al mundo del trabajo y la consolidación de nuevos estilos de gestión, entre otros.*

Por Andrea Ávila (\*)

Estos factores se llevaron por delante las estructuras tradicionales y dieron paso a formatos más modernos e innovadores, con estructuras matriciales y más chatas. En este contexto, las áreas de RR.HH. han ido pasando por diferentes fases, adaptándose a estos cambios profundos que se han vivido en las organizaciones. Sus roles y funciones han ido mutando. De algún modo el rol de las áreas de gestión del talento está hoy más asociado a un delivery descentralizado y más orientado a dotar a los mandos medios de herramientas y habilidades para que sean ellos quienes hagan el "trabajo de recursos humanos" de cara a sus equipos.

Por eso, es clave que las empresas inviertan y focalicen sus esfuerzos en la mejora de las habilidades de los mandos medios y el desarrollo de liderazgos. Las áreas de capital humano tienen una creciente incidencia en el fortalecimiento de las capacidades y habilidades de supervisores, jefes y gerentes. Deben velar para que los líderes tengan las herramientas necesarias para guiar e inspirar a sus equipos en un contexto de incertidumbre y cambios, y convertirse en agentes de transformación y aprendizaje.

## Inteligencia humana al mando de la inteligencia artificial

Capital Humano tiene que ser el habilitador del desarrollo del potencial para poder tener líderes enfocados en las personas, especialmente en un momento en que la tecnología pareciera atravesar todos los procesos y las tareas, con la IA como la nueva estrella del momento.

La IA viene creciendo a ritmo acelerado en el último tiempo, incorporándose en cada vez



Andrea Ávila. El factor humano es fundamental.

más procesos, sistemas y aplicaciones que utilizan las organizaciones. Y no hablamos solamente de aplicaciones que son puramente de IA, sino que la inteligencia artificial se incorpora como una funcionalidad más en sistemas y aplicaciones ya en uso dentro de las compañías.

Así, el debate sobre los riesgos de la inteligencia artificial está instalado a escala mundial. En particular, el uso de IA en procesos de selección, ya que puede generar efectos indeseados como la reproducción de sesgos que inciden en la equidad de género o la diversidad. Muchas veces, tendemos a pensar que la tecnología, que la inteligencia artificial, es impoluta, que carece de sesgos, que es independiente o neutral. Y, la verdad, esto

no es así. Por eso, es que en el debate que se está dando en todo el mundo sobre la gobernanza y eventual regulación de la IA surge claramente un consenso sobre la necesidad de que los sistemas de IA deben permanecer en todo momento bajo la dirección y control de las personas.

Sin dudas, la tecnología, y particularmente el uso de inteligencia artificial para la gestión de talento, es de gran valor para las organizaciones y sirve para agilizar procesos y ahorrar tiempos. Sin embargo, desde Randstad estamos convencidos de que en todo proceso de RR.HH. el factor humano es fundamental y es imposible de ser reemplazado por una plataforma tecnológica, por más inteligente que esta sea.

Más allá de las controversias y reparos que el uso de la IA genera en todo el mundo, el avance de estas herramientas dentro del ámbito laboral es evidente y tiene un impacto significativo en el nuevo rol que tienen las áreas de capital humano en las organizaciones. Frente a este proceso de cambio, el mejor escenario posible es que la inteligencia humana, con la inteligencia artificial como copiloto, se convierta en el motor que garantice la agilidad que demanda un mundo laboral en permanente transformación.

(\*) CEO de Randstad para Argentina, Chile y Uruguay



# ¡Financiá tu empresa de una forma confiable y efectiva!

## Obligaciones Negociables

Con las ONs vas a poder:

- ✓ **Ampliar** la planta de producción.
- ✓ **Aumentar** el capital de trabajo.
- ✓ **Adquirir** bienes de capital.
- ✓ **Desarrollar** proyectos de exploración.
- ✓ **Abrir** sucursales.



Te acompañamos en todo el proceso, salida y licitación en el mercado.

**BANCO COMAFI** 



Contactame para más información:



## PORTADA |

Auren

# Interacción colaborativa para resolver problemas claves

*“Anticipamos un mayor grado de interacción colaborativa entre empresas de diferentes sectores, que será esencial para generar nuevas oportunidades de crecimiento en ecosistemas digitales”, dice Fabio Fabri, socio de Consultoría de la compañía.*

“La transformación está hoy liderada por un concepto más amplio y profundo que solo los cambios tecnológicos. La transformación digital es una estrategia organizacional que sirve para impulsar procesos de mejora continua, utilizando herramientas digitales, junto con mejores prácticas, que llevan a las empresas a una nueva forma de trabajo y cultura. Esta transformación no se limita a la adopción de nuevas tecnologías, sino que representa un cambio cultural y organizacional profundo. Implica replantear cómo una empresa opera y se relaciona con todos sus grupos de interés, modificar el relacionamiento iterativo con clientes, colaboradores internos, y socios comerciales. Está guiada por tres pilares fundamentales: Personas, Procesos y Tecnología. Se trata del talento humano de la organización, la optimización de procesos clave para la eficiencia organizacional, y la tecnología como motor que impulsa el cambio. Las empresas piensan en un futuro cercano, cómo será su negocio y cómo impactarán estos cambios continuos. Mirar escenarios de cinco a 10 años implica revisar profundamente estos tres verticales, y ahí es donde están centrados los cambios y demandas”, explica Fabio Fabri, socio de Consultoría de Auren.

**–¿Cómo se anticipan a los futuros desafíos del mercado, y qué innovaciones metodológicas o estratégicas consideran que definirán el próximo ciclo de crecimiento en el sector?**

–En el contexto de la transformación digital nos anticipamos con nuevas formas de trabajar y vemos el surgimiento de nuevos modelos de gestión. El entorno empresarial exige que las organizaciones adopten modelos de gestión más flexibles. Esto implica una planificación estratégica que se centre en adaptabilidad, capacidad de predicción, e implementación de metodologías ágiles que ofrecen mayor flexibilidad y respuestas rápidas a los



Fabio Fabri. Nuevos modelos de gestión

cambios del mercado. Ya existen empresas que han automatizado procesos de sueldos, impuestos, y *funnel* de ventas, entre otros. A través de procesos de innovación abierta, miramos e imaginamos ese futuro y su impacto en el sector. También anticipamos un mayor grado de interacción colaborativa entre empresas de diferentes sectores, que será clave para generar nuevas oportunidades de crecimiento en ecosistemas digitales. Esta interacción no solo permite compartir recursos y conocimientos, sino que también facilita la innovación y la creación de soluciones integrales que abordan problemas complejos.

**El consultor como socio estratégico**

**–¿De qué manera están apoyando a sus clientes para la creación de ecosistemas digitales y nuevos modelos de negocio?**

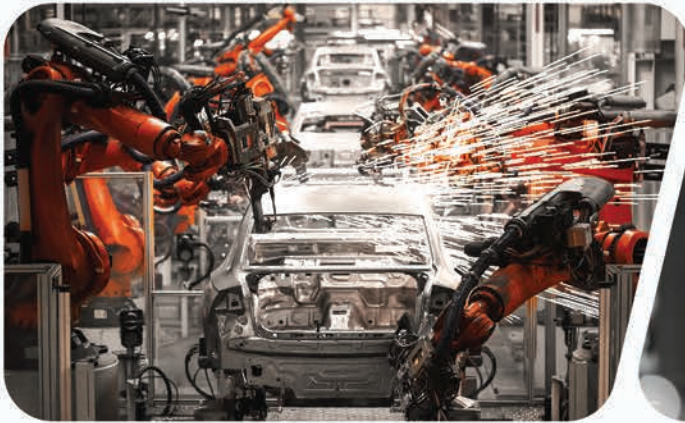
–Trabajamos apoyando a nuestros clientes en ambos aspectos. Exploramos cómo las empre-

sas pueden anticipar cambios en su negocio en los próximos años y el impacto que esto tendrá en las habilidades requeridas de sus empleados y el uso de nuevas tecnologías. Gran parte de nuestro trabajo se enfoca en ayudarlos a comprender la importancia fundamental de la información, que permitirá a las empresas innovar y mantenerse competitivas. Además, colaboramos con nuestros clientes en adoptar un enfoque más centrado en sus clientes y servicios, utilizando análisis avanzados de datos y experiencias personalizadas.

**–¿Cómo está cambiando el rol del consultor en esta era, y qué nuevas habilidades deben desarrollar los profesionales para ser competitivos en el futuro?**

–El cambio del rol del consultor tiene que ver con convertirse en socio estratégico del cliente, ayudándolo en la transformación digital y en desarrollar habilidades para lograr el éxito. Un consultor debe ayudar a que sus clientes tengan el mapa completo de su empresa, actual y futura, e incluir temas como visión y estrategia, innovación, gestión de talento y cambio organizacional, experiencia, seguridad informática y ecosistemas digitales. Debe mirar constantemente la evolución del negocio de los clientes y las habilidades requeridas para ofrecer un valor añadido a la transformación. Prever desafíos futuros y ofrecer una visión que combine tecnología, innovación, y estrategia. En un mercado competitivo es necesario que los profesionales adquieran habilidades en áreas como análisis de datos, gestión de la innovación, ciberseguridad, y transformación cultural. Las habilidades blandas, como la comunicación, liderazgo y capacidad de trabajo en entornos colaborativos, también serán fundamentales. VL/CM





# 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.**

PORTADA |

Adecco

# Los beneficios: aliados en la gestión del talento

*En el contexto argentino, enfrentamos desafíos únicos –tan únicos como nuestro país– que pueden tener un impacto considerable en la confianza de nuestros equipos.*

Por Leandro Cazorla (\*)

Desde la alta rotación y la búsqueda constante de talentos, hasta la necesidad de adaptarnos a sus nuevas demandas, sin ignorar que la actualidad económica y la presión salarial añaden una capa adicional de complejidad a nuestro día a día.

Existe un fuerte vínculo entre la alta rotación y el compromiso de los empleados. De acuerdo con la Guía Salarial de Adecco Argentina, el promedio de rotación en las empresas es de un 8%. Si los trabajadores están aburridos, desconectados de la empresa, y no se preocupan por su trabajo, es muy posible que estén motivados para ir en busca de otras experiencias y desafíos. Por ello es importante que la cultura organizacional contemple qué le ofrece al empleado, ya que lógicamente pueden irse si se les presenta una mejor compensación o paquete de beneficios, algo cada vez más valorado.

La ausencia de beneficios laborales puede impulsar a los trabajadores a renunciar. Es bueno verlo así: cualquier organización que ofrezca beneficios atractivos puede ser recompensada con empleados más leales.

## La retención vs la exigencia de presencialidad

Actualmente, retener a los mejores talentos implica priorizar los beneficios adicionales y las oportunidades de crecimiento profesional. Los colaboradores valoran aspectos como el ambiente laboral, las relaciones interpersonales, las perspectivas de desarrollo y el respaldo emocional proporcionado por las empresas. Los programas de capacitación y formación que fomentan el progreso profesional también son alternativas que funcionan como mecanismos de atracción y son altamente apreciados por los trabajadores.

No hay que abandonar los programas de fidelización, a veces incluso, a medida, desde capacitaciones de perfeccionamiento en



Leandro Cazorla. Adaptarse a las necesidades de los candidatos.

idiomas, la cobertura de gastos de esparcimiento, supermercado, guardería, movilidad, bienestar y salud.

Las empresas necesitan del talento y deben cuidarlo porque no solo es escaso sino también porque la reingeniería que genera una nueva contratación en un equipo no siempre es sencilla.

En este sentido, no se puede pasar por alto el "tire y afloje" presente en el mercado cuando hablamos de la modalidad de trabajo. Desde Adecco, este año realizamos encuestas sobre transporte y presencialidad a escala nacional. Mientras que en 2023 casi un 34% de los trabajadores afirmó trasladarse a la oficina para trabajar cinco días a la semana, en 2024 cerca del 70% lo hace. Nuestra Guía Salarial 2024

reafirma estos resultados, indicando un 66% de presencialidad y solo un 32% de hibridez, versus el año anterior, cuando se registró un 51% de presencialidad y un 45% de esquemas híbridos de trabajo.

Estamos observando que los líderes de las empresas están volviendo, o como mínimo impulsando, los esquemas 100% presenciales. En los casos en que se mantiene la hibridez, la mayoría está priorizando la presencialidad con esquemas 4x1, aunque hay algunos pocos que trabajan con un 3x2.

Ahora bien, eso es exactamente lo contrario de lo que buscan los candidatos. Antes, en una entrevista se preguntaba por el salario y ahora una de las primeras preguntas tiene que ver con la presencialidad. En la encuesta de este año, un 63% afirmó que cuando busca trabajo la posibilidad de trabajar de manera híbrida incide en su decisión. El dato que se destaca aún más es que seis de cada 10 trabajadores considerarían cambiar de empleo en el caso de que se estableciera la presencialidad total, teniendo en cuenta a quienes trabajan bajo modalidad híbrida.

Entonces, vale la pena detenernos un momento y cuestionarnos por qué estamos yendo al revés de lo que buscan nuestros candidatos. Y es muy importante en este punto recordar que la tendencia actual en el país va en dirección contraria a lo que es efectivo para la productividad, de acuerdo con lo que evidencian las tendencias mundiales.

El mundo cambió, el mercado laboral también y la forma en la que nos adaptemos a las nuevas necesidades de los candidatos determinarán nuestro futuro, el de las compañías y también el del trabajo.

(\*) CEO de Adecco Argentina





# Futuro

Construir un futuro sostenible, con la confianza que transforma tus ideas en realidad. BBVA, décadas en Argentina brindando respaldo e impulsando sueños y proyectos.

**¿Avanzamos?**

**BBVA**

[bbva.com/es/sostenibilidad/](https://bbva.com/es/sostenibilidad/)

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).



## PORTADA |

Russell Bedford

# La información como diferencial frente al cliente

*“Si bien procesar información se ha convertido en algo estándar, la presentación de la información relevante y la generación de reportes que le permitan al cliente monitorear el negocio online y acceder a insights para tomar decisiones, se ha vuelto un diferencial. En estos aspectos es en donde hoy se encuentra el valor agregado”, dice Leandro Justo, socio de la compañía.*

“Además de los servicios tradicionales, en los cuales la demanda continúa incrementándose, observamos un crecimiento en áreas de consultoría en ESG (ambiente, sociedad y gobernanza, por sus siglas en inglés), ciberseguridad y en consultoría para la adopción de nuevas tecnologías. Las consultorías de procesos y reingeniería, si bien son servicios de consultoría tradicionales, continúan siendo relevantes entre los servicios de mayor crecimiento. Las empresas atraviesan procesos de cambio organizacionales, cambios en el *management*, o simplemente requieren mejorar sus procesos para ser más eficientes. En estos servicios, también es clave el acompañamiento de la consultoría tradicional con la adopción de tecnología. Por eso en Russell Bedford formamos equipos multidisciplinarios para la prestación de este tipo de servicios, en los que invariablemente incorporamos especialistas en tecnología que acompañen estos procesos de cambio y además puedan identificar oportunidades de mejora de cara al cliente”, sostiene Leandro Justo, socio de Russell Bedford Argentina.

## **–¿Cómo se están reinventando para ofrecer servicios más innovadores y adaptados a las necesidades cambiantes de los clientes?**

–La creciente demanda de automatización y utilización de nuevas tecnologías disponibles para lograr eficiencia en los procesos nos desafía como asesores a identificar y proponer cambios que contribuyan a la mejora de las organizaciones. En este sentido, debemos formar equipos con capacidad de adaptación al cambio, que puedan entender las necesidades de los clientes y prestar servicios de forma personalizada para cada uno de ellos. En Russell Bedford el trabajar con



*Leandro Justo. Combinar asesoramiento con herramientas tecnológicas.*

clientes, provenientes de diferentes sectores, nos permite capitalizar experiencias distintas y enriquecedoras, que contribuyen a que podamos proponer soluciones innovadoras y específicas para cada uno de los casos. Desde el área de BPO (*Business Process Outsourcing*), por ejemplo, es importante identificar mejoras en los procesos de generación de información y reportes. Porque si bien procesar información es algo estándar, que sin duda necesita hacerse bien, en tiempo y forma, la presentación de la información relevante y la generación de reportes que le permitan al cliente monitorear el negocio *online* y acceder a *insights* para tomar decisiones, se ha

vuelto un diferencial. En estos aspectos hoy se encuentra el valor agregado.

## **–¿Qué papel juegan hoy al ayudar a las empresas a no solo implementar tecnologías digitales, sino también a transformar su cultura organizacional para aprovechar las tecnologías?**

–Este papel es muy relevante para nosotros. Todo cambio de tecnología relevante requiere de un acompañamiento al personal clave de las organizaciones para que el cambio sea exitoso. En cuanto a la implementación de tecnología, consideramos importante que, desde todas las áreas de servicios, los colaboradores afectados a cada proyecto estén preparados para identificar posibilidades de mejora y eficiencias en los procesos de los clientes.

## **–¿Cómo está cambiando el perfil del consultor del futuro?, ¿qué competencias “blandas” o estratégicas consideran que serán esenciales para enfrentar los retos de una consultoría cada vez más globalizada y automatizada?**

–A diferencia de otros tiempos, hoy el consultor debe estar familiarizado con las nuevas tecnologías y la digitalización, y por supuesto debe ser capaz de utilizar las herramientas disponibles. En su rol de asesor, el consultor necesita estar preparado para combinar su asesoramiento con herramientas tecnológicas y proponer soluciones que incluyan el análisis de las tecnologías a implementar.

VL/CM

PwC

# La IA, socia estratégica de la consultoría

*“Existe una gran oportunidad para las grandes firmas de consultoría para ayudar a las compañías en el proceso de reinvención de su modelo de negocio, repensando la forma en cómo crean, entregan y capturan valor”, afirma Enzo Taibi, socio de la compañía, líder de Práctica de Consultoría.*

“Las ‘megatendencias’ con efectos a largo plazo (cambio climático, disrupción tecnológica, cambios demográficos, conflictos geopolíticos, inestabilidad social) están impulsando la necesidad de que las empresas se reinventen. En una encuesta global que realizó PwC a los CEO de las principales compañías en el mundo, el 45% coincidió que sus empresas no van a ser viables en los próximos diez años si continúan con el modelo actual. Esto representa una gran oportunidad para las grandes firmas de consultoría para ayudar a las compañías en el proceso de reinvención de su modelo de negocio, repensando la forma en cómo crean, entregan y capturan valor”, explica Enzo Taibi, socio de PwC en Argentina y líder de la práctica de Consultoría.



Enzo Taibi. “Insights” más eficientes y accionables

## –¿Qué lectura de la evolución de la demanda de servicios de consultoría en los últimos años pueden hacer?

–En estos últimos años la evolución de la demanda de servicios de consultoría se debe principalmente al efecto transformador de las mega tendencias en las empresas de cada sector. En este sentido, los servicios que mostraron un mayor crecimiento dentro de la práctica de consultoría son:

**Transformación digital:** La disrupción tecnológica hace que las empresas cambien la forma en que operan, transformando modelos de negocio, redefiniendo procesos y en algunos casos, reformando sectores enteros.

**Servicios gestionados:** Se relacionan con factores como la necesidad de actualizarse con las últimas tecnologías e integrarlas a los sistemas existentes, optimizar el uso de recursos, reducir costos operativos y la dificultad que poseen muchas compañías para acceder a personal especializado.

**Ciberseguridad:** Dado el contexto volátil y de amenazas constantes, las organizaciones perciben una urgente necesidad de ma yo-

res inversiones y mejores capacidades de respuesta en ciberseguridad. En una encuesta reciente de PwC, 64% de los CEOs afirmó que el uso de inteligencia artificial generativa incrementa el riesgo de que sus organizaciones sufran ataques cibernéticos.

**Recursos humanos:** El trabajo remoto y los cambios en la dinámica laboral llevaron a las compañías a buscar un mayor asesoramiento en la gestión del talento, estrategias de retención, nuevos modelos de trabajo, y diversidad e inclusión.

**Experiencia del cliente (CX):** Ante una mayor competitividad, las empresas buscan diferenciarse brindando a sus clientes experiencias superadoras, con un mayor nivel de personalización.

**ESG:** El cambio climático y la responsabilidad social están entre los principales temas en la agenda de las organizaciones. En tal sentido, resulta clave adoptar una conducta empresarial responsable.

## Revolución en la manera de ofrecer los servicios

**–¿Cómo creen que la inteligencia artificial y la automatización transformarán la forma en que las consultoras ofrecen sus servicios en los próximos años?**

–La IA y la automatización están revolucionando la manera en que las consultoras ofrecen servicios. Su capacidad para analizar grandes volúmenes de datos con rapidez y precisión permitirá proporcionar “insights” más eficientes y accionables en tiempo real. Esto transformará el proceso de toma de decisiones, permitiendo a las empresas reaccionar más ágilmente y con un sustento analítico más robusto. La automatización de tareas rutinarias y repetitivas liberará a los consultores para centrarse en aspectos más creativos y estratégicos de sus roles. Por ejemplo, la IA puede encargarse de la recopilación y análisis de datos preliminares, dejando a las personas más tiempo para la interpretación de esos datos y la formulación de estrategias innovadoras. Asimismo, al ser la IA una tecnología que modifica el panorama empresarial, es clave que los servicios ofrecidos por las consultoras faciliten la transformación hacia IA de los negocios, ayudándolos a ser más competitivos. Eso implica, no solo ofrecer soluciones basadas en IA, sino también asesorar en la implementación y gestión de estas tecnologías para maximizar sus beneficios. En el frente operativo, estas tecnologías enriquecen las herramientas de colaboración empleadas por los consultores (crear y resumir contenidos, producir analítica avanzada), mejorando el alcance e impacto de sus entregables. Es decir, la IA y la automatización no solo optimizarán la operativa de las consultoras, sino que también mejorarán la calidad y el impacto de sus servicios, al posicionarlas como socias aún más valiosas para sus clientes. En este contexto el “consultor del futuro” debería reunir al menos estas competencias: adaptabilidad y capacidad para desarrollar nuevas habilidades en forma rápida; conocimientos digitales y tecnológicos; capacidad para trabajar en equipos globales y multiculturales; creatividad y pensamiento innovador.

VL/CM

## PORTADA |

## Manpower

# AI y ML con el potencial de cambiar las reglas del juego

*“En los últimos años, hemos dedicado nuestros esfuerzos a la adopción de herramientas como la inteligencia artificial y el machine learning; ambas nos permiten brindar un asesoramiento más preciso a nuestros clientes sobre sus estrategias de marca empleadora, y ayudarlos a realizar los ajustes necesarios en función de los perfiles que buscan atraer”, dice Gustavo Aguilera.*

“En los últimos años se ha incrementado la demanda de servicios de consultoría, principalmente aquello relacionado con políticas de diversidad, equidad e inclusión. También en modelos de liderazgo, gestión de la innovación en contextos cambiantes y crisis, y asuntos de salud mental y equilibrio entre la vida personal y laboral de los colaboradores”, indica Gustavo Aguilera, director de *Talent Solutions* y *People & Culture* de ManpowerGroup Argentina.

## –¿Cómo se están reinventando para ofrecer servicios más innovadores y adaptados a las necesidades cambiantes de los clientes?

–Como expertos en el sector, entendemos que debemos incorporar la tecnología en nuestras operaciones para estar a la vanguardia del mercado laboral y optimizar recursos, hacer más eficientes nuestros procesos y mejorar el apoyo a nuestros clientes, colaboradores y proveedores. En los últimos años, en ManpowerGroup hemos dedicado nuestros esfuerzos a la adopción de herramientas como la inteligencia artificial y el *machine learning*, ambas nos permiten brindar un asesoramiento más preciso a nuestros clientes sobre sus estrategias de marca empleadora, y ayudarlos a realizar los ajustes necesarios en función de los perfiles que buscan atraer. También han sido claves para mejorar nuestros sistemas de recopilación y análisis de datos, proporcionándonos información más detallada y confiable para la toma de decisiones estratégicas. Estas herramientas nos permiten la evaluación y selección de candidatos basada exclusivamente en habilidades y competencias objetivas, ya que carecen de sesgos inconscientes; tal como lo plantea nuestra investigación *Cómo la inteligencia artificial y la realidad virtual transfor-*



Gustavo Aguilera. Las nuevas tecnologías cambian

marán el mundo laboral, que dice que dos de cada tres reclutadores están de acuerdo en que la introducción de la IA modificará el sesgo inconsciente. Este estudio también señala que las tecnologías inmersivas y la IA ya han comenzado a cambiar el lugar de trabajo tal como lo conocemos y anuncia una nueva era para la atracción de talento.

## Desarrollar la marca empleadora como prioridad

### –¿Cuáles son los principales “puntos de dolor” de las organizaciones hoy, en cuanto a la gestión del talento?

–Uno de los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones hoy es la falta de talento y la alta rotación de personal calificado. Se-

gún nuestro informe sobre *Escasez de Talento 2024*, el 76% de las empresas reporta dificultades para encontrar candidatos con las habilidades necesarias. En este contexto, los empleadores se ven impulsados a revisar sus estrategias de retención y atracción de talento, poniendo especial énfasis en fortalecer su marca empleadora, que hoy es una prioridad esencial para construir el compromiso entre los empleados y propulsar el sentido de pertenencia. Otro punto significativo está relacionado con la gestión de diversidad, un aspecto en el que muchas organizaciones, especialmente pymes y empresas más pequeñas, presentan desconocimiento. Esto requiere un cambio de mentalidad en los líderes orientado a implementar políticas inclusivas que respondan a las nuevas demandas del mercado laboral. Asimismo, en ManpowerGroup, creemos que dotar a los líderes con las habilidades adecuadas para apoyar a sus colaboradores es esencial para satisfacer las necesidades de las personas y cumplir con los objetivos de las empresas. Identificamos algunas habilidades claves para un liderazgo efectivo en el nuevo mundo laboral: la creación de un entorno de trabajo flexible y propicio para el bienestar físico y mental; la posesión de un perfil digital con conocimientos en metodologías ágiles; ser empático y acompañar a los colaboradores en su trayectoria dentro de las organizaciones; lograr una comunicación horizontal; tener la capacidad de aprender constantemente (*learnability*), y una visión estratégica con orientación a resultados. Estas habilidades, junto con la capacidad de guiar en la transición hacia un modelo de trabajo basado en objetivos y cambios en la cultura organizacional son fundamentales para generar un excelente ambiente de trabajo para sus equipos.

VL/CM



# 60 años protegiendo a los que mejor protegen.

60 años en Argentina  
protegiendo lo que es  
importante para cada  
argentino que nos elige.

Seguinos en las redes

 zurich.ar

 ZurichEnArgentina



Visita nuestra web



## PORTADA |

Deloitte

# Ser “dinámicos”, clave para un mundo en transición

*“Los perfiles flexibles, desafiantes, hambrientos de aprender, que entiendan a la tecnología como un medio para lograr un fin, y que los datos son el bien más preciado, son los que se van a destacar”, dice Daniel Kislauskis, socio líder en la compañía.*

“Teniendo en cuenta el contexto actual de constante cambio, creo que pensar en los próximos 5 o 10 años es poco predecible, excepto que entendamos al cambio en sí mismo como el mayor desafío. Nuestros clientes requieren que siempre estemos a la vanguardia de las novedades tecnológicas, innovaciones, disrupciones o cualquier cambio normativo atado a ellas, con lo cual tenemos que estar preparados para este contexto y continuar prestando servicios que generen valor para los clientes y nuestra comunidad. Ser ‘dinámicos’ será la palabra clave”, remarca Daniel Kislauskis, socio líder de Tecnología y Transformación de Deloitte.



Daniel Kislauskis. Perfiles flexibles y desafiantes.

## Nuevas fronteras profesionales

**–¿Cómo está cambiando el rol del consultor en la era digital, y qué nuevas habilidades deben desarrollar los profesionales para ser competitivos en el futuro?**

–La automatización está abriendo nuevas fronteras en el ámbito profesional, transformando la forma en que se realizan las tareas y generando oportunidades para el desarrollo de habilidades especializadas. La inteligencia artificial (IA) permite la automatización de tareas repetitivas, lo que mejora la productividad y reduce errores. Esto implica que los trabajadores puedan enfocarse en actividades de mayor valor añadido, como el análisis de datos y la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, se están creando nuevos roles profesionales relacionados con la IA, como expertos en *machine learning* y científicos de datos. Estar preparado para estas nuevas fronteras profesionales implica adquirir habilidades en tecnologías basadas en IA y estar abierto a las oportunidades que surgen en este campo en constante evolución. Pero dicho esto, creo que nuestros profesionales deben estar preparados para poder asesorar a los clientes con la mejor solución

posible a su problema de agenda. Esto significa no solo conocer la actualidad tecnológica –en Deloitte el entrenamiento en tecnología es constante y obligatorio según la especialización– sino también poseer las capacidades para que, dado el contexto actual, el cliente pueda entender los casos de uso de la tecnología que desea, la experiencia que genera, e interpretar el grado de madurez de la organi-

zación para facilitar la adopción de esta. Asimismo, la filosofía de Deloitte es buscar soluciones “end to end”, que pueden producirse a partir de la capacidad de combinar varias soluciones tecnológicas.

Los perfiles flexibles, desafiantes, hambrientos de aprender, que entiendan a la tecnología como un medio para lograr un fin, y que los datos son el bien más preciado, son los que se van a destacar.

**–¿De qué manera creen que la inteligencia artificial y la automatización transformarán la forma en que las consultoras ofrecen servicios estratégicos en los próximos años?**

–En Deloitte estamos desarrollando soluciones (servicios + activos digitales) en conexión total con tecnología disruptiva e innovación. No solo por la concepción del servicio en sí, sino también por la forma en que los ofrecemos. Es decir, ejecutamos ya algunos de nuestros servicios con el activo digital incorporado como parte esencial del mismo u operando el mismo a pedido del cliente.

VL/CM

## IA generativa, del sueño a la realidad

La tercera edición del estudio “El estado de la IA generativa en las empresas” de Deloitte.

A partir de una encuesta realizada a 2.770 directores y ejecutivos de amplia experiencia en el uso de la IA, provenientes de 14 países, el reporte expone que:

- El entusiasmo por la IA generativa disminuyó entre los líderes, pero han logrado trasladar las pruebas con IA generativa a la producción.
- Los ejecutivos se centran en la gestión del ciclo de vida de los datos como base para la implementación de la IA generativa.
- Los problemas relacionados con el manejo de los datos provocaron que algunas organizacio-

nes evitaren ciertos casos de uso con dicha tecnología.

- Las dificultades con la confianza y un panorama regulatorio cambiante provocan que muchos líderes caminen por la cuerda floja, minimizando el riesgo y sin ser demasiado reacios al riesgo. Las organizaciones trabajan en la construcción de nuevas barreras de seguridad y capacidades de supervisión.
- Algunas organizaciones han tenido dificultades para definir y medir el impacto exacto de sus esfuerzos en la implementación de esta tecnología



Korn Ferry

# La IA al servicio de la cultura organizacional

*“El fortalecimiento de la cultura organizacional y la gestión del cambio se ha vuelto indispensable”, señala Fabiana Gadow, CEO de la compañía. En Argentina, las oportunidades en consultoría estratégica de recursos humanos están marcadas por la necesidad de innovar y adaptarse a un entorno laboral en constante cambio.*

“Un área clave es el diseño de esquemas de compensación competitivos y flexibles, con el objetivo de atraer y retener talento. Asimismo, existen oportunidades en el desarrollo de talento interno, y en este aspecto buscamos trabajar en la implementación de planes de sucesión y de desarrollo profesional, maximizando el potencial de los empleados. Esto incluye la implementación de planes de sucesión y de desarrollo profesional que fomenten el *upskilling* y *reskilling* de los empleados, habilidades esenciales para enfrentar las demandas actuales y futuras del mercado. Otra área crítica es la identificación y fortalecimiento de líderes que son claves para la ejecución de las estrategias organizacionales. Se busca fomentar un liderazgo transformacional, inclusivo y disruptivo, capaz de guiar a la organización en tiempos de cambio y asegurar el compromiso de sus equipos. Finalmente, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la gestión del cambio se ha vuelto indispensable. Apoyar culturas de trabajo inclusivas y resilientes permite



*Fabiana Gadow. Apoyar culturas de trabajo inclusivas y resilientes.*

mo, la transformación cultural sigue siendo una necesidad, impulsada por las organizaciones que necesitan redefinir su cultura organizacional y promover la colaboración, la innovación y la inclusión. Utilizando análisis de datos, buscamos ayudar a los clientes a identificar barreras y áreas de mejora.

**–¿Cómo creen que la inteligencia artificial y la automatización transformarán la forma en que ofrecerán servicios en los próximos años?**

–Creemos que las herramientas de IA sin duda van a transformar la manera en que trabajamos, por ejemplo, optimizando la evaluación de candidatos, para hacer el proceso más eficiente y efectivo, y sumar escala. Pero esta mirada no debe ser excluyente, sino complementada con la de los expertos. Asimismo, se podrá trabajar en el análisis del perfil de los empleados y a partir de modelos predictivos identificar riesgos de salida mejorando su compromiso. Por otro lado, la IA también permitirá desarrollar una capacita-

*{ Un tema que está en la agenda de todos los líderes y empresas es la **búsqueda de modelos de trabajo híbrido y flexible** con esquemas adaptados a la productividad y satisfacción de los empleados. También, las compensaciones. }*

a las organizaciones adaptarse a las transformaciones. En este contexto, la diversidad y la inclusión son temas prioritarios”, explica Fabiana Gadow, CEO Korn Ferry Argentina, Uruguay, Paraguay y Bolivia.

**–¿Por dónde pasan las necesidades del cliente actual?**

–Un tema que está en la agenda de todos los líderes y empresas es la búsqueda de mode-

los de trabajo híbrido y flexible con esquemas adaptados a la productividad y satisfacción de los empleados. Por otro lado, una necesidad no menor es la que concierne a las compensaciones, y en este aspecto se trata de brindar beneficios alternativos adaptados al contexto local. Observamos también que los clientes buscan programas –incluso personalizados– que preparen a los líderes para enfrentar desafíos de negocio. Por últi-

ción personalizada, con programas de desarrollo adaptados a las necesidades de cada empleado. En compensaciones, se podrá utilizar la herramienta para realizar análisis comparativos y llevar adelante ajustes salariales y beneficios basados en datos.

# La cultura empresarial como factor de diferenciación

*“Todo plan de transformación exitoso se compone de tres partes: primero está la gente, luego los procesos y por último la tecnología adecuada para atender a los dos anteriores. En este caso, alterar el orden de los factores sí va a alterar el producto que obtengamos”, dice Juan Pablo Montero, socio en la firma.*

Para RSM, los desafíos y oportunidades de cara al mediano plazo son diversos, abarcan cambios tecnológicos, económicos, sociales y ambientales, y en muchos casos, son dos caras de una misma moneda. “Si las empresas se anticipan a tratar estos temas, tendrán oportunidades de enfrentar el futuro con una posibilidad de éxito más alta, en cambio, si no lo hacen, su sostenibilidad a largo plazo puede verse seriamente comprometida”, subraya Juan Pablo Montero, socio de Consultoría de RSM Argentina.

En este sentido enumeran algunos de los más relevantes

**IA y automatización:** adoptar estas tecnologías, dependiendo del sector, será clave para el crecimiento, sostenibilidad de las organizaciones y la reducción de costos. Esto requerirá un entendimiento profundo de la industria y sus procesos, capacitación y, por supuesto, inversión.

**Sostenibilidad:** el avance por sector es dispar, si bien algunas ya están más maduros, en general en el mercado local hay mucho por hacer. Algunos puntos iniciales serían comenzar a medir su huella de carbono, evaluando cómo adoptar prácticas sostenibles. Asimismo, la sostenibilidad también se ha vuelto importante para los consumidores y está probado que muchas veces un cliente paga más por productos sostenibles.

**Ciberseguridad:** *malware*, *ransomware*, en sí la digitalización trae consigo grandes riesgos de ciberseguridad y la privacidad de los datos tiene que ser una prioridad. Se necesitan estrategias y medidas de seguridad avanzadas para protegerse de amenazas cibernéticas cada vez más sofisticadas mientras se asegura la continuidad del negocio.

**Regulaciones y cambios:** en Argentina, estamos atravesando un período significativa-



Juan Pablo Montero. Un ambiente laboral positivo.

mente dinámico en el cual la normativa en temas impositivos, cambiarios y laborales está en constante evolución. Estar al día con estas normativas y adaptarse rápidamente será crucial para mantener la competitividad y reducir el riesgo operativo.

## Claves para fidelizar

**–¿Qué estrategias se están utilizando para atraer y retener talento en un entorno altamente competitivo, especialmente en áreas tecnológicas y estratégicas clave?**

–En la batalla por la retención del talento ningún programa garantiza el éxito. No obstante, más allá de respuestas obvias (como remunerar con una compensación económica competitiva), existen estrategias que pueden ayudar a las empresas a navegar este desafío. Por ejemplo, está demostrado que hoy el talento elige pertenecer a organizaciones que tengan un ambiente laboral positivo, equitativo e inclusivo, en el que valores como la colaboración, la transparencia, la diversidad y

la inclusión estén garantizados. Además de la remuneración equitativa, contar con un plan de carrera y desarrollo ayuda a que el talento tenga una visión de sus posibilidades de crecimiento, con objetivos alcanzables y reglas claras para conseguirlos. Es recomendable contar con programa de *feedback* continuo (en muchos casos se realiza con tutores o personal *senior*) que permita crear un marco de seguridad, contención y desarrollo. Finalmente es importante fomentar el cuidado de la mente y el equilibrio emocional, esto puede incluir planes de gimnasios y también programas internos de apoyo al manejo del estrés u otras actividades similares. Cada día más los empleados buscan un balance entre el trabajo y la vida profesional más satisfactorio, con períodos de desconexión garantizados. Todas estas medidas ayudan a reducir las posibilidades de *burnout* o agotamiento profesional, a la vez que aumentan la satisfacción laboral.

**–¿Qué papel juegan hoy al ayudar a las empresas no solo a implementar tecnologías digitales, sino también a transformar su cultura organizacional para aprovecharlas?**

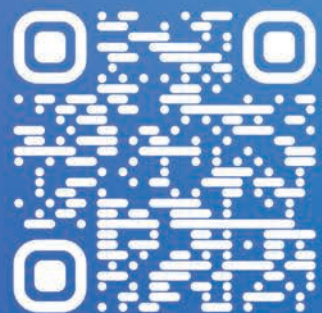
Es clave acompañar a los clientes de manera que puedan tomar decisiones informadas y con confianza asistiendo en el desarrollo de la estrategia general y asegurando que la visión digital esté alineada con los objetivos del negocio y la cultura propia de la organización. No hay que olvidar que todo plan de transformación exitoso se compone de tres partes: primero está la gente, luego los procesos y por último la tecnología adecuada para atender a los dos anteriores. En este caso, alterar el orden de los factores sí va a alterar el producto que obtengamos. **M**  
VL/CM



## Soluciones de Capital Humano

- Búsqueda y Selección de Profesionales
- Talento IT y Soluciones en Tecnología
- Reclutamiento y Administración de Personal Eventual
- Recruitment Process Outsourcing - RPO
- Consultoría en Transición de Carrera | Outplacement
- Servicio de Liquidación de Sueldos | Payroll
- Tercerización de Procesos

Te ayudamos con el que necesites, visitá nuestra página y déjanos tu consulta:  
[www.manpowergroup.com.ar](http://www.manpowergroup.com.ar)

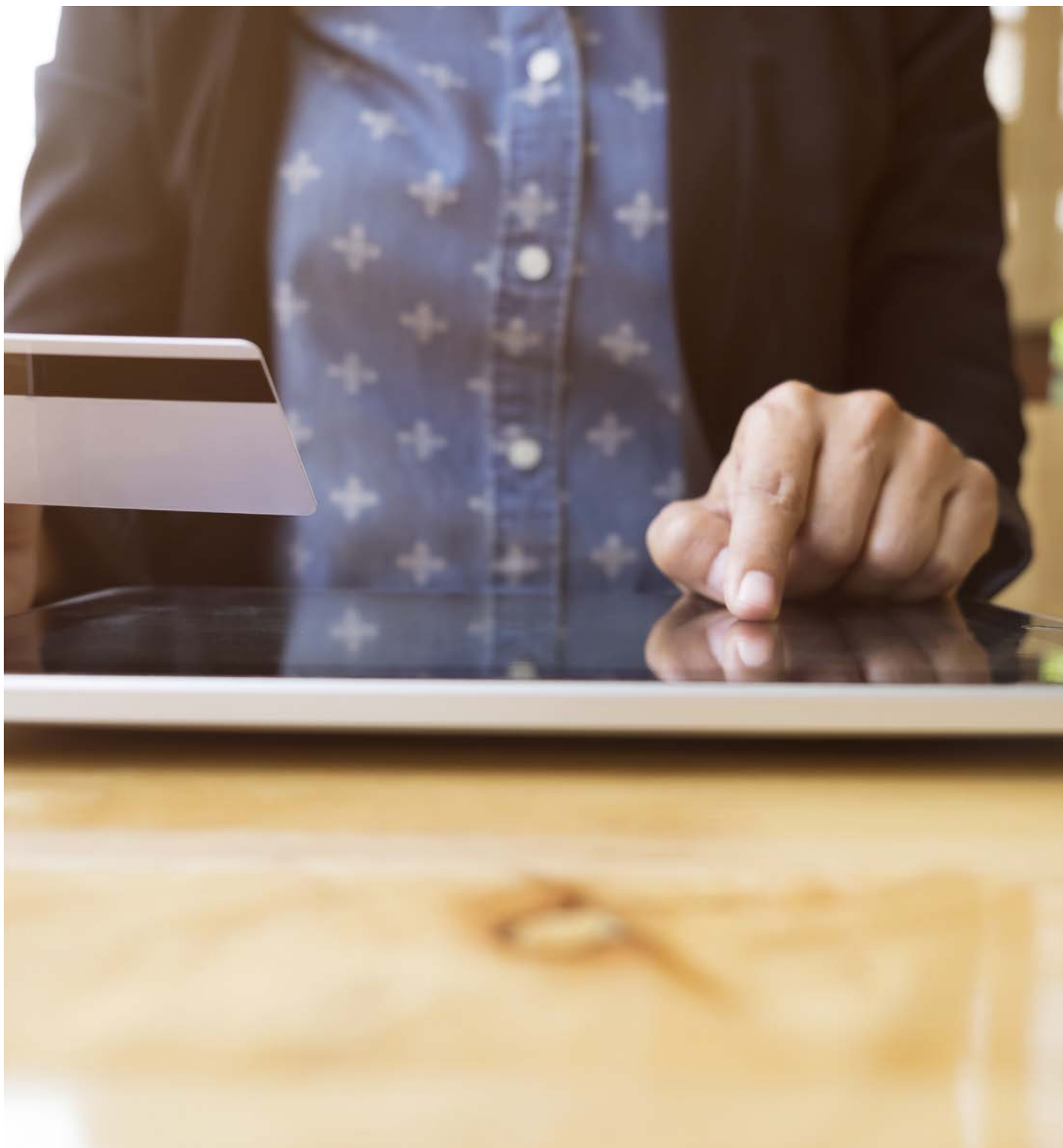




INFORME I |

La banca en transformación

# Hacia un crecimiento inclusivo, digital y seguro



*En un entorno de alta competitividad, el sector bancario argentino está adaptándose para cumplir con las crecientes demandas de sus clientes, quienes exigen experiencias digitales ágiles, productos personalizados y soluciones seguras. En este proceso, la tecnología y la educación financiera juegan un rol fundamental para mejorar la experiencia del cliente, fortalecer la inclusión y potenciar alternativas.*

La transformación del sector bancario no solo implica modernizar sus infraestructuras, sino también un compromiso para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y a los desafíos de un entorno económico complejo. Los bancos se encuentran en un momento de cambio profundo impulsado por la transformación digital y el surgimiento de nuevas tecnologías, en particular aquellas vinculadas a la inteligencia artificial (IA) y la penetración rápida de las *fintech*. En no pocos casos, la competencia tradicional ha dado paso a una

los distintos canales y facilitando una experiencia integrada.

La IA, en este sentido, ha pasado a ocupar un rol central en la mejora de procesos y en la toma de decisiones, ya sea en la prevención de fraudes, la personalización de ofertas o la evaluación de riesgos crediticios.

#### **Educar para incluir**

Otro gran desafío para el sector es la inclusión financiera, entendida como un acceso efectivo a productos y servicios financieros que va-

fluctuaciones económicas y puedan tomar decisiones informadas, algunas entidades bancarias han intensificado sus programas de formación.

En lo operativo, los bancos han optado por modelos organizativos que integran desarrollo, infraestructura y seguridad en un mismo flujo de trabajo. Este modelo permite una detección temprana de necesidades y posibles vulnerabilidades en el proceso de desarrollo. Esta estructura se alinea con la exigencia de una mayor agilidad y flexibilidad en la entre-

*{La educación financiera, la expansión de créditos para individuos y pymes, y el financiamiento de proyectos productivos son aspectos fundamentales en los que el sector continúa invirtiendo.}*

colaboración estratégica, en la que los bancos y las *fintech* han descubierto que, lejos de operar en silos, pueden generar mayor valor trabajando de manera conjunta para ofrecer a los usuarios experiencias cada vez más fluidas, seguras y personalizadas.

Este nuevo esquema se caracteriza por la incorporación de soluciones tecnológicas en los productos y servicios bancarios tradicionales, que marca una tendencia hacia una fusión entre lo físico y lo digital. Hoy, las entidades financieras se esfuerzan por unificar las experiencias de los clientes en todos los puntos de contacto, para permitir una transición fluida entre el servicio presencial y el digital. Esto asegura que el cliente pueda realizar sus operaciones de manera indistinta en una sucursal, a través de su teléfono móvil o en una computadora, eliminando las barreras entre

yan más allá de una simple cuenta bancaria. La exclusión sigue afectando a sectores de la población que enfrentan barreras tecnológicas, de conectividad, de confianza en el sistema financiero formal o de falta de avales o historial suficiente para incorporarse realmente en el sistema. Para combatir estos desafíos, muchas instituciones han reforzado sus esfuerzos en educación financiera y han simplificado los requisitos para acceder a servicios básicos, además de promover iniciativas que faciliten el acceso a créditos, con *scoring* alternativos, y herramientas financieras digitales.

La educación financiera, la expansión de créditos para individuos y pymes, y el financiamiento de proyectos productivos son aspectos fundamentales en los que el sector continúa invirtiendo. Para asegurar que los usuarios estén mejor preparados frente a

ga de productos digitales, sin comprometer la seguridad, un aspecto prioritario en la medida que los usuarios acceden a estos servicios en un entorno cada vez más expuesto a ciberamenazas.

Para conocer en detalle el devenir de un sector clave de la economía –y la vida– de las persona, *Mercado* lleva adelante un informe anual que analiza en detalle los desafíos, logros y estrategias que perfilan el futuro del sistema en Argentina, en la voz de algunas de las principales entidades que operan en el país.

*Por Juan Pablo Martínez y Carina Martínez*

INFORME |

BBVA

# Debemos ser parte de la solución

*En BBVA trabajamos en diferentes programas destinados a ayudar a la comunidad para lograr sociedades más equitativas con igualdad de oportunidades, y la educación financiera es clave en este aspecto.*

Por *Hernán Carboni* (\*)

Nuestro objetivo es llegar a la mayor cantidad de personas de todas las edades. Para eso desarrollamos la Plataforma de Educación Financiera, de acceso gratuito y 100% *online* y que se ha convertido en un espacio de referencia para aquellas personas que quieran aprender todos los temas relacionados a las finanzas.

Además, llevamos adelante el Programa de Educación Financiera para jóvenes, que realizamos desde hace 17 años en alianza con 12 ONG en distintos puntos del país. El objetivo es que los jóvenes terminen el colegio secundario y adquieran las herramientas y habilidades necesarias para aprender a gestionar sus finanzas. Para ello, les otorgamos becas estudiantiles dinerarias y mensuales para que puedan invertir en su escolaridad y aprendan a gestionar su ingreso.

Con el objetivo de llegar a cada vez más personas, creemos que es fundamental constituir alianzas, y es por ello que realizamos diferentes programas junto a importantes ONG que trabajan en la temática, como el Programa Finanzas Personales junto a la Fundación Junior Achievement, mediante el cual los jóvenes, a través de un campus virtual, adquieren las nociones básicas de las finanzas personales. También contamos con el programa Escuela de Formadores que realizamos junto a Fundación River Plate, donde buscamos contribuir al fortalecimiento institucional de los clubes de barrio y organizaciones sociales de todo el país mediante la promoción de valores a través del deporte. En este marco, desde BBVA participamos con talleres de educación financiera con el objetivo de contribuir a que los dirigentes de clubes barriales adquieran conocimientos relacionados con la administración y las finanzas, para que puedan ser aplicados en sus clubes y organizaciones sociales.



*Hernán Carboni. Soluciones innovadoras.*

## Oportunidades en vista

Desde BBVA estamos convencidos de que el sistema financiero debe ser parte de la solución al desarrollo económico del país. Nuestros economistas proyectan un rebote de la actividad económica para 2025 y, en este sentido, creemos que vamos a tener posibilidades comerciales en todos los segmentos y productos.

Estamos convencidos de que la competencia nos hace mejores, y en eso las *fintech* han aportado a la industria financiera de nuestro país. Este año estamos trabajando en productos que ayuden a las personas a construir su historia de crédito. El objetivo es que cada persona pueda hacerlo apenas establece una relación con el banco de modo que, a través

de la tecnología, pueda obtener productos de manera más rápida.

Además, preparamos soluciones innovadoras para el mundo *pyme*. Estamos trabajando en desarrollos con productos que les permitan cobrar con QR y *link* de pago; que cualquier persona que produzca un servicio o un bien y quiera ponerlo en comercialización pueda valerse de elementos tecnológicos para simplificar su economía. Un ejemplo de esto es Openpay en Argentina, una empresa de BBVA que es pionera en desarrollos de pago digital y ofrece diferentes alternativas para que los comercios puedan incorporar los pagos electrónicos en su día a día. Es una solución rápida, segura y con todas las funciones en un solo lugar. Ofrece a los clientes la posibilidad de cobrar sus ventas con tarjetas de crédito, débito y prepagas a través de *link* de pagos, código QR y lector de tarjetas inalámbrico desde el celular, y ofrecer pagos en cuotas. El cliente puede realizar sus ventas de forma presencial u *online*.

## A la vanguardia del uso de la IA generativa

En BBVA creemos que los algoritmos de aprendizaje automático son una herramienta fundamental para la prevención de fraudes y el análisis de la situación crediticia, contribuyendo a una gestión de riesgos más eficaz. Cabe destacar que el grupo ha hecho un importante acuerdo con OpenAI para la adquisición de licencias de ChatGPT Enterprise, lo que pondrá a BBVA a la vanguardia del uso de la inteligencia artificial generativa optimizando nuestros procesos internos y mejorando significativamente la productividad y la eficiencia de nuestros equipos.

(\*) *Director de Relaciones Institucionales de BBVA en Argentina*





# Del carbón a la descarbonización

Transformación sostenible:  
De la idea al impacto.

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

©2024 Deloitte & Co. S.A.

**Deloitte.**

Citi

# Expectativas de crecimiento

*“Como banco global tenemos un foco muy fuerte en nuestros sistemas de ciberseguridad en la cual las alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos y fintech son claves”, indica Sebastián Comini, director de Pagos para el Cono Sur de Citi. “El desafío central es ofrecer la máxima seguridad que exige la operatoria de nuestros clientes globales, sin penalizar la simplicidad y agilidad que esperan en su experiencia de usuario”.*

“Cuando acceden a plataformas como Citi-Direct, nuestros clientes esperan la misma sencillez y velocidad de los servicios que utilizan en su día a día. Para alcanzar este balance, integramos soluciones innovadoras como Biocatch, herramienta de seguridad proporcionada por un tercero que analiza patrones de comportamiento para identificar posibles fraudes o suplantación de identidad. Adicionalmente, ofrecemos *Payment Outlier Detection*, solución que estudia los patrones de pagos con la capacidad de identificar comportamientos atípicos, generando alertas y bloqueando transacciones sospechosas, para una revisión y reconfirmación”, señala Sebastián Comini.

## **–¿Qué expectativas tienen sobre el crecimiento económico en los próximos años y cómo impactará en el comportamiento del sector bancario.**

–Somos optimistas. Creemos que la economía va a entrar en un sendero de crecimiento moderado pero sostenido, tanto por razones exógenas como endógenas. Entre las exógenas, en Citi esperamos un crecimiento global para los próximos años; no estamos viendo recesiones. Las economías de mercados emergentes van a estar creciendo más que las economías desarrolladas, esto es positivo porque el crecimiento de estos genera un mayor consumo de *commodities* (alimentos, cobre, construcción). Las más desarrolladas, en cambio, cuanto más crecen más ahorran, ya que tienen las necesidades básicas cubiertas.

Por otra parte, estamos viendo un contexto de baja de tasas en Estados Unidos, lo cual también libera capitales desde las economías centrales hacia los mercados emergentes, favoreciendo el consumo de *commodities*. En el plano endógeno, la Argentina está empezando a tener una mayor estabilidad macroeco-



Sebastián Comini. Préstamos en puerta.

nómica que, si bien en el corto plazo tiene costos en términos de ordenar la macroeconomía y generar previsibilidad, en el largo plazo creemos que alcanzará horizontes que van a favorecer la mayor inversión.

Los bancos esperamos un rol central en esta dinámica de crecimiento. Un indicador clave es el volumen del crédito sobre el PBI. El promedio en América Latina, por ejemplo, es del 45%. Chile y Uruguay superan el 80%. Sin embargo, en nuestro país da 5%, es decir, hoy no hay crédito. Para alcanzar el promedio de Latinoamérica deberíamos multiplicar por 9 la cantidad de crédito. Por eso pensamos que, mientras la inflación baje y la previsibilidad aumente, los bancos saldrán a otorgar más préstamos. Esto le dará al sector un rol central para impulsar y colaborar con esa dinámica de crecimiento que estamos esperando.

## **Una adopción escalonada**

¿Qué impacto considera que tendrá la inteligencia artificial en el sector bancario en los próximos cinco años, especialmente en la atención al cliente y gestión de riesgos.

La inteligencia artificial tendrá un impacto significativo en los próximos cinco años en todo el sector financiero, aunque su alcance puede variar según el modelo de negocio y segmento. Creemos que dicho efecto será más relevante en principio en el *retail banking* antes que en la banca corporativa.

No creemos que la adopción sea uniforme, pero su implementación en el sector está destinada a transformar significativamente el sector de servicios financieros y la economía en general.

De corto a mediano plazo, esperamos que tenga una mayor incidencia en las tareas internas, resultando en mejoras en la productividad en lugar de la generación de nuevos productos. Estos cambios se esperan en las áreas de *software* y codificación, monitoreo de transacciones, comportamiento, análisis crediticio de personas y en *customer service*, con herramientas como chatbot 2.0.

Creemos que los posibles líderes y rezagados se definirán en función de dos parámetros claves:

La capacidad de IA, medida como la competencia técnica, el talento, la infraestructura y la capacidad general de una empresa para desarrollar, integrar y aprovechar las herramientas; esto incluye la calidad de los datos, la experiencia en IA y la infraestructura tecnológica.

La visión estratégica de la empresa y su capacidad de ejecución, asegurando el cumplimiento normativo.

JPM/CM

Santander

# Estar más cerca

*“Santander va a invertir 500 millones de euros en los próximos tres años, mayormente en tecnología”, cuenta Fernando Turri, director de Tecnología y Operaciones de la firma. “Nuestra transformación apunta a tener la mejor plataforma global, adaptada a las necesidades locales y que brinde los mejores servicios a nuestros clientes en forma digital, dejando para las sucursales necesidades específicas”.*

“Nuestro foco de inversión está puesto en los canales asistidos y digitales para seguir evolucionando la experiencia de nuestros clientes y empresas. También invertimos en la incorporación de inteligencia artificial en la asistencia en los canales de atención, la automatización de procesos y la programación que nuestros departamentos de TI ejecutan a diario. Luego, ya más en el campo puramente tecnológico, estamos trabajando en llevar nuestra operación a la nube, en una iniciativa llamada *Gravity* que tuvo muy buenos resultados en Reino Unido y Chile, y que llegará a Argentina próximamente”, explica Fernando Turri, director de Tecnología y Operaciones de Santander Argentina.

**–¿Qué nuevos productos financieros se están desarrollando para adaptarse a las demandas de un mercado cada vez más digitalizado.**

–En un sector con clientes cada vez más volcados a lo digital, los bancos buscamos estrategias para ofrecer productos y servicios que estén disponibles las 24 horas, los 365 días del año con una experiencia impecable en todos los canales. En Santander estamos simplificando nuestra oferta comercial, ayudando a la autogestión y ofreciendo a los clientes los productos dónde, cómo y cuándo los quieran. En las operaciones relacionadas con efectivo, que aún continúan siendo importantes en Argentina, hay muchas oportunidades de crecer en la digitalización, y nuestro objetivo es que los procesos generen la menor fricción posible al cliente.

## Crecimiento constante

**–¿Qué papel juega la personalización de servicios en su estrategia para mejorar la experiencia del cliente?**

–Juega un rol central en nuestra estrategia



Fernando Turri. Foco en la personalización.

para mejorar la experiencia del cliente. En un contexto como el de la banca, en el que las necesidades de los clientes son cada vez más diversas y dinámicas, la personalización nos permite estar más cerca de nuestros clientes. Esto nos ayuda no solo a mejorar la satisfacción, sino también a fortalecer nuestra relación con ellos.

Un ejemplo simple y práctico que está impactando mucho a nuestros clientes de sucursales es nuestra iniciativa “Fila ágil”, que hemos lanzado hace unos meses. A través de nuestra aplicación, los clientes pueden ver en tiempo real cuántas personas hay en cada sucursal, sacar su número de atención por ade-

lantado y elegir en qué momento concurrir personalmente.

Gracias a esta herramienta, hemos logrado reducir los tiempos de espera a la mitad, y así mejorar la experiencia general en la sucursal. Su adopción está en constante crecimiento, lo que demuestra el valor que aporta en términos de eficiencia y satisfacción.

Además, el grupo Santander está invirtiendo a escala global en el desarrollo de inteligencia artificial generativa, lo que no solo nos ayudará a hacer más eficientes los procesos y mejorar la atención al cliente, sino también a personalizar aún más nuestros productos, servicios y comunicaciones hacia los clientes.

**–¿Cómo planean gestionar los riesgos asociados con el uso de inteligencia artificial, particularmente en áreas críticas como la prevención de fraudes y la toma de decisiones crediticias.**

–Para Santander, la seguridad de los clientes es fundamental, y debido a ello, invertimos en herramientas de aprendizaje automático y biometría conductual que nos permiten estar a la vanguardia en materia de prevención de fraude sin generarle fricción al usuario..

Adicionalmente, contamos con equipos profesionales que nos permiten desarrollar nuestros propios modelos de prevención de fraude, y constantemente estamos analizando y testeando las distintas amenazas del mercado local e internacional para prepararnos para las nuevas tendencias (como los *deepfakes*) y reforzar constantemente los controles actuales.

JPM/CM



Banco Ciudad

# Fuerte estrategia de datos

*“Estamos focalizados en la experiencia digital de nuestros clientes, desarrollando procesos para la evolución e implementación continua de nuevas funcionalidades con alta valoración, tanto por su seguridad como por la practicidad y accesibilidad”, relata Elena Cafaldo, subgerenta general de Transformación y Desarrollo Organizacional del banco.*

“En este sentido, se destaca nuestro chatbot BIT, que se convirtió en el principal canal de atención a clientes y está disponible por Whatsapp y por *home banking* para realizar la mayoría de las gestiones comerciales. Tenemos planificado continuar con las robotizaciones, incorporando la integración de modelos de IA en distintas áreas. También estamos trabajando fuertemente en nuestra estrategia de datos. Como resultado, obtuvimos una muy buena recepción por parte de nuestros clientes, principalmente con los chats que utilizan IA y los modelos de atención personalizados. Por último, tenemos la nueva billetera digital Buepp, que cuenta con un *roadmap* de desarrollo para continuar ampliando los servicios y propuesta de valor”, destaca Elena Cafaldo, subgerenta general de Transformación y Desarrollo Organizacional de Banco Ciudad.



Elena Cafaldo. Es importante la labor con las cámaras.

## –¿Cómo se balancea la necesidad de mayor protección con la agilidad y flexibilidad que demandan los clientes en una era digital.

–El crecimiento exponencial de las operaciones digitales plantea continuos desafíos en materia de ciberseguridad y prevención del fraude para el sistema financiero. Desde Banco Ciudad, se afrontan con inversión en nuevos desarrollos en sistemas y la actualización permanente e implementación de los factores de seguridad y validación, de acuerdo con los estándares de uso internacionales. Además, creemos que es muy importante la labor individual de cada entidad y en conjunto con las cámaras que nuclean a las empresas del sistema financiero y Banco Central, en campañas de prevención para educar y concientizar a los usuarios sobre los aspectos y cuidados a tener presentes para operar de forma *online*.

### Finanzas para crecer

–¿Qué rol tiene la educación financiera en sus planes a futuro, y qué iniciativas se es-

## tán llevando a cabo para mejorar el conocimiento financiero de sus clientes.

–La inclusión y educación financiera constituyen uno de los ejes estratégicos de Banco Ciudad en materia de sostenibilidad. El Ciudad y su fundación continúan avanzando con iniciativas que promueven la educación financiera, principalmente entre estudiantes de 13 a 18 años. A través de talleres presenciales y a distancia, este año la meta es alcanzar a unas 8.000 personas. Ya se han realizado, en 2023 y lo que va de 2024, más de 220 talleres con instituciones educativas, organismos de la sociedad civil y distintos aliados estratégicos de todo el país. Tenemos un programa denominado “Finanzas para crecer”, que es de carácter federal, donde el equipo de capacitación del banco brinda las herramientas y conocimientos básicos para las finanzas personales, incluyendo los conceptos fundamentales vinculados al ahorro, administración del dinero, inversión, financiamiento, derechos del consumidor, seguridad y emprendedurismo.

El acompañamiento de Banco Ciudad a los jóvenes se da también con financiamiento específico y accesible destinado a los estudiantes terciarios, universitarios, de cursos y posgrados. Además, buscamos llegar a otros segmentos, como migrantes, adultos mayores y a distintos sectores de la actividad económica como las Mipymes, las cooperativas, los feriantes y consorcios de las grandes ciudades donde tenemos presencia.

## –¿Cómo está evolucionando la oferta de servicios financieros a raíz del auge de las criptomonedas y otras formas de activos digitales.

–Banco Ciudad lanzó a principios de este año la billetera digital Buepp, que continúa evolucionando y sumando nuevos servicios. Entre los próximos desarrollos a implementar está la posibilidad de transaccionar con criptomonedas, una herramienta que sin duda será muy bien recibida por los usuarios de estos instrumentos financieros.

JPM/CM



# 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**

Banco Macro

# Continuo trabajo en la información

*“En los últimos años hubo un cambio muy grande en la forma en que las fintech y los bancos interactúan”, indica Brian Anthony, gerente de Transformación de la entidad. “Al principio era 100% competencia, y en los últimos años todos los actores involucrados han entendido que lo mejor que pueden hacer es cooperar para mejorar el ecosistema”.*

“Desde Banco Macro, en los últimos años se han incorporado soluciones *fintech* en sus propuestas de servicio, como el botón de pago que se puede sumar en el *home banking* o en las páginas web de los clientes que interactúan con las cuentas. Por ejemplo, hay una solución de estacionamiento medido, y ahora se está trabajando en la app municipal –App Ciudadana–, que incorpora varias de estas soluciones en una aplicación que va directamente a los habitantes del municipio, pero que incorpora productos de Banco Macro. Esta forma de integrar en distintos canales servicios de terceros es lo que se está incorporando en estos años para aprovechar esa innovación que sumaron las *fintech*”, sostiene Brian Anthony, gerente de Transformación de Banco Macro.

## **–¿Cómo se está manejando la transición entre el servicio presencial y digital, asegurando una experiencia integrada y eficiente para los usuarios?**

–En la actualidad hay un término que está de moda: se trata de *phigital*, que es la fusión de lo físico y lo digital, y eso es lo que todas las entidades financieras están buscando. En Banco Macro se trabaja en unificar las experiencias en todos los puntos de contacto con el cliente, con un *backend* o servicios comunes para todos los *fronts*. De esta manera, cuando un cliente realiza una transacción, sea indistinto hacerlo en la sucursal o a través de un teléfono o una computadora.

Además, se busca una mejora en los sistemas de información para que, al atender a un cliente, se pueda comunicar de la mejor manera posible. Hay un desafío en la manera en que se integra la información para ser más eficientes en la atención.



Brian Anthony. Superar las barreras.

## **Experimentos controlados**

### **–¿Cómo planean integrar de forma segura y ética la IA en la toma de decisiones financieras?**

–La integración será de a poco. Se están haciendo experimentos controlados con soluciones que tengan inteligencia artificial en las respuestas a clientes, teniendo muy en claro los límites que se les imponen a las IA a través de los distintos *prompts* que definen los límites a la hora de contestar, e implementando *bots* o trabajando con preguntas específicas a ciertos problemas.

En el corto plazo no existirá uno de estos lenguajes *Large Language Models* (LLM) que responda a todo, sino que hay que trabajar para que los LLM aprendan un tema especí-

fico que se busca resolver, teniendo la información necesaria a mano.

También es importante saber en qué base de datos se va a buscar, porque el LLM quiere contestar, y a veces contesta lo que mejor le parece, que puede no ser verdad.

Hay que trabajar mucho en experimentos controlados, en la información y en el control de las respuestas con sistemas que controlen que las respuestas no sean perjudiciales y que estén en un entorno controlado.

### **–¿Qué barreras estructurales se han identificado como las principales causas de exclusión financiera, y qué estrategias específicas implementan para superarlas?**

–La primera barrera es la tecnológica. Esto solía tener que ver con la dificultad de la gente para acceder a alguna cuenta en el sistema financiero. En los últimos años, esa dificultad fue superada en su totalidad, aunque siguen existiendo algunas trabas, sobre todo por el tema de la conexión y la identificación fehaciente de algunas personas.

La otra barrera está relacionada con el desconocimiento acerca de cómo llevar a cabo ciertos procesos o de los requisitos para obtener un paquete de productos. Muchas personas no quieren acceder porque tienen algún prurito o miedo a ingresar al sistema financiero. Ante esta situación hay que seguir trabajando en la información acerca de los beneficios que acarrea tener una cuenta bancaria. La gran dificultad es pensar que poseer un producto en una entidad asegura la inclusión financiera, y no es así, ya que está más atada al crédito, y ahí tiene que ver la economía informal.

JPM/CM



# LA SEGURIDAD DE TENER UN BUEN SEGURO

**AUTOS - MOTOS - HOGAR - INTEGRALES - CAUCIÓN  
TRO - AGRO - TÉCNICO - RC - INCENDIO - ROBO**

**VIDA COLECTIVO - AP - VIDA SALDO DEUDOR - SEPELIO**

**Conocé más en:  
Galenoseguros.com.ar - Portal PAS / APP Galeno PAS**

## INFORME |

Banco del Sol

# También, mejorar el bienestar

*“Nuestras principales inversiones en transformación digital están orientadas a optimizar procesos y generar mayor eficiencia mediante soluciones innovadoras, como inteligencia artificial (IA)”, cuenta Alejandro Bellocchio, CTO de la entidad bancaria.*

“Nuestra infraestructura tecnológica está diseñada para ofrecer una banca ágil, segura y siempre accesible desde cualquier lugar. Hemos implementado la automatización de procesos en áreas claves, reduciendo significativamente los tiempos operativos y mejorando la experiencia del cliente. Gracias a estos procesos, hemos logrado lanzar productos como los Préstamos Hipotecarios UVA, la Tarjeta de Crédito Mastercard Internacional y los Préstamos Personales, todos accesibles de forma digital. Además, en Banca Empresa, destacamos nuestras soluciones financieras digitales para el sector agro, como Capital Protegido, en colaboración con Sancor Seguros, que aseguran al productor cobertura en situaciones críticas”, enumera Alejandro Bellocchio, CTO de Banco del Sol. “Todo esto está respaldado por una arquitectura tecnológica *cloud native*, desarrollada con Ingenia, un grupo de empresas que ayuda a compañías líderes y *startups* de todo el mundo a resolver necesidades estratégicas de negocio a través de soluciones basadas en tecnología. Esto último nos brinda escalabilidad, seguridad y mayor velocidad de respuesta en el lanzamiento de nuevos productos”.

**–¿Cómo evalúan la efectividad de sus iniciativas de educación financiera y qué mecanismos utilizan para medir el impacto en la toma de decisiones de los clientes.**

–En Banco del Sol no solo buscamos ofrecer productos financieros, sino también potenciar a nuestros clientes con la información necesaria para gestionarlos de manera inteligente y eficiente. A través de contenidos educativos en nuestras redes sociales y *blog*, promovemos la educación financiera para mejorar la salud económica de nuestros usuarios. Para medir la efectividad de estas iniciativas, utilizamos análisis de datos, encuestas periódicas de satisfacción y herramientas de ma-



Alejandro Bellocchio. La supervisión humana es clave.

*chine learning* que nos permiten comprender cómo interactúan los usuarios con la información. Esto nos permite ajustar nuestras campañas educativas y ofrecer recursos más útiles y personalizados. Nuestro objetivo es asegurar que cada cliente cuente con las herramientas necesarias para tomar decisiones financieras informadas y mejorar su bienestar.

**Experiencias eficientes y humanas**

**–¿Cómo se está manejando la transición entre el servicio presencial y digital, asegurando una experiencia integrada y eficiente para los usuarios.**

–Desde su nacimiento en 2020 como banco 100% digital, Banco del Sol ha entendido que la clave no está solo en la digitalización, sino en crear experiencias eficientes y humanas a la vez. Hemos integrado tecnologías como la IA y la automatización para facilitar tareas cotidianas, como consultas y transacciones, que

los clientes pueden realizar de manera instantánea y sin fricciones desde nuestra app o canales digitales.

Al mismo tiempo, reconocemos que ciertos momentos requieren un enfoque más personalizado. Para esos casos, nuestros clientes tienen acceso a asesores expertos mediante múltiples canales como WhatsApp, atención telefónica y correo electrónico. Esta integración entre lo digital y lo humano asegura que siempre tengan a su disposición la atención que necesitan, sin importar la complejidad de la situación.

**Enfoque híbrido**


**–¿Cómo planean gestionar los riesgos asociados con el uso de inteligencia artificial, particularmente en áreas críticas como la prevención de fraudes y la toma de decisiones crediticias.**

–En Banco del Sol utilizamos la inteligencia artificial para analizar grandes volúmenes de datos y crear modelos predictivos que optimicen la evaluación de riesgos, agilizando la toma de decisiones en áreas críticas como la prevención de fraudes y la aprobación de créditos. La automatización de estos procesos nos permite manejar con eficiencia tareas repetitivas y de alto volumen.

Sin embargo, el rol de la supervisión humana sigue siendo clave. Especialistas en riesgos financieros, operativos, tecnológicos y de cumplimiento trabajan junto con nuestras soluciones de IA para garantizar que se cumplan estrictamente las normativas locales e internacionales. Este enfoque híbrido nos permite gestionar de manera más eficiente los riesgos sin perder el control y la capacidad de adaptarnos a las complejidades del entorno regulatorio.

JPM/CM





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 © 2024. BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.

# Un entorno en constante cambio

*“Contamos con un grupo de proveedores especializados en distintos aspectos de la seguridad informática con quienes vamos acordando los planes de prevención y la provisión de herramientas y servicios”, cuenta Néstor Wassaf, gerente de Relaciones Institucionales de la compañía.*

“Es un tema que incrementa permanentemente sus requerimientos de atención en distintos frentes y la complementación con proveedores especializados es una necesidad”, agrega Néstor Wassaf, gerente de Relaciones Institucionales de Banco Credicoop.

## **—¿Cuáles son los principales desafíos económicos que identifican a escala local e internacional para el sector.**

—En la escala local, la reducción de tasas de interés tiene varios efectos. Por un lado, las remuneraciones a las imposiciones a plazo fijo están en niveles negativos en términos reales, lo que genera un menor crecimiento de esta variable. Simétricamente, reduce el costo financiero real de los créditos, en especial hacia las empresas, aumentando su demanda. De allí que las financiaciones han venido creciendo significativamente en los últimos meses. En el caso de los préstamos personales, la pérdida de poder adquisitivo de una gran parte de la población dificulta su colocación ante una demanda ávida de financiamiento. Por otro lado, la colocación de créditos en un ambiente económico recesivo eleva el riesgo de crédito para la gran mayoría de actividades, mientras otros pocos se perfilan como beneficiados por las políticas aplicadas, lo cual requiere un estudio detallado de las fortalezas y debilidades de cada sector.

La concentración en el mercado de billeteras virtuales genera problemas de competitividad, lo cual está siendo resuelto por los bancos, pero igualmente resulta todo un desafío. Es esencial contar con mejores regulaciones para resolver las tensiones en estas operaciones. En lo internacional, mientras continúen aplicándose distintas regulaciones en las operaciones en moneda extranjera en nuestro país, los impactos de la volatilidad externa resultarán morigerados. No obstante, el elevado endeudamiento público con no residentes genera condicionamientos importantes, y representa todo un desafío para los niveles de las reservas internacionales de nuestro país.



Néstor Wassaf. Mejorar la confianza.

Los conflictos bélicos en desarrollo, así como las condiciones climáticas, pueden generar elevada volatilidad en los precios de las materias primas, y de esa forma impactar en gran cantidad de actividades domésticas, efecto que se traslada a toda la economía y también influye en el sector financiero.

## **Compromiso con el aprendizaje continuo —¿Qué áreas del negocio se identifican como las más vulnerables a la disrupción tecnológica, y cómo se están preparando estrategias para enfrentar estos cambios.**

—En el sector bancario nos enfrentamos a desafíos significativos asociados con la disrupción tecnológica en varias áreas claves, entre las que podríamos nombrar los servicios bancarios tradicionales, los sistemas de pago, la interacción con el usuario y la gestión de datos.

A medida que los usuarios de nuestros servicios adoptan cada vez más soluciones digitales, agradecen contar con un banco que

también tenga la atención personalizada como canal de atención. Y esto es lo que nos diferencia de otros bancos: estar cerca. Para eso contamos con más de 4.000 dirigentes ad honorem, que trabajan en las Comisiones de Asociados en cada filial con responsabilidades institucionales y comerciales. En particular, en Banco Credicoop además de las inversiones necesarias, encaramos estos desafíos fomentando espacios de formación y discusión que promuevan ideas disruptivas que luego se transforman en proyectos y finalmente en mejores soluciones. Tanto el compromiso con el aprendizaje continuo como la colaboración entre áreas comerciales, tecnológicas y operativas son vitales en el proceso de construcción colectiva.

Además, reconocemos que el panorama regulatorio está en constante evolución. Estar informados y ser ágiles en respuesta a estos cambios es crucial para mantener el cumplimiento normativo y, al mismo tiempo, innovar. La ciberseguridad sigue siendo una prioridad a medida que ampliamos nuestros servicios digitales. Todo esto garantiza que nuestras prácticas no solo cumplan con los requisitos legales, sino que también mejoren la confianza en nuestra organización. En un entorno en constante cambio, lo único que no debe cambiar es estar centrados en el usuario final.

## **—¿De qué manera la IA está transformando los modelos tradicionales de gestión de riesgos en su banco, y qué impacto han observado en la eficiencia y precisión de las predicciones.**

—Nuestros modelos se desarrollan utilizando regresiones logísticas y modelos de aprendizaje automático, pero no inteligencia artificial. En caso de que se avance en este campo en el futuro, adoptaremos las mejores prácticas. Este tema recién comienza a ser abordado en Europa y en otros países que tienen más experiencia en la materia.

JPM/CM



ICBC

# Desarrollo, infraestructura, operaciones y seguridad

*Estamos trabajando de forma muy avanzada con inteligencia artificial. Hoy utilizamos aprendizaje automático para recomendar canjes personalizados en nuestro Mall, prevenir fraudes para la seguridad de nuestros clientes y predecir la demanda transaccional en nuestros canales.*

Por Alejandro Ledesma (\*)

Desde hace más de un año y medio estamos utilizando IA generativa en distintas pruebas de concepto e iniciativas. Un ejemplo es *AI Services*, un portal que permite explotar de forma segura capacidades como traducción, resumen y análisis de sentimiento entre otros servicios. Y ahora estamos armando un programa integral para empezar a escalar el aprovechamiento de esta tecnología.

En ICBC trabajamos en un modelo de trabajo integrando entre desarrollo, infraestructura, operaciones y seguridad de la información conocido como DevSecOps. Este modelo propone acercar las tareas de seguridad dentro del proceso, interviniendo en forma temprana para detectar necesidades, resolver problemas y aportar controles de mayor calidad inclusive. Este "corrimiento hacia la izquierda", como se denomina comúnmente, nos permite un balance entre la expectativa de agilidad y flexibilidad sin descuidar la Seguridad en los desarrollos.

## Potencial de crecimiento

Durante 2024, continuando con nuestra política de difusión de educación financiera que hemos iniciado hace varios años, organizamos para nuestros clientes charlas mensuales donde hablamos de buenos hábitos de inversión sumado a varios conceptos financieros simples que les ayuden a tomar buenas decisiones. Estas charlas las realizamos de manera presencial a lo largo de todo el país y también de forma *online* para que más gente se pueda sumar.

A estas actividades habituales en 2024 nos sumamos al programa ACAP (prácticas profesionales obligatorias para estudiantes de último año). Allí conversamos con chicos de 5to año de secundaria sobre cómo empezar a invertir y a formar hábitos financieros saludables.



Alejandro Ledesma. Desafíos y oportunidades.

Adicionalmente, organizamos una charla especial para "Mujeres emprendedoras" con el foco en la eficiencia financiera y participamos en el ciclo "ICBC Potencia tu pyme" donde charlamos sobre el mismo concepto. Argentina cuenta con un gran potencial para lograr un crecimiento económico, que dependerá de la implementación de políticas efectivas y de la respuesta a los desafíos internos y externos. Las expectativas en los próximos años girarán en torno a varios factores: si se implementan reformas estructurales efectivas, podría haber un repunte en la inversión y el consumo. Políticas económicas sobre la inflación, el control del gasto público y la deuda externa serán cruciales. Todo

esto nos abre a los bancos la posibilidad de volver a nuestro negocio tradicional: ayudar a nuestros clientes a financiarse. En este sentido, el sector se verá influenciado por un crecimiento económico moderado. Las expectativas a futuro son buenas. Lo más importante para el banco hoy es que el balance se incline más hacia el sector privado en el crecimiento del crédito en todas sus formas: para personas, pymes y grandes empresas. Hay mucho potencial de crecimiento y eso nos alienta a seguir trabajando por este camino. Sabemos que, aunque hay desafíos por delante, también hay oportunidades.

(\*) CEO de ICBC Argentina

INFORME |

BYMA

# Ahorros en inversiones: un mercado que avanza

*El mercado de capitales viene registrando un crecimiento significativo en los últimos años, que se profundizó en los últimos 24 meses. Son los datos los que indican que estamos en un escenario de cada vez mayor apertura de la sociedad al mundo de las inversiones.*

Por Gonzalo Pascual Merlo (\*)

¿Qué está pasando? Cada vez son más los argentinos que deciden invertir eligiendo productos a través de las herramientas y plataformas tecnológicas disponibles. En BYMA la evolución es clara: durante el primer semestre 2024 se superaron gran parte de los indicadores de los totales del primer semestre 2023, entre ellos la cifra de cuentas abiertas y las cuentas que realizaron operaciones.

El mercado de capitales continúa expandiendo su operatoria y democratizando el acceso al mismo. Y el dato no es azaroso, la educación financiera viene adquiriendo un lugar cada vez más prioritario en la agenda de Argentina. Todos los sectores vienen aportando a este objetivo mayor.

En BYMA este compromiso es protagonista de todo nuestro accionar. BYMAeduca, nuestro programa de educación financiera, nos permite entender y explicar el comportamiento del mercado en los últimos meses. De forma creciente, las personas están capacitándose para dar sus primeros pasos en el mundo de las inversiones.

Otras variables centrales son la facilidad de acceso, a través de plataformas tecnológicas y soluciones, así como la seguridad y la transparencia para operar.

## Los números del mercado de capitales

Los números son muy claros al respecto: la evolución que se registró durante enero-junio 2024 avizora un panorama alentador para el resto de los meses del año. En dicho período, el total de cuentas en Caja de Valores crecieron en un 87% respecto al primer semestre de 2023. Al cierre de octubre, son 13,5 millones las cuentas abiertas.

El promedio mensual de cuentas que realizaron operaciones durante el primer semestre de 2024 fue de 1.227.381, lo cual representa un in-



Gonzalo Pascual Merlo. Cada vez más inversores.

cremento de un 186% comparado con el promedio mensual del mismo período de 2023.

Dentro de esos números, otro dato interesante es desde dónde ingresan los nuevos inversores que explican este incremento. En muchos casos, las billeteras virtuales son la respuesta. Mediante la compra de dólar Mep, las personas están invirtiendo en el mercado, ya que abren una cuenta a su nombre en Caja de Valores, depositaria de Grupo BYMA que custodia sus valores negociables. A fines de septiembre de este año, el 35% del total de cuentas comitentes provenían de cuentas en billeteras.

El aumento de cuentas también tiene un im-

pacto positivo en las operaciones. El volumen total durante enero-junio 2024 alcanzó los US\$ 536.324 millones (expresados en dólar Mep), que representa un 91% más respecto al volumen del primer semestre 2023. Si se compara con el total 2023, ya se alcanzó en un 85% el resultado anual.

## Perfiles de los inversores

Entre las nuevas cuentas del primer semestre, el 62% fueron abiertas por varones, mientras que el 38% por mujeres. Esto indica una mayor participación de este último grupo, ya que al cierre de 2023 las mujeres representaban el 32%.

En cuanto a grupos etarios, los inversores de hasta 30 años representan el 29,8% dentro del total de cuentas al cierre de junio 2024; mientras que el grupo entre 30 y 50 representan el 41,8%.

La distribución geográfica mantiene lo registrado el año pasado, 53% corresponde a cuentas de Buenos Aires y Capital Federal; mientras que el 47% al interior del país. Las provincias que se destacan son Córdoba, Santa Fe y Mendoza. Este escenario se aproxima a la distribución de la población de Argentina, según datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022.

Todos estos datos nos permiten concluir que el mercado de capitales es cada vez más accesible y que BYMA tiene una presencia federal. Más inversores, más puntos de acceso, más diversidad, más educación financiera avizoran un panorama positivo para los próximos meses para los que se esperan condiciones de mayor flexibilización y apertura a nivel contexto económico.

(\*) CEO de BYMA

potenciamos nuestra propuesta de valor con nuestras nuevas especializaciones.

 randstad  
operational

Soluciones de talento **operativo** para mantener tu empresa en movimiento.



 randstad  
professional

Seleccionamos los profesionales que necesitas para acompañar el **crecimiento** de tu empresa.



 randstad  
digital

Consultoría y talento para **acelerar** tu transformación digital.



 randstad  
enterprise

Soluciones globales a gran **escala de asesoramiento**, adquisición, desarrollo y transición del talento.



conocé más en [www.randstad.com.ar](http://www.randstad.com.ar)

 randstad

partner for talent.

Comafi

# En línea con las demandas

*En Comafi buscamos generar espacios que acompañen a nuestros clientes a conocer que opciones existen en el mercado tanto para inversiones como para financiación. Este año nos propusimos crear nuevos espacios en alianza con otras empresas como ABCEB, en donde organizamos desayunos en conjunto para C-levels buscando hablar de estas temáticas orientadas a las principales industrias de nuestro país, y junto a BDO, hemos comenzado a recorrer diferentes provincias haciendo lo mismo.*

Por Tamara Vinitzky (\*)

Las iniciativas que hacemos para acompañar a nuestros clientes son interminables, pero me gustaría hacer foco en una principalmente en Mujeres Únicas.

¿Sabían que, de 10 cuentas comitentes, que son cuentas de inversión, solo tres pertenecen a mujeres? ¿Y sabían que casi el 90% de las mujeres confían más en sus parejas que en ellas mismas a la hora de hacer inversiones? Son datos fuertes, ¿no?

En Banco Comafi desarrollamos un programa llamado Mujeres Únicas, orientado a generar un espacio de confianza para un segmento de mujeres que se encontraba desatendido en el sector financiero: las mujeres que ocupan roles altos en las organizaciones, las que integran el grupo de economía plateada; ese grupo no necesita que le ofrezcamos un descuento para ir a la peluquería, según manifiestan, o que necesite que las ayudemos a aumentar sus ahorros o inversiones para planificar su futuro. También las que necesitan



Tamara Vinitzky. Entender para planificar.

Comafi, entender las necesidades a la hora de planificar un proyecto es clave.

## Escucha de las necesidades

En Comafi buscamos que el servicio esté alineado a la necesidad del cliente, ya sea presencial o virtual, pero vale la pena darles un ejemplo real de esa adaptación a lo que necesita el cliente, la cual hemos dado en llamar "Comafi en el living de tu casa" y es una experiencia mixta: uno planifica un horario que le sirva para hacer una videollamada con un oficial, y hacer lo mismo que haría en un banco pero sin tener que acercarse a la sucursal. Ahora estamos incorporando también el mismo sistema a la inversa: si a uno le gusta ir a la sucursal pero no le cierran los tiempos de espera, tenemos computadoras en la sucursal para hacer una videollamada con un oficial. ¿Por qué doy este ejemplo? Porque cuando hablamos de estar al servicio del cliente, esto es en serio: no solo nos adaptamos a atención virtual o presencial, sino que la virtual puede hacerse como presencial y viceversa. Busca-

*{Mujeres Únicas es un espacio que integran más de 100 mujeres. Las acompañamos con educación financiera teórica y con práctica en tiempo real. Lo más importante es la cercanía, el networking y la sensación de confianza.}*

tener un banco cercano; que se les dedique tiempo para enseñarles, acompañarlas y entender sus necesidades.

Mujeres Únicas es un espacio que ya integran más de 100 mujeres, y en donde las acompañamos con educación financiera teórica,

pero también con práctica en tiempo real, y lo más importante sin dudas es la cercanía, el networking de calidad y la sensación de confianza. Trabajé durante siete años con este segmento en el pasado, y sin dudas venimos a cubrir una necesidad que ya existía. Para

mos que nuestro servicio esté alineado con todas las necesidades. Eso somos en Comafi: un banco cercano con soluciones a medida.

(\*) Directora ejecutiva de Desarrollo de Negocios de Comafi



Banco Provincia

# Un nuevo tipo de cliente

*“Trabajamos con diversas estrategias para que nuestros/as clientes/as tomen decisiones financieras más informadas y responsables”, declara Juan Manuel Cancelli, gerente de Comunicación Institucional de la entidad.*

“A través del programa Incluir, ofrecemos educación financiera mediante talleres, seminarios y guías, tanto de forma presencial como virtual, en los que se abordan temas como la gestión del dinero, el ahorro, la inversión y la planificación financiera. Uno de los últimos lanzamientos fue el tercer episodio del ciclo de *streaming* ‘Hablemos de Finanzas’, que aborda diferentes temas vinculados con el ahorro, la inversión y las finanzas personales en general –señala Juan Manuel Cancelli, gerente de Comunicación Institucional de Banco Provincia–. También brindamos asesoramiento personalizado a través de nuestro *call center* y centro de inversiones. Allí, las personas reciben la información necesaria para tomar sus decisiones de inversión en función de sus diferentes necesidades y perfiles de riesgo. Además, contamos con herramientas digitales, como el *homebanking* y Cuenta DNI, que les permiten monitorear sus gastos, ahorros e inversiones”.

“Priorizamos la transparencia al proporcionar información clara sobre tarifas, tasas de interés y condiciones de nuestros productos financieros. Además, a través de nuestras redes sociales, nuestro portal de noticias y otras herramientas de comunicación como *mailing* y mensajes *pull up*, enviamos notificaciones y tutoriales sobre consejos de seguridad y el uso adecuado de nuestros productos y servicios”, explica el ejecutivo.

¿Qué nuevos productos financieros se están desarrollando para adaptarse a las demandas de un mercado cada vez más digitalizado? Estamos en una etapa de constante desarrollo, buscando nuevas formas de acompañar a las y los bonaerenses con productos que se adapten a sus necesidades. En los últimos cuatro años renovamos completamente nuestro ecosistema digital, incorporando nuevos productos como el *echeq*, *Procampo Digital*, Cuenta DNI y Provincia Compras; y renovando otros que llevaban casi una década sin grandes cambios en materia de diseño y funcionalidades. Ejemplos de esto último son



Juan Manuel Cancelli. Expectativas superadas.

el *homebanking* y la aplicación para celulares. La billetera digital Cuenta DNI, relanzada en abril de 2020, superó nuestras expectativas: nos permitió incrementar nuestra cantidad de personas usuarias de manera muy significativa. Pasamos de 4,7 millones de clientes/as en diciembre de 2019 a 9,6 millones en septiembre de 2024. Otro dato clave es que hoy el 90% de nuestros clientes/as utiliza canales digitales, mientras que en diciembre de 2020 era solo el 40%.

Cuenta DNI ya procesa más de 95 millones de transacciones al mes, un promedio de casi 37 operaciones por segundo. Además, seguimos trabajando para digitalizar más procesos y productos para acompañar la demanda de un nuevo tipo de cliente que prefiero operar con el banco sin tener que visitar una sucursal.

## Revolución en la forma de atender

**–¿Cómo se está utilizando el análisis de datos y el machine learning para anticiparse a las necesidades de los clientes y ofrecerles soluciones personalizadas?**

–El análisis de datos y el aprendizaje auto-

mático van a revolucionar nuestra forma de atender. Actualmente, segmentamos a nuestra clientela mediante el análisis de grandes volúmenes de datos, lo que nos permite identificar patrones y agrupar a los clientes según sus comportamientos, necesidades y preferencias. Esto facilita la creación de ofertas personalizadas para cada segmento.

Además, nos permite ofrecer recomendaciones personalizadas basadas en el historial financiero de cada cliente. En términos de prevención de fraudes, el aprendizaje automático nos ayuda a detectar transacciones inusuales y comportamientos sospechosos en tiempo real.

Empleamos chatbots y asistentes virtuales para interactuar, responder consultas y ofrecer asistencia. En general, las aplicaciones de análisis de datos sirven para mejorar la eficiencia operativa y brindar un servicio más personalizado y adaptado a las cambiantes necesidades del público.

## –¿Cómo planean integrar de forma segura y ética la IA en la toma de decisiones financieras?

–La IA nos permitiría interpretar el gran caudal de datos que procesa el banco para así poder ofrecer productos y servicios aún más personalizados. Con el análisis de datos y los conceptos que se basan en la experiencia del cliente podemos adentrarnos en su mundo y entender sus hábitos para saber cuándo, por cuál canal y qué ofertarles.

Hay un nuevo modelo de cliente bancario, las generaciones millennial y Z, que exigen velocidad e hiperpersonalización, pero que a la vez no quieren sentirse invadidos con productos que no les interesan. Estas personas buscan una experiencia 100% digital con acceso a través del *smartphone*. Se requiere una gran propuesta de valor para lograr su lealtad, con un balance entre precio, productos y beneficios otorgados.

JPM/CM

Banco Columbia

# Evaluar en colaboración

*“El Banco Central de la República Argentina tiene un rol vital en la educación financiera del país”, cuenta Silvana Mabel Sacchi, Marketing, Digital Channels & Products Manager; PR Manager & Global Business Strategy Manager del banco. “En este sentido, establece pautas y promueve actividades educativas para que la población adquiera conocimientos financieros”.*

“En Banco Columbia estamos alineados a todas estas iniciativas. Además, trabajamos para ayudar a generar capacidad de ahorro, acceso al crédito e inversión responsable de las personas, que son algunos de los aspectos principales relacionados al buen manejo del dinero”, sostiene Silvana Mabel Sacchi, al ser consultada sobre el rol de los bancos en la educación e inclusión financiera.

“En 2024 firmamos un acuerdo para el programa de Mecenazgo que se denomina ‘Inclusión Social en los Circuitos y Medios de Transporte Público Cultural de la Ciudad de Buenos Aires’. Estamos en la segunda etapa de este acuerdo relacionado, justamente, con la educación financiera. Vamos a ejecutar un plan de acción sobre docentes, alumnos y familias con promoción de programas en escuelas públicas y privadas, donde vamos a hablar acerca de la educación financiera. El foco de este programa son las escuelas. Se desarrolla en una plataforma temática de contenidos y se puede realizar de forma remota, en redes sociales, talleres vía Zoom o



Silvana Mabel Sacchi. Hipersegmentación.

Tenemos que ser precisos, auténticos, simples; tenemos que dar claridad con razón, con corazón, y todo eso se logra hipersegmentando, pasando de *big data* a *smart data*.

**–¿Cómo planean integrar de forma segura y ética la IA en la toma de decisiones financieras?**

–En Banco Columbia creemos que el cambio hacia la inteligencia artificial no es un proyecto, sino un proceso; es una evaluación en colaboración. Es explorar; es aprender continuamente. Es trabajar en escenarios futuros. Aspiramos a tener siete u ocho escenarios futuros para poder anticiparnos a lo que el cliente va a preferir, a lo que el cliente va a necesitar. La velocidad para nosotros es el poder; el manejo de la velocidad es primordial. Y esta narración, esa tendencia de transformación tiene que ser acompañada por hechos concretos.

En Banco Columbia garantizamos la privacidad. Trabajamos continuamente en la protección de datos; el uso de datos debe respetar

*{ Aspiramos a tener siete u ocho escenarios futuros para poder anticiparnos a lo que el cliente va a preferir, a lo que el cliente va a necesitar. **La velocidad para nosotros es el poder.** El manejo de la velocidad es primordial. }*

en *teams* de docentes con *e-letters*. Asimismo, capacitamos al personal idóneo para ir a brindar charlas y, en conjunto con el Banco Central de la República Argentina, trabajamos en la creación de material de capacitación sobre esta temática”, detalla la ejecutiva.

**Impulsar la experiencia del cliente**

**–En un mercado cada vez más competitivo con la entrada de fintech y nuevos jugadores, ¿qué estrategias se están implementando para diferenciarse y mantener su relevancia?**

La estrategia es incentivar a los clientes con alta intención de transacción, convertir usuarios anónimos en clientes que se registren, crear una vista unificada del cliente en todas las plataformas y ofrecer recomendaciones hiper personalizadas.

**–¿Qué papel juega la personalización de servicios en su estrategia para mejorar la experiencia del cliente?**

–La personalización es fundamental, dado que eso es lo que nos va a permitir impulsar la mejor experiencia de cliente.

todos los derechos del cliente. En este sentido, los desafíos son la responsabilidad, la toma de decisiones, la equidad y la privacidad en la protección de los datos. Transparencia, sin duda, y lograr un impacto que tenga que ver con conseguir resultados que reduzcan los riesgos y los resultados adversos. **M**

JPM/CM



**Somos la 6ta firma a nivel mundial  
en auditoría, impuestos y consultoría.  
*Únase a nosotros en una sinergia  
global de ideas.***



RSM AR S,R.L. es miembro de RSM Network y opera como RSM. RSM es el nombre comercial utilizado por los miembros de la red RSM. Cada miembro de la Red RSM es una firma independiente de aseguramiento, impuestos y consultoría, cada una de las cuales ejerce por derecho propio. La Red RSM no es en sí misma una entidad legal separada de ninguna descripción en ninguna jurisdicción. La red RSM es administrada por RSM International Limited, una empresa registrada en Inglaterra y Gales (número de empresa 4040598) cuyo domicilio social se encuentra en 50 Cannon Street, Londres EC4N 6JJ. La marca y el nombre comercial RSM y otros derechos de propiedad intelectual utilizados por los miembros de la Red son propiedad de RSM International Association, asociación regida por el artículo 60 y siguientes del Código Civil de Suiza con sede en Zug.

© RSM Argentina 2024.



## INFORME II |

Los seguros ante otro ecosistema

# La personalización es el nuevo mantra

*El sector de seguros en Argentina atraviesa un proceso de profunda transformación, impulsado por la creciente adopción de tecnologías avanzadas y la digitalización en todas sus áreas operativas. En un contexto marcado por la presión de mantenerse competitivas, las aseguradoras están adaptando sus estrategias para responder a un mercado en evolución constante.*



Por Juan Pablo Martínez y Carina Martínez

Las inversiones en inteligencia artificial (IA), *big data*, Internet de las Cosas (IoT) y automatización han permitido mejorar la personalización de servicios, optimizar la eficiencia en la evaluación de riesgos y agilizar la gestión de siniestros, elementos críticos para satisfacer las demandas de un cliente cada vez más digital y exigente.

Las empresas más relevantes del sector han liderado este cambio al priorizar la innovación y el desarrollo de herramientas tecnológicas avanzadas. La IA, por ejemplo, se ha integrado en el análisis de datos para segmentar y predecir comportamientos de los clientes, permitiendo anticipar sus necesidades y, con ello, mejorar la experiencia de servicio. Además, en el área de atención al cliente, el uso de chatbots y plataformas de autogestión ha incrementado la accesibilidad y ha reducido los tiempos de respuesta, ofreciendo una experiencia más rápida y efectiva, como es el caso de Sancor Seguros. En el ámbito de la detección de fraudes y la evaluación de siniestros, estas herramientas permiten una precisión que agiliza los procesos y reduce las cargas operativas.

La transformación digital también ha llevado a la creación de productos de seguros innovadores y flexibles, especialmente atractivos para segmentos de consumidores no tradicionales. Galicia Seguros, por ejemplo, ha adaptado su oferta para atraer a jóvenes, trabajadores independientes y microemprendedores, facilitando su acceso a seguros mediante coberturas modulares y flexibles, diseñadas para diferentes presupuestos y necesidades. Las *insurtech* aceleran los cambios. La inclusión de dispositivos IoT ha impulsado productos personalizados, como seguros "pago por uso" o pólizas "on/off", que responden al perfil digital y a las expectativas de consumo de las nuevas generaciones. Este enfoque inclusivo y adaptable resulta fundamental en un mercado que aún tiene un lar-

go camino por recorrer para lograr una mayor penetración de seguros.

En este sentido, las propuestas adaptadas a las necesidades de cada segmento son centrales, como las alternativas que ofrece La Caja, especialmente diseñadas para personas mayores de 50 años.

### Los desafíos

En cuanto a la ciberseguridad y la protección de datos, un tema prioritario en el sector, las aseguradoras en Argentina están fortaleciendo sus sistemas en respuesta a regulaciones más estrictas y a la creciente digitalización. Con un enfoque integral de seguridad, compañías como Grupo San Cristóbal han implementado medidas de encriptación, monitoreo constante y gestión de incidentes para asegurar la confidencialidad de la información de sus asegurados. Asimismo, estas empresas realizan capacitaciones periódicas para que sus equipos puedan aplicar las mejores prácticas en ciberseguridad, cumpliendo con normativas locales e internacionales. Este compromiso con la seguridad no solo protege a los clientes, sino que también fortalece la confianza en las aseguradoras en un momento en que la protección de datos es

una preocupación cada vez más presente.

El sector, sin embargo, enfrenta desafíos significativos, especialmente en términos de contexto macroeconómico. La inflación y la disminución del poder adquisitivo impactan en la demanda de seguros, en un país en que aún la conciencia aseguradora es relativamente baja, en comparación a otros países. En este informe anual, se explora las estrategias de innovación y digitalización de las principales aseguradoras de Argentina, sus iniciativas para ampliar la cobertura a sectores desatendidos y cómo buscan mantenerse competitivas en un entorno económico desafiante. Desde la creación de productos accesibles hasta el uso de modelos predictivos para mejorar la precisión en la gestión de riesgos, el sector asegurador argentino se está transformando en un actor cada vez más ágil, eficiente y cercano al cliente, al mismo tiempo que fortalece su infraestructura tecnológica para hacer frente a los riesgos del mundo digital

## La GenIA revoluciona los seguros

La digitalización ha transformado profundamente el sector de los seguros, dejando atrás procesos lentos y engorrosos. Según Javier Minhondo, *Business Solutions Architect* de Nubiral, gracias a las nuevas tecnologías, los servicios son más accesibles, personalizados y seguros. La inteligencia artificial generativa refuerza esta evolución, abordando desafíos claves:

**Gestión de riesgos y fraude:** Los modelos de Machine Learning y GenIA permiten detectar patrones sospechosos y agilizar el análisis de posibles fraudes.

**Personalización:** Con modelos de lenguaje de gran tamaño y segmentación basada en Machine Learning, las empresas pueden ofrecer productos y

servicios adaptados a las necesidades específicas de cada cliente.

**Análisis predictivo:** GenIA mejora la evaluación de riesgos y tarificación mediante asistentes conversacionales que integran y analizan datos automáticamente.

**Automatización de procesos:** Los modelos generativos optimizan la suscripción y gestión de reclamos, acelerando procesos y mejorando la atención al cliente con interfaces inteligentes y análisis automatizados.

En conjunto, estas innovaciones fortalecen la eficiencia, la personalización y la experiencia del cliente en el sector asegurador.



## INFORME II |

Galicia Seguros

# Una mayor precisión

*“Integramos big data y analítica avanzada en nuestras operaciones para transformar la manera en que personalizamos nuestras ofertas y gestionamos el riesgo”, afirma Gonzalo Santos, gerente general de la entidad. “A través del análisis de grandes volúmenes de datos podemos identificar patrones de comportamiento y perfiles de clientes, lo que nos permite ofrecer soluciones más ajustadas a las necesidades individuales de cada persona”.*

“Esto no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también optimiza nuestros procesos de evaluación de riesgos, permitiéndonos anticipar situaciones y ajustar nuestras pólizas de manera más precisa. Con el uso de la inteligencia artificial y el aprendizaje automático refinamos continuamente nuestros modelos predictivos para lograr una mayor precisión y agilidad en la toma de decisiones”, explica Gonzalo Santos, gerente general de Galicia Seguros.

**–¿Cómo se está adaptando la compañía a las regulaciones más estrictas en cuanto a la protección de datos y ciberseguridad, especialmente dado el volumen de información confidencial que manejan.**

–La protección de los datos de nuestros clientes es una prioridad para Galicia Seguros. Estamos comprometidos con el cumplimiento de las regulaciones más estrictas en cuanto a privacidad y ciberseguridad y, para ello, implementamos un enfoque de seguridad integral. Nuestro equipo de seguridad trabaja con tecnologías avanzadas de encriptación, monitoreo constante de nuestras plataformas y protocolos robustos de gestión de incidentes para proteger la información confidencial. Además, capacitamos a nuestro personal regularmente para garantizar que sigan las mejores prácticas de ciberseguridad. Nuestra infraestructura de TI también se ajusta a los requisitos normativos locales e internacionales, garantizando un manejo seguro y transparente de los datos.

**–¿Cómo adaptan sus productos para ser más accesibles y flexibles a clientes que tradicionalmente no han tenido acceso a seguros.**

–La inclusión financiera y el acceso a productos de seguros es uno de nuestros principales



Gonzalo Santos. Productos más flexibles.

focos en Galicia Seguros. Hemos trabajado en el desarrollo de productos más flexibles, con coberturas modulares que se adaptan a diferentes presupuestos y necesidades. Además, utilizamos plataformas digitales que permiten a los clientes acceder a nuestras soluciones de manera rápida y sencilla, incluso desde dispositivos móviles. Estos productos están diseñados pensando en segmentos que tradicionalmente no han estado asegurados, como jóvenes, trabajadores independientes o microemprendedores.

## Aportar tranquilidad

**–¿Qué estrategias están implementando para educar a los consumidores sobre la importancia de contar con seguros adecuados a sus necesidades.**

–Creemos que la educación es clave para ayudar a los consumidores a tomar decisiones informadas sobre sus seguros. Por eso, desarrollamos campañas educativas en redes sociales que ayudan a simplificar conceptos complejos de seguros y resaltar la importancia de contar con protección adecuada. A través de contenidos accesibles y prácticos, mostramos cómo los seguros pueden proteger tanto a individuos como a empresas en su día a día.

Además, promovemos el uso de los beneficios y servicios de asistencia incluidos en nuestras pólizas, como la instalación de electrodomésticos, servicios de plomería y asistencia a pymes y hogares. Estos servicios no solo aportan tranquilidad a nuestros clientes, sino que también les permiten aprovechar al máximo su seguro, obteniendo valor agregado de manera inmediata.

Por otro lado, trabajamos estrechamente con nuestros Productores Asesores de Seguros (PAS), quienes actúan como consultores y ayudan a los clientes a comprender sus necesidades y elegir las coberturas más adecuadas. Los PAS tienen acceso a todas las herramientas necesarias en un solo lugar dentro de nuestra plataforma GPAS, donde pueden acceder a manuales de producto, cotizadores, formularios, contenidos para redes sociales, manual de marca, videos de Academia Galicia Seguros, y folletería institucional. Todo diseñado para facilitar su trabajo y potenciar sus negocios.

JPM/CM



Reviví todas las charlas en  
nuestro canal de YouTube.  
Promoción y prevención de la salud,  
desde una perspectiva diferente.



Pepe Sánchez / Carlos Tévez

En una charla con Diego Leuco  
**Superando obstáculos.**  
Cómo abordar y superar las  
adversidades en la vida.



Diego Bernardini

En una charla con Diego Leuco  
**La nueva longevidad.**  
Construir la oportunidad para que  
el tiempo libre sea tiempo para hacer.



Rebeca Hwang / Sebastián Campanario

En una charla con José del Río  
**IA: Inteligencia Argentó.**  
¿Qué pasa cuando la inteligencia artificial  
se potencia con nuestro ser nacional?



Andrés Oppenheimer

En una charla con José del Río  
**¡Cómo salir del pozo!**  
Las nuevas estrategias de los países, las empresas  
y las personas que buscan la felicidad.

AGRADECEMOS EL APOYO DE LAS EMPRESAS PATROCINADORAS QUE SE SUMAN A NUESTRO PROYECTO Y HACEN POSIBLE NUESTRAS ACTIVIDADES EN TODO EL PAÍS.



## INFORME II |

Sancor Seguros

# La tecnología como aliada

*La compañía impulsa la innovación en el sector asegurador con inteligencia artificial para mejorar la detección de fraudes, evaluación de riesgos y atención al cliente. Sus avances incluyen chatbots, análisis predictivo y seguros personalizados, que le permiten adaptarse a las demandas de una nueva generación de asegurados.*

Grupo Sancor Seguros obtuvo recientemente el Primer Puesto del Prestigio Productores y fue considerada la aseguradora más valorada por el canal Productores Asesores de Seguros en el país y, en el contexto de este informe, Sebastián Marenzi, gerente de Planeamiento y Tecnología de Información de la firma, dio cuenta de las principales tendencias que vienen marcando el desempeño.

**—¿Qué áreas del negocio asegurador se están transformando gracias a la inteligencia artificial, y cómo ha mejorado la eficiencia en la evaluación de riesgos y la detección de fraudes?**

—Las áreas impactadas por la IA son las comerciales a través de la segmentación de clientes, la predicción de bajas y de comportamientos para anticipar las necesidades de los asegurados, la atención directa a través de herramientas que potencian la autogestión, el análisis



Sebastián Marenzi. Mayor personalización.

***{ Las plataformas de insurtech permiten la mayor cercanía al cliente directo y sobre todo al segmento joven, que presenta marcadas diferencias de consumo respecto al cliente tradicional. IoT impulsa la creación de nuevos productos. }***

de fraudes que permite una identificación más certera y la gestión de siniestros en general. Estas herramientas garantizan la reducción de los tiempos de respuesta, la carga operativa y la precisión de los análisis.

**—¿Qué innovaciones están priorizando para mantenerse competitivos frente a la disrupción digital en el sector asegurador?**

—Se encuentran actualmente en desarrollo, iniciativas de eficiencia en siniestros automotores e incorporación de chatbots asistidos con IA para flujos conversacionales con individuos, que permitan transaccionar con los sistemas de base de manera autogestiva. También se está trabajando en seguros agro-

pecuarios a través de la utilización de imágenes satelitales que permiten mejorar, asistir y acelerar los tiempos y calidad de las pericias.

**Modelos predictivos**

**—¿Qué herramientas tecnológicas se están implementando para mejorar la rapidez y eficiencia en el procesamiento de siniestros?**

—Las herramientas que se están implementando son modelos predictivos, análisis de imágenes para pericias en ramos automotores y seguros agropecuarios. Adicionalmente se está trabajando en mejoras sobre las integraciones con plataformas de terceros para agilizar la coordinación y gestión de siniestros, como así también mejorar la detección de fraudes.

**—¿Qué papel juegan las plataformas de insurtech y las tecnologías de IoT en la creación de nuevos productos de seguros innovadores?**

—Las plataformas de *insurtech* permiten la mayor cercanía al cliente directo y sobre todo al segmento joven, que presenta marcadas diferencias de consumo respecto al cliente tradicional. Las plataformas de IoT impulsan la creación de nuevos productos como, por ejemplo, el “pago por uso” o seguros “on/off”, los productos personalizados a través de *scorings* precisos.

JPM/CM

La Caja

# La transformación digital en el corazón del negocio

*La innovación es parte del ADN de La Caja, y en comparación con 2023, aumentamos un 43% nuestra inversión en tecnología como IA, automatización y sistemas de gestión y detección de fraude. Como compañía es importante estar a tono con todos los avances tecnológicos y ser pioneros en el tema, ya que nos ayuda acelerar procesos y brindar soluciones simples, personalizadas y claras a nuestros clientes.*

Por Emilio Caratti (\*)

Además, estamos cumpliendo cinco años del lanzamiento de Letizia, nuestra herramienta de IA originalmente destinada a atender consultas administrativas, pero que creció a ser una plataforma de venta, consulta y autogestión. Implementamos una solución integral de IA cinco años antes del *boom* en el mercado, y esto potencia nuestra atención y experiencia del cliente.

Esta experiencia debe verse en la totalidad de los puntos de contacto. Así es que implementamos la revisión de altas de nuevas pólizas para autos usando IA. Los nuevos clientes suben fotos de sus vehículos y nuestra app las analiza. De esta forma, aceleramos procesos y nos acomodamos a los tiempos y lugares del cliente.

La transformación digital está en el corazón del negocio y atraviesa cada área de nuestro negocio. Este proceso incluye la renovación de nuestros canales de venta. Actualmente, nuestro *e-commerce* representa el 16% de la venta. Con personas dando de alta pólizas vía Whatsapp, Facebook, Instagram o el cotizador web.

Por último, estamos tomando los primeros pasos en implementación de tecnologías IoT, de la mano de Jeniot, el brazo tecnológico de Generali que nos permitirá acelerar la innovación en nuestro negocio.

## Una herramienta de tranquilidad y previsión

En La Caja, tenemos el compromiso de brindarle a nuestros clientes soluciones que den respaldo y tranquilidad a ellos y sus familias ante distintas necesidades y urgencias. Ofre-



Emilio Caratti. Eje en la transformación digital.

mos productos de salud dirigidos a personas de menores recursos que necesitan un complemento al sistema público de salud.

En este sentido, nuestro seguro médico ofrece contención a las personas más expuestas en momentos de necesidad. Los usuarios encuentran en este tipo de seguros una cobertura que complementa su servicio de protección o su cobertura médica paga. Esto se evidencia en el crecimiento que hemos tenido en el *share* de mercado, escalando al puesto #3 en el segmento seguros de salud, según el último reporte de la SSN.

Por otro lado, contamos con un seguro de Cuidados Mayores dirigido a acompañar y proteger a las personas mayores de 50 años y darles el apoyo que necesiten cuando lo necesiten. Este producto incluye el pago de

la suma asegurada ante el primer diagnóstico de patologías neurológicas como Alzheimer, esclerosis múltiple y Parkinson. También contempla el pago de la suma asegurada en caso de prescripción de prótesis internas y externas (traumatología y ortopedia, prótesis cardiovasculares, neuroquirúrgicas, auditivas y oculares) y cubre accidentes o lesiones que puedan provocar fracturas óseas como cráneo, cadera, pierna, brazo, hombro, etc. Además, ofrece la posibilidad de acceder a diversos servicios, algunos de ellos son descuentos en farmacias, *delivery* de medicamentos y supermercados, enfermería a domicilio, asistencia en el hogar y asesoramiento legal, entre otros.

Esperamos que el clima macroeconómico ofrezca las condiciones más favorables para que los seguros sean una herramienta de tranquilidad y previsión para los consumidores. Desde La Caja, seguiremos invirtiendo y trabajando para mejorar la experiencia del cliente y sigamos siendo la aseguradora número 1 en preferencia del país.

## Capacitación y entrenamiento.

Desde nuestra incursión en IA hace más de cinco años, trabajamos en anticipar el desarrollo de nuestros empleados para asegurar que esta irrupción tecnológica esté acompañada de capacitación y entrenamiento. Como parte de la misión de La Caja, con nuestros más de 1.800 empleados buscamos que cada persona atraviese por algún camino que asegure su empleabilidad y competitividad en el mercado laboral. Esto es especialmente importante con una revolución de la información como lo es la inteligencia artificial.

Este cambio cultural viene de la mano de una



## INFORME II |

inversión en tecnología que atraviese la totalidad de nuestro negocio. En 2023, implementamos un nuevo sistema antifraude de la mano de Fraud Keeper, una herramienta de detección automática de fraudes en siniestros totalmente integrada a nuestro ecosistema.

Finalmente, la implementación de herramientas de IA en el servicio de alta de nuevas pólizas resulta de mayor conveniencia para los clientes. Nos hemos asegurado de que esta vía fuera complementaria a las otras ya existentes, como las sucursales y los produc-

tores y asesores de seguros. Con una mayor oferta, el cliente se beneficia en poder elegir cómo, cuándo y dónde asegurar sus bienes.

(\*) *Director de Siniestros y Operaciones en La Caja de Ahorro*

### Grupo San Cristóbal

# Una oferta a medida del cliente

*“En Grupo San Cristóbal invertimos grandes esfuerzos en tecnología para conocer mejor los comportamientos y necesidades de nuestros clientes y prospectos”, comenta Diego Guaita, CEO del grupo. Trabajamos permanentemente para usar big data como ventaja competitiva al aprovechar grandes volúmenes de información que de otra forma serían difíciles de manejar manualmente.*

“Si bien es temprano para obtener resultados, esperamos usar nuestros avances para poder ofrecer productos y experiencias personalizadas a nuestros asegurados. Sin duda, una de las áreas de mayor aplicación será la suscripción y *customización* de productos diseñados en función de las necesidades de los asegurados”, indica Diego Guaita, CEO de Grupo San Cristóbal.

“Por otra parte, venimos trabajando en procesos y herramientas innovadoras, entre ellas la plataforma de detección de fraudes, que fue pionera en el mercado asegurador local y regional, y que es aplicada desde hace más de seis años. Esta metodología, que combina la operación con la ciencia de los datos, fue desarrollada de manera *in-house* y permite el aprendizaje automático de conductas, imágenes, textos y cualquier otro tipo de patrón que pueda facilitar la identificación de casos con potencialidad de fraude. En este sentido en Grupo San Cristóbal estamos siempre a la vanguardia y nos valemos de los beneficios que la ciencia nos ofrece para proporcionar una oferta a la medida de cada cliente”.

#### Seguridad de la información

**–¿Cómo se está adaptando la compañía a las regulaciones más estrictas en cuanto a la protección de datos y ciberseguridad, especialmente dado el volumen de información confidencial que manejan?**

–En Grupo San Cristóbal tomamos la protección de la información de manera seria y muy responsable. Hace cinco años creamos un equipo que se llama Seguridad de la In-



Diego Guaita. Trabajo en alianza.

formación que tiene por objetivo justamente proteger todos los datos de nuestros asegurados y de nuestros proveedores y socios. Respecto a la ciberseguridad, si bien hemos implementado varias medidas de seguridad para impedir ataques, también diseñamos planes de recuperación para más de 20 escenarios posibles, de manera que el Grupo siga funcionando sin alteraciones o la interrupción sea mínima.

**–¿Qué iniciativas están llevando a cabo para aumentar la penetración de seguros en sectores desatendidos o de bajos ingresos?**

–Es fundamental trabajar este aspecto junto con el regulador para facilitar la comercialización de estos productos y disminuir

la carga impositiva y administrativa. En este sentido, Grupo San Cristóbal trabaja junto a ADIRA y AVIRA en la adecuación de productos que permitan una Argentina más próspera y segura.

#### Menor incertidumbre

**–¿Cuáles son los principales limitantes del crecimiento del negocio de los seguros? ¿Cómo podrían superarse?**

–El contexto económico es complejo, marcado por la inestabilidad y la alta siniestralidad. La reducción del poder adquisitivo de las personas es una variable fundamental que debemos considerar al ofrecer nuestra oferta. La atenuación de las cargas impositivas, tanto para las personas como para empresas, podría colaborar para revertir esta situación y, a futuro, podría incidir en forma directa en una mayor protección y seguridad ante los riesgos. El volumen que comercializa la actividad aseguradora posiciona al sector como un pilar muy importante para la recuperación de la economía.

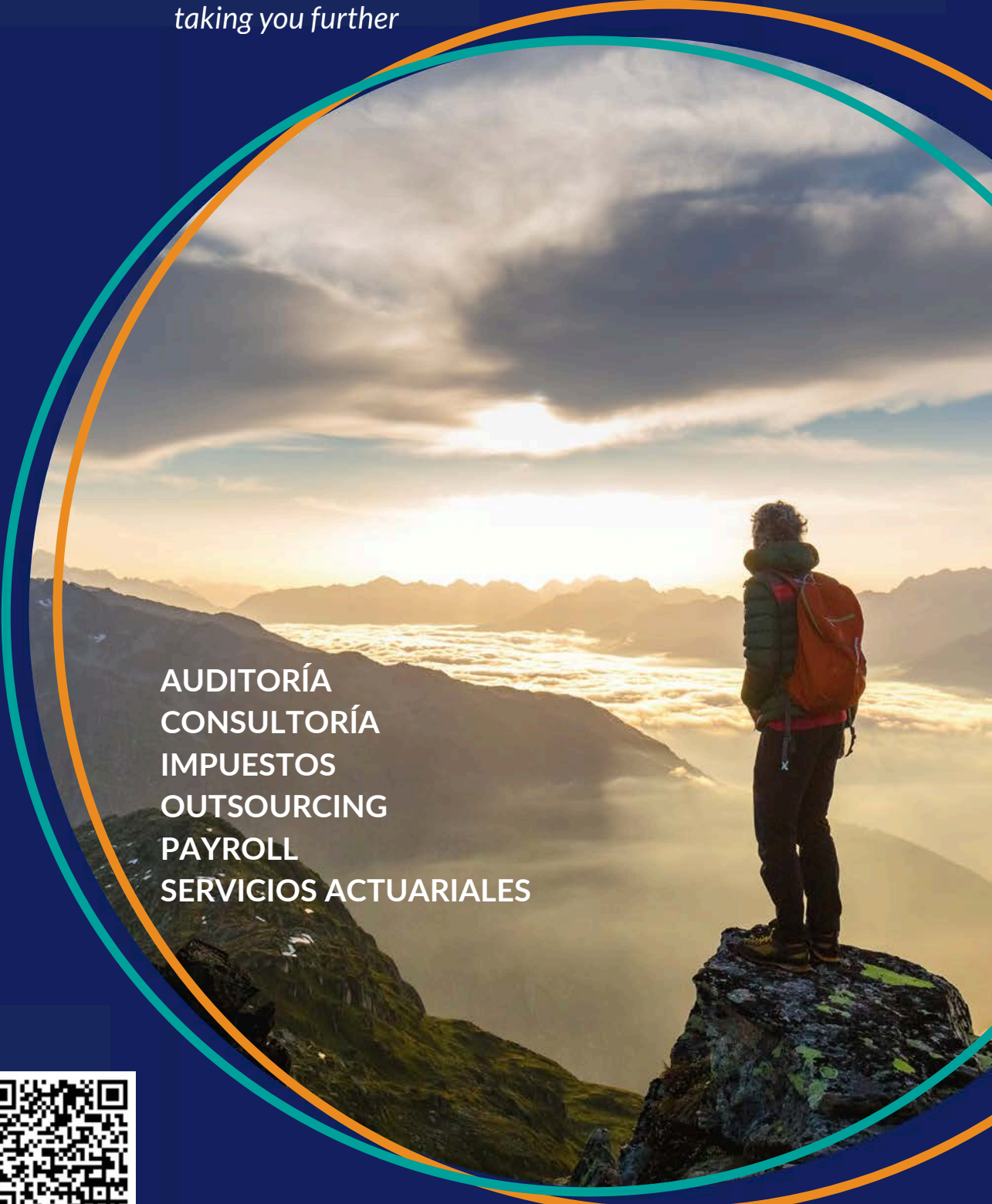
De cara a este nuevo ejercicio que estamos transitando, las previsiones de una inflación a la baja nos presentan un escenario de menor incertidumbre. Esto nos permite volver a concentrarnos en la rentabilidad y es una oportunidad para seguir evolucionando en forma genuina. Desde Grupo San Cristóbal proyectamos un crecimiento basado en la implementación de estrategias flexibles y proactivas para continuar brindando valor y protección en un entorno cambiante.

JPM/CM



# Russell Bedford

*taking you further*



AUDITORÍA  
CONSULTORÍA  
IMPUESTOS  
OUTSOURCING  
PAYROLL  
SERVICIOS ACTUARIALES



CABA: Juana Manso 555 6° piso • Av. Dorrego 1940 • Lima 287 5° piso

TANDIL: Constitución 43

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

## INFORME II |

Una brecha a considerar

# Baja conciencia sobre seguros de intangibles

*Según Aon, las organizaciones en Latinoamérica sufren 19% más pérdidas en activos intangibles que en tangibles, por vectores como la inteligencia artificial y los riesgos de ciberseguridad. Sin embargo, estos últimos están asegurados tres veces más que los primeros.*

La firma de servicios profesionales Aon dio a conocer los resultados del informe comparativo de riesgos tangibles e intangibles de 2024: Reducción del riesgo de inteligencia artificial, propiedad intelectual y cibernético, realizado en conjunto con Ponemon Institute en el que destaca que en Latinoamérica la media de pérdida máxima probable de activos intangibles (activos de información y propiedad intelectual), que fueron robados o destruidos fue 19% mayor (US\$ 1.030 millones en total), en comparación con las pérdidas de activos tangibles (propiedades, plantas y equipo), que registraron US\$ 867 millones.

El informe desarrollado con las respuestas de 528 empresas de Latinoamérica explica que la inteligencia artificial (IA) generativa la cual crea materiales como imágenes, música y texto, da lugar a peligros como las violaciones de seguridad/privacidad, la infracción a la propiedad intelectual (que es una de las mayores fuentes de creación de valor en el mundo corporativo); y los incidentes cibernéticos, representan las mayores pérdidas en activos intangibles para las organizaciones. El objetivo principal de esta investigación fue proporcionar una mejor comprensión de las amenazas de la IA generativa a medida que evoluciona, el contexto en que el riesgo cibernético contribuye a la pérdida de valor de los activos, y, las condiciones actuales de la propiedad intelectual. Destaca especialmente el papel que pueden desempeñar los seguros en la protección de los activos intangibles para ayudar a las empresas a tomar mejores decisiones con respecto a la asignación de sus recursos y protegerse contra amenazas tangibles e intangibles.

Para las empresas cuestionadas en este estudio, el valor promedio total de las inversiones en activos tangibles es de US\$ 1.087 millones mientras que, el valor de los activos intangibles es US\$ 1.223 millones. Sin embargo, solo el 19% de los recursos intangibles está cu-



bierto por un seguro, en tanto que los tangibles están asegurados a un nivel casi tres veces mayor: al 57%.

“En su forma más básica, el seguro es un instrumento financiero: una manera de gestionar el costo de un riesgo futuro. Si como lo muestra nuestra investigación los activos intangibles son valiosos porque generan ventajas competitivas, son pilar del desarrollo en la transformación digital de hoy, su valor está por encima de los recursos tangibles, y son objeto de ciberataques mayores, el gran reto es ofrecer a nuestros clientes soluciones innovadoras que aborden sus principales prioridades y les brinden toda nuestra experiencia global. Ya no basta con ciberseguros o seguros que protegen la propiedad intelectual, sino ante la proliferación de los riesgos intangibles se está reconsiderando nuevos alcances de la asegurabilidad, y ahí estaremos con nuestros clientes, asesorándolos para que tomen las mejores decisiones”, afirmó Edwin Sabogal Rojas, *Cyber Manager*

para Latinoamérica en Aon.

Por su parte, Carlos Nosedá, director adjunto de Líneas Financieras y Responsabilidad Civil para Argentina en Aon, recalzó que, según la Encuesta Global de Gestión de Riesgos 2023, “el peligro de los ciberataques es el segundo más importante para Argentina y además se encuentra entre las cinco principales preocupaciones a futuro para las compañías del país”.

En esta línea, explicó que “las organizaciones comienzan a tomar cada vez más conciencia, ya que el 85% de los encuestados en el informe comparativo de riesgos tangibles e intangibles 2024 conocen plenamente (34%) o en parte (51%), las consecuencias que podría tener una filtración de datos o un fallo de seguridad en otros países en los que opera su organización”.

Sin embargo, Nosedá advierte que “solo el 39% de los encuestados está preparado para un “cisne negro”, es decir, un suceso atípico, fuera del ámbito de las expectativas habituales, por lo que las pólizas de seguro de propiedad intelectual acordes a esos riesgos puntuales son un tema a abordar”.

Algunas de las principales conclusiones que presenta este informe son:

- El valor total promedio de los activos intangibles es casi un 19% más alto que el de los activos tangibles.
- El 67% de las organizaciones utilizan o tienen la intención de utilizar productos o servicios de IA.
- El 48% de las organizaciones sufrieron una violación de seguridad o una violación de datos material o significativamente disruptiva una o más veces en los últimos 24 meses.
- Si bien la mayoría de las organizaciones no tienen pólizas de seguro de propiedad intelectual específicas, casi dos tercios dicen que tienen interés en comprarlas.



Zurich

# Cerca de los clientes

*En el año de su 60° aniversario, Darío Smaldone, director comercial de Agentes Seguros Patrimoniales de la compañía, asegura: “Somos conscientes de los desafíos del contexto y de la importancia de consolidar la estabilidad macroeconómica, como así también de que se lleve adelante una agenda de previsibilidad para el país”.*

“Si bien el contexto tuvo efectos en la suscripción, en Zurich nuestra visión es de largo plazo y, por ende, seguiremos avanzando implementando nuestra estrategia con foco en los clientes, la simplificación, la innovación, y en ofrecerles soluciones de seguros y servicios útiles que satisfagan sus cambiantes necesidades y estén alineados con las nuevas tendencias y hábitos de consumo”, indica Darío Smaldone, director comercial de Agentes Seguros Patrimoniales de Zurich, y explica: “A lo largo de estos 60 años, Zurich atravesó distintos momentos de la economía y el contexto del país siempre con la mirada puesta en estar cerca de los clientes y seguir adelante con visión de largo plazo. Así, sobrellevamos las coyunturas, gracias a la solvencia de la compañía, los valores que nos distinguen, una estrategia clara y a nuestra amplia oferta de productos y servicios, entre otros factores. Como referente del sector, apuntamos a continuar impulsando el desarrollo del mercado, mientras crecemos y escalamos las distintas verticales del negocio, ofreciendo una propuesta de valor relevante y útil a nuestros más de 1,5 millones de clientes en la Argentina”.

## **–¿Qué herramientas tecnológicas se están implementando para mejorar la rapidez y eficiencia en el procesamiento de siniestros?**

–La innovación es un aspecto fundamental y por eso en 2023 lanzamos *Ztrack*, una plataforma 100% digital que facilita el seguimiento y autogestión de siniestros. Esta solución está pensada como una herramienta de tracking transparente y disponible 24/7. Al tener embebido el concepto de omnicanalidad, los clientes pueden elegir otro medio de contacto para seguir su caso, como comunicarse a través de WhatsApp o solicitar que un asesor de siniestros se comunique telefónicamente. El desarrollo de *Ztrack* fue posible gracias a un proceso de transformación cultural y di-



*Darío Smaldone. Relaciones a largo plazo.*

gital que comenzamos hace unos años con el foco puesto en la experiencia del usuario, escuchando las demandas de nuestros clientes en aspectos como visibilidad, diversidad, canales de comunicación, contacto humano, entre otros. De esta manera, en enero de 2023 la plataforma ya estaba funcionando para las coberturas de *Fast Track Motor* (reposición de parabrisas, lunetas, cristales laterales, robo de ruedas), y en octubre de 2024 la ampliamos para daños parciales en Motor versión 2.0.

## **Soluciones al alcance de la gente**

### **–¿Qué productos innovadores se están ofreciendo, de manera de estar alineados con las nuevas demandas de las personas?**

–En el marco de una relación de largo plazo con el país como la que tiene Zurich, apostamos a continuar transformando el sector

y desarrollarlo de la mano de la tecnología, con foco en seguir ampliando el conocimiento del cliente, para ofrecerle soluciones y servicios acordes a sus nuevos hábitos y estilo de vida.

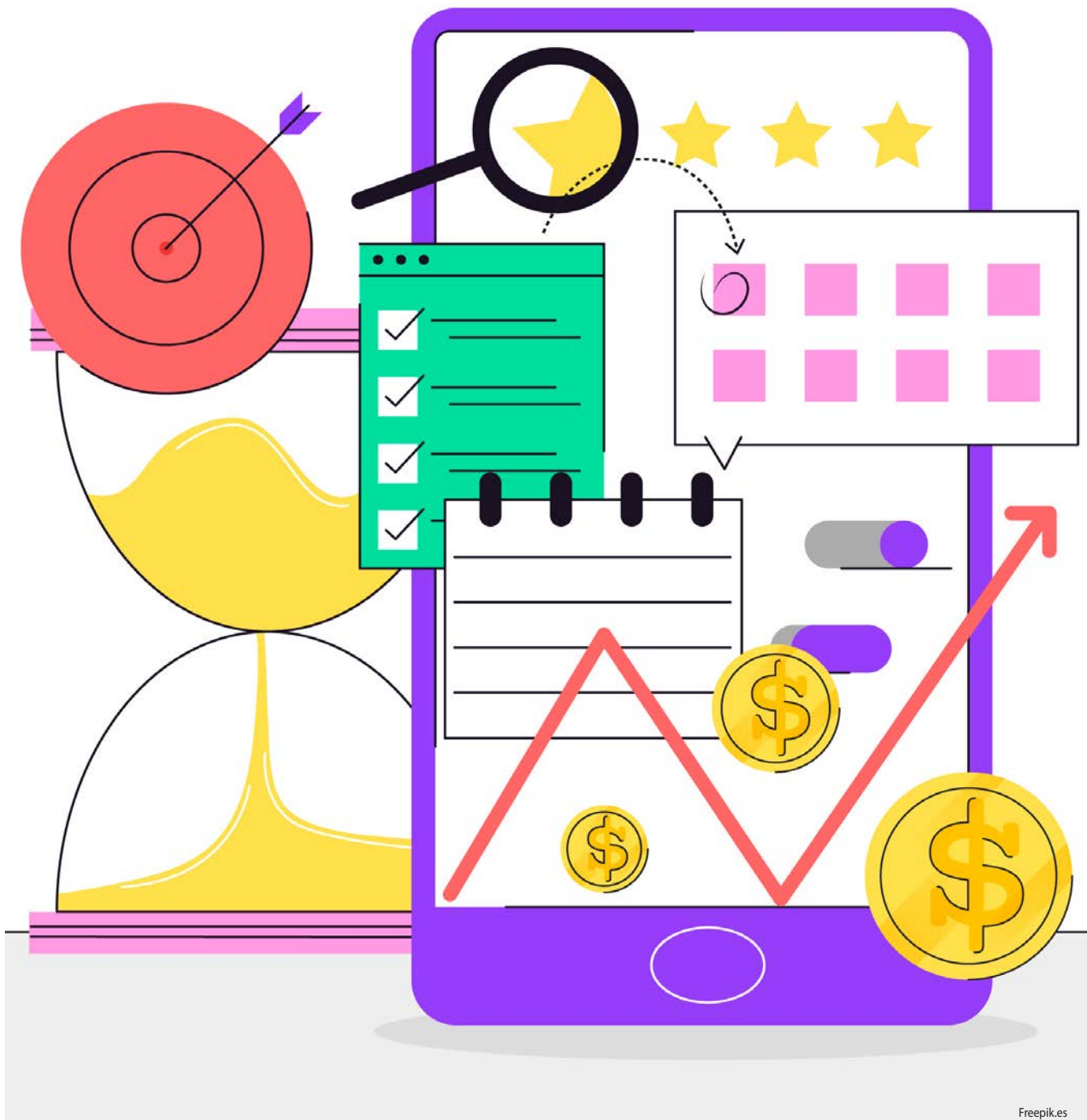
Contamos con una amplia gama de soluciones de seguros y servicios para personas, pymes, empresas y grandes corporaciones. Por ejemplo, además de *Ztrak*, que lanzamos en 2023, este año presentamos Hogar Sustentable, que brinda cobertura para equipos sustentables. Asimismo, ofrecemos *nomADN* –un seguro para equipos de movilidad urbana como bici, monopatín, patineta, y *rollers*– y *Livewell*, una app exclusiva para los clientes de seguros de vida que premia a los que prioricen su salud física y mental.

### **–¿Cuáles son los principales obstáculos a superar, para hacer crecer la conciencia aseguradora?**

–Cuando las personas piensan en los seguros, suelen asociarlos con malos momentos. Es por eso que es tan importante educarlos sobre los beneficios del seguro y la importancia de proteger su futuro financiero y el de sus seres queridos en caso de un imprevisto. Esto tiene como objetivo que cada vez más personas valoren el seguro y lo adopten como herramienta clave de previsión para planificar el futuro con responsabilidad, y que deje de ser percibido como un gasto para ser considerado una inversión útil y necesaria. Contar con un contexto más previsible y mayores incentivos fiscales contribuiría positivamente al desarrollo de la cultura aseguradora.

Nuestro desafío es proponer soluciones que estén al alcance de la gente, cercanas y tangibles, y como sector debemos lograr estar más presentes en el día a día, no solo ante un pago o un siniestro, y fortalecer la relación a largo plazo entre el cliente y la compañía. **M** JPM/CM

# Un ecosistema potenciado, que pone la experiencia en el centro



*Las tecnologías emergentes y los nuevos modelos de negocio están transformando el sector de los pagos y soluciones financieras e impulsan a la banca tradicional a adaptarse rápidamente. Hoy, las personas buscan una experiencia sin fricciones, agilidad y personalización, todo lo cual abre un sin fin de oportunidades –y retos– a las compañías.*

*El auge de las finanzas embebidas y la expansión de soluciones de pago digital, billeteras virtuales, open banking, open finance, entre otros, están reconfigurando la forma en que personas y empresas interactúan con los servicios financieros.*

Por Carina Martínez

En la era digital, la demanda de experiencias de pago sin fricciones y la integración de métodos de pago en servicios omnicanal son una realidad. Acostumbrados a la inmediatez propia de esta época, las personas ya no perciben los pagos como una simple transacción, sino como parte de una experiencia integral, lo cual ha impulsado la transformación de la manera de acceder a los servicios financieros.

En este entorno, se despliegan tanto oportunidades como desafíos para las compañías. Por un lado, las instituciones financieras tradicionales se enfrentan a la necesidad de modernizar sus infraestructuras tecnológicas y mejorar sus soluciones de datos y análisis para estar a la altura de las expectativas de los clientes, y competir con las *fintech* y las compañías especializadas en pagos. Por otro lado, las compañías no financieras avanzan en soluciones propias –por lo general mediante alianzas– para ofrecer a sus clientes no solo medios de pago digitales, sino también otras opciones, como préstamos o seguros. A esto se denomina “finanzas embebidas” y es una tendencia ya consolidada en países como Inglaterra o Australia, y que en Argentina viene avanzando a paso firme, sobre todo en el último año.

Algunos ejemplos internacionales clásicos son la tarjeta de crédito de Apple o los préstamos de Uber a sus conductores. En la Argentina, PersonalPay, ClaroPay, Cencopay y NaturaPay son algunos de los tantos casos que se fueron desplegando en los últimos tiempos.

De acuerdo al informe de EY *Cómo los bancos están apostando al ecosistema financiero*

*integrado*, “Los consumidores y las empresas esperan cada vez más que los productos y servicios financieros se integren estrechamente en sus actividades diarias, por ejemplo, poder pagar el estacionamiento mientras conducen hacia el lugar u obtener financiamiento en el punto de compra en tiempo real. Fundamentalmente, estas experiencias integradas van más allá de los servicios financieros digitales y nos están acercando a la próxima revolución en las finanzas. Los servicios financieros se convertirán en un componente integrado de una experiencia más amplia en la cadena de valor: los servicios financieros en la era de la experiencia”. En este mismo informe, que recoge los datos de un

estudio realizado a 20 líderes globales de tecnología financiera, se destaca además que la inmensa mayoría (94%) cree que la clave del éxito es la relevancia de un producto financiero para abordar las necesidades *en tiempo real*. Además, el interés creciente por generar propuestas integradas tanto entre las instituciones no financieras como las financieras permitió el crecimiento de unas y otras.

Un dato destacado que revela la encuesta es el que muestra una tendencia que ya se perfila con fuerza en varios países del mundo: el 70% de los encuestados cree que, en un futuro cercano, más de la mitad de los servicios financieros se ofrecerán a través de plataformas de servicios no financieros. “Las empre-

## Prisma: las billeteras *contactless* crecieron 27 veces en un año

Recientemente, Payway, la compañía de Prisma que ofrece soluciones de cobro para negocios, mediante terminales de pago, códigos QR y otros medios, presentó los resultados del tercer trimestre 2024 del Índice Payway, que mide el uso que hacen los argentinos de los medios electrónicos y digitales de pago. Sus datos fueron reveladores: las transacciones con billeteras *contactless* crecieron 27 veces en un año en su red de comercios. Además, creció tres veces el uso de QR Payway respecto al año pasado. “El QR interoperable hoy evolucionó y le permite al comercio cobrar sus ventas a través de todas las billeteras del mercado”, sostiene Emiliano Porciani, *Chief Business Officer* de Payway. Las que más volumen tienen actualmente son Mercado Pago, Cuenta DNI y Modo. “Con esta iniciativa, buscamos simplificar el día a día a nuestros comercios y también impulsamos la interoperabilidad con estándares

comunes para hacer crecer el ecosistema de medios de pago y reducir el uso de efectivo. Payway simplifica toda la operatoria del comercio con un solo QR”, indica el ejecutivo.

El pago *contactless* digital en medio de transporte también ha acelerado la transición hacia los medios digitales. En la Argentina, ya se está implementando en el transporte público de colectivos, en aquellas localidades que cuentan con sistema Sube, pero próximamente se extenderá a otras redes. Sobre esto, en el marco de “Argentina Fintech Forum 2024”, Martín Kaplan, CEO de Prisma Medios de Pago, Payway y Newpay, confirmó el comienzo de los pagos *contactless* con tarjetas y billeteras NFC en el Subte y en el Metrotranvía de Mendoza que une cinco departamentos de la provincia cuyana. También la compañía está en conversaciones con más de 10 provincias y las 32 líneas de colectivo de CABA.



zas de servicios financieros y no financieros deben prestar atención a las finanzas embebidas porque es la mayor oportunidad de crecimiento”, dice Remy Carole, *Chief Operating Officer* de *Treasury Prime*. Para una compañía que ofrece servicios no financieros, el contar con una cantidad significativa de datos transaccionales del cliente permite enriquecer su conocimiento sobre cada perfil de cliente, segmentar y adaptar la oferta a cada deseo y necesidad.

### Servicios financieros ubicuos

Como se ha mencionado, las finanzas embebidas se refieren a la integración de servicios financieros en plataformas y aplicaciones no financieras, como *retailers* o empresas de comunicaciones, por citar ejemplos. Esto permite a las empresas ofrecer soluciones a sus clientes directamente desde su propio ecosistema, lo proporciona mayor agilidad, simplicidad y un alto nivel de personalización. En este proceso, las empresas no financieras parten de los pagos como el primer paso de interacción con el usuario. Esto les permite construir el recorrido de cada uno, a partir de los datos que se van obteniendo con cada transacción. Bien utilizados y gestionados, estos datos son oro en polvo para las compa-

ñas, no solo porque les brindan la posibilidad de diseñar ofertas exclusivas, descuentos o propuestas personalizadas sino porque habilita la posibilidad de, posteriormente, ir sumando nuevos productos financieros, como préstamos o seguros.

Así sin salir de un entorno digital conocido, como puede ser una aplicación de *e-commerce*, las personas pueden contratar este tipo de servicios, adaptados a cada perfil.

Esta tendencia creciente, impulsada por la digitalización acelerada y la expansión de la economía de plataformas, generó que las empresas de sectores como tecnología, *retail* o consumo masivo avancen en la integración de soluciones financieras para ampliar sus ofertas y mejorar la experiencia del usuario.

### Potencial de inclusión

Como destaca Juan Pablo Grisolia, socio líder de Servicios Financieros de EY, las finanzas embebidas ofrecen una serie de ventajas. Por un lado, mejoran la experiencia del usuario al simplificar los procesos: en lugar de redirigir al cliente a un tercero, la transacción se realiza directamente en la plataforma que ya están utilizando y que les resulta familiar. Pero, además, fomentan la inclusión de más personas al ecosistema, al permitir el acceso

a productos financieros a individuos excluidos del sistema tradicional bancario. Esto es especialmente relevante en países de América Latina, donde la bancarización real todavía es escasa.

En Argentina, particularmente, el mercado crediticio es limitado en comparación con otros países de la región, como Brasil. Esto se debe en gran medida a que casi la mitad de la población activa trabaja en la informalidad, por lo cual, carece del historial crediticio y los avales que los bancos suelen exigir al otorgar créditos. Como resultado, estos segmentos – ya sean individuos o pymes– son atendidos principalmente por las *fintech*, que emplean sistemas de *scoring* alternativos basados en datos como el nivel educativo, el historial de pagos *online*, el uso de aplicaciones, los patrones de consumo y la geolocalización. A través de herramientas tecnológicas, como la inteligencia artificial, estos sistemas permiten evaluar rápidamente la capacidad y disposición de pago de las personas sin historial crediticio convencional, lo cual ha permitido la inclusión financiera de varios millones de personas en los últimos años.

Claro está que la inclusión financiera requiere de un paso previo: la educación. La falta de conocimiento sobre el funcionamiento de los

## Reino Unido, a la vanguardia

El Reino Unido es pionero en el desarrollo de finanzas embebidas, apalancado no solo por tecnologías de vanguardia, sino por un régimen normativo que ordena el ecosistema y establece un marco propicio para el desarrollo de las soluciones.

De acuerdo al estudio *United Kingdom Embedded Finance Business Report 2024–2029: Consumer Duty Regulation Shaping Product Design and Marketing, Embedded Wealth Management Expands as Robo-Advisors Partner with Digital Banks*, de Research and Markets (septiembre 2024), se espera que el sector de las finanzas integradas en el Reino Unido crezca un 6,3% este año, hasta alcanzar los US\$ 6.470 millones en 2024 y que en 2029 alcance los US\$ 15.770 millones.

“El sector de las finanzas integradas en el Reino Unido está prosperando, impulsado por los avances tecnológicos, la evolución de las expectativas de los consumidores y el apoyo normativo”, resalta el informe. “Las recientes innovaciones y alianzas estratégicas ponen de relieve el dinámico crecimiento del sector, especialmente en pagos, préstamos, seguros y gestión de patri-

monios. Con los cambios normativos en curso y una mayor supervisión, el sector está preparado para una expansión continuada, potenciando la integración financiera a través de diversas plataformas y mejorando el acceso de los consumidores a servicios financieros a medida”, se indica en el informe. “Segmentos como los pagos integrados, los préstamos y los seguros se han expandido a medida que las empresas tratan de mejorar la experiencia y el compromiso del cliente”.

Como ejemplos, el estudio detalla algunos casos exitosos, de nuevas soluciones y alianzas estratégicas que impulsan el sector:

*(Buy now, pay later): Compre ahora y pague después:* los clientes de Klarna pueden ahora “ahorrar ahora y pagar después” con las nuevas funciones de saldo y devolución de efectivo, que les permiten almacenar dinero, añadir fondos desde su cuenta bancaria y recibir recompensas de devolución de efectivo por comprar en la aplicación de Klarna.

*Soluciones de préstamo integradas:* las *fintech* han introducido nuevas API y plataformas que permiten a las empresas integrar fácilmente los préstamos en la experiencia del cliente. Empresas

como Liberis e iwoca ofrecen ahora préstamos empresariales integrados y anticipos en efectivo, lo que permite a las pymes acceder a la financiación directamente a través de su software bancario o contable.

*Seguros integrados:* startups como Wrisk y Zego han lanzado productos de seguros integrados para consumidores y trabajadores autónomos. El “pasaporte de seguros” de Wrisk permite a los usuarios gestionar todas sus pólizas de seguros en una sola aplicación. Al mismo tiempo, Zego ofrece un seguro flexible para repartidores y mensajeros que puede pausarse o ajustarse según las necesidades.

*Gestión de patrimonios integrada:* robo advisors (gestores de patrimonios automatizados), como Nutmeg y Moneyfarm, se han asociado con bancos digitales y plataformas de inversión para ofrecer sus servicios de gestión de patrimonios. Por ejemplo, Nutmeg impulsa la oferta de inversión de Chase UK, lo que permite a los clientes invertir directamente a través de la aplicación móvil del banco.

sistemas financieros, así como el desconocimiento de conceptos claves como las tasas de interés y el riesgo, no solo dificulta que las personas tomen decisiones informadas y aprovechen las oportunidades que brindan los servicios financieros, sino que también las expone a un mayor riesgo de sobreendeudamiento.

Además de las oportunidades que ofrecen los nuevos modelos de pagos y soluciones financieras existen, por supuesto, distintos retos para las compañías. Uno de ellos es el normativo que, aunque reglamentaciones como la interoperabilidad o Transferencias 3.0 han servido para allanar el camino, en Argentina, aún existe un largo camino por recorrer.

### Alternativas innovadoras para comercios

Entre los comercios y pymes, las nuevas propuestas de cobro, gestión y seguimiento de clientes es clave. No solo para mejorar la experiencia de compra, sin fricciones, sino para potenciar el uso de los datos, esenciales para segmentar y fidelizar. "Entendemos que los comercios necesitan simplificar y centralizar su gestión para mejorar sus resultados –indica María Celeste Catania, *Head of Branding and Business Development* de Nave (de Banco Galicia), consultada por *Mercado*–. En



asegura que "las pymes y comercios más pequeños que se adelanten a las tendencias y ofrezcan soluciones innovadoras y digitales estarán en una posición privilegiada para fidelizar y atraer más clientes".

Por su parte, Guillermo Bergesio, *Head of Product* de Getnet (de Banco Santander), considera que la Argentina es uno de los países de la región más avanzados en cuanto a la digi-

mejorando la experiencia y brindando soluciones adaptadas a las necesidades de los consumidores. En paralelo, esto también se convierte en una herramienta para el comercio que le permite ampliar sus fronteras, generar diferenciación en su propuesta de valor, maximizar conversiones, disminuir costos y mejorar sus ingresos", sostiene el ejecutivo. Respecto de la regulación –que, a diferencia

***{ "Un marco regulatorio adecuado debería incentivar la competencia y permitir que nuevos jugadores entren al mercado, favoreciendo así un entorno dinámico que promueva la innovación". }***

Nave no solo cuentan con soluciones de cobro que pueden administrar desde una plataforma única, sino también la posibilidad de llevar un control en tiempo real de las ventas, generar reportes detallados, conciliar ingresos, y acceder a datos valiosos sobre sus clientes y competidores. Toda esta información le permite al dueño de un comercio tomar decisiones estratégicas con una visión integral de su negocio y administrar mejor su tiempo", explica la ejecutiva. "Además, Nave es la puerta de entrada a un ecosistema de soluciones financieras diseñadas para facilitar el día a día. Ofrecemos desde herramientas para crear promociones personalizadas que respondan a las necesidades del comercio, hasta opciones de financiamiento flexibles adaptadas a los flujos de ingreso de cada comercio. Estas oportunidades permiten responder rápidamente a las tendencias y demandas del mercado", detalla Catania, y

talización de las finanzas, gracias al impulso de la tecnología, la desregulación de la adquisición en 2019, el desarrollo de billeteras virtuales y nuevas reglas, que permiten escalar en soluciones como Transferencias 3.0 y la interoperabilidad del QR. "Este creciente ecosistema está generando que cada vez más plataformas no financieras estén integrando herramientas de pago, financiamiento, seguros y más. En ese sentido, las finanzas embebidas se han convertido en un factor clave para facilitar el acceso a servicios financieros y por consecuencia mejorar sensiblemente los indicadores de inclusión financiera", señala Bergesio. "Este escenario genera una base de información y datos de los consumidores –como los hábitos de consumo y las preferencias de pago–, que es un ingrediente fundamental en el desarrollo de finanzas embebidas, ya que permite personalizar la oferta considerando sus capacidades y preferencias,

de otros países en que las finanzas embebidas se encuentran más desarrolladas, en la Argentina aún se está desplegando– Guillermo Bergesio, de Getnet, considera que, desarrollada de la manera adecuada, la regulación siempre es una herramienta que permite crear oportunidades que den vida a nuevos ecosistemas y mejorar los existentes. "Un marco regulatorio adecuado debería incentivar la competencia y permitir que nuevos jugadores entren al mercado, favoreciendo así un entorno dinámico que promueva la innovación", señala. Y aclara que "resulta fundamental que la regulación contemple protocolos rigurosos de seguridad y protección de datos, ya que el manejo de grandes volúmenes de información sensible exige un compromiso serio con la privacidad del usuario. También es importante que la regulación siempre se actualice y sea flexible, ya que el negocio es muy dinámico", reflexiona.

## Personal Pay

# El objetivo: ser motor de inclusión

*“Las finanzas embebidas se pueden definir como la integración de servicios financieros en los canales digitales de diferentes plataformas de cualquier sector de la economía, con el fin de simplificar la vida y la experiencia de las personas usuarias”, explica Christian Balatti, CPO Personal Pay en Telecom Argentina.*

“Su principal propuesta de valor es identificar necesidades de consumidores para brindar soluciones digitales financieras de manera disruptiva e innovadoras en un mismo entorno, sin que sea necesario el salto a otra plataforma para completar acciones o cubrir los requerimientos de una gestión integral. Esta nueva lógica transforma los modos de entender el ecosistema financiero al llevar estos servicios a nuevos segmentos (las personas usuarias de cada marca) y ofrecerles productos dentro de la misma experiencia digital que ya utilizan. Como industria, se estima que las finanzas embebidas lleguen a movilizar US\$ 7,2 billones para 2035 en todo el mundo, por lo que las expectativas son muy auspiciosas”, asegura Christian Balatti.



Christian Balatti. Cliente ecosistémico.

**–¿Cómo está cambiando el panorama competitivo con la expansión de las finanzas embebidas, y qué oportunidades están surgiendo para quienes logren diferenciarse en este nuevo entorno?**

–La consolidación de las finanzas embebidas, sin dudas, abre nuevas oportunidades para el desarrollo de negocios y también para la expansión de la competencia, ya que *players* de diversas industrias y distintos sectores ingresan a un mercado que hasta hace algunos años era exclusividad de pocos actores. En nuestro caso, desde el ecosistema de servicios de Telecom Argentina, ingresamos al mercado *fintech* con Personal Pay, nuestra billetera digital, y logramos consolidarnos primero dentro de este sector, para luego profundizar nuestra pisada, con diversas propuestas que hacen a las finanzas embebidas. Esto es así porque Personal Pay es en sí misma un tipo de modelo de finanzas embebidas para con los servicios de Personal (nuestra marca de internet dentro y fuera del hogar), de Flow (nuestra marca de servicios de TV y *streaming*) y de Telecom (nuestra marca de soluciones tecnológicas para empresas).

**Productos adaptados a cada cliente**

**–¿Cuáles han sido los principales desafíos que han enfrentado y siguen enfrentando para implementar y escalar estas soluciones integradas?**

–Desde Personal Pay, buscamos que nuestra app ofrezca servicios financieros que sean 100% digitales, simples y sin fricciones. Nuestro propósito es conectar a las personas con su plata, a través de diversas funcionalidades para enviar y recibir dinero, realizar pagos con tarjeta prepaga o QR, invertir el saldo en cuenta para obtener remuneraciones, recargar el móvil y recargar tarjetas de transporte, pagar servicios, adquirir seguros, solicitar préstamos y pagar en cuotas, entre otras opciones. Buscamos ser un motor de inclusión digital (a través del negocio *core* de conectividad que brinda Telecom Argentina) y contribuir a la educación e inclusión financiera que, en consecuencia, genere bienestar financiero, entregando a cada cliente el producto que mejor se adapte a sus necesidades. Nuestro objetivo es seguir evolucionando de la mano de nuestro *stack* tecnológico como sustento al crecimiento exponencial

tanto de clientes –actualmente contamos con más de 3 millones– como de la transaccionalidad en nuestra billetera. Del mismo modo, buscamos consolidar nuestra presencia regional, que este año tuvo como hito el desembarco en Paraguay.

Hacia adelante nos desafiamos a seguir profundizando nuestra visión de cliente ecosistémico con el propósito de que las soluciones estén plenamente articuladas entre sí y con las soluciones financieras embebidas, de manera cada vez más transversal. En cuanto al sector, el gran desafío es la competencia con el efectivo, ya que en la economía local un 60-65% de las transacciones aún siguen realizándose por este medio, con todas las desventajas que esto conlleva. En este sentido y si bien la regulación ha venido adaptándose para acompañar el crecimiento constante del sector *fintech*, es clave que continúe su evolución con el objetivo de impulsar las oportunidades que, desde el sector, desarrollamos para contribuir al progreso del país y su gente.

C.M.



Modo

# Un ecosistema más dinámico

*“La incorporación de finanzas embebidas está simplificando los negocios tradicionales al integrar servicios financieros directamente en el recorrido del cliente, eliminando la necesidad de pasos adicionales o el uso de plataformas externas”, indica*

*Pablo Scoglio, CPO de Modo.*

“Tratar de conseguir una solución integral que conjugue eficiencia, mejora en los costos y una experiencia superadora solía ser un punto de dolor. Sin embargo, al integrarse con servicios de empresas especialistas como Modo, en lugar de ser solo un punto de venta, se convierten en proveedores de experiencias completas –asegura Pablo Scoglio–. En nuestro caso particular, por ejemplo, al permitir que los usuarios accedan a diferentes métodos de pago y diversas soluciones desde una sola interfaz y con un *onboarding* ya resuelto, facilitamos tanto al comercio como al consumidor el proceso de *check out*. Asimismo, la automatización y fluidez en los pagos también reducen el riesgo de errores y contracargos, mejorando la eficiencia operativa de los negocios”, asegura el ejecutivo.

**–¿Qué oportunidades de negocio emergen y cómo pueden las finanzas embebidas contribuir a reforzar la relación con los consumidores a medida que estas soluciones se desarrollan?**



Pablo Scoglio. Las alianzas son claves.

–Las finanzas embebidas ofrecen numerosas oportunidades de negocio al permitir experiencias más personalizadas y convenientes para los usuarios, lo que refuerza su lealtad y relación con las marcas. Con Modo+, por ejemplo, los usuarios pueden gestionar una amplia gama de servicios desde un solo lugar, como recargas de Sube, compras de tarjetas de regalo para plataformas de *gaming* como PlayStation y Xbox, contratación de seguros de viaje y la gestión de diversas suscripciones.

Esta centralización no solo elimina la necesidad de utilizar múltiples aplicaciones, sino que también mejora la satisfacción del cliente al proporcionar una experiencia de usuario fluida y práctica. Además, las finanzas embebidas ayudan a conocer más en profundidad el comportamiento y las preferencias de los clientes, lo que permite ofrecer propuestas, beneficios y descuentos más personalizados y orientados a las necesidades de cada persona, incrementando así la posibilidad de conversión y fortaleciendo el vínculo de confianza entre el consumidor y la marca.

A medida que estas soluciones continúan desarrollándose, se crea un ecosistema más dinámico, que permite que las empresas puedan adaptarse mejor a las necesidades cambiantes del mercado, lo cual genera relaciones más sólidas y duraderas con sus consumidores.

## Naranja X: avances hacia las finanzas embebidas

En marzo de 2024, Naranja X dio un gran paso en su recorrido hacia finanzas embebidas al lanzar su QR integrado para que más empresas puedan ofrecer pagos digitales.

“La *fintech* permitirá integrar su servicio de cobro con QR en sistemas de facturación y plataformas de empresas que manejan grandes volúmenes de transacciones, digitalizando así sus cobranzas, automatizando la conciliación y evitando el uso de efectivo”, indicó la compañía en el momento de su lanzamiento. La nueva solución posibilita

la integración de sus servicios financieros en productos y procesos de compañías no bancarias. “En Naranja X entendemos a las finanzas embebidas como una puerta de entrada a la inclusión financiera. Escuchamos las necesidades de nuestros clientes, y en consecuencia, buscamos conectar nuestros servicios de cobro a otras empresas no financieras, para contribuir a la digitalización de sus cobranzas, reducción de costos y tiempos de gestión, garantizando una mayor protección en sus transacciones”, explicó Mariana Yoma,

*Business Manager* de Naranja X. “Integramos nuestro servicio de cobro con QR en los canales y plataformas propias de las empresas, generando transacciones en tiempo real con acreditación inmediata”, cerró Yoma.

Este nuevo servicio de Naranja X está siendo implementado por empresas de consumo masivo, servicios, colegios, universidades, clubes y *software*, entre otros sectores.

### Asociaciones positivas

–¿Qué tipos de alianzas estratégicas pueden formarse para impulsar el crecimiento de las finanzas embebidas y generar innovaciones que transformen el mercado?

–Las alianzas estratégicas entre *fintech*, bancos, comercios y otros sectores no financieros son claves para el crecimiento de las finan-

zas embebidas. Desde Modo, trabajamos con todo el ecosistema y grandes *retailers* para ofrecer soluciones conjuntas que evolucionen las finanzas digitales en Argentina y faciliten la integración de los sistemas de pago, aprovechando nuestra infraestructura tecnológica. También estamos explorando asociaciones con tiendas *online*, empresas públicas

y privadas, en las cuales el uso de pagos digitales y soluciones de financiamiento puede mejorar tanto la experiencia del usuario como la eficiencia operativa. Al trabajar juntos, no solo impulsamos la innovación, sino que también creamos un ecosistema financiero más accesible y robusto.

C.M.

Enorme potencial

# Modelos abiertos: negocios potenciados, nuevos negocios y nuevas propuestas de valor

*Imaginemos un mundo en que las finanzas se integran de manera tan fluida en nuestra vida diaria, de tal manera que apenas notemos su presencia. Dejaríamos de completar los mismos datos una y otra vez, iniciaríamos sesión fácilmente en nuestras aplicaciones, y realizaríamos transacciones sin esfuerzo.*

Por Juan Pablo Grisolia (\*)

Algo de ese futuro ya está aquí. Cada vez que realizamos un Debin, una transferencia inmediata o vemos crecer nuestro dinero gracias a los fondos comunes de inversión, estamos aprovechando el *open banking*. Este concepto busca compartir información financiera de forma segura y con el consentimiento del cliente, y es solo el comienzo de una revolución mayor: el *open finance*.

El *open finance* promete transformar el ecosistema financiero, integrando las finanzas en diversas propuestas de valor, tanto para los clientes como para las empresas. Aunque ha evolucionado principalmente para las personas (B2C), también tiene un gran potencial en el ámbito empresarial (B2B). Este es el impacto de las finanzas embebidas en la gestión del dinero y las cadenas de valor: un verdadero *win-win* para empresas y clientes, al mejorar la tesorería y el flujo de caja, y permitir ofrecer mejores productos y servicios.

El *open finance* va más allá aún, al compartir datos financieros de manera segura y con consentimiento. Así, en el futuro, podríamos ver una evolución hacia el *open data*, lo cual implica que, al compartir datos de negocios



Juan Pablo Grisolia. Un futuro financiero con oportunidades para todos.

y personas, se podrán crear nuevos y mejores productos y servicios.

Sin embargo, para que esta evolución sea exitosa, el rol de los entes reguladores es fundamental. Estos deben asegurar la seguridad y la innovación por igual, protegiendo el principio de autodeterminación informativa. ¿Qué significa esto? Que los datos pertenecen a las personas, no a las entidades. Este

equilibrio es esencial para construir un futuro financiero inclusivo y transparente.

De esta manera, con un enfoque equilibrado en seguridad e innovación, nos preparamos para un futuro financiero más inclusivo, con oportunidades para todos por igual. **M**

(\*) Socio líder de Servicios Financieros EY 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)





## EMPRESAS |

Sinteplast

# Nuevos materiales: la innovación como eje de la estrategia

*Martín Muller, gerente de Planificación y Distribución de la empresa de capitales nacionales, especializada en la fabricación y comercialización de pinturas, recubrimientos y materiales para la construcción, fue entrevistado por Mercado, para explorar las tendencias del sector. En este marco, el especialista aborda las oportunidades que brinda la innovación y explora los nuevos materiales que viabilizan la construcción de espacios más sostenibles.*



Por Carina Martínez

“Visualizamos las ciudades del futuro como espacios sostenibles e inteligentes, donde la innovación y la eficiencia se combinan para mejorar la calidad de vida de sus habitantes”, sostiene Martín Muller, en entrevista con *Mercado*. “Las demandas de sostenibilidad, eficiencia energética y adaptabilidad serán fundamentales en este desarrollo, y los nuevos materiales desempeñarán un papel crucial. La incorporación de materiales inno-

vadores permitirá implementar un ciclo de vida circular, mejorar la calidad del aire y reducir el consumo energético, integrándose con la tecnología para crear infraestructuras más inteligentes”, señala el ejecutivo.

“Es vital enfocarse en soluciones que aborden cada etapa del ciclo de vida del producto, desde su producción hasta su impacto final. Esto incluye el uso de materias primas sostenibles, fórmulas más eficientes y envases reciclados, que garantizan que el producto final no solo cumpla con los estándar-

res de calidad, sino que también ofrezca un valor agregado significativo para los consumidores. El presente ya exige que las empresas sean proactivas en su compromiso con la sostenibilidad y la innovación, pero en el futuro, entendemos que va a ser una calidad innegociable”.

**—¿Qué innovaciones en materiales cree que serán claves para hacer frente a los desafíos de las megaciudades en términos de eficiencia energética y sustentabilidad?**

–El desarrollo de productos innovadores que fomenten la eficiencia energética y la sostenibilidad será esencial para afrontar los desafíos de las megaciudades. Un claro ejemplo de esto es nuestro impermeabilizante atómico para techos y muros, que no solo mejora la durabilidad de las edificaciones, sino que también contribuye significativamente a la reducción del consumo energético, logrando disminuir hasta 10 grados la temperatura en espacios tratados con esta tecnología.

Además, hemos lanzado pinturas como Recuplast Perdura, que ofrece hasta 20 años de garantía, y nuestra línea de Hidroesmaltes, que reemplaza a los esmaltes sintéticos, manteniendo las mismas propiedades cubritivas y de calidad, pero con un enfoque mucho más ecológico.

Estas innovaciones no solo mejoran la calidad de vida de las personas, sino que también representan un paso hacia la construcción de ciudades más sostenibles, alineadas con las demandas del futuro.



Martín Muller. Más inversión en tecnología.

**–¿Cómo se proyecta Sinteplast en los próximos años? ¿Qué tendencias considera que liderarán el desarrollo de la actividad?**

–En los próximos años, nuestro objetivo es seguir desarrollando productos que satisfagan las diversas necesidades de las personas a lo largo de sus vidas. Nos enfocamos en soluciones duraderas y eficientes, y esto se refleja no solo en nuestros productos, sino también en nuestros procesos de producción. Un gran producto no tiene impacto si el proceso de fabricación no lo acompaña adecuadamente. Desde hace 66 años, invertimos en nuevas y mejores tecnologías. Un ejemplo de esto es nuestro depósito automatizado, con 38 m de altura, que cuenta con más de 18.600 posiciones, y la capacidad de despachar hasta 500.000 litros de pintura por día. Este sistema opera las 24 h y su *software* realiza un mapeo detallado para gestionar la ubicación de cada *pallet* según el índice de rotación, fecha de vencimiento y tipo de producto, entre otros criterios. A su vez, al comparar nuestro consumo energético actual con el que tendríamos

**{ Su depósito automatizado cuenta con un software que realiza un mapeo detallado, para gestionar la ubicación de cada pallet según el índice de rotación, fecha de vencimiento y tipo de producto, entre otros criterios. }**

**–¿Colaboran con arquitectos y urbanistas en el diseño de soluciones para que las construcciones sean más eficientes?**

–Sí, colaboramos estrechamente con arquitectos y urbanistas para diseñar soluciones que optimicen la eficiencia de las construcciones.

**–¿De qué manera lo hacen?**

–De diversas maneras. Mediante asesoramiento técnico, que ofrece orientación especializada sobre el uso de nuestros productos; el desarrollo de soluciones personalizadas, a través de un trabajo junto a profesionales para crear soluciones a medida que se adapten a las necesidades específicas de cada proyecto, considerando factores como la ubicación, el clima y el tipo de edificación. Y mediante capacitaciones y talleres, donde

compartimos las últimas innovaciones en materiales y técnicas.

**Trabajo sinérgico**

**–¿Qué alianzas establece la compañía para avanzar en el desarrollo de productos alineados con las nuevas demandas?**

–Podríamos decir que las alianzas son prácticamente infinitas, ya que colaboramos activamente con universidades, cámaras del sector y diversas asociaciones de la industria. Sin embargo, un aspecto que puede no ser tan conocido es nuestra participación en el “Nova Paint Club”. Este grupo está compuesto por empresas fabricantes de pintura de distintas partes del mundo que trabajan de manera colaborativa para compartir conocimientos, innovaciones y mejores prácticas.

si gestionáramos la logística de manera tradicional, estamos ahorrando un 22% de energía gracias a esta automatización.

Estos avances son posibles porque contamos con un equipo de personas que se capacita continuamente. Creemos que las ciudades del futuro serán aquellas que cuenten con profesionales altamente formados y actualizados. Para nosotros, es un orgullo siempre poder anunciar que cada incorporación de automatización, ha sido acompañada por más equipo y mayor formación, creciendo en personal año tras año. **M**

## MARKETING |

Acelerar a fondo con la marca

# Colapinto: ¿Qué podemos aprender del marketing de audiencias

*Los fenómenos de la cultura popular argentina están cobrando una mayor dimensión con el impacto de las redes sociales como canales poderosos de penetración entre las audiencias. El caso Colapinto, que vuelve a poner el automovilismo en el centro de las mesas del domingo para los argentinos, es la nueva “cresta de la ola” que muchas marcas están aprovechando para posicionarse como referentes en sus industrias.*

El piloto argentino Franco Colapinto es solo un ejemplo más de entre tantas que han sabido aprovechar el poder de los espacios digitales para llegar al corazón de la audiencia. Otros ejemplo, como Bizarrap o L-Gante, han demostrado que la comunicación horizontal en las redes transforma las reglas en la comunicación, la conformación de identidad y la conexión emocional con el público objetivo. Sus historias de ascenso, autenticidad y, en muchos casos, superación personal, han captado el interés de una audiencia joven y global que valora lo genuino y se siente inspirada por el éxito de estos íconos. “Para quienes nos dedicamos a la comunicación, son un ejemplo de que sostener las normas tradicionales ya no es suficiente y, para quienes quieren despegar con su marca, encierran las claves para acelerar a fondo y superar a la competencia: una estrategia de comunicación 360 que integre estas nuevas audiencias”, advierte Ariel Traverso, CEO de A Train. En el ámbito digital, el fenómeno de estos personajes se multiplica; los formatos Instagram, YouTube, TikTok y Twitter permiten una participación activa que potencia el alcance casi “sin hacer nada”. Colapinto logró trascender entre generaciones, juntando a los fanáticos de la F1 que esperaron 25 años para volver a ver un representante argentino con los nuevos interesados que encontraron en él un ídolo y que ahora conectan con un deporte que parecía alejado de la cultura popular.

### Resultados concretos

¿Qué se generó? Un poderoso canal de contacto con un público heterogéneo y amplio, que no existía hasta el momento; abuelos y nietos, jóvenes y adultos, juntos, recibiendo



el mismo mensaje y compartiendo un mismo interés, indica Ariel Traverso, y agrega: “La única forma de subirse a este fenómeno, por sus características únicas, es lograr una comunicación integral. Mercado Libre, Uber y Quilmes lo comprendieron, activaron una estrategia de comunicación con la velocidad y la aceleración que requiere esta carrera, como patrocinadores”.

En lugar de centrarse únicamente en el patrocinio tradicional, estas marcas desarrollaron campañas que integran contenido digital, medios tradicionales y estrategias de redes sociales para construir un vínculo auténtico con el público. Quilmes, por ejemplo, usa su imagen para reforzar su vínculo con los valores nacionales, y Uber y Mercado Libre aprovechan su perfil internacional y de innovación, utilizando a Colapinto como un embajador de marca que representa la movilidad y la conectividad en un sentido amplio. El fenómeno Colapinto ilustra cómo las estrategias de marketing deben evolucionar para

conectar realmente con una generación hiperconectada. Hoy, simplemente comunicar un mensaje no basta; hay que construir experiencias completas que transmitan la sensación de ser parte de algo más grande. ¿Cómo? El experto recomienda:

**Storytelling;** crear una historia poderosa alrededor de tu marca que conecte de manera profunda.

**Subrayar los valores de marca** hasta que sean indivisibles de ella.

**Generar una “tribu” de fans** que se identifique con los valores de la marca, generando fidelidad y sentido de pertenencia.

**Apoyarse en celebridades e influencers,** para amplificar el alcance de la campaña y diversificar su audiencia.

**Integrar formatos no explorados** que lleven la comunicación más allá de lo esperado. QR en puntos clave con mensajes para construir, intervenciones artísticas... el límite es la creatividad. **M**





# Lisicki Litvin & Asociados

Más de 35 años de experiencia En la prestación de Servicios Profesionales



Impuestos



Auditoría



Consultoría



Servicios Legales

Expandiendo nuestros Servicios Profesionales

### BUENOS AIRES

11 4891 6800

25 de Mayo 555, Piso 13, (1002ABK)  
25 de Mayo 432, piso 3 (C1002AKB)

### CÓRDOBA

341 4468300/1795

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

### MENDOZA

261 5244806/7

Ruta Panamericana - Chacras Park -  
Edificio Ceibo, Piso 5 Of. 502, (M5505)

### SAN LUIS

11 4891 6800

Corresponsal

### RIO NEGRO

299 4774000

- VACA MUERTA - Alianza c/Estudio Rizza  
Villegas 780, Cipoletti (R8324KUP)

### ZONA NORTE

11 4891 6800

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

### CORRIENTES

379 4432266

9 de Julio 1272, Piso 8, (W3400AYV)

### SALTA

387 4312312

Alianza c/Estudio Campastro España 77,  
(A4400ANA)

### ROSARIO

341 4461795

Madres de Plaza de Mayo 3020,  
Piso 6, Torre Nordlink, (S2013SWJ)

### PARAGUAY

11 4891 6800

Torre World Trade Center - Av. Aviadores  
del Chaco 2050, piso 8 (1816), Asunción

## RUTA DIGITAL |

Herramientas que potencian

# Retail: cómo la IA generativa redefine la experiencia del cliente

*Un 85% de los ejecutivos de Sudamérica considera que la IA generativa es una oportunidad para aumentar la competitividad, lo que demuestra cómo la IA está redefiniendo la forma en que hacemos negocios en nuestra región. Pero ¿qué más hay detrás de estos números? El impacto en la eficiencia es un aspecto clave, pero no es lo único que resuena para las empresas.*

Por Natalia Scaliter (\*)

La inteligencia artificial ya no es una promesa del futuro, es una realidad de nuestro presente. Estamos presenciando una transformación digital a gran escala, impulsada por una adopción de la IA en la región.

El *retail* es uno de los sectores más beneficiados por esta tecnología, ya que gracias a la IA generativa pueden crear contenidos totalmente nuevos basados en la información procesada a través de modelos de lenguaje, audios, videos o textos, entre otros. Esta combinación de fuentes, en un sector en el que tiene tanto valor el comportamiento del consumidor, se vuelve un gran diferencial. Y si bien existen varias herramientas basadas en IA, aún queda un largo camino por recorrer en su implementación.

### ¿Cómo innovar para ofrecer un valor agregado a los clientes?

Atraer clientes a las tiendas *online* ya no es el único desafío. El hábito de la compra *online* forma parte del día a día de los usuarios que están cada vez más digitalizados y demandan procesos simples, rápidos, seguros y personalizados. Pero además, en épocas de descuentos y temporada alta de ventas, es clave para el *retail* considerar la compra como una experiencia satisfactoria e integral para lograr una diferencia competitiva que haga crecer el negocio. Google Cloud realizó por primera vez un estudio para entender cómo los *retailers* de los países hispanohablantes de América Latina acompañan el camino de compra de sus consumidores. Solo por citar algunos resultados, es interesante notar que el 66% de las tiendas virtuales aún no arrojan resultados si hay un error tipográfico en la búsqueda, o solo el 7% ofrece búsquedas



Natalia Scaliter. La IA es un pilar.

por voz o imagen, y otros tantos no envían recordatorios de un artículo olvidado en el carrito. Respecto del uso de chatbots, solo el 29% utiliza lenguaje natural, ninguno comprendió mensajes de audio y solo uno fue capaz de actuar como asistente de compra.

### Los pasos necesarios para dar respuesta

Es en escenarios como este que la inteligencia artificial generativa despliega todo su potencial. En atención al cliente, el uso de asistentes virtuales puede resultar en intercambios personalizados con seguimiento de

consultas y recomendaciones ajustadas por interés que impactan directo en la decisión de compra. Aquí es interesante explorar el uso de modelos de lenguaje multimodales que contemplan varias opciones de fuentes y lenguajes para simplificar la interacción con el usuario, entre otras funciones.

También puertas hacia adentro de la tienda, la IA puede asistir creativamente en la modernización de sitios web, creación de catálogos y descripción e imagen de productos. Esto suma eficiencia a los resultados de búsqueda, ofrece opciones más ajustadas y agiliza la toma de decisión. Lo mismo sucede con la gestión de stock y relación con proveedores que reduce tareas para los empleados y permite hacer foco en otros proyectos. En definitiva, todos estos procesos automatizados ahorran tiempo y liberan carga de trabajo de otras áreas.

Las soluciones con inteligencia artificial generativa se pueden implementar de manera personalizada según las necesidades de cada tienda. Son abiertas y flexibles para acompañar los momentos de cambio en la demanda o el crecimiento del negocio. Sin duda, adoptar esta tecnología de manera estratégica no solo mejorará sus operaciones, sino que también creará experiencias de compra más personalizadas y satisfactorias. La IA ya no es una tendencia sino un pilar fundamental para la innovación de un sector en constante evolución. **M**

(\*) Gerente general de Google Cloud Argentina



# Bayton

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

**B**Staffing

---

**B**Professional

---

**B**Strategy

---



## COLOFÓN |

Una nueva etapa

# La digitalización en el sector bancario argentino

*En los últimos años la digitalización ha transformado el sector bancario a escala mundial y Argentina no ha sido la excepción. Según un informe Deloitte Digital Banking Maturity 2022, los principales proyectos de cara a 2030 estarían relacionados con la transformación de procesos 100% digitales, utilizando plataformas transversales.*

Por Natalia Magnano (\*)

De acuerdo el informe de Deloitte de 2022, los proyectos más destacados para 2030 van a estar relacionados con la transformación de procesos 100% digitales, utilizando plataformas transversales, que permitan:

- Multicanalidad, formando un ecosistema que ofrezca al cliente servicios más eficientes, apoyando al cliente en la gestión de sus finanzas personales mediante contenido educativo dentro de las plataformas digitales.
- El crecimiento de los canales *mobile*.

Facilitar a los usuarios el uso de las plataformas, al pensar la digitalización focalizada en mejorar la experiencia del cliente. Pasaron dos años y se evidencian avances. La adopción de canales digitales en Argentina ha experimentado un crecimiento exponencial. Las *apps* bancarias, los pagos digitales, el QR interoperable, el incremento de la oferta de billeteras virtuales y los servicios de *home banking* se han consolidado como pilares del ecosistema financiero moderno. Este avance a permitido una mayor inclusión financiera en sectores no bancarizados y una fuerte competencia entre la banca tradicional y la banca digital en la captación de nuevos clientes.



La digitalización en el sector bancario tiene la capacidad de simplificar operaciones, reducir costos y personalizar servicios. Para esto la implementación de herramientas tecnológicas, el uso de inteligencia artificial, el desafío de tomar decisiones basadas en datos permite a los bancos mejorar su oferta sin necesidad de una estructura costosa.

Cada actor del sector bancario ha tomado caminos diferentes para avanzar en la digitalización, pero la mayoría de los esfuerzos se han centrado en mejorar la oferta de servicios y la experiencia de cliente. La digitalización poco a poco está avanzando en las áreas de finanzas y operaciones. El desafío es sortear una infraes-

tructura tecnológica que en la Argentina aún no se encuentra completamente preparada para la transformación digital de forma masiva. Esto ha dado lugar en el mercado a plataformas colaborativas: tecnologías *no code*, *low code* de fácil implementación que pueden complementarse de forma no invasiva con la infraestructura tecnológica actual.

Estas plataformas impulsadas por *big data* se encuentran diseñadas para afrontar los desafíos que las áreas de finanzas y operaciones enfrentan en el sector. Permiten a los equipos empoderarse y ser dueños de la automatización de los procesos manuales reduciendo así el riesgo operacional, mientras que pue-

den controlar oportunamente el flujo de ingresos y egresos. Y, a la vez, reducir las pérdidas causadas por errores o fraude y brindar la posibilidad de tomar decisiones basadas en datos con un completo control operativo.

La digitalización del sector bancario hace más de dos años que no solo es una tendencia que avanza más allá de las áreas comerciales, sino que se ha convertido en una necesidad estratégica para las áreas de finanzas y operaciones. Las estructuras de *Back Office* necesitan generar eficiencias, y mejorar la calidad de su control financiero y operativo. Estas áreas son el corazón del sector y tienen la posibilidad de brindar información clave para mejorar la estrategia de captación y fidelización de los clientes lo que las llevará a una mejor integración con la estrategia comercial.

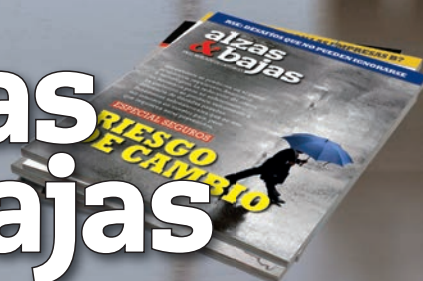
Los bancos que logren incorporar con rapidez tecnologías de usuario final, avanzando con la automatización de los procesos y manteniendo un control total de los riesgos operativos, de cumplimiento y de fraude, serán quienes lograrán ofrecer a sus clientes experiencias seguras y satisfactorias que los llevarán a liderar el futuro del sistema financiero argentino. **M**

(\*) Socia de Transformación Financiera de Deloitte Argentina

A la hora  
de decidir  
no es bueno  
estar solo

# alzas & bajas

Editada por Publicitaria del Sur S.A.





# CRYSTAL VIEW

PUNTA DEL ESTE

## LA PERFECTA FUSIÓN ENTRE NATURALEZA & LUJO

### Exclusivos departamentos con vista a Crystal Beach

- PISCINA CLIMATIZADA IN/OUT
- PISCINA EXTERIOR
- PISCINA PARA NIÑOS
- ÁREAS DE RELAX
- HIDROMASAJE INTERIOR
- SAUNA SECO
- SAUNA HÚMEDO
- SOLÁRIUM
- GIMNASIO DE NIVEL INTERNACIONAL
- VESTUARIOS
- PLAYROOM
- MICROCINE



DESARROLLA Y FINANCIA:

GRUPO  
SOLANAS

COMERCIALIZA:

solanas  
Real Estate

LITMAN  
Arquitectos

SOLANASCRYSTALVIEW.COM

