



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

**Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y de
Telecomunicaciones**

***Análisis de las FinTechs en Argentina bajo el marco
Cynefin: contexto complejo con alta incertidumbre y
líderes con poca aversión al riesgo***

Autor: María Victoria Sarquis

DNI: 34683869

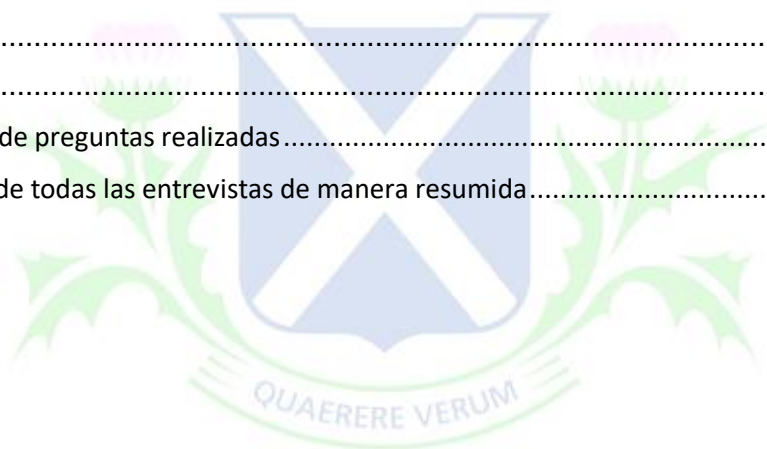
Director/Mentor de Tesis: Fernando Zerboni

Buenos Aires, 13 de agosto de 2020

Tabla de contenido

Agradecimientos	4
Resumen ejecutivo	5
Palabras clave	5
Introducción	6
Contexto financiero en Argentina.....	6
Descripción breve del problema de investigación	6
Introducción del área temática.....	7
Cambio en el entorno: contextos complejos.....	11
Organizaciones <i>Waterfall</i> vs. <i>Agile</i>	12
Preguntas de Investigación.....	17
Hipótesis.....	17
Objetivos.....	17
Alcance.....	18
Marco Teórico.....	19
Capítulo 1- Introducción de las <i>FinTechs</i>	19
Capítulo 2 –Inclusión Financiera.....	27
Capítulo 3 - Cambio.....	32
Capítulo 4- Modelo de Cynefin	34
Capítulo 5 – Empresas tecnológicas y ecosistémicas.....	39
Metodología de la investigación.....	45
Paradigma.....	45
Tipo de investigación.....	45
Instrumentos	46
Triangulación	51
Cuadro de relación variables y dimensiones de la Investigación	51
Trabajo de Campo y Análisis de Resultados.....	53
1. Análisis de la industria de las <i>FinTech</i> en Argentina: definición, estrategia y visión.....	53
2. Contexto de las <i>FinTech</i> en Argentina bajo el análisis de Cynefin	86
3. Liderazgo en las <i>FinTechs</i> bajo el análisis de Cynefin.....	99
4. Cruce de variables de Contextos Complejos y Liderazgo con agilidad y poca aversión al riesgo	103
5. Análisis y aplicación del concepto al caso Naranja y Naranja X.....	105
Conclusión.....	130

Contexto <i>FinTech</i>	130
Competidores <i>FinTech</i> en un contexto complejo con un escenario de COVID fomentando la digitalización	134
<i>FinTechs</i> con líderes resilientes, tomadores de riesgo y muy flexibles a los cambios	137
Cruce de variables entre contexto complejo y liderazgo	137
Caso Naranja y Naranja X: una empresa ecosistémica con una propuesta <i>brick and mortar</i> y digital a la vez	138
Agilidad como marco de trabajo en Naranja X	140
Las <i>FinTechs</i> en Argentina: posibles escenarios a futuro	141
Las <i>FinTechs</i> en Argentina con un contexto complejo y líderes trabajando ágilmente	142
Bibliografía	145
Anexos	150
Cuestionario de preguntas realizadas	150
Compilación de todas las entrevistas de manera resumida	152



Universidad de
San Andrés

Agradecimientos

El autor expresa sinceros agradecimientos a sus familiares y especialmente a su marido, por haberla apoyado en todo momento previa, durante y post cursada, durante la elaboración de la tesis y a los profesores de la Universidad de San Andrés, junto con el personal administrativo que hacen posible la maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones (*Master in Business & Technology*).

Asimismo, agradece al Dr. Fernando Zerboni por su apoyo constante, generosidad a la hora de compartir conocimientos y tiempo. En especial por la ayuda en el momento de diseñar y plasmar las ideas que tenía en mente en esta tesis.

A sus compañeros, un gran grupo humano de quienes aprendió mucho tanto de lo académico como también de lo personal.

Por último, pero no menos importante, agradece a cada una de las personas que participaron en el proceso de entrevistas, como parte del trabajo que se llevó a cabo de campo y pusieron a disposición sus conocimientos, tiempo, espacio y hasta inclusive recomendaciones, contribuyendo a la cocreación de conocimientos a través de sus opiniones sobre la temática desarrollada de este trabajo, realizada para alcanzar el título de magíster.

San Andrés

Resumen ejecutivo

Este trabajo tiene como objetivo principal presentar un aporte al análisis del contexto de las *FinTechs* en Argentina y selección de líderes que participan en ellas para formar equipos, bajo el análisis del marco de Cynefin de Dave Snowden.

A esta investigación se lo acompaña con una revisión del mercado desde los aspectos de inclusión financiera en el país como también los competidores de *FinTechs* y bancos digitales más relevantes.

Luego de este análisis, hemos entendido que estas empresas son de una naturaleza totalmente diferente a los bancos. Su concepción, estrategia, formas de trabajo, tecnologías, liderazgo y valores son otros a pesar de compartir la misma industria. Esto permitirá comprender mejor los desafíos que enfrentan todos los participantes del mercado financiero.

Se concluye este análisis con una descripción del caso Naranja y el lanzamiento de su *FinTech* Naranja X, donde se pueden plasmar los conceptos aprendidos por el análisis del marco de Cynefin de Dave Snowden y observar como una compañía financiera (Naranja) decide lanzar su *spin off* como un brazo separado de Naranja, pero bajo el mismo paraguas de marca, mostrando ser una empresa ecosistémica.

Palabras clave

CAMBIO, CYNEFIN, STARTUP, AGILIDAD, AGILE, SCRUM, CONTEXTO, COMPLEJO, LIDERAZGO, ENTORNO COMPETITIVO, RIESGO, EXPERIENCIA, FINTECH, ITERACIÓN INCREMENTAL, MVP, BANCARIZACIÓN, PENETRACIÓN BANCARIA, DIGITAL, INCLUSIÓN FINANCIERA, BILLETERA VIRTUAL, FINANZAS, ECOSISTÉMICA, TECNOLOGÍA.

Introducción

Contexto financiero en Argentina

En los últimos 5 años se observa un gran crecimiento exponencial de las *FinTechs*, compañías financieras y bancos nativos digitales. Argentina está dentro de los países a nivel mundial con menor penetración bancaria en Latinoamérica (hoy en día es aproximadamente el 48% en Argentina mientras que países del Medio Oriente y África del Norte es del 57%); este hecho deja margen para que muchos competidores nuevos surjan con estructuras más flexibles, pudiendo crecer rápidamente, abarcando el segmento no atendido y representando una posible amenaza para aquellos bancos tradicionales con clientes insatisfechos o buscando nuevas facilidades. (Nakazato, 2019)

Este fenómeno que se observa tiene varias causas; según Gabriel Foglia, decano de la Facultad de Ciencias Económicas de UP, cuenta que la razón principal de la baja bancarización se debe al alto grado de la informalidad de la economía, refiriéndose a actividades económicas ilícitas sin cuenta bancaria. Algunos motivos por los que se puede explicar este fenómeno en el país se deben a la evasión de impuestos, la falta de sucursales bancarias en zonas menos favorecidas y una larga historia de crisis económica que llevan a la desconfianza, especialmente las personas de mayor edad. (M.GROSZ, 2018b)

Esto hace que se genere un marco de competencia en el rubro financiero que no se había visto en los últimos años, ya que no hace falta que una persona esté bancarizada para poder utilizar productos financieros o realizar pagos. Por un lado, nos encontramos con el crecimiento exponencial de nuevos competidores que son sumamente flexibles y veloces a la hora de adaptarse a las necesidades de los clientes; mientras que, por el otro lado, los bancos tradicionales se encuentran con estructuras grandes y sistemas arcaicos, haciéndose difícil y lenta la transformación que se necesita para competir con las nuevas amenazas.

Descripción breve del problema de investigación

La tecnología y el avance de los celulares inteligentes hicieron que hoy en día el banco se pueda llevar en el bolsillo, estando siempre disponible en cualquier momento y lugar. Según fuentes del diario Clarín, en los últimos tres años, los clientes “móviles” de los bancos crecieron un 373%, mientras que los que operan en PC y *notebooks* lo hicieron “sólo” un 38% (M. GROSZ, 2018a). Estos datos son los que están analizando los bancos tradicionales para replantearse los canales habituales de oferta de productos a sus clientes y reconvertirlos en propuestas de valor a través de medios digitales; sin embargo, la forma en que se ofrecen los productos no va a ser suficiente para competir con las nuevas *FinTechs*, ya que hay una necesidad más profunda.

Uno de los grandes objetivos de los bancos digitales argentinos y *FinTechs* es incluir al sistema bancario a aquellas personas que hoy están fuera de ello por distintas razones. Para alcanzar tal objetivo, muchos facilitan el acceso al crédito de un sector que, si bien posee una cuenta bancaria, nunca fue atendido por la banca tradicional y, menos aún, contó con el beneficio del crédito, tal vez por no disponer de un score de Veraz superior a 500 o carecer de un ingreso alto. En ese sentido, varias *FinTechs* prestan dinero y, a medida que la persona pasa a ser un cliente, la firma lo evalúa; si éste cumple con sus obligaciones de pago, le otorgan mayores beneficios en monto, plazo y tasa.

Todas estas nuevas propuestas financieras que van apareciendo en el mercado, obligan a los bancos tradicionales a mutar de forma rápida y con mayor flexibilidad. Es por esto mismo que los bancos tradicionales están comenzando a elaborar planes de acción, para poder adaptarse a los cambios del mercado y las nuevas tendencias, y de esta forma salir a competir también. Adherirse a la ola de cambio y de innovación del mercado financiero, lleva a que los bancos tradicionales que tengan que analizar cómo afrontar todos los desafíos, en qué momento y de qué forma.

Introducción del área temática

Con las necesidades emergentes, comenzaron a aumentar la cantidad de *FinTechs* y la idea de bancos digitales. Por otro lado, comenzaron a analizarse las alternativas de bancos “low cost”, que no contengan sucursales y sean totalmente *online*, permitiendo bajar los costos fijos de las estructuras y al mismo tiempo ofrecer ideas de agilidad y soporte 24 horas. Como decía Bill Gates “Banking is necessary, but banks are not”. ¿Será cierto?

Sin embargo, más allá de los que nacen como empresas que ofrecen productos financieros y/o bancarios, hay otras empresas como Mercado Libre que, dentro de su ecosistema de productos, tienen productos que compiten contra el mercado financiero como la billetera virtual, pago con código QR y Mercado Créditos. Esto nos demuestra, que hoy las empresas están creando ecosistemas de productos que pueden competir en más de una industria y también representar amenazas al sector financiero.

A partir del cambio de gobierno, en los últimos meses se aplicaron decretos para los bancos y compañías financieras que impactan sus ganancias. Se publicaron decretos para las denominadas “billeteras virtuales” donde explican que deben tributar por el impuesto a los créditos y débitos, según una resolución que la AFIP. La medida estudiada por la AFIP también obliga a las empresas que facturen por encima de un cierto monto a hacer retenciones de Ganancias y de IVA cuando las ventas se hayan realizado por este medio. Otras de las modificaciones que se hicieron, fue modificar el decreto 380 (impuesto al cheque) para ampliarlo a las operaciones por cuentas virtuales que incluyan a una persona jurídica (empresa o comercio). Estas decisiones, como suele ocurrir con los nuevos impuestos, terminan perjudicando al consumidor, porque el gravamen será aplicado sobre los precios de venta por parte de las compañías. “La idea es equiparar a todas las tecnologías en el mismo nivel impositivo. Buscamos dar equidad”, sostienen desde la AFIP. Como consecuencia, la demanda de estos productos comienza a bajar, al no contar con el apoyo necesario para que se los fomenten y crezcan.

Otra de las resoluciones emitidas por el gobierno este año, impactaron a las compañías financieras y/o bancos que tienen como producto las tarjetas de crédito.

En febrero se emitió una resolución para ponerle un tope a los intereses que los bancos cobran por el financiamiento de saldos en las tarjetas de crédito, lo que en la jerga se conoce como el 'revolving', lo que significa una baja en las ganancias para los bancos o compañías financieras que contaban con clientes que no pagaban la totalidad de su tarjeta.

Sin embargo, en el contexto de COVID 19, el gobierno en Argentina -como en muchos otros países también- tuvo que volver a cuestionarse cómo deben hacer para poder "digitalizar" a todas aquellas personas que no están dentro del circuito financiero para poder realizar las operaciones de pagos, cobros y transferencias sin necesidad de depender de las estructuras *brick and mortar* (como se les dice a todos los negocios que dependen de estructuras físicas para operar). La pandemia obligó a cambiar los hábitos rápidamente, sin tiempo para gradualismo ni etapas de adaptación intermedias. De un día para el otro, todas aquellas personas, comercios y empresas que se manejaban con efectivo tuvieron que buscar una alternativa digital para poder continuar operando.

En ese contexto, las billeteras virtuales que se operan desde el teléfono celular van cobrando protagonismo. "En la actualidad existen 6,5 millones de cuentas, que se operan a través de una CVU (clave virtual uniforme) y no tenemos dudas de que, al ser totalmente funcionales a las necesidades del contexto económico actual, el ritmo de crecimiento se consolidará a lo largo del año", arranca Ignacio Plaza, presidente de la Cámara de *FinTech*. "Desde el inicio de la cuarentena, vemos una fuerte aceleración de todo lo que es pagos de servicios y recargas de telefonía, apalancada, principalmente, por nuevos usuarios de la billetera virtual que ingresan para realizar pagos por primera vez. Incluso despegó el pago de servicios e impuestos en entidades provinciales, lo que evidencia un crecimiento del uso de la herramienta en el interior", detalla Alejandro Melhem, country manager de Mercado Pago, una empresa del grupo Mercado Libre. "Solo en la semana de aislamiento se triplicaron las operaciones en comparación con las semanas previas, aun cuando es un indicador que tiene un crecimiento constante", cuantifica Juan Pablo Bruzzo, CEO de Moni y agrega que "también está creciendo

la tasa de uso y frecuencia de MoniCard, nuestra tarjeta prepaga Mastercard". (Fernández, 2020)

A estos testimonios, también se le suma el de Naranja X, Carolina Pascarelli, *Head of Corporate Affairs*, también advierte que "el tráfico de visitas de clientes de Naranja a sus canales online experimentó un incremento cercano al 200% comparado con la actividad habitual". "En términos generales, creemos que este contexto debería impulsar una adopción más rápida de las alternativas digitales. El crecimiento del sistema integral de pagos digitales contribuye a la disminución de la circulación física de los billetes y el uso de cuentas virtuales ayuda a impulsar la inclusión financiera". (Fernández, 2020)

En una nota a iProfesional, Ignacio Plaza, presidente de la Cámara Argentina de *FinTech*, destacó el cambio de rumbo que tomó el Gobierno respecto del uso de herramientas digitales para que los haberes sociales de jubilados y de personas en situación de vulnerabilidad puedan cobrarse a través del teléfono móvil, dispositivo que está presente en el 100% de la población mayor de 18 años (Catalano, 2020). Distintas entidades de la Cámara de *FinTech* estuvieron revisando con el Gobierno la posibilidad de que se paguen las asignaciones a través de las billeteras digitales. "En este contexto se vio que los atributos que es necesario avanzar más rápidamente hacia la digitalización porque los riesgos que representa ir en esa dirección son menores que los que significa exponerse al virus para ir a cobrar un haber", comentó Plaza; continuó explicando también que "en la actualidad hay 6,5 millones de CVU (Clave Virtual Uniforme) que habilita una billetera virtual. Esto no quiere decir que sean necesariamente personal porque una persona puede tener dos o más CVU. La variedad de usuarios comprendidos en esa cifra es muy grande y aún no tenemos discriminados los segmentos a los que pertenecen".

Para concluir, podemos observar que las billeteras digitales siguen creciendo en gran escala y el contexto de la pandemia puso en evidencia lo que se viene gestando los últimos años. "En particular, en Naranja X estamos evaluando la posibilidad de sumarnos", indicó a Télam el responsable de la empresa, Gastón Irigoyen, para agregar que "el pago de las asignaciones de Anses, como el IFE,

mediante billeteras virtuales es un paso importante para toda la industria y una alternativa viable para quienes no están bancarizados, pero cuentan con un celular". Explicó que la coyuntura impuesta por la pandemia " impulsó la adopción de herramientas de pagos sin contacto " y que "ayudó a evidenciar que, a futuro el uso del efectivo debería disminuir pues ya está comprobado que el manejo de efectivo es inseguro, incómodo y en este contexto también un foco de infección", comentaron en una entrevista dada a La Nación en abril de este año.

Cambio en el entorno: contextos complejos

Es imprescindible identificar en qué contexto se encuentra una organización para la toma de decisiones. Como decía Benjamin Franklin "la peor decisión es la indecisión", cuando no se toma una decisión, ya se tomó una. Es por esto mismo que se tienen que preparar a las organizaciones, para poder tomar las decisiones que impactarán en su operatoria y evitan los problemas que aparecen cuando estilos estándares de gestión llevan a cometer errores luego. Dilatar la toma de decisiones sólo conlleva a mayores problemas luego.

David Snowden¹ y Mary E. Boone² comparten una nueva perspectiva sobre la lectura de los contextos y liderazgos. En el modelo se representan las cinco situaciones en las que una organización puede encontrarse, y en cada una de esas situaciones, las que determinarán la manera en que las organizaciones deban actuar. Para ello, desarrollaron el marco *Cynefin*³ el cual presenta cinco contextos: simple, complicado, complejo, caos y desorden. Dependiendo el contexto, el abordaje que se deba hacer.

¹ David Snowden: Nacido en 1954, es un consultor de gestión e investigador de Gales en el campo de la gestión del conocimiento. Conocido por el desarrollo del marco Cynefin, Snowden es el fundador y director científico de "Cognitive Edge", una firma de consultoría de gestión con sede en Singapur, especializada en complejidad y dotar de sentido (sensemaking).

² Mary E. Boone: es presidente de "Boone Associates", una firma de consultoría en Essex, Connecticut, y autor de numerosos libros y artículos, incluido *Managing Interactively* (McGraw-Hill, 2001).

³ Cynefin: es una palabra galesa que como sustantivo puede interpretarse como "guarida, residencia habitual" o "hábitat", y como adjetivo significa "usual, habitual y familiar, habitual y ordinaria".

El modelo de Snowden puede ayudar a percibir en qué contexto están aquellas organizaciones donde los líderes no sólo podrán tomar las mejores decisiones, sino que también, podrán evitar los problemas que surgen cuando sus estilos predilectos de gestión los llevan a cometer errores. En definitiva, el modelo nos brinda una respuesta, dependiendo en qué ámbito se encuentre la organización y dar mayor sentido a la experiencia.

Dentro de los cinco contextos que describe Snowden, se encuentra involucrado la complejidad; pero ¿a qué se refiere exactamente con la complejidad? Para entender este concepto, se deben entender dos elementos: los elementos del entorno (estructura) y el comportamiento de los elementos (predictibilidad).

En esta tesis, vamos a hacer foco en profundizar el entorno complejo, donde vemos que se desarrollan los jugadores *startups* de *FinTechs*. En este tipo de entornos, las soluciones estándares o las recomendaciones de gente experta no garantiza el éxito o la solución. La única forma de abordarlos es realizar distintos ciclos de pruebas y error, donde se van encontrando las respuestas, evaluando los impactos y cómo accionar. Combinando este modelo con las metodologías ágiles, se pueden ir iterando las pruebas y errores para ir encontrando un solución iterativa e incremental, basándose en enfoques empíricos.

Básicamente, la iteración en un marco ágil consiste en realizar un análisis posible, evaluar el diseño, continuar con el desarrollo, gestionar la integración y realizar la prueba; dependiendo del resultado de esa prueba y la devolución de esta, se planea una nueva iteración, generando una solución incremental, por partes. Por esto mismo, las empresas tienen que estar preparadas para tener una estructura que les permita trabajar con la suficiente rapidez, para poder establecer formas de trabajo ágiles y con constante iteración de prueba y error sucesivamente.

Organizaciones *Waterfall* vs. *Agile*

En las organizaciones grandes, hace unos años, era costumbre trabajar de forma *waterfall* sin cuestionarse diferentes formas de interacción que ayuden a ser más veloces. Esto no implica que algo haya estado mal sino, en vez, que las

situaciones cambiaron y se requieren de nuevos modelos de trabajo. Con *waterfall*, se esperaba que una etapa finalice para poder comenzar la siguiente. Cuando se tiene un alcance limitado, es más sencillo trabajar con la metodología de *waterfall*; sin embargo, esto fue cambiando y, ante la necesidad de trabajar sin tener alcances fijos, pero sí quizás otras variables como los recursos que se cuentan y el tiempo, surgen nuevas interacciones: la agilidad; esta consiste en iterar sobre un producto o servicio sin necesidad de que todas las etapas finalicen en su totalidad para poder completar la entrega de este. Con *waterfall*, el alcance es fijo y se tiene que estimar con cuántos recursos se puede realizar y en cuánto tiempo. Con agilidad, los recursos y el tiempo se pueden saber en el comienzo y, con esas variables fijas, se tiene que trabajar en definir en qué consiste el alcance y en cuántas etapas se planea iterar para poder ir alcanzando el objetivo final.

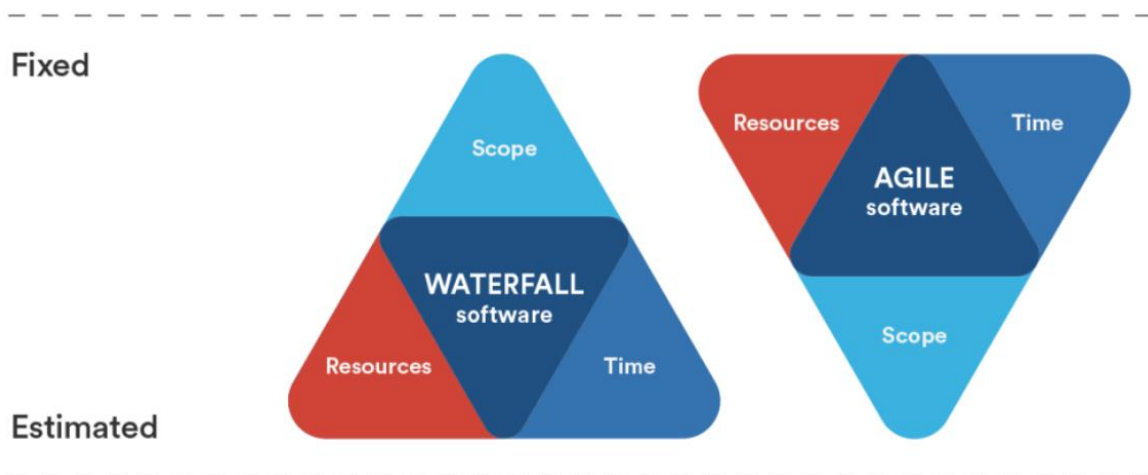


Figura 1: Fuente: <https://www.process.st/waterfall-vs-agile/>

Hoy en día, se introducen nuevas formas de trabajo en entornos que son volátiles y requieren de la velocidad. La agilidad es una forma de adaptarse a los cambios, pudiendo responder con velocidad y entregas parciales, para ir perfeccionando el resultado que se quiere lograr. Como decía Stephen Hawking⁴ “La inteligencia es la velocidad de adaptarse al cambio”.

⁴ Stephen Hawking: fue un físico teórico, astrofísico, cosmólogo y divulgador científico británico. Sus trabajos más importantes consistieron en aportar, junto con Roger Penrose, teoremas respecto a las singularidades

Tradicionalmente, las organizaciones fueron pasando por distintas metodologías para irse transformando, empleando pasos secuenciales (desde que se realiza la ideación hasta la entrega). Sin embargo, si se quiere incorporar la variable de velocidad junto al cambio, el trabajo secuencial no te brinda de esa flexibilidad. Es por esto mismo, que las organizaciones se ven alentadas a explorar nuevas metodologías alternativas en las que el cambio se va realizando de entregas más pequeñas, por partes, pero a mayor velocidad con equipos multifuncionales. Obviamente, todo esto fue posible de realizar junto al avance de la tecnología, la conectividad y la expansión global de los dispositivos móviles y redes sociales.

La innovación y la rapidez de respuesta al mercado son dos variables claves para retener a los clientes y captar nuevos. Estas tendencias, van más allá de las empresas grandes y tecnológicas. Hay *startups* que ya, desde su concepción, nacen tecnológicas y ágiles y otras empresas grandes que lograron realizar la transformación digital para poder serlo. Cada vez más organizaciones de todos los sectores están introduciendo estas nuevas tecnologías en sus modelos operativos. A este escenario se le suma la aparición de organizaciones líderes digitales como Google, Amazon, Netflix, Spotify, Alibaba y Uber, por ejemplo, que han modificado la forma en que se relacionan con sus clientes y las expectativas que generan en cuanto a la velocidad de respuesta a los cambios.

En la industria de servicios financieros, las *FinTech* después de la gran crisis financiera y la ola regulatoria posterior, han sabido sacudir al mercado; con una inversión global sostenida, han acelerado en los últimos tiempos enormemente su crecimiento. Los nuevos competidores cuentan con la ventaja de no heredar plataformas obsoletas y regulaciones estrictas, lo que ha permitido un crecimiento exponencial, aumentando su influencia y participación en el mercado; sin nombrar que, además, su potencial de largo plazo es mayor.

Todos estos puntos conllevan a que el ritmo acelerado de cambio con la que se enfrentan las organizaciones, hace que se reduzca la posibilidad de anticiparse

espaciotemporales en el marco de la relatividad general y la predicción teórica de que los agujeros negros emitirían radiación, lo que se conoce hoy en día como radiación de Hawking.

al futuro, haciendo que los ciclos estratégicos que se puedan proyectar sean ahora más cortos, pasando de escenarios que se proyecten de 2 a 3 años mientras que quizás antes se hacían de 5 a 10. Debido a esto, las organizaciones se deben adaptar íntegramente, no solamente su estrategia, la cultura y sus operaciones sino además, acelerar los tiempos de reacción frente al mercado. En definitiva, las organizaciones necesitan volverse o ser (nacer) ágiles.

La metodología *waterfall* ha demostrado ser adecuada para proyectos donde se quiere solucionar un objetivo, donde no se ve afectado por incertidumbre o esté sujeta a cambios del mercado o entorno. Esto no implica que sea mejor o peor, tan solo que, si no se cuenta con este tipo de escenarios, este tipo de metodología no logra optimizar al máximo el tiempo y las ventajas competitivas de la organización. Cuando el entorno se vuelve cambiante y los requerimientos no están definidos en su totalidad, se empiezan a notar las limitaciones de esta metodología: rigidez o burocracia asociada a procesos punta a punta y pérdida de información entre las distintas capas que intervienen.

Actualmente, la disputa la enfrentan las organizaciones grandes, ya que se preguntan cómo realizar el cambio de pasar de ser *waterfall* a *agile*, cuando su entorno comienza a ser cambiante. Para esto hay diferentes estrategias que permiten que una organización grande y burocrática que trabaja con *waterfall* pueda inclinarse a trabajar en la agilidad. Ejemplos de esto hay muchos; uno de ellos, que vamos a hacer énfasis en esta tesis es el del Grupo Financiero Galicia, que consta dentro de su grupo de 2 organizaciones grandes que son Banco Galicia y Naranja. Estas dos empresas son del estilo tradicional, con gran trayectoria y tamaño; sin embargo, el grupo identificó la necesidad de moverse con mayor agilidad y, notó que si esperaban a que las organizaciones se movieran a la velocidad requerida, quizás pudieran perder la oportunidad de seguir creciendo en propuestas de valor para sus clientes, perdiendo el *time to market*⁵. Es por esto mismo que iniciaron la estrategia de *speed boat*⁶ y lanzaron la *FinTech* Naranja X, dentro del paraguas de

⁵ Time to market: es el concepto que se usa en Marketing para definir el periodo de tiempo que pasa desde que se lanza un producto hasta que una actualización del mismo llega para sustituirlo.

⁶ Speed boat: Significa lancha en inglés. Es una forma de expresar una estrategia cuando se quiere ir rápido.

productos que se ofrece dentro de la marca Naranja, para poder desarrollar productos financieros de manera rápida y compitiendo con las nuevas amenazas del mercado financiero.

En conclusión, no hay metodología perfecta. Todo depende del tipo de organización, tamaño, cultura, producto, entorno y otros muchos factores más que, dependiendo del autor que uno lea, puede encontrar como sugerencia distintos factores a revisar para comprender qué metodología es la mejor. Sin embargo, sí es cierto que, si las organizaciones son grandes, el concepto de agilidad se dificulta más que en organizaciones más flexibles y de menor tamaño. Lo que también podemos afirmar es que cada organización tiene que evaluar en qué punto se encuentra y hacia dónde quiere ir. La metodología será una de las herramientas que se utilicen para lograr un objetivo, pero, al final, se podrá analizar si fue la correcta o no, en base a los tiempos y entregables. En esta tesis, vamos a desarrollar el concepto de contextos y líderes bajo el modelo de Cynefin, haciendo especial énfasis en el contexto complejo y cómo los líderes se desarrollan en él. También estaremos combinando este análisis con la metodología ágil y volcando todos estos conocimientos en el caso de Naranja X, una empresa que nace como *spin off*⁷, dentro de un contexto complejo, siendo una *startup* tecnológica y ágil dentro del mundo Naranja.

⁷ Spin-off: es una empresa u organización nacida como extensión de otra mediante la separación de una división subsidiaria.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son los distintos contextos y liderazgos según el marco de Cynefin?
- ¿Cuál es el contexto de las *FinTechs* en Argentina?
- ¿Cuál es el tipo de liderazgo que se requiere en las *FinTechs* en Argentina?
- ¿Qué estrategia debe adoptar una *FinTech*, dentro de un contexto complejo, para adaptarse a los cambios del entorno rápidamente y lograr los objetivos planteados?
- ¿Cómo conviene formar una *FinTech* en Argentina? ¿dentro de una misma organización con transformación digital o por fuera a modo de *spin off* o como una *startup*?
- ¿Qué metodología de trabajo se utiliza en las *FinTechs*?
- ¿Qué propuesta diferenciadora debe tener una *FinTech* dentro del mercado de Argentina?
- ¿Qué vienen a ofrecer las *FinTechs* a diferencia de los bancos?
- ¿Cómo se visualiza al contexto de las *FinTechs* a 3 años?

Hipótesis

El contexto de las *FinTechs* en Argentina es complejo según el análisis bajo el modelo de Cynefin, requiriendo líderes con poca aversión al riesgo y constituyéndose como empresas tecnológicas desde su nacimiento, preferiblemente como *startups* o *spin offs*, trabajando bajo la metodología ágil.

Objetivos

- Analizar en contexto de inclusión financiera en Argentina.

- Analizar la propuesta en el mercado de *FinTech* y bancos digitales en Argentina para entender su propuesta de valor.
- Revisar qué precauciones deben tener las *FinTech* en Argentina.
- Analizar el contexto en el que compiten las *FinTechs* y el tipo de liderazgo que deberían fomentar, bajo el enfoque del marco de Cynefin por David Snowden.
- Comprender si conviene crear una *FinTech* realizando una transformación digital de una empresa o lanzando un *spin off* o *startup* por separado.
- Analizar la metodología de trabajo de las *FinTechs*.
- Repasar la metodología de trabajo ágil: *Scrum*.
- Revisar las propuestas vigentes en el mercado para poder pensar una propuesta innovadora, combinando lo que actualmente existe en un solo lugar y agregándole valor, creando empresas “ecosistémicas” y ágiles.
- Analizar los casos de Naranja y Naranja X. Aplicar el análisis de Cynefin del contexto y las decisiones tomadas por sus líderes para ese contexto.
- Aprender sobre la propuesta de valor que ofrece y ofrecerá Naranja X estando dentro del paraguas de productos de Naranja.

Alcance

El presente trabajo intenta, por un lado, analizar el contexto y los líderes en las *FinTechs* en Argentina. Y por el otro, analizar su metodología de trabajo y la mejor estrategia en su concepción. Finalmente, se plasmará este análisis, en el caso Naranja con el lanzamiento de su *FinTech* Naranja X.

Dada esta situación, cabe destacar, que existen ciertos aspectos los cuales no se van a profundizar en el trabajo final como ser los detalles financieros de las *FinTechs* mencionadas, ni el desarrollo de las leyes que impactaron en el último tiempo a las mismas. Tampoco se estará abordando en detalle la estrategia de penetración bancaria, ya que hay muchos factores que se nombran que la afectan y pueden haber muchas estrategias diferentes de abordarla, para poder apoyar al desarrollo de las *FinTechs* en Argentina.

Marco Teórico

Capítulo 1- Introducción de las *FinTechs*

1.1 Debate de ideas y autores sobre la transformación digital financiera

Definiendo el término de *FinTechs*, según un estudio realizado por el PEF, se diferencian porque desde su concepción utiliza conocimientos tecnológicos con los principales propósitos de servir a la industria financiera innovando la distribución, proporción y provisión de los productos/servicios financieros. Las compañías *FinTechs* son principalmente, pero no exclusivamente, *startups*. (Emadi & Heyden, 2018)

Acompañando la idea del desarrollo de la industria, Ian Pollari comenta en su artículo que la tecnología financiera es uno de los sectores que más rápido crece dentro de la industria. Destaca que el rápido crecimiento de las *FinTechs* representa la transformación digital de la industria con implicancias para los consumidores, empresas y gobierno. Comenta el desafío y oportunidades que brinda la disrupción digital y los nuevos modelos de negocios que se derivan como consecuencia (Pollari, 2016). Continuando con este punto, Barba, Calzolari, Mansilla y Pozzolo en su estudio comentan que esta transformación digital está difumando los límites y fomenta la desintermediación estratégica, facilitando a través de las *FinTechs* los servicios financieros, fomentando la competencia para nuevos jugadores. Finalmente destacan como hipótesis que los bancos para sobrevivir tendrán que reaccionar, enfrentando una creciente competitividad, presionando y adoptando nuevas estrategias. (Riasanow, Flötgen, Soto Setzke, Böhm, & Krcmar, 2018)

Por otra parte, podemos ver como Kauffman, Parker y Weber realizan una observación sobre las empresas de la industria de servicios financieros enfrentándose a la dramática y, relativamente reciente, surgimiento de nuevas innovaciones tecnológicas y alteraciones de procesos. La industria como un todo y los jugadores dentro de ella están buscando nuevos modelos de negocios exitosos,

la creación de valor para sus clientes y nuevos enfoques que resultan en la transformación de sus servicios. Las empresas líderes que no pueden descubrir cómo conectarse efectivamente con la "Revolución de *FinTech*" están en juego. Ellos analizan tres pilares como los cimientos de esta revolución": el enorme capital disponible que hay para invertir en tecnología en la industria financiera que es un área muy "fértil"; por segundo lugar, las *startups* han desarrollado nuevas tecnologías para la industria financiera que son distintas a las que se veían observando en los bancos tradicionales y se enfoca en ofrecer cubrir las necesidades de forma directa, valiosa y con visión a futuro; sugiere que la transformación del negocio financiero se realice quitando intermediarios del medio y facilitando el acceso a los clientes, incluso en horarios fuera del mercado financiero (Kauffman, Parker, Weber, & Gomber, 2018).

King, por otra parte, resalta la autogestión del cliente que en su momento se reforzó con la instalación de los ATM (Automated Teller Machine), pensando la estrategia de la ubicación de cada uno de ellos; la necesidad de la autogestión con el celular comenzó a pensar nuevas estrategias para que se pueda pagar con el celular y no depender del efectivo (ni del propio ATM creado en su momento para la autogestión). Presenta un concepto muy interesante sobre la empatía que los bancos digitales pueden llegar a crear con sus clientes al conocer sus hábitos de consumo. Este punto es muy importante sobre todo en las situaciones donde el contacto del banco con su cliente es 100% digital y el cliente tiene que sentir que el banco le soluciona los problemas financieros sin esfuerzo alguno. (Bret King, 2012)

Sin embargo, el tema regulatorio no es menor. En su libro J. Wiley & Sons Inc. describen a la industria para proporcionar información sobre cómo las instituciones financieras tradicionales y las empresas *FinTech* pueden impulsar la innovación y mejorar la valoración en un entorno regulatorio complejo. Al sondear la profundidad y amplitud de varios nichos dentro del sector *FinTech*, descubre temas clave que han contribuido al éxito de la industria; entre uno de ellos se encuentran las regulaciones financieras que se vuelven cada vez más complejas y

los clientes se presentan con más opciones, haciendo que se vuelva imperativo para las instituciones tradicionales modernizar sus procesos. (Wilson, 2017).

En el libro *Bank 3.0*, King se nombra factores que, ya desde ese momento, iban a afectar a los bancos por los cambios en los hábitos de consumo de sus clientes y la tecnología. Comenta que las sucursales físicas de los bancos no acompañan el concepto de estar conectados de forma rápida y sencilla y que los banqueros, ya desde entonces, no querían considerar la idea de que desaparezcan, quizás por aferrarse a la idea nostálgica de dónde nació el banco en sus comienzos; King da su visión de cómo se deberían re transformar las sucursales físicas. Nombra también cómo la penetración de la telefonía celular creció de forma exponencial y contribuyó a que los clientes tengan la necesidad de que los bancos lo utilicen como un nuevo canal de conexión con sus clientes. (Brett. King, 2012)

Un punto interesante que resalta B. Nicoletti sobre los avances en tecnología (como la movilidad e internet), junto con su adopción generalizada a nivel mundial es que las expectativas de los clientes están cambiando. Los hábitos cambiantes de los consumidores y el nuevo entorno competitivo obligan a los bancos a afrontar con premura su digitalización para no quedarse atrás en un mercado en plena transformación. Los hábitos cambiantes de los consumidores, que demandan nuevas formas de consumir servicios financieros, y el entorno competitivo, al que se han incorporado las grandes compañías tecnológicas y las *FinTech*, obliga a los bancos a afrontar con premura su digitalización para no quedarse atrás en un mercado en plena transformación. A la vez que evoluciona la digitalización del negocio bancario, habla de que sería deseable construir métricas adecuadas y comunes a todo el sistema financiero y que se trasladen de forma transparente al mercado, de forma que se pueda contrastar si las inversiones realizadas son las adecuadas y si generan los resultados esperados, de una forma comparable entre entidades y países. Este es un trabajo por realizar tanto por las entidades, para su auto-seguimiento, como por las autoridades, para la monitorización de los sistemas financieros. (Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola, 2015).

Sin embargo, nada de esto será posible de no adaptarse rápidamente a la industria de forma ágil como se demuestra en el *Manifiesto Agile* (Beck et al., 2001) donde la practica nombrada no se lleva solamente al mundo de la tecnología sino en todos los ámbitos para cumplir con la rápida adaptación a las necesidades del cliente.

Por último, acompañando esta transformación, G. Westerman, A. McAfee y D. Bonnet ponen el enfoque en los roles de las personas para digitalizar una compañía. Para poder llevar a cabo estos cambios significativos en la organización, se necesitan figuras llamadas "Digital Masters" que son aquellos "Maestros Digitales" que llevaran a cabo la transformación en los procesos de la organización para que puedan acompañar los cambios de infraestructura; estas personas tienen capacidades digitales y de liderazgo, entendiendo el cómo y el qué, haciendo que los empleados también comprendan y estén alineados con la transformación de la organización. Este tipo de jugadores hace que la empresa tenga una visión digital y sepa dónde es mejor invertir (G.Westerman; A. McAfee; D.Bonnet, 2015).

Sin embargo, Lisa Bodell propone un cambio de pensamiento. Según su experiencia, la gente está cansada de que se le pida cambiar o innovar. Demasiados directores ejecutivos y jefes se niegan a ver que lo que generalmente se ha aceptado como el camino indiscutible hacia el éxito y las ganancias termina frenando a sus compañías de muchas maneras. Así que implementan supuestamente programas de mejora de la innovación que crean capas adicionales de proceso. Pronto, esta complejidad hace que sea tan difícil hacer las cosas que las personas ya no sienten que tienen control sobre su trabajo. Esto los lleva a renunciar a cualquier sueño que puedan tener de hacer una diferencia real para la empresa. Se convierten en trabajadores zombis complacientes. Su visión consiste en reclamar el poder para derribar el statu quo, iniciar un nuevo pensamiento e impulsar un cambio real para hacer crecer el negocio. (Bodell & Dominguez, 2012)

1.2 Situación de los nuevos competidores en la industria financiera

Khayrallah, Radia, Hickey, Singh, y Xu cuentan como los bancos están enfrentándose a muchos problemas dentro de las distintas áreas, principalmente impulsadas por la innovación en tecnología de la información. Aparecen entonces los “neobancos” que salen a ofrecer servicios para competir con los bancos tradicionales y ofrecen acceso puramente en línea que compiten directamente con bancos minoristas. Por otro lado, los bancos tradicionales tienen una carga regulatoria que los nuevos competidores están bordeando; los procesos políticos no han intervenido aún para nivelar el campo de juego de igual forma para todos (Khayrallah, A., Radia, N., Hickey, J., Singh, J., & Xu, V., 2015).

Минарченко, И. М., y Сайко describen como se aumentó la explosión de la telefonía móvil y la desconfianza de la gente hacia los bancos tradicionales luego de la crisis económica. Las crisis hacen que se aun momento fértil para las empresas nuevas financieras del mercado que se quieran desarrollar. La primera ola de neobancos entró en escena en principios del 2010 y ha habido diversos casos de éxito desde entonces. Hoy el entorno está cambiando con algunos neobancos que actúan cada vez más como bancos tradicionales incluso cuando los bancos tradicionales intentan competir con los neobancos mediante el lanzamiento de marcas independientes (Минарченко, И. М., & Сайко, И. Л., 2018).

La definición más común de lo que es un neobanco es una institución que proporciona combinación de cuentas corrientes, caja de ahorro y tarjetas de débito a través de canales digitales, principalmente móvil: sin sucursales físicas. Las aplicaciones de los neobancos tienden a ser ingeniosas y simples, diseñadas para ayudar a comprender los productos financieros mejor y, de ser posible, mejorar los hábitos. En conclusión, un neobanco es un banco 100% digital montado sobre una plataforma y es móvil, por lo que no implica sucursales, pero más allá de todo esto, lo más importante es que su sistema es 100% nuevo también (no heredado por otros bancos), por lo que no es simplemente una interfaz digital para un tradicional banco (Минарченко, И. М., & Сайко, И. Л., 2018).

Los desafíos se están dando particularmente en el mercado minorista donde se avanza rápidamente de forma ágil. Los bancos son particularmente vívidos y tienen un alto impacto. Generalmente cuando hablamos de bancos nos referimos a instituciones bancarias minoristas tradicionales. Los nuevos competidores pueden eventualmente resultarles interesantes formar parte de los bancos tradicionales propiamente dicho a pesar de la carga regulatoria. Esto sigue siendo una disrupción entre los nuevos competidores tecnológicos orientados a innovar y los bancos tradicionales (Khayrallah, A., Radia, N., Hickey, J., Singh, J., & Xu, V., 2015).

Los neobancos se centran en nuevos clientes, no de clientes antiguos o actuales, que influyen en el posicionamiento de la marca, el lenguaje de comunicación y percepción. Los clientes a los que apuntan son aquellos que nunca han sido atendidos por bancos tradicionales por fuerza de edad o geografía- ya que el país en desarrollo se caracteriza por un bajo nivel de penetración financiera. Un nuevo nivel de cliente, el servicio y el soporte son características de los recién llegados al mercado. Se consideran a los neobancos como otra distribución (Минарченко, И. М., & Сайко, И. Л., 2018).

Entonces, ¿cuál es el futuro de los neobancos? Para Минарченко y Сайко sugieren cuatro escenarios para el futuro de los neobancos: adquirir y asimilar marcas financieras más grandes, las marcas más grandes comienzan sus propias marcas digitales de neobancos, la neobanca no puede convertirse en un modelo comercial viable, pero siguen influyendo en la industria y, finalmente, la última opción sería que la neobanca se convierta en el método dominante para acceder a las cuentas subyacentes mantenidas en las cuentas tradicionales de bancos. (Минарченко, И. М., & Сайко, И. Л., 2018).

Par concluir, Khayrallah, Radia, Hickey, Singh, y Xu analizan como los bancos pueden responder a las amenazas externas como los neobancos. Sugieren que los bancos pueden ignorar las amenazas y perder flujos de ingresos, ya que el sector bancario ha sufrido muchas crisis devastadoras y sin embargo vuelven a recuperarse; otra opción es que se adapten a las amenazas encontrando nuevas oportunidades, ya que están en una posición privilegiada en saber qué amenazas

vale la pena optar por competir y cuáles no, dependiendo si ven un flujo de ingresos atractivo o no; por último, los bancos pueden contraatacar las amenazas y mantener el *status quo*, ya que entienden la regulación y tienen la influencia política y capacidades de gobierno para mitigar las amenazas (Khayrallah, A., Radia, N., Hickey, J., Singh, J., & Xu, V., 2015).

1.3 Descripción del mercado y contexto de las *FinTechs* Global y en América Latina

La tecnología *FinTech* es reconocida como una de las innovaciones más importantes en la industria financiera y se está desarrollando a una velocidad rápida, impulsada en parte por la economía compartida, la regulación favorable y la tecnología de la información. *FinTech* promete remodelar la industria financiera mediante la reducción de costos, la mejora de la calidad de los servicios financieros y la creación de un panorama financiero más diverso y estable ("The *FinTech* Revolution 2015").(Lee & Shin, 2018)

Descubrimos que los países presencian más formaciones de startups *FinTech* cuando la economía está bien desarrollada y el capital de riesgo está disponible. Además, el número de servidores de Internet seguros, las suscripciones de teléfonos móviles y la fuerza laboral disponible tienen un impacto positivo en el desarrollo de este nuevo segmento de mercado. Finalmente, cuanto más difícil es para las empresas acceder a préstamos, mayor es el número de nuevas empresas *FinTech* en un país. En general, la evidencia sugiere que la formación de startups *FinTech* no necesita dejarse al azar, pero las políticas activas pueden influir en el surgimiento de este nuevo sector.(Haddad & Hornuf, 2019)

Las *FinTech* son empresas que a través de modelos de negocio basados en la tecnología y la innovación digital ofrecen productos y servicios financieros innovadores. Se dedican principalmente a ser intermediarios del mundo financiero. América Latina y el Caribe, al presentar un alto porcentaje de personas no bancarizadas y la utilización de celulares por gran parte de la población, nos convierte en un atractivo para los inversionistas de este sector. (Carmona B., 2019)

Esta revolución tecnológica ya ha generado grandes innovaciones en los siguientes sectores: comercio minorista (a través de comercio electrónico, Amazon-Alibaba), transporte (Uber- Lyft- Cabify), alojamiento (Airbnb), medios y contenido digital (Netflix), e información y publicidad (Facebook-Google, con grados elevados de segmentación de clientes y focalización AD). En todos esos casos, el rasgo común ha sido el uso altamente eficiente de las entradas de Big Data y su aplicación para mejorar la base de clientes. Estos procesos implican el uso de algoritmos de Inteligencia Artificial (IA), especialmente aquellos relacionados con el aprendizaje automático (por ejemplo, Deep-Mind of Google o Watson-IBM), ver Agrawal et al., 2018; todo esto se ha visto agravado por el apalancamiento adicional proporcionado por el uso de redes en línea y la capilaridad de los teléfonos móviles (que se están convirtiendo en oficinas bancarias en línea, aprovechando su alta potencia informática). (Clavijo, Vera, Beltran, & Londoño, 2019)

Los avances tecnológicos impulsados por la revolución de Internet cambiaron la cara de la industria de servicios financieros y condujeron al desarrollo de las finanzas electrónicas (*e-finance*). La financiación electrónica se refiere a todas las formas de servicios financieros, tales como la banca, los seguros y el comercio de acciones realizadas a través de medios electrónicos, incluidos Internet y la *World Wide Web*. La financiación electrónica permite a las personas o empresas acceder a cuentas, realizar transacciones comerciales y obtener información sobre productos y servicios financieros sin estar en contacto físico con empresas financieras. (...) Al igual que con el comercio electrónico, muchos de estos cambios han llevado a la disminución y reducción del número de ubicaciones físicas para los bancos. (Lee & Shin, 2018)

¿Por qué algunos países tienen más nuevas empresas destinadas a cambiar la industria financiera a través de servicios innovadores y digitalización que otros? Por ejemplo, en ciertas economías, ha habido una gran demanda de innovaciones en tecnología financiera (*FinTech*), mientras que otros países han puesto a disposición un entorno económico y regulatorio más benévolo. (...) Descubrimos que los países presencian más formaciones de startups *FinTech* cuando la

economía está bien desarrollada y el capital de riesgo está disponible. Además, el número de servidores de Internet seguros, suscripciones de teléfonos móviles y la fuerza laboral disponible tiene un impacto positivo en el desarrollo de este nuevo segmento de mercado. Finalmente, cuanto más difícil es para las empresas acceder a préstamos, mayor es el número de nuevas empresas de un país. (Haddad & Hornuf, 2019)

Como veremos, todo esto ha implicado una gran profundización del llamado "capitalismo sin capital", dado el auge de la inversión en activos intangibles (Haskel y Westlake, 2017). Su elemento característico implica la alta velocidad con la que esos activos están cambiando la forma de hacer negocios y valorando los intangibles relacionados con las patentes y sus "aplicaciones tecnológicas". Baste decir que Uber es la compañía de transporte más grande (sin tener un solo taxi); Airbnb es el hotel más grande (sin tener una habitación individual); y Amazon es la tienda minorista global (sin tiendas directas de "ladrillo y mortero", aunque con las excepciones del conocido piloto de Amazon Go en Seattle, y más recientemente, Four-Star en Nueva York). Actualmente, las ventajas comparativas de las grandes empresas tecnológicas son evidentes (tanto por su conocimiento técnico como por sus presupuestos masivos de I + D), donde los "Cuatro Grandes" estadounidenses (Amazon, Facebook, Google, Apple) y los "MTD" chinos (Baidu, Alibaba, Tencent) se destacan "cabeza y hombros" por encima de sus competidores, ver Galloway, 2017. (Clavijo et al., 2019)

Capítulo 2 –Inclusión Financiera

2.1 Estrategias de inclusión financiera en Argentina

Por definición de Cámara y Tuesta, "la inclusión financiera es definida como el proceso por el cual se maximiza el acceso y el uso de los servicios financieros formales a la vez que se minimizan las barreras involuntarias percibidas por aquellos individuos que no participan en el sistema financiero formal". (Tuesta, D., Sorensen, G., Haring, A., & Cámara, N., 2015).

Según la investigación realizada por Tuesta, Sorensen, Haring y Cámara, la inclusión financiera en Argentina consta de tres dimensiones: desde el punto de vista de la oferta, el uso y percepción a las barreras de exclusión voluntaria. Con respecto a la oferta, en aquel momento- hablamos del año 2015 cuando se publicó este estudio- los canales formales eran tradicionales para el acceso de productos financieros: las sucursales y los ATMs; a esto se suma que la regulación para la inclusión financiera es incipiente en comparación al resto de los países vecinos. (Tuesta, D., Sorensen, G., Haring, A., & Cámara, N., 2015).

Con respecto al nivel educativo, el ingreso de las personas y la edad son variables que determinan la tenencia de los distintos productos financieros como cuentas de ahorro, cuentas sueldo, tarjetas de crédito y débito, pagos electrónicos, entre otros. Por último, los factores que afectan a la percepción de diferentes barreras de exclusión involuntaria son el ingreso y la edad (Tuesta, D., Sorensen, G., Haring, A., & Cámara, N., 2015).

Según Allen, Demirgüç-Kunt, Klapper, y Martinez Peria, desde un punto de vista microeconómico, existen pocos estudios que analicen cuáles son las determinantes de la inclusión financiera o que cuantifiquen el impacto de los distintos factores que afectan al solo hecho de participar en el sistema financiero formal. (Allen, F. Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L. y Martinez Peria, M. S., 2012).

Allen encuentra una asociación positiva entre mayor inclusión financiera y un mejor acceso al servicio financiero teniendo menores costos bancarios, mayor proximidad a las entidades bancarias y menor cantidad de documentación requerida. Con respecto a las características individuales, los grupos más

impactados son aquellos que tienen menor ingreso y viven en zonas rurales. (Allen, F. Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L. y Martinez Peria, M. S., 2012).

Por otro lado, Woyecheszen, y Rossi opinan que el sistema financiero debe desempeñar un papel clave para el ahorro y la canalización de forma eficiente para financiar la inversión y la innovación tecnológica y facilitar el financiamiento de los diversos agentes productivos. Para que esto ocurra, es necesario contar con políticas de inclusión financiera. Esto es indispensable para que se logre un desarrollo económico y social sostenible en el tiempo. No se refiere únicamente a la penetración financiera, sino también a mejorar y perfeccionar el uso del sistema financiero de aquellos actores que participan en él (Woyecheszen, S., & Rossi, M. D., 2018).

Continuando con este punto, para Woyecheszen, y Rossi la inclusión financiera es una política de inserción productiva. Según ellos, es un instrumento para ampliar la posibilidad de ahorro y consumo, mejorando a su vez el aprovechamiento de los talentos empresariales y oportunidades de inversión. De esta forma, el sistema financiero permite acompañar a empresas también en sus distintas etapas heterogéneas y necesidades de financiamiento en las etapas del proceso productivo y tecnológico (Woyecheszen, S., & Rossi, M. D., 2018).

Pérez Caldentey y Titelman Kardonsky opinan que la inclusión es indispensable para que los sistemas financieros contribuyan a lograr un desarrollo económico y social sostenible. No se refiere únicamente a elevar los bajos niveles de acceso financiero y bancarización de la región sino también mejorar y perfeccionar el uso del sistema financiero por parte de los actores que formen parte de él (Pérez Caldentey, E., & Titelman Kardonsky, D., 2018).

Para promover la inclusión, es necesario realizar esfuerzos públicos y privados orientados a fortalecer, entre otras cosas, la institucionalidad y la estabilidad económica para impulsar la creación de nuevos instrumentos para administración de riesgos del tipo económico y financiero. También, por otro lado, hace falta una nueva perspectiva de la inclusión donde la innovación financiera

permita canalizar los recursos hacia el sector productivo y los objetivos de desarrollo. (Pérez Caldentey, E., & Titelman Kardonsky, D., 2018).

La inclusión financiera debe ser percibida como una política de inserción productiva. Se trata de utilizar el sistema financiero como instrumento para ampliar el ahorro y el consumo de las personas y, a su vez, mejorar el aprovechamiento de los talentos empresariales y las oportunidades de inversión. (Pérez Caldentey, E., & Titelman Kardonsky, D., 2018).

El principal objetivo de la inclusión financiera es mitigar las barreras potenciales para que individuos cuyo beneficio marginal de estar bancarizados exceda a su costo marginal, pueda tener acceso a este tipo de servicios sin verse afectados por distintos fallos de mercado. Por un lado, se analiza el acceso de los servicios financieros formales que determinan condiciones necesarias, pero no son suficientes para la inclusión financiera. Por el otro lado, se trata de identificar aquellos aspectos individuales que son importantes para determinar el uso de los servicios financieros formales y lograr una mayor inclusión financiera. (Allen, F. Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L. y Martínez Peria, M. S., 2012).

La inclusión financiera es un concepto amplio, polisémico y multidimensional que se encuentra en constante evolución, construcción y debate. De manera general, hace referencia al acceso a un conjunto de productos y servicios financieros, ofrecidos a un costo razonable y a través de instituciones financieras formales. A nivel global, los sectores con bajos ingresos, los sectores rurales y los agentes más vulnerables, encuentran mayores dificultades para disponer de dichos servicios de manera asequible y con igualdad de condiciones. (Bueri, Schvarztein, & Carballo, 2019)

Esto nos muestra que el desafío no es solo bancarizar a la población no bancarizada sino, además, lograr bancarizar a parte de la población del sector micro informal. De esta manera estaríamos no solo abordando un proyecto de inclusión financiera, sino que asimismo trataríamos de minimizar el uso de efectivo por otros medios de pago y transacciones. No obstante, las características mencionadas anteriormente, la Argentina si se encuentra dentro de las tendencias tecnológicas

mundiales y, por lo tanto, el país cuenta con un “ecosistema” tecnológico que le permitiría afrontar los desafíos antes mencionados. (Delfau, 2020)

Hay una diferencia con respecto al uso y acceso al sistema financiero que vale la pena destacar. El acceso a los servicios financieros está dado por la oferta de dichos servicios y se trata de una condición necesaria para la inclusión financiera. El uso viene determinado por la oferta y la demanda y, en el caso de productos formales como el ahorro, crédito, seguros, etc., mejora las posibilidades de consumo que mitigan los ciclos de la renta que se genera por necesidades imprevistas o por irregularidad de los flujos de ingreso. (Allen, F. Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L. y Martinez Peria, M. S., 2012).

En Argentina, la inclusión financiera ha ingresado de manera explícita en la política pública. Repasemos algunas de sus principales medidas. Durante los años 2016 y 2017, se realizaron muchos avances en la normativa que promueve la inclusión financiera. Por ejemplo, se aumentó el monto máximo de acreditaciones y el saldo máximo de la Cuenta Gratuita Universal; se amplió el carácter gratuito de las transferencias bancarias inmediatas; se implementó una política de localización de sucursales bancarias en zonas desfavorables; se suprimieron costos por extracciones en todos los cajeros para los clientes de cuentas destinadas a la acreditación de haberes, jubilaciones y planes sociales; el BCRA realizó convenios para promover la Educación Financiera, entre muchas otras iniciativas. (Bueri et al., 2019)

Para concluir, Cámara y Tuesta consideran que la importancia de la inclusión financiera es requerida para un crecimiento económico sostenible y como factor clave para aumentar la prosperidad mediante la disminución de la pobreza es un hecho constatado (Tuesta, D., Sorensen, G., Haring, A., & Cámara, N., 2015).

En lo que respecta a la incorporación de la tecnología, ésta facilita el acceso que facilita el sistema financiero formal, considerando la elevada penetración móvil, pero, vale destacar, que la falta de inversión en el sector de las telecomunicaciones indica que existe un amplio margen de mejora en este sector. Resaltando esto mismo, en Argentina hay un gran potencial de la banca móvil ya que el crecimiento

económico acumulado en la última década y el desarrollo de la telefonía móvil han hecho posible que la mayoría de la población, aún con niveles medios y bajos de ingresos, pudieran acceder a un teléfono celular (Tuesta, D., Sorensen, G., Haring, A., & Cámara, N., 2015).

Capítulo 3 - Cambio

3.1 Teoría del cambio

A medida que la tecnología evoluciona, la necesidad de nuevas innovaciones también se vuelve más dinámica y las preferencias y necesidades de los clientes cambian más rápidamente que nunca. Por lo tanto, los ciclos de vida de los productos de TI se están acortando, se necesitan nuevas versiones o nuevos productos para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes. Este aspecto ha llevado al desarrollo de más modelos de desarrollo de software, los principales son Waterfall y Agile, que proponen modelos de gestión de desarrollo de software en función de la dinámica del entorno empresarial de TI, las características del producto y la estructura organizativa. (Dima & Maassen, 2018)

3.2 Waterfall vs. Agile

Los dos modelos principales de desarrollo de software en el sector de TI son *Waterfall* y *Agile*, cada uno de ellos proporciona diferentes características, ventajas y desventajas para ambas partes, la empresa y los clientes, según el tamaño del proyecto, el perfil del producto, el campo de competencia y otros. (Dima & Maassen, 2018)

El modelo *Waterfall* comienza con el concepto consulta, concretamente con análisis de requisitos. Se considera que el modelo ofrece un conjunto bien definido de criterios e indicaciones de requisitos antes de comenzar realmente la fase de diseño y la implementación del proyecto, por lo tanto, ofrece un plan base del proyecto antes de comenzar y continuar en una secuencia ordenada de fases. El problema principal con el modelo Waterfall es que no puede garantizar cambios rápidos de los requisitos de las partes interesadas hasta que el proyecto esté

terminado o casi terminado, por lo tanto, es más apropiado para proyectos que se consideran que tienen requisitos más estables o sin cambios al menos durante un período más largo tiempo (Vallabhaneni, 2018).

Por el otro lado, la articulación del manifiesto ágil en 20011 –un poco más de una década- ha traído cambios sin precedentes en el campo de la ingeniería de software. De hecho, la transformación que el manifiesto ha traído a su paso es bastante notable. (...) Según los principios ágiles enunciados en el ágil manifiesto¹, los desarrolladores de software motivados y capacitados, que confían en la excelencia técnica y los diseños simples, crean valor comercial al entregar software de trabajo a los usuarios a intervalos cortos regulares. Estos principios han generado una serie de prácticas que se cree que brindan un mayor valor a los clientes. (...) Los principios alientan las prácticas que acomodan el cambio en los requisitos en cualquier etapa del proceso de desarrollo. (Dingsøyr, Nerur, Balijepally, & Moe, 2012)

Los principios no son una definición formal de agilidad, sino más bien pautas para entregar software de alta calidad de manera ágil. Si bien los principios y prácticas individuales de desarrollo ágil no eran completamente nuevos para la comunidad del software, la forma en que se unieron en un "marco teórico y práctico" convincente fue ciertamente novedoso. (Dingsøyr et al., 2012)

En el caso de proyectos donde los requisitos cambian rápidamente o donde se incrementa la competencia en el campo del producto y las nuevas características tienen que implementarse rápidamente, el modelo *Agile* se considera más apropiado debido a su mayor flexibilidad para la implementación de los requisitos del cliente y lanzamientos frecuentes de productos. El modelo *Agile* tiene dos versiones principales de gestión de desarrollo de *software*, a saber, el método *Scrum* y el desarrollo impulsado por pruebas. El método *Scrum* es una versión del modelo *Agile*, que también admite una implementación rápida de los nuevos requisitos del cliente. Primero se crea una cartera de productos, es decir, una lista, donde se seleccionan las prioridades de los requisitos del cliente, mientras que los requisitos se dividen en objetivos a corto plazo, denominados *Sprints* (máximo de tres a cuatro semanas), que son establecidos por el gerente del proyecto o el *scrum*

master, como se pueden nombrar (Linz, 2014). (...) A medida que finaliza cada sprint, debe producirse una nueva versión del software (Chandrasekara, 2017).(Dima & Maassen, 2018)

¿Por qué, entonces, no usar estos mismos principios para liderar no solo los proyectos sino toda una compañía? Conocido como Scrum a gran escala, se han diseñado algunos marcos de trabajo como SAFe (*Scale Agile Software enterprise*) y LeSS (Large Scale Scrum framework), que escalan los principios y valores del Scrum para ser usados a nivel organizacional.(Jaramillo, 2019)

Un ejemplo interesante de *Agile* es el caso de Spotify. "¿Tratar con múltiples equipos en una organización de desarrollo de productos siempre es un desafío!" Uno de los ejemplos más impresionantes que hemos visto hasta ahora es Spotify, que ha mantenido una mentalidad ágil a pesar de haber escalado a más de 30 equipos en 3 ciudades. Spotify es una compañía fascinante que está transformando la industria de la música. La compañía solo ha existido 6 años y ya tiene más de 15 millones de usuarios activos y más de 4 millones de pago. El producto en sí puede compararse con "un reproductor de música mágico en el que puedes encontrar y reproducir instantáneamente todas las canciones del mundo". Alistair Cockburn (uno de los padres fundadores del desarrollo ágil de software) visitó Spotify y dijo: "Bien, he estado buscando a alguien para implementar este formato matricial desde 1992 :) así que es realmente bienvenido". (...) Spotify está (como cualquier buena compañía ágil) evolucionando rápidamente.(Kniberg & Ivarsson, 2012)

El Scrum y las metodologías Agile se han convertido en el estándar para la gestión de proyectos de tecnología, porque durante los últimos 10 años se ha demostrado cómo pueden reducir los tiempos de entrega y aumentar las probabilidades de éxito en cientos de empresas y proyectos. (Jaramillo, 2019)

Capítulo 4- Modelo de Cynefin

4.1 Descripción de la teoría de Cynefin

Cynefin (pronunciado cun-ev-in) 'es una palabra galesa sin equivalente directo en inglés. Como sustantivo se traduce como hábitat, como adjetivo conocido o familiar. Más poéticamente, describe "esa relación: el lugar de su nacimiento y de su crianza, el entorno en el que vive y al que está naturalmente aclimatado". (Cognitive Edge 2006).

Con este enfoque, los líderes aprenden a definir el marco con ejemplos de la historia de su propia organización y los escenarios de su posible futuro. Esto mejora la comunicación y ayuda a los ejecutivos a comprender rápidamente el contexto en el que están operando.(Snowden, David J.;Boone E., 2007)

4.2 Marco de Cynefin

"When you make the complicated simple, you make it better, but when you make the complex simple, you make it wrong. " (Gray). El marco de sentido de Cynefin fue desarrollado por Dave Snowden cuando trabajaba en IBM (Snowden 2002). Reconoció que la mayoría de las investigaciones tratan situaciones y problemas que son complicados y se benefician de los esfuerzos para simplificarlos y poner orden. Los investigadores tienden a evitar situaciones y problemas que son realmente complejos y que están distorsionados por tales esfuerzos. Los sistemas complicados, aunque compuestos de muchas partes intrincadas, pueden entenderse con el tiempo mediante un examen cuidadoso para poder predecir su comportamiento futuro. Los sistemas complejos, por otro lado, están 'compuestos por poblaciones de entidades interactuantes donde el comportamiento general del sistema no está predefinido, sino que emerge a través de las interacciones de sus entidades' (Kim y Kaplan 2006, p. 37). El marco Cynefin distingue entre orden (simple y complicado), sin orden (complejidad y caos) y desorden, y usa estas distinciones para unir problemas y sus contextos, con los métodos, herramientas y técnicas que conducen a soluciones.(Hasan & Kazlauskas, 2014)

4.3 Contextos según Cynefin

Cynefin ofrece cuatro contextos de toma de decisiones o "dominios": simples, complicadas, complejas, caóticas, y un centro de trastorno. Los nombres de dominio

han cambiado con los años. Kurtz y Snowden (2003) llaman ellos *conocido*, *cognoscible*, *compleja* y *caótica*. Snowden y Boone (2007) cambiaron *conocida* y *cognoscible* a *sencilla* y *complicada*. Desde 2014 Snowden ha utilizado *obvia* en lugar de *simples*. Los dominios ofrecen un "sentido de lugar" desde el qué, analizar el comportamiento y tomar decisiones. Los dominios de la derecha, *sencilla / obvia* y *complicado*, son "clasificadas": *causa* y *efecto* son conocidos o pueden ser descubiertos. Los dominios de la izquierda, *compleja* y *caótica*, son "desordenada": causa y efecto se pueden deducir solamente en retrospectiva o nada en absoluto. (Wikipedia, n.d.)

El marco clasifica los problemas que enfrentan los líderes en cinco contextos definidos por la naturaleza de la relación entre causa y efecto. Cuatro de estos, *simples*, *complicados*, *complejos* y *caóticos*, requieren que los líderes diagnostiquen situaciones y actúen de manera contextual apropiada. La quinta, el *desorden*, se aplica cuando no está claro cuál de los otros cuatro contextos es predominante. Usar el marco de Cynefin puede ayudar a los ejecutivos a sentir en qué contexto se encuentran para que no solo puedan tomar mejores decisiones, sino también evitar los problemas que surgen cuando su estilo de gestión preferido hace que cometan errores. (...) Dado que el dominio complejo es mucho más frecuente en el mundo de los negocios de lo que la mayoría de los líderes se dan cuenta, y requiere respuestas diferentes, a menudo contra-intuitivas, nos concentramos particularmente en ese contexto. (Snowden, David J.; Boone E., 2007)

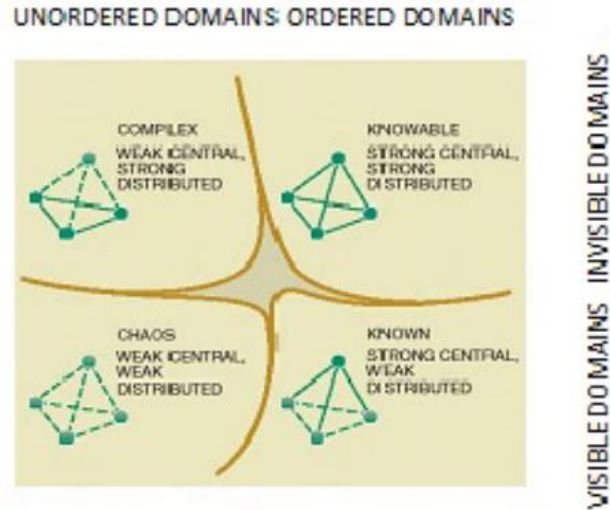


Figure 1 The Cynefin framework drawn from Kurtz and Snowden (2003)

Figura 2: Fuente obtenida *The Cynefin framework*. (Hasan & Kazlauskas, 2014)

El marco de Cynefin ayuda a los líderes a determinar el contexto operativo prevaleciente para que puedan tomar las decisiones apropiadas. Cada dominio requiere diferentes acciones. Los contextos *simples* y *complicados* suponen un universo ordenado, donde las relaciones de causa y efecto son perceptibles, y las respuestas correctas pueden determinarse en función de los hechos. Los contextos *complejos* y *caóticos* no están ordenados: no hay una relación inmediata aparente entre causa y efecto, y el camino a seguir se determina en función de los patrones emergentes. El mundo ordenado es el mundo de la gestión basada en hechos; el mundo desordenado representa una gestión basada en patrones. La naturaleza misma del quinto contexto - *desorden* - hace que sea particularmente difícil reconocer cuando uno está en él. (Snowden, David J.;Boone E., 2007)

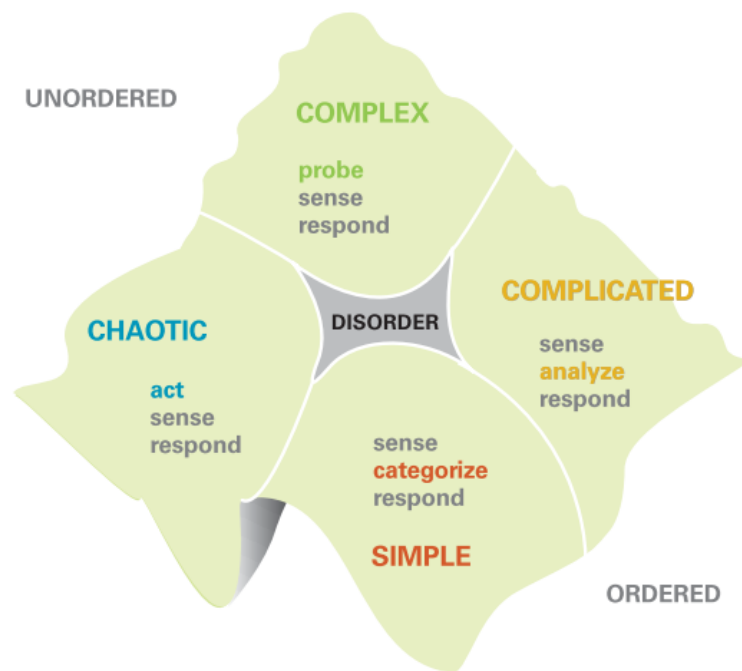


Figura 3: Fuente obtenida *A leader's Framework for Decision Making*. (Snowden, David J.;Boone E., 2007)

4.4 Debate de ideas y autores sobre estrategias de contextos complejos

Muchas personas creen que la complejidad es solo una complicación de orden superior, es decir, que hay un continuo y que la diferencia es de grado, no de tipo. Sin embargo, cuando uno considera cuán diferentes son estos estados entre sí, tiendo a estar de acuerdo con Dave Snowden cuando dice que, de hecho, hay cambios de fase entre ellos, es decir, son tipos de sistemas fundamentalmente diferentes. ¿Por qué es esto importante? Mientras los tomadores de decisiones crean que están lidiando con sistemas complicados, asumirán que pueden controlar los resultados; encuentre soluciones a los problemas y desperdicie mucho dinero en consultores expertos para darles las "respuestas". Para que las organizaciones se vuelvan más resistentes y sostenibles, la ciencia empresarial simplemente tiene que ir más allá de sus fundamentos newtonianos hacia una comprensión de la complejidad.(Blignaut, 2019)

Para aplicar la teoría de la complejidad a la práctica, hacemos una distinción clara entre lo que es realmente complejo y, por lo tanto, debe tratarse como tal y lo que es simplemente complicado (Snowden 2002; Kim & Kaplan 2006). Aunque se componen de muchas partes complejas, los sistemas complicados pueden entenderse mediante un examen cuidadoso para poder predecir su comportamiento futuro. Las situaciones, los problemas y los sistemas complejos son fundamentalmente diferentes, ya que están compuestos por poblaciones de entidades interactuantes en las que el comportamiento general del sistema no está predefinido, sino que surge a través de las interacciones de sus entidades (Kim y Kaplan 2006, p. 37). Tratar problemas y situaciones complejas como si fueran simplemente complicados es inapropiado. Los sistemas complejos tienen requisitos incompletos, contradictorios y cambiantes y un gran número de componentes diversos cuyas interacciones son dinámicas, ricas y no lineales. (Hasan, 2014)

Los sistemas complejos son adaptativos y capaces de aprender. En los sistemas humanos complejos, la intencionalidad, las construcciones de identidad y la inteligencia también juegan un papel. Las personas tienden a resistir las reorganizaciones, las iniciativas de cambio de arriba hacia abajo y la introducción de nuevas formas de trabajo que incluyen nuevos roles como SCRUM. Todo esto conduce a una interrupción de la dinámica social y las estructuras que pueden tener consecuencias no deseadas significativas, p. las personas pueden pretender conformarse, pero sabotean el proceso de cambio de manera sutil. Pero de manera similar, dadas las restricciones habilitadoras correctas y la libertad de adaptarse de manera relevante al contexto, las personas en estos sistemas pueden movilizarse para evolucionar de maneras inesperadamente beneficiosas. (Blignaut, 2019)

Capítulo 5 – Empresas tecnológicas y ecosistémicas

5.1 Tecnología & Innovación dentro o fuera de las organizaciones

La innovación se ha convertido en un aspecto central de la estrategia corporativa, y no es casualidad que las cuatro principales empresas por capitalización de mercado (Apple, Microsoft, Amazon.com y Alphabet) también se

encuentren entre las siete principales en términos de gasto en I + D (Nasdaq, 2019; Jaruzelski, Chwalik y Goehle, 2018). (...) Otras empresas se centran más en la integración de procesos de inicio en su cultura organizacional. (Toulon, 2019)

El espíritu empresarial corporativo se define como el "proceso por el cual los equipos dentro de una empresa establecida conciben, fomentan, lanzan y gestionan un nuevo negocio que es distinto de la empresa matriz pero que aprovecha los activos, la posición de mercado, las capacidades u otros recursos de la empresa matriz". (...) Hay una variedad de actividades y fuentes para CE, incluidas actividades internas como Idea Management Systems (Brands & Kleinman, 2010) o la promoción del intraemprendimiento, por ejemplo a través de la asignación de 'tiempo de innovación' o concursos de innovación (Antoncic y Hisrich, 2001).(Toulon, 2019)

Al explorar los orígenes de las startups internas, se deliberarán tres elementos principales. Primero, explicando la innovación, dando motivación para actividades empresariales separadas dentro de grandes empresas. A continuación, cómo se pueden implementar los esfuerzos empresariales mediante el emprendimiento corporativo, además de conducir a la construcción de emprendimientos corporativos internos. (Strandjord, 2017)

El espíritu empresarial corporativo (Guth y Ginsberg, 1990) es un término utilizado para describir el comportamiento empresarial dentro de organizaciones establecidas de tamaño medio y grande. El emprendimiento corporativo puede ser actividades formales o informales destinadas a crear nuevos negocios en empresas establecidas a través de innovaciones de productos y procesos y desarrollos de mercado (Zahra, 1991). La innovación es un ingrediente clave del emprendimiento corporativo en el que uno puede tomar una idea o invención y crear algo nuevo de valor. Por ejemplo, una innovación del cepillo de dientes es el cepillo de dientes eléctrico.(Finkle, 2012)

Si bien es importante que una empresa tenga la capacidad de explorar tecnología e ingresar a nuevos mercados a través de innovaciones radicales, es importante abordar tanto la explotación como la exploración de las capacidades

existentes y nuevas (S. A. Hill et al., 2014). Esto puede denominarse ambidestreza, que es la capacidad empresarial de equilibrar tanto su negocio actual como su capacidad de abordar cambios marcados rápidos (Gibson et al., 2004). Una empresa ambidiestra está equipada para enfrentar oportunidades futuras, mientras continúa explotando sus capacidades existentes y su posición en el mercado. (...) Por lo tanto, separar las actividades de emprendimiento, facilitar el emprendimiento corporativo (CE) como emprendimiento corporativo interno (ICV) ha sido una opción preferida y un enfoque para garantizar la ambidestreza (Kuratko et al., 2009). (Strandjord, 2017)

Un ejemplo conocido de empresa ambidiestra es Google. La misión de Google no se basó solo en dinero; más bien fue para mejorar el mundo. El corazón y el alma de Google se basaron en el espíritu empresarial y la innovación. (Finkle, 2012)

Los gerentes que lideran las organizaciones actuales tienen que dirigir sus organizaciones a través de entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA). Al hacerlo, a menudo tienen que lidiar con decisiones de decisión contradictorias. Tienen que esforzarse continuamente por lograr eficiencias operativas debido a las presiones de generar crecimiento tanto en la línea superior como en la línea inferior. Por el contrario, el entorno empresarial que cambia rápidamente exige centrarse en la innovación. Resolver esta tensión requiere que la organización se vuelva "ambidiestra": la capacidad de explotar los recursos existentes, las competencias y el mercado de productos, y simultáneamente crear plataformas para el crecimiento futuro a través de la innovación y la experimentación (marzo de 1991). (Sinha, 2016)

En pocas palabras, las empresas pueden concentrar sus recursos en mejorar los productos para maximizar los ingresos dentro de un mercado o en crear nuevos productos para clientes nuevos (o existentes). Dominar ambas actividades al mismo tiempo para convertirse en la "Organización Ambidiestra" es increíblemente difícil, ya que ambas requieren habilidades, recursos y culturas organizacionales completamente diferentes (O'Reilly & Tushman, 2008; O'Reilly & Tushman, 2013).

El emprendimiento y la exploración requieren agilidad para adaptarse a los cambios en los desarrollos del mercado y, si es necesario, pivotar, capacidades para desarrollar y ejecutar proyectos de innovación y una cultura que promueva la toma de riesgos y tolere el fracaso (Gartner, 1985; Macheridis, 2009). Estos elementos a menudo están ausentes en las empresas (Toulon, 2018). (Toulon, 2019)

Es importante que las organizaciones, especialmente aquellas que operan en entornos VUCA, se vuelvan ambidiestras, es decir, que se enfoquen en la eficiencia para obtener ganancias a corto plazo y en la innovación para la sostenibilidad a largo plazo. Para ser ambidiestros, las organizaciones deben tener un equipo de alta dirección ambidiestro e introducir mecanismos para facilitar la ambidestreza organizacional. (Sinha, 2016)

5.2 Estrategia de organizaciones ecosistémicas

El panorama competitivo moderno se caracteriza por la hipercompetencia, las turbulentas condiciones estratégicas y operativas, el aumento de las presiones de tiempo de comercialización, los cambios regulatorios y las demandas de los clientes que evolucionan rápidamente (McAfee y Brynjolfsson 2008; Overby et al. 2006). En consecuencia, la agilidad empresarial, definida como la capacidad de detectar y aprovechar constantemente las oportunidades de mercado con rapidez y sorpresa (Sambamurthy et al. 2003), se considera cada vez más como un determinante importante del éxito empresarial para la empresa contemporánea (por ejemplo, Sull 2009). (...) Utilizando un estudio de caso de Alibaba.com, uno de los portales de comercio electrónico de empresa a empresa (B2B) en línea más grandes del mundo que admite un próspero ecosistema empresarial de más de 35 millones de miembros en todo el mundo. (Tan, Lu, Huang, & Pan, 2009)

Un ejemplo de organizaciones ecosistémica es Alibaba. Alibaba Group (Alibaba) fue el mayor operador de plataforma de comercio electrónico en China. En 1999, comenzó como una plataforma mayorista de empresa a empresa (B2B) que se enfocaba en negocios de importación y exportación. Luego, la compañía aprovechó el extremo minorista del mercado de comercio electrónico en 2003 con el mercado de consumidor a consumidor (C2C) Taobao (un término chino para

"búsqueda del tesoro"), del cual brotó el negocio a consumidor (B2C) la plataforma Tmall y la herramienta de pago electrónico Alipay, que procesó transacciones en línea. Alibaba se involucró en otros modelos de ganancias y posibilidades de servicio. Inspirado por las llamadas de vendedores y compradores, Alibaba gradualmente formó un ecosistema de comercio electrónico donde prosperaron individuos y operaciones de terceros, como modelos, fotógrafos, constructores de tiendas, aplicaciones de mejora del rendimiento del vendedor y agentes de ventas comisionados. También invirtió fuertemente en infraestructuras de comercio electrónico, como el servicio público de computación en la nube Aliyun y una red logística nacional que unió a los principales proveedores nacionales de servicios expresos para aumentar la eficiencia logística. (Park & Zhao, 2016)

Otro ejemplo es Amazon. Amazon siempre había invertido mucho en expandirse en los Estados Unidos a través de nuevos proyectos, desde el establecimiento de Amazon Prime Now (Prime Now) hasta la creación de ubicaciones de Amazon Books y Amazon Go de ladrillo y mortero (B&M) .4 En abril de 2017, un rumor sugirió que Amazon adquiriría el supermercado de alimentos naturales y orgánicos Whole Foods Market Inc. (Whole Foods) en un futuro cercano.5 Entrar en la industria de B&M era un territorio desconocido para Amazon, pero también era una oportunidad prometedora, ya que la industria de B&M representaba aproximadamente \$ 4 billones y 90 por ciento de las ventas minoristas en los Estados Unidos. (Overview, 2019)

Continuando con el ejemplo de empresa ecosistémica, a medida que Alibaba crecía sustancialmente, la influencia personal simplemente no era lo suficientemente sustancial. Ma necesitaba elegir entre el comando formal y el mercado para servir como un nuevo mecanismo organizativo. Eligió el mercado como su razón para dividir aún más una organización altamente centralizada en 25 divisiones de negocios. Pero esa elección tenía dos lados: la separación proporcionó más autonomía para las empresas, incluyendo más vitalidad y espacio para realizar innovaciones creativas. Sin embargo, planteó la cuestión de si el mecanismo de transacción entre las diferentes divisiones socavaría el "concepto de

una sola compañía" y minimizaría la oportunidad de lograr una visión uniforme. (Park & Zhao, 2016)

Para concluir con el ejemplo de Amazon, tenía la intención de ofrecer "la experiencia omnicanal", un enfoque multicanal que ofrecía a los clientes una experiencia de compra integrada, abriendo múltiples ubicaciones de B&M. El enfoque omnicanal se estaba volviendo cada vez más popular en la industria minorista. Los grandes minoristas como Amazon y Walmart comenzaron a difuminar las líneas entre en línea y fuera de línea a medida que atendían las necesidades de sus clientes. Aunque la mayoría de las ventas minoristas ocurrieron en el mercado de B&M, la influencia del comercio electrónico fue en aumento, como lo demostró una investigación que encontró que el 45 por ciento de los clientes de EE. UU. Prefería hacer sus compras navideñas en línea (en comparación con el 52 por ciento que prefería hacer sus compras fuera de línea). (Overview, 2019)



Metodología de la investigación

A continuación, se describe el paradigma utilizado para llevar a cabo este trabajo, la metodología de investigación y los instrumentos que sirvieron de base para la recolección de datos a partir de distintas fuentes, el análisis de estos y la definición de dimensiones e indicadores que permitieron realizar un mejor abordaje del objeto de estudio del presente trabajo de grado.

Paradigma

Este trabajo se realizó para un paradigma cualitativo que está basado en el abordaje y análisis de trabajos existentes de investigación académica y científica, así también como publicaciones e informes de consultoras especializadas. Se utilizó el paradigma de este tipo dada la naturaleza de la investigación. Además, es el que mejor se ajusta en función de los instrumentos que fueron utilizados para el trabajo de campo y la obtención de datos primarios. Por otra parte, el interés de esta tesis, lo que pude redactar hasta el momento, se centra en la descripción de hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen con el fin de explicar los fenómenos asociados (Cook, T. D., Reichardt, C. S., Manuel, J., & Guillermo (trad.) Solana., 1986).

Tipo de investigación

En cuanto al tipo de investigación, esta es descriptiva con estudio de casos, considerando que, tal como indica (Best, 1998), se trata de una investigación que minuciosamente interpreta lo que es, y está relacionado a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan.

La investigación descriptiva concierne a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente, señala como tipos de estudios descriptivos. En este caso, el estudio

de conjunto (extenso y transversal), trata de un número de casos relativamente grande en el momento dado y obtiene estadísticas deducidas de grupos de casos especiales.

Teniendo en cuenta el primero de los factores mencionados previamente, a partir de la revisión bibliográfica la literatura encontrada nos revela información útil y nos sirve de guía con ideas vagamente vinculadas con el problema de investigación. Existen autores y distintos estudios que abordan sobre esta temática, sin embargo, he encontrado más información que corresponde al área no académica al ser un tema actual y evolucionando constantemente. No hemos encontrado bibliografía académica directamente relacionada con la descripción del mercado que se quiere abordar, describiendo el estado actual de la situación y analizando sus componentes y condicionantes de acuerdo con el mercado.

Con respecto al segundo factor condicionante del alcance de nuestro estudio, podemos ver que se han realizado muchos análisis y estudios explicando la situación actual del mercado financiero y las estrategias de los distintos jugadores para poder lograr sus objetivos: penetrar el mercado lo más rápidamente posible y captar la mayor cantidad de clientes, brindándoles una experiencia diferente. Sin embargo, esto nos ayuda a describir la situación actual pero, no podemos tomarla para completar el desarrollo de la hipótesis.

Instrumentos

Además de la revisión bibliográfica que se enuncian a lo largo del trabajo, la conformación del estudio contará con fuentes de información primarias y secundarias. Las fuentes de información primarias se obtendrán a través de once entrevistas, encuestas, cuestionarios y estudio de casos.

Las entrevistas nos brindarán datos e información complementaria a las fuentes académicas y los datos relevados por consultoras. De esta forma, obtendremos la mirada desde el punto de vista de los jugadores que ya intervienen en el mercado que estamos analizando, para brindar un mejor entendimiento de la situación actual

y las estrategias de cada uno de los jugadores. Las personas que se entrevistaron son:

Referentes del mercado *FinTech*:

- Ualá- Gerente de Marketing- *Martín Bellocq*
- Ixpandit *FinTech* Factory- CEO- *Matias Friedberg*
- Coordinadora de la Comisión de Diversidad e Inclusión en la Cámara *FinTech* Argentina, Chief Business Development Officer en la empresa PRACK Asset Management y fundadora de BankHer- *Hanna Schiuma*
- Mastercard- Director, *FinTech* & Digital Partnerships Argentina & Uruguay- *Juan Fantoni*
- Mercado Pago- Head Digital Account Argentina – *María Victoria Minassian*
- Ank (*FinTech* del Banco Itaú) - COO- *Iván French*

Referentes de Naranja, Tarjetas Regionales y Naranja X:

- Tarjetas Regionales- CEO/ Naranja- Vice Chairman - *Miguel Peña*
- Naranja- Head- *Gustavo Fazio*
- Naranja X- CEO- *Gastón Irigoyen*
- Naranja X- CPO- *Hernán Corral*
- Naranja X- CTO- *Patricio Traverso*

Estaremos realizando el análisis del contexto de las *FinTechs* y sus jugadores tomando por un lado entrevistas a grandes referentes del mercado y por el otro, a referentes dentro del Grupo Financiero Galicia, específicamente de Naranja y Naranja X, para analizar el caso Naranja, quién decidió lanzar su *FinTech* Naranja X para ampliar su propuesta de valor en el mercado financiero.

Para poder tener una mirada del contexto, entrevistamos a referentes del mercado en Ualá, Ixpandit, participantes de la Cámara *FinTech* Argentina, PRACK y BankHer, Mastercard, Mercado Pago y Ank. A continuación, contamos brevemente la descripción de estas empresas y la influencia dentro del mundo *FinTech*.

Entrevistamos a Martin Bellocq, Gerente de Marketing de Ualá. El caso de Ualá, es una empresa fundada en Argentina en 2017 para colaborar con la penetración bancaria a través de una tarjeta prepaga Mastercard, que se puede tener de forma física o desde un celular, cargándola a través de una transferencia por CBU/CVU o desde un Pago Fácil. Hoy en día llevan emitidas más de dos millones de tarjeta prepagas y apuntan a continuar con este crecimiento. Cuenta con más de 330 colaboradores y espera cerrar el 2020 con un staff de 600 personas.

Complementaremos la mirada con la entrevista que le hicimos a Matías Friedberg, CEO de Ixpandit. Ixpandit es una *FinTech Factory* que crea distintas soluciones financieras enfocándose en la experiencia del usuario. Se caracterizan por combinar hace ya 10 años, el *expertise* del mundo financiero con la agilidad de la industria del *e-commerce*, constantemente proponiendo nuevas formas que ayuden a la evolución de su relación con el usuario. La empresa se dedica a crear servicios de financiamiento online en mercados emergentes y se apalancan del uso de tecnología y ciencia de datos logrando soluciones de fondeo inmediato en diferentes mercados de la región. Tienen dos grandes empresas que se dedican a préstamos de mercado de capital- Grouit- y adelanto de sueldos- Adelantos.com.

Por otro lado, entrevistamos a Hanna Schiuma, Coordinadora de la Comisión de Diversidad e Inclusión en la Cámara *FinTech* Argentina, Chief Business Development Officer en la empresa PRACK Asset Management y fundadora de BankHer. PRACK Asset Management es un Hedge Fund Quant que produce retornos superiores a través del trading algorítmico; descreen de la eficiencia de mercado y habitan la intersección entre las finanzas, *data science* y el desarrollo de software promoviendo la disrupción en el ecosistema *FinTech*. Por otra parte, BankHer es una red social bancaria para mujeres en Brasil. Hanna nos compartió sus perspectivas al estar involucrada desde la Cámara de *FinTech* y trabajar dentro de la industria financiera.

Un gran jugador del mercado que no podíamos dejar de incluir es Mercado Pago, donde entrevistamos a Victoria Minassian la Head Digital Account de Mercado Pago en Argentina. Mercado Pago nació siendo el medio de pago de Mercado Libre, y

está integrada de manera automática la tienda *online* de Mercado Shops o a las ventas individuales de cualquier persona. De esta manera, Mercado Libre tiene una plataforma de pagos que está integrada de manera automática y permite pagar las compras de manera electrónica con estándares de seguridad, en cualquier momento y lugar, ya sea con tarjeta de débito, crédito, prepaga o efectivo. Mercado Pago, en definitiva, es una billetera virtual que te permite resolver una gran cantidad de pagos diarios. Desde mediados de 2018, Mercado Pago incorporó las compras con QR facilitando pagar el celular, escaneando el código desde la aplicación de Mercado Pago. También tiene la funcionalidad habilitada de realizar transferencias, cargar la Sube, pagar las facturas, recargar el celular y como medio de inversión (una alternativa de inversión no bancaria que permite obtener rendimientos diarios).

Para complementar la mirada del mercado, entrevistamos a Iván French, el COO de Ank que es la *FinTech* que va a lanzar el Banco Itaú, teniendo también experiencia previa en empresas digitales de diversos mercados como Uber y Lime, entre otras.

Por otro lado, también entrevistamos a Juan Fantoni, Director *FinTech* & Digital Partnerships de Argentina & Uruguay en Mastercard; Mastercard es un gran aliado de las *FinTechs* por el producto de tarjeta prepaga que lanzó en diferentes países y consiste en una tarjeta (prepaga) que te permite pagar todo lo que se necesita (compras en línea, pagos de facturas o compras diarias) y es aceptada en todos los lugares que aceptan tarjetas de débito Mastercard; las tarjetas prepaga, incluso ofrecen una manera más práctica y segura de pagar que el efectivo.

Como mencionamos, estaremos haciendo un análisis del caso de estudio de Tarjeta Naranja, ahora llamado Naranja, con su *FinTech* recién lanzada: Naranja X. Esta empresa es la primera emisora de tarjetas del país, adquirida por el Grupo Financiero Galicia, que se hizo conocida por su tarjeta de crédito Naranja. La empresa tomó la decisión que debía innovar para obtener mayor alcance y penetración financiera en Argentina, y es por esto mismo que el Grupo Financiero Galicia apostó a Naranja para que lance su *startup* con su propia gestión basada en Buenos Aires, específicamente la *FinTech*: Naranja X.

Para poder complementar las miradas, estaremos analizando el caso a nivel Grupo Financiera Galicia para poder entender cuál es la mirada del grupo sobre la innovación de los bancos y poder comprender la estrategia que ellos proponen para poder competir en el mercado como grupo, tomando a Naranja como marca para lanzar la *FinTech*. De Naranja entrevistamos a Miguel Peña que lleva una gran trayectoria dentro del Grupo Galicia, trabajando 20 años en Banco Galicia y luego 6 años en Naranja, y Gustavo Fazzio con más de 22 años de experiencia dentro de Naranja.

Por el lado de Naranja X, entrevistamos a Gastón Irigoyen, Hernán Corral y Patricio Traverso. Gastón Irigoyen (CEO), tiene un perfil *tech* habiendo pasado por Google, Restorando y otros emprendimientos. Hernán Corral (CPO), viene de trabajar más de 11 años en Mercado Pago. Patricio Traverso (CTO), viene con su ADN emprendedor después de haber fundado una empresa Avalancha y toda a la experiencia que conlleva en la industria *tech*.

Es importante destacar que los casos elegidos tienen relación directa con las entrevistas que también se harán para tener una perspectiva 360°C sobre los jugadores que están entrando a competir en el mercado financiero. El objetivo central de las entrevistas es comprender la mirada de cada compañía sobre el contexto financiero donde se encuentran compitiendo con distintas compañías financieras y *FinTechs*. Por otra parte, queremos conocer las estrategias de estos jugadores para salir a competir al mercado y colaborar con la innovación y la experiencia de los clientes en el mercado financiero de Argentina. Creemos que, complementando las entrevistas con el análisis del caso Naranja X, obtendremos la mirada que queremos sobre el contexto del mercado financiero y las estrategias que se eligen para liderar y bajar la incertidumbre, pudiendo avanzar de forma ágil y flexible a las necesidades de los clientes, acompañados por las mejores tecnologías y equipos multidisciplinarios.

Respecto las fuentes de información secundarias, nos basamos en estudios realizados por consultoras que se encuentran especializadas en el análisis del mercado financiero, tanto de la estrategia, como también en el contexto y liderazgo.

Triangulación

Estos instrumentos fueron utilizados con el fin de disminuir el sesgo propio de los estudios realizados bajo un paradigma cualitativo, el cual está cargado de cierto grado de subjetividad. Por tal motivo, las entrevistas van a ser realizadas no sólo por profesionales que se encuentran dentro de la industria, sino también a referentes dentro de otros campos de acción, lo con lo cual se buscó tener una perspectiva ampliada equivalente a llevar a cabo una triangulación metodológica con distintas fuentes- personas o casos- a través de un mismo instrumento.

La triangulación de instrumentos y fuentes permitirá llevar a cabo el contraste de datos obtenidos en el estudio de campo e informaciones, así como una reflexión ampliada que posibilitó el surgimiento de nuevas ideas o puntos de vista que sirvieron para complementar las perspectivas desarrolladas acerca del objeto de estudio de investigación. Según (Denzin, 1989), la triangulación consiste en una estrategia de investigación a través de la cual el mismo objeto de estudio es abordado desde distintas perspectivas de contraste o instantes temporales donde la triangulación se pone en juego al comprar datos, confrontar perspectivas de diferentes investigadores o simplemente comparar teorías, contextos o instrumentos. De esta forma, y tal como expresa (Denzin, 1989), resultó conveniente para contrastar resultados y realizar replanteamientos utilizando dos o más métodos que converjan en las mismas operaciones obteniéndose como resultado el fortalecimiento del análisis.

Cuadro de relación variables y dimensiones de la Investigación

A continuación, en el cuadro que incluyo debajo, se describen las principales variables que se tuvieron en cuenta para el desarrollo del trabajo de campo e investigación, así como las dimensiones que se analizaron para cada una de ellas, y los indicadores específicos que fueron utilizados para revisar y detallar, en profundidad, los principales aspectos asociados a las dimensiones definidas. Así mismo, se listan y enuncian, de manera general, los autores e instrumentos que se

emplearon para articular cada una de las dimensiones, que se tuvieron en cuenta considerando lo escrito al momento del Marco Teórico y Trabajo de Campo.

Hay que tener en cuenta que la muestra se realizará sobre la población argentina.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Fintech	Industria	% de crecimiento dentro de la industria financiera en Argentina en los últimos años	Análisis indicadores publicados por la Cámara Argentina de Fintech
	Competencia	Lista de competidores actuales y % de crecimiento en los últimos años	Análisis de los jugadores publicados por la Cámara Argentina de Fintech
	Futuro- a 3 años	Estrategias de mercado Productos y países dónde proyectan crecer	Reportes y Datos Públicos Encuestas y Entrevistas.
	Impacto tecnología	Arquitectura tecnológica	Reportes y Datos Públicos Encuestas y Entrevistas.
	Adopción productos financieros	% de la población que adoptó productos financieros de Fintechs	Análisis indicadores publicados por la Cámara Argentina de Fintech
	Diversidad de oferta	Diversidad de productos ofrecidos	Encuestas, reportes y observaciones
	Análisis Inclusión financiera	% personas no bancarizadas en Argentina y razones	Entrevistas y análisis de publicación realizada por el Ministerio de Hacienda de la Nación Argentina
Liderazgo	Herramientas	Cualidades utilizadas para bajar la incertidumbre	Bibliografía, Encuestas y Entrevistas.
	Experiencias buscadas	Listado de perfiles buscados por el mercado laboral Fintech	Observaciones, Encuestas y Entrevistas.
	Precauciones	Observaciones realizadas de experiencias de líderes en el mercado	Observaciones, Encuestas y Entrevistas.
Contexto	Categorías	Tipos de contextos en los que se categoriza según Cynefin	Bibliografía, Encuestas y Entrevistas.
	Liderazgo	Tipos de liderazgo que se categoriza según Cynefin	Bibliografía, Encuestas y Entrevistas.
	Financiamiento	Tipos utilizados de financiamiento de las Fintechs en Argentina	Encuestas y Entrevistas.
	Referentes	Empresas que se ven como referentes por los líderes en las Fintechs	Encuestas y Entrevistas.
	Penetración	Análisis de la penetración de las Fintech en Argentina	Análisis indicadores publicados por la Cámara Argentina de Fintech



Trabajo de Campo y Análisis de Resultados

El presente trabajo de campo se analizó cualitativamente a través de las siguientes entrevistas e informes para probar la hipótesis planteada, complementando esta información con informes sobre el mercado *FinTech*.

Luego de entrevistar a todos estos referentes del mercado con las distintas preguntas detalladas (ver Anexos), pudimos obtener los datos relevantes para poder dividir el análisis de la siguiente forma:

1. Análisis de la industria de las *FinTech* en Argentina: definición, estrategia y visión
2. Contexto de las *FinTech* en Argentina bajo el análisis de Cynefin
3. Liderazgo en las *FinTech* bajo el análisis de Cynefin
4. Cruce de variables de Contextos Complejos y Liderazgo con agilidad y poca aversión al riesgo
5. Análisis y aplicación del concepto al caso Naranja y Naranja X

1. Análisis de la industria de las *FinTech* en Argentina: definición, estrategia y visión

Contexto Global

El mundo financiero está cambiando rápidamente, se está experimentando una verdadera revolución digital y surgen nuevas empresas con nuevos productos y servicios que aumentan la competencia en el sector, desafiando el *status quo* de la industria. Las *FinTechs*, que como su nombre lo indica, combinan la tecnología con las finanzas, alcanzando a un público que antes no tenía acceso a servicios financieros. Las propias *FinTechs* se definen como empresas tecnológicas que brindan servicios financieros, marcando ya desde su concepción la impronta de la tecnología en sus bases. Para poder analizar el contexto general de las *FinTech*, se va a abordar primero el panorama de las *FinTech* a nivel global y luego, se hará hincapié en el contexto de las *FinTech* en Argentina.

Revisando cuántas personas a nivel global poseen una cuenta, se puede ver a simple vista que hoy en día, la inclusión financiera sigue siendo uno de los tópicos globales más revisados. Viendo los números que se comparten por el reporte de World Bank Group sobre inclusión financiera, podemos ver en el gráfico que muchos países aún siguen teniendo una gran cantidad de personas adultas sin cuentas.

MAP O.3

Globally, 1.7 billion adults lack an account

Adults without an account, 2017



Source: Global Findex database.

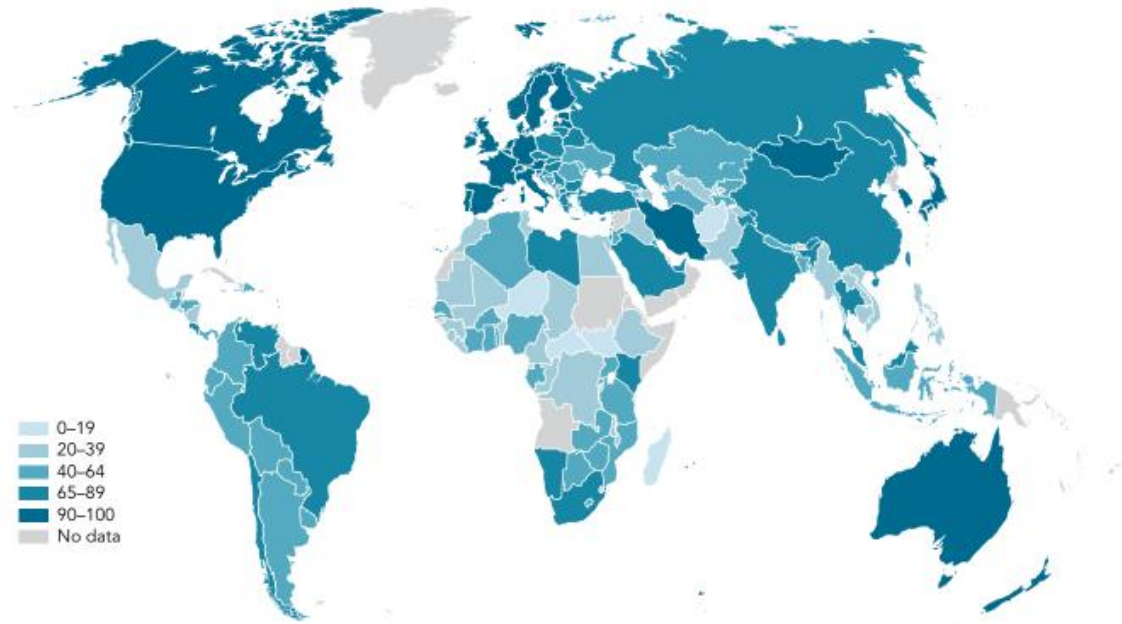
Note: Data are not displayed for economies where the share of adults without an account is 5 percent or less.

Figura 4: Información obtenida (Asli Demirgüç Kunt; Leora Klapper; Dorothe Singer; Saniya Ansar; Jake Hess, 2018).

MAP 1.1

Account ownership varies widely around the world

Adults with an account (%), 2017

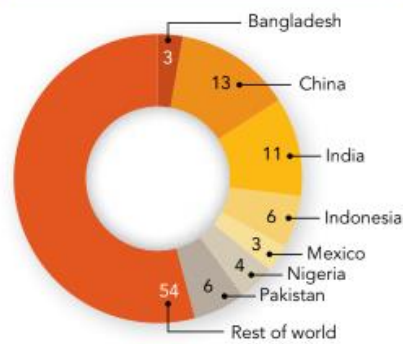


Source: Global Findex database.

Figura 5: Información obtenida (Asli Demirgüç Kunt; Leora Klapper; Dorothe Singer; Saniya Ansar; Jake Hess, 2018).

La base de datos *Global Findex* proporciona información, no solamente sobre quién posee una cuenta, sino también si las personas usan su cuenta para pagos y cómo lo hacen. Revisando la información más a detalle, se puede observar que la mitad de las personas adultas a nivel global que no están bancarizadas viven en 7 países y que, de las personas no bancarizadas, el 56% a nivel global son mujeres y el 46% hombres.

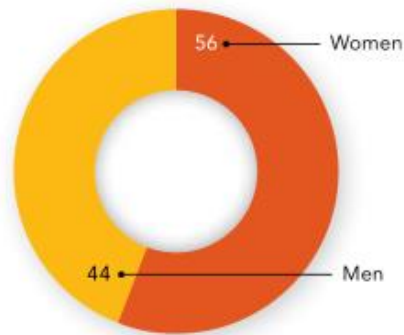
FIGURE 2.1
Nearly half of all unbanked adults live in just seven economies
 Adults without an account by economy (%), 2017



Source: Global Findex database.

Figura 6: Información obtenida (Asli Demirgüç Kunt; Leora Klapper; Dorothe Singer; Saniya Ansar; Jake Hess, 2018).

FIGURE 2.2
Worldwide, most unbanked adults are women
 Adults without an account by gender (%), 2017



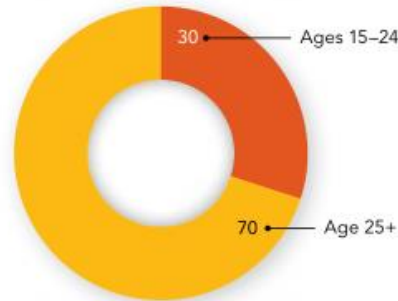
Source: Global Findex database.

Figura 7: Información obtenida (Asli Demirgüç Kunt; Leora Klapper; Dorothe Singer; Saniya Ansar; Jake Hess, 2018).

Revisando a detalle las edades y contextos, podemos observar que un 70% de los no bancarizados tienen más de 25 años y el 30% restante entre 15 a 24 años.

Viendo la situación de los no bancarizados, la mayoría expresa que el motivo es por falta de dinero para poder tener una cuenta.

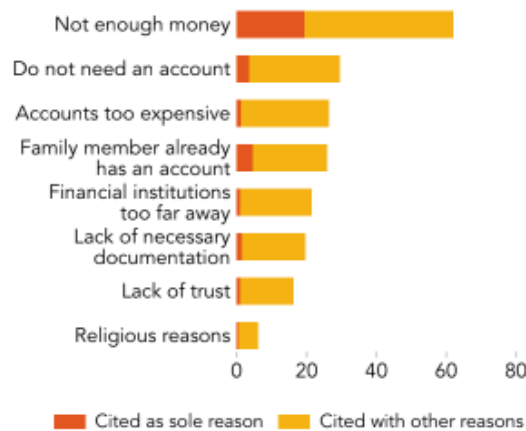
FIGURE 2.6
Three in 10 unbanked adults are between the ages of 15 and 24
 Adults without an account by age group (%), 2017



Source: Global Findex database.

Figura 8: Información obtenida (Asli Demirgüç Kunt; Leora Klapper; Dorothe Singer;Saniya Ansar;Jake Hess, 2018).

FIGURE 2.11
Lack of enough money is the most commonly cited barrier to account ownership
 Adults without a financial institution account reporting barrier as a reason for not having one (%), 2017

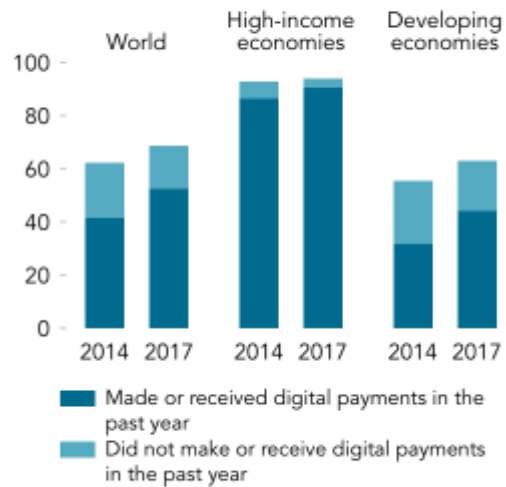


Source: Global Findex database.
 Note: Respondents could choose more than one reason.

Figura 9: Información obtenida (Asli Demirgüç Kunt; Leora Klapper; Dorothe Singer;Saniya Ansar;Jake Hess, 2018).

Haciendo énfasis en aquellos que sí tienen cuentas en bancos, podemos observar que la mayoría la usa para pagos digitales. Este es un punto a destacar ya que, las billeteras y los pagos digitales, logran una gran captación de clientes.

FIGURE O.2
More people who have an account are using it for digital payments
Adults with an account (%)



Source: Global Findex database.

Figura 10: Información obtenida (Asli Demirgüç Kunt; Leora Klapper; Dorothe Singer; Saniya Ansar; Jake Hess, 2018).

Sin embargo, un número que llama la atención, es la cantidad de personas que no tienen cuenta bancaria pero que el 75% de ellos, sí posee un celular.

MAP O.4

Two-thirds of unbanked adults have a mobile phone

Adults without an account owning a mobile phone, 2017



Sources: Global Findex database; Gallup World Poll 2017.

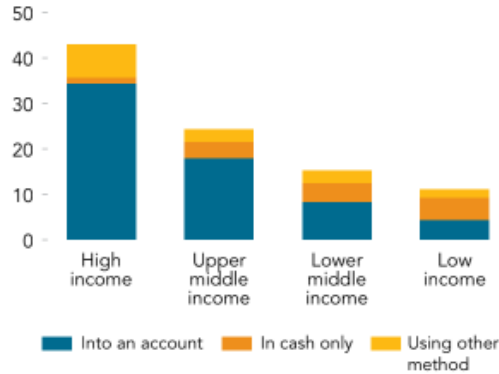
Note: Data are not displayed for economies where the share of adults without an account is 5 percent or less.

Figura 11: Información obtenida (Asli Demirgüç Kunt; Leora Klapper; Dorothe Singer; Saniya Ansar; Jake Hess, 2018).

Para finalizar con el análisis de estas estadísticas que nos comparten de *Global Findex*, un número interesante que se observa, es que la mayoría de las personas que reciben pagos del gobierno lo hacen en una cuenta bancaria, por lo que deberíamos contemplar que las personas que tienen cuenta, hay un porcentaje que la tiene al cobrar pagos de los gobiernos. Sin embargo, estos pagos en cuentas bancarias se suelen dar en economías desarrolladas, en las economías que no están desarrolladas, podemos observar que hay un nivel de pagos en efectivo igual o mayor a los pagos en cuentas bancarias.

FIGURE 3.1
Except in low-income economies, most people getting government payments receive them into an account

Adults receiving government payments in the past year (%), 2017



Source: Global Findex database.

Figura 12: Información obtenida (Asli Demirgüç Kunt; Leora Klapper; Dorothe Singer; Saniya Ansar; Jake Hess, 2018).

De hecho, si hacemos hincapié en las personas que reciben pagos en efectivo, en Argentina podemos observar como los trabajadores autónomos, una gran mayoría cobra en efectivo.

FIGURE 3.10
Those earning money from self-employment in developing economies are paid mostly in cash

Adults receiving payments from self-employment in the past year (%), 2017



Source: Global Findex database.

Figura 13: Información obtenida (Asli Demirgüç Kunt; Leora Klapper; Dorothe Singer; Saniya Ansar; Jake Hess, 2018).

América Latina es una de las regiones del mundo que tiene los niveles más altos de penetración en materia de dispositivos móviles, principalmente entre los más jóvenes. Este es un factor importante para la inserción financiera ya que poseen de un dispositivo que les permita acceder.

Según un estudio de la consultora Genesys, los desafíos a los que se enfrentan las *FinTechs* hoy en día en la región son diversos:

- a) Marco regulatorio del sector: A pesar de la importancia que tienen las *FinTechs* en el desarrollo económico, las reglamentaciones del sector siguen siendo uno de los principales impedimentos. Para superar este inconveniente, es preciso que tanto los emprendedores como los gobiernos y los organismos reguladores se sienten a conversar. Dependiendo los países, vamos a encontrar regulaciones más estrictas que otras y gobiernos que brindan mayor soporte al crecimiento de las *FinTechs* que otros.
- b) El costo del cliente: Algunos países de la región disponen de reglamentaciones que permiten a las instituciones no financieras ofrecer servicios, pero terminan siendo muy estrictas para los clientes. En algunos casos, los entes reguladores imponen un mínimo de tasas y valores sobre productos nuevos para los clientes que están empezando a operar en el sistema, pero esta normativa no les resulta atractiva a las instituciones financieras.
- c) Innovación continua: Las *startups* son consideradas “plataformas de lanzamiento de nuevas tendencias tecnológicas” y desempeñan un papel importante en el desarrollo tecnológico de las empresas; incluso, sirven de ejemplo para las instituciones tradicionales del mercado. Sin embargo, cualquier producto o modelo de negocios necesita un tiempo para madurar y crecer antes de mostrarse sostenible. Las *FinTechs*, desde el principio, deben convivir con la presión constante de saber “cuál será la próxima novedad”. Necesitan conquistar su espacio en el mercado y apostar a la

innovación, pero deben mantenerse fieles a un plan de negocios realista, que forma parte de la estrategia de crecimiento de cualquier empresa.

d) La relación con el cliente: El éxito de las *FinTechs* se debe, en parte, a las deficiencias que tienen las instituciones bancarias tradicionales en el servicio de atención. Estudios de NTT Data indican que la satisfacción de los clientes es muy baja en relación con la experiencia digital que brindan los bancos:

- No se puede hacer lo que el cliente desea.
- El cliente ve opciones de atención que no son relevantes.
- El servicio hace que el cliente pierda tiempo en prolongadas tareas.
- Las experiencias no son consistentes en todos canales.
- Hay demasiadas opciones que obstaculizan la concreción de las tareas.

Al invertir en una relación transparente y al poder ofrecer costos más bajos de los que se encuentran habitualmente en el mercado, las *FinTechs* atraen a millones de clientes que buscan nuevas y excelentes experiencias sin esfuerzo. La brasileña Nubank, considerada un caso de éxito a nivel mundial, apuesta a la comunicación online para atender a sus clientes las 24 horas del día. (Genesys, 2019)

Contexto Argentina

Frente a un escenario con consumidores más exigentes, pero sin conocimientos básicos sobre finanzas y un mercado cada vez más competitivo, la industria financiera debe desarrollar una nueva relación con los usuarios para responder de forma personalizada a sus necesidades de todos los días, orientada a educar, asistir y priorizar los dispositivos móviles como la plataforma principal de interacción con los consumidores. (Google, 2019)

Sin embargo, aunque el contexto económico impulse a que seamos expertos en inflación y el dólar, la realidad es que a los argentinos nos falta conocimiento sobre conceptos financieros básicos. Los temas más buscados en Google reflejan

esta necesidad de asistencia: dentro de las búsquedas más frecuentes, se destacan “Cómo hacer una transferencia bancaria”, “Cómo sacar un CBU” o “Cómo comprar con tarjeta de crédito”.(Google, 2019)



Figura 14: Imagen extraída del informe de Google 2019.

Inclusión Financiera

Según la OCDE, se entiende a la inclusión financiera como el “proceso de promoción de un acceso asequible, oportuno y adecuado a una amplia gama de servicios y productos financieros regulados y la ampliación de su uso hacia todos los segmentos de la sociedad mediante la aplicación de enfoques innovadores hechos a la medida, incluyendo actividades de sensibilización y educación financiera con el objetivo de promover tanto el bienestar financiero como la inclusión económica y social”. (Moya, Templado, Artana, & Urbiztondo, 2019)

Un punto importante para destacar de la inclusión financiera, es que no se limita sólo al acceso de servicios financieros básicos por parte de quienes están completamente excluidos sino que abarca, por un lado, la oferta variada de productos financieros (ahorro, crédito, pagos, transferencias y seguros) y, por otro, contempla también el logro de un uso adecuado de los mismos, aún de quienes ya tienen acceso al sistema o hacen uso de ellos.

Muchos se preguntan por qué es importante aumentar la inclusión financiera en los países. Se enumera debajo una serie de puntos que se consideran importante del por qué se estimula la inclusión financiera:

- a) Se asocia con mayores oportunidades: para reducir a las personas que se encuentran en situación vulnerable o con desventajas, incluyéndolas en el sistema financiero.
- b) Seguridad y menores costos de transacción: permite realizar pagos, cobros y demás transacciones de una forma práctica y segura (siempre y cuando se encuentren con un dispositivo que lo permita realizar de forma automática), reduciendo el riesgo de pérdida, robo o sustracción.
- c) Evita los desplazamientos físicos del dinero y de las personas: al realizarse de forma automática, implica evitar traslados por carga del efectivo e incluso, con todo el contexto de COVID-19, evita el contacto con el dinero físico (una de las fuentes de mayor contacto).
- d) Tenencia de una cuenta se considera instrumento de lucha contra la pobreza: permitiendo a los individuos hacer frente de forma ágil a los “shocks” negativos del mercado, ya sea recibiendo o enviando fondos de forma rápida o invirtiéndolos aquellos que pueden.
- e) Creación de historial financiero: un punto muy importante a la hora de querer contar con apoyo de una institución financiera, ya que se puede ver el historial del comportamiento financiero de una persona, facilitando acceso a mayor cantidad de productos de acuerdo con su capacidad de pago.
- f) Puerta de entrada a servicios financieros: en definitiva, una vez que se tiene una cuenta, se tiene también acceso al paraguas de productos asociados como pagos electrónicos, transferencias, ahorro y crédito.

Posición Argentina frente a la inclusión financiera

En la Argentina, la recientemente sancionada Ley No. 27.440 de Financiamiento Productivo establece que el Poder Ejecutivo debe elaborar una Estrategia Nacional de Inclusión Financiera. En la Argentina, cerca del 48% de la población mayor de 15 años tiene acceso a una cuenta en una institución financiera, según la encuesta mundial FINDEX. La comparación internacional revela que el acceso al sistema es similar al promedio de Brasil, Colombia, México, Perú y Uruguay, aunque tanto la Argentina como este grupo están muy por debajo de Chile (con 74%) y también lejos de los países de altos ingresos (denominado OECD HI), en los cuales la cobertura es casi absoluta (95%). (Moya et al., 2019)

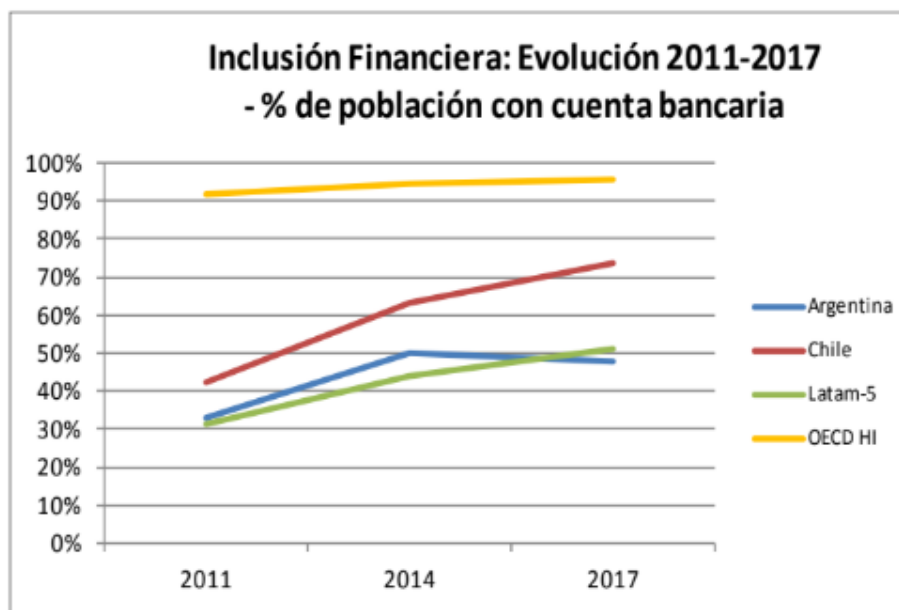


Figura 15: Fuente de Base World Bank FINDEX Database.

Cabe señalar que la información provista por el BCRA sobre la cantidad de cuentas vinculadas a ayuda social y a haberes previsionales (más de 20 millones), evidencia que el 48% indicado por FINDEX podría subestimar la proporción real de individuos con cuentas bancarias. La información recopilada por el BCRA revela, a su vez, que la penetración de las cuentas bancarias está fuertemente impulsada por las políticas establecidas para tal fin: el 55% de las cajas de ahorro en el sistema financiero local, 51% en la banca privada y 62% en la pública, son de naturaleza

obligatoria, respondiendo a las disposiciones que fijan que el pago de remuneraciones y haberes previsionales, así como el de la AUH, deben realizarse por esta vía, otorgándoseles además una tarjeta de débito asociada a las respectivas cuentas. (Moya et al., 2019)

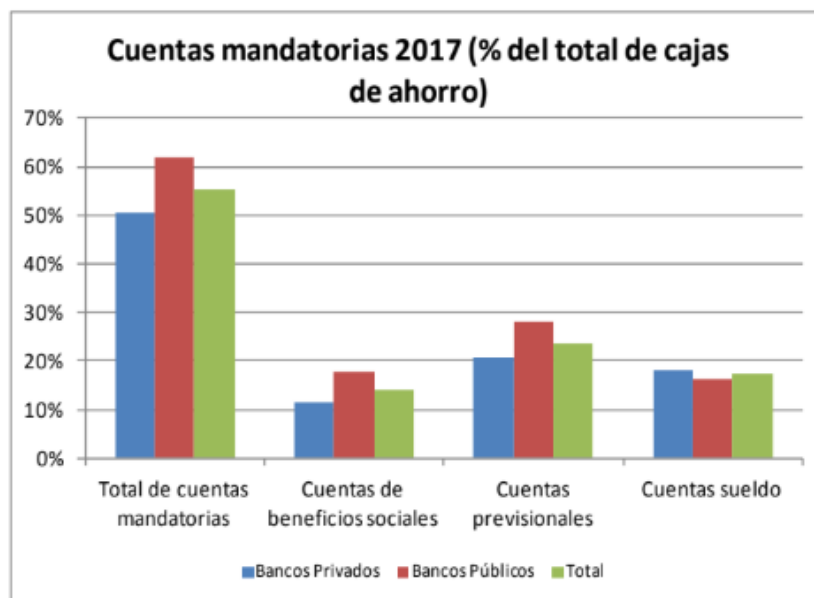


Figura 16: Fuente elaboración propia en base a datos del BCRA.

En relación al uso de operaciones transaccionales, sólo la mitad de quienes tienen tarjeta de débito realizan pagos con la misma (equivalente al 22% de la población adulta), porcentajes muy inferiores a los observados en Chile y en los países desarrollados, con proporciones de 47% y 77% en términos de los adultos.

El pago de servicios a través de medios electrónicos (básicamente transferencias por *homebanking*) es realizado por el 32% de los tenedores de cuentas, porcentaje que representa un poco más la mitad del observado en Chile (56%) y un tercio de la proporción del grupo de países desarrollados (90%).

En otras palabras, inducir o forzar el acceso al sistema financiero sin cuidar o promover el uso efectivo y eficiente de los distintos instrumentos resulta un esfuerzo ineficaz para mejorar sustancialmente la inclusión financiera de las personas. (Moya et al., 2019)

Según una entrevista realizada por el diario El Economista al presidente de la institución AdeBA (Asociación de Bancos Argentinos) Javier Bolzico, más del 50% de los adultos está afuera del sistema financiero y el 80% de las personas usan el efectivo como medio de pago, “Un indicador que confirma la persistencia de pagos en efectivo, aún entre los individuos bancarizados, es la elevada proporción de los retiros por ATM en relación con la base de depósitos en bancos (80%)” comenta. (*El Economista*, 2019) (El Economista, 2019)

Causas de baja inclusión financiera en Argentina

Diversos estudios se han enfocado en establecer empíricamente cuáles son los factores que determinan las diferencias en el grado de inclusión financiera entre países. La literatura identifica factores de tipo macroeconómico o, más generalmente, de contexto, que exceden al sistema financiero y que serían determinantes del grado de inclusión financiera, más allá del nivel de desarrollo económico de un país. (Moya et al., 2019)

Algunos de los factores que se identificaron son los que se enumeran debajo:

- a) Grado de informalidad económica: en Argentina existe un gran porcentaje de informalidad laboral y por lo tanto económica también. Esto se debe a la dificultad de contar con las documentaciones requeridas, la necesidad de ocultar actividades frente a las autoridades por temas tributarios que son altos en el país y/o incluso en el caso de los créditos la falta de garantías demostrables también desalienta a los individuos a recurrir al sistema financiero.
- b) Inestabilidad macroeconómica: Argentina con su trayectoria muestra una historia de ruptura de contratos, inestabilidad macro y microeconómica y un porcentaje grande de informalidad en sus transacciones económicas.
- c) Carga elevada de impuestos: una carga alta de impuestos se cobra en Argentina por lo que fomenta que los individuos prefieran irse por el efectivo donde resulta fácilmente eludible evitar el pago impositivo.

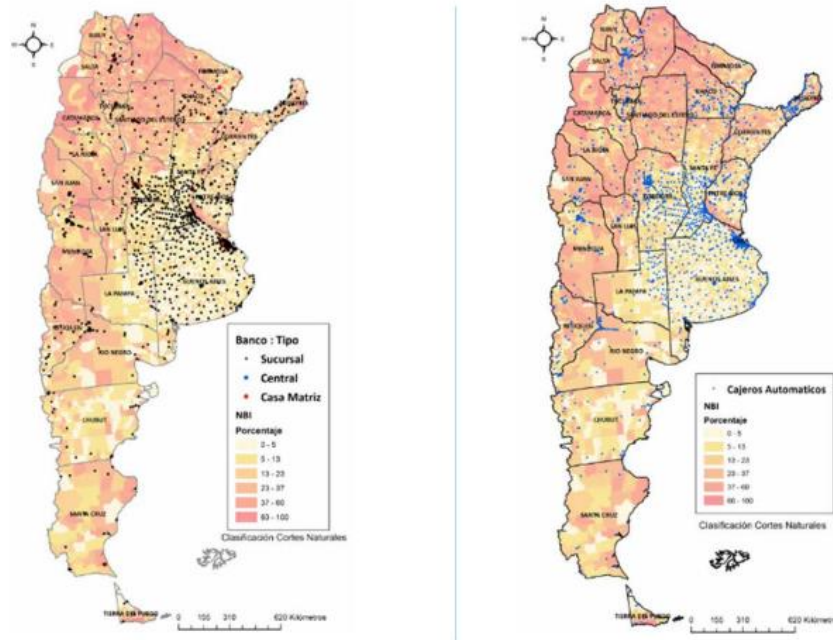
- d) Costos bancarios: los costos bancarios reducen el uso de productos financieros. Cuanto mejor es el nivel de servicio y seguridad de los servicios prestados, mayor es el uso del servicio financiero.
- e) Nivel de ingreso promedio del país: impacta fuertemente en la cantidad de personas que tiene acceso al mercado financiero, ya que este afecta la probabilidad de uso de los productos financieros, tanto los tradicionales como los transaccionales.
- f) Desequilibrios macroeconómicos: se suman algunos como la volatilidad de las tasas de crecimiento, la elevada tasa de inflación o también socioeconómico como el grado de desigualdad en la distribución del ingreso.
- g) Accesibilidad física: esto incluye la infraestructura y canales de atención. Este punto está relacionado al elevado costo de atender los segmentos con bajos ingresos, lugares escasamente poblados o de difícil acceso.



QUAERERE VERUM

Universidad de
San Andrés

FIGURA 1
Sucursales, cajeros automáticos y nivel socioeconómico.
 Datos a 2016.



Nota: Los puntos negros y azules denotan la presencia de sucursales y cajeros, respectivamente. La escala de color desde el amarillo claro al naranja oscuro indica franjas de porcentaje de la población con necesidades básicas insatisfechas como aproximación al nivel socioeconómico.
 Fuente: BCRA e INDEC.

Figura 17: Fuente obtenida del reporte del Ministerio de Hacienda de Presidencia de la Nación. (Nación, 2019)

- h) Escasa educación financiera: parece ser un factor muy relevante a la hora de demandar productos financieros según estudios recientes realizados por el BCRA.
- i) Decisiones regulatorias: mientras mayores sean las exigencias regulatorias del BCRA frente a las instituciones financieras y/o de las instituciones financieras con sus clientes, menor es la demanda de los productos financieros. Grandes exigencias regulatorias frente a los individuos, desmotiva el acceso a una cuenta y uso de productos financieros.
- j) Gratuidad de los servicios financieros: los individuos se fijan mucho en los costos de los productos financieros. La gratuidad de los productos

y servicios financieros atraen una mayor cantidad de clientes a operar en el sistema.

Contexto *FinTechs* en Argentina

El Consejo de Estabilidad Financiera (FSB) define a las *FinTechs* como una innovación en los servicios financieros basada en la tecnología, con capacidad para generar nuevos modelos de negocios, aplicaciones, procesos o productos con un efecto material asociado en la prestación de estos servicios. La introducción de las *FinTechs* en el mercado de servicios financieros, al igual que cualquier cambio tecnológico, podría contribuir a aumentar la eficiencia en la provisión de servicios al sistema financiero, originadas en asimetrías informativas, mercados incompletos, externalidades negativas, etc., y, de esa manera, reducir los costos de la intermediación y contribuir a la inclusión financiera de quienes actualmente no tienen acceso a servicios financieros de calidad. (Moya et al., 2019)

Un concepto interesante de *FinTech* nos lo compartió Martin Bellocq, Gerente de Marketing en Ualá, en la entrevista realizada: “*FinTech* es una industria muy diversa, donde hay empresas que utilizan la tecnología para ofrecer soluciones financieras y hacerle más fácil la vida a la gente apalancando en la tecnología, de rubros muy diversos, osea dentro de *FinTech* hay distintas empresas que ya nombramos y de mucho crecimiento. Era un sector muy relegado donde no había disrupción tecnológica o de empresas o de internet, y en el último tiempo empezó a suceder. Me parece que es un sector con alto potencial todavía para crecer”.

La competencia de oferentes representa un elemento central en los esfuerzos por lograr ampliar el acceso y la utilización de servicios financieros por parte de la población. Esto no sólo es deseable por la mayor eficiencia que ello permita en cuanto al funcionamiento de dicho mercado, sino también por las externalidades positivas que la mayor inclusión financiera pueda generar sobre muchas otras variables económicas agregadas como, por ejemplo, la formalización de la economía. Aunque la evidencia empírica internacional sólo lo ha constatado

en algunos casos, las *FinTechs* sin dudas podrían contribuir a aumentar la inclusión financiera. (Moya et al., 2019)

Según el diagnóstico del Ministerio de Hacienda Presidencia de la Nación publicado en 2019, la estructura del sistema financiero argentino realizado con datos del 2018 se compone por 78 entidades financieras (excluyendo a las aseguradoras) de los cuales 63 son bancos (13 públicos y 50 privados) y 14 compañías financieras. Más allá de los bancos, existen 124 emisoras de tarjeta de crédito, 237 proveedores no financieros de crédito registrados en la entidad. (Nación, 2019)

TABLA 2

Estructura del sistema financiero argentino.

Datos a diciembre de 2018 | Saldos en millones de pesos.

ENTIDADES	ACTIVOS	PASIVOS	P. NETO	# ENTIDADES
BANCOS	98,4%	98,4%	98,2%	63
Públicos	39,9%	40,2%	37,2%	13
Privados	58,5%	58,2%	61,0%	50
COMPAÑÍAS FINANCIERAS	1,6%	1,6%	1,8%	14
CAJAS DE CRÉDITO	0,0%	0,0%	0,0%	1
TOTAL	\$ 5.531.805	\$ 4.921.168	\$ 610.637	78

El sistema financiero argentino, excluidas las entidades del sector asegurador, está conformado por **78 entidades financieras** de las cuales 63 son bancos (13 públicos y 50 privados).

Nota: Excluidas las entidades del sector asegurador.
Fuente: BCRA.

Figura 18: Fuente BCRA, datos diciembre 2018.

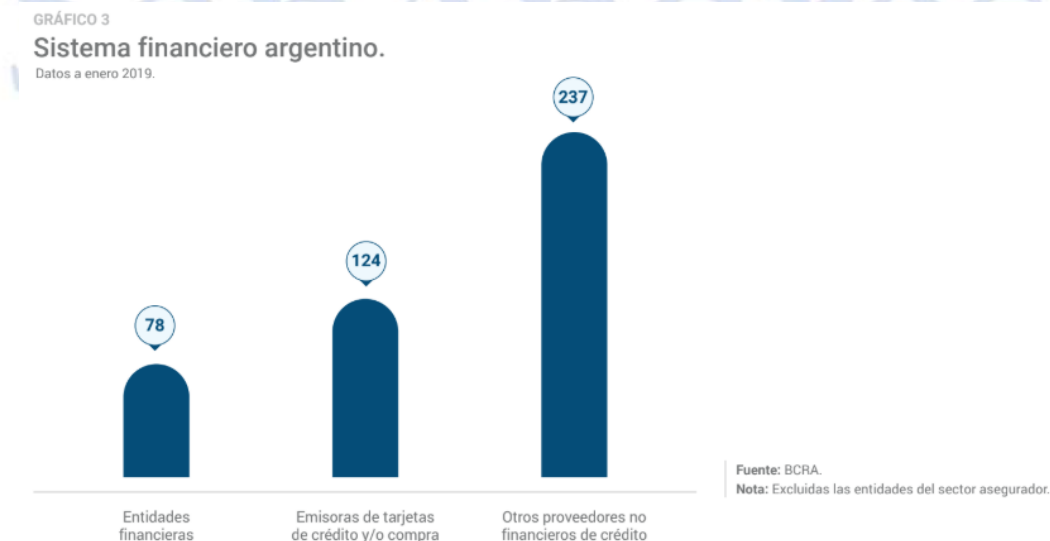


Figura 19: Fuente BCRA, datos diciembre 2019.

Las imágenes debajo nos muestran la variedad de *FinTechs* en Argentina y su participación de mercado por segmento que muestran un pantallazo de cómo se compone el mercado y los productos más utilizados. (Nación, 2019)

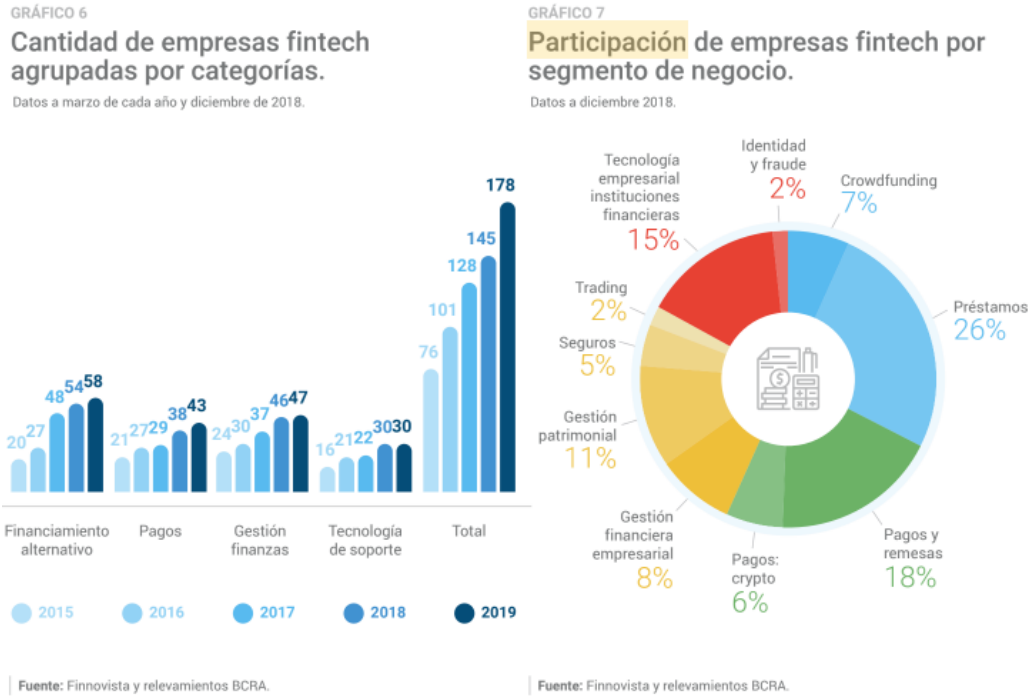


Figura 20: Fuente BCRA, datos 2018.

“Creo que la tecnología un poco viene a cambiar las reglas del mercado financiero... se están gestando dos tipos de compañías, algunas vienen del lado de la tecnología que son las *FinTechs*. Se ve que atraen mucho talento en general y están enfocadas en el cliente, pero tienen poco acceso a capital, por lo menos en la Argentina. Después están los bancos digitales que es la iniciativa de la industria financiera formal que se quiere meter a dar soluciones del palo tecnológico a los clientes. Están ahí en el medio. Hay muchas cosas que tienen en común y muchas cosas que no” nos comentó Matías Friedberg, CEO de Ixpandit *FinTech* Factory, en la entrevista.

Hay una distinción dentro del mercado de *FinTechs* en cuánto a la categorización según el BCRA y las normas que le aplican, dependiendo la

categoría; existen las *FinTechs* propiamente dichas, las compañías financieras y los bancos digitales. Más allá que llamamos a *FinTechs* a toda la categoría que ofrece servicios financieros a través de la tecnología, es importante destacar esta diferencia ya que uno de los puntos importantes es la regulación y esto se basa en la categoría que aplica según el BCRA. Una gran diferenciación entre los bancos y las *FinTechs* es que estas últimas, no pueden realizar intermediación financiera mientras que los bancos y compañías financieras sí lo pueden hacer.

Según las entrevistas realizadas, la opinión sobre la industria *FinTech* en Argentina, muchos refuerzan el papel de la *FinTech* como una empresa que nace de la tecnología y brinda servicios financieros, mostrando una nueva forma de hacer negocios en la industria financiera. Todos coinciden que es una industria que se viene desarrollando fuertemente en los últimos años en Argentina y que se maneja un nivel de incertidumbre alto por el contexto económico y político del país. Un punto para destacar de la evolución de las *FinTechs* en el país, es que sufrieron una disrupción más tardía que la del *e-commerce*, por ejemplo, y esto se debe a que es un rubro regulado con mayores restricciones, por lo que hizo que la disrupción se dé más tarde. Patricio Traverso, CTO de Naranja X, asegura que la pandemia es un acelerador de tendencias.

De las entrevistas realizadas a los referentes de Naranja, Miguel Peña, CEO del Naranja, nos comenta que el mundo *FinTech* en Argentina es un mundo chiquito, es un mundo incipiente, donde hay 3 o 4 *players* relevantes y muchos *players* chiquititos que no han logrado conseguir un *funding* relevante para crecer y sostiene que Argentina es un lugar lleno de oportunidades a pesar de todo.

Argentina tiene una población no servida o no atendida por la banca tradicional, asegura Gustavo Fazzio, Head de Naranja. Remarca que eso genera mucha oportunidad por eso han aparecido muchas *FinTechs* trabajando en pagos, remesas, entre otras. El ecosistema completo entre buen nivel de conocimiento, buena penetración de internet y necesidades latentes hacen que sea una industria que está floreciendo. Termina reafirmando que de hecho está en pleno empleo y cuesta conseguir gente para trabajar en estos conceptos.

La industria tuvo un crecimiento del 65% el año pasado a pesar del contexto de crisis. Fue de los sectores de mayor dinamismo. Beneficiados por Ley de economía del conocimiento que ahora está trabada que es una ley de promoción a la industria por empleo de calidad, de generación de ganancias, comentó Hanna Schiuma, coordinadora de la Comisión de Diversidad e Inclusión en la Cámara *FinTech* Argentina, Chief Business Development Officer en la empresa PRACK Asset Management y fundadora de BankHer.

“Como estábamos pasados a fin de la gestión pasada con gran apoyo institucional y se canalizan las iniciativas por el ministerio de producción. Esto sumado a las mesas de innovación del BCRA tuvimos un panorama muy alentador para darle propulsión y sentido a la industria. Cambia el panorama con las decisiones tomadas en estos primeros meses de gestión, te ponen en *stand by* la ley de conocimiento, se vuelve atrás con las medidas de las apps, desdigitalizar un poco algunos pasos importantes. Para la industria *FinTech* dieron de baja el DEBIN que benefician a las tarjetas y los préstamos, entre otras acciones que tienen impactos negativos que todavía estamos analizando para ver cómo darle la vuelta a la situación para seguir operando. Ahora estamos en una situación de principio de negociación, empezando a vincularnos. No tuvo un cimbronazo la industria, pero si un cambio de tendencia.” - Hanna Schiuma.

Ventajas competitivas de las *FinTechs* en Argentina

La agilidad parece ser un factor clave para el nuevo consumidor, que investiga poco tiempo. De hecho, el 43% de los argentinos 9 que sacaron un préstamo personal investigó menos de una semana antes de completar la transacción. (Google, 2019)

En Argentina, el escenario financiero es cada vez más competitivo: además de 62 bancos tradicionales públicos y privados, existen 3 bancos digitales y 133 *FinTech*. Y el potencial de crecimiento es grande ya que sólo el 49% de la población argentina está bancarizada y apenas el 24% tiene acceso a tarjetas de crédito. Frente a un contexto cada vez más competitivo y consumidores más exigentes, pero

con necesidad de asistencia, la industria financiera necesita repensar su rol en la vida de las personas. En primer lugar, es clave la educación y asistencia para brindar herramientas que permitan a los argentinos manejar mejor sus finanzas personales. En segunda instancia, las instituciones deben enfocarse en la personalización y agilidad, ofreciendo una propuesta de valor conveniente, rápida y útil para los clientes. (...) Es fundamental para las instituciones desarrollar la capacidad de predecir la intención, de medir y diferenciar a los clientes maximizando la velocidad de la experiencia móvil. (Google, 2019)

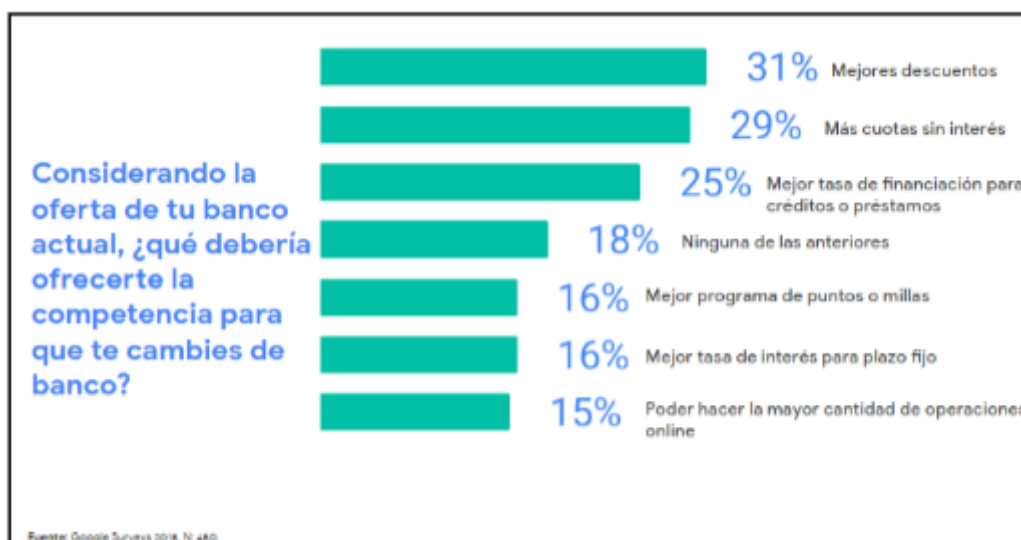


Figura 21: Referencia obtenida del reporte de Google 2019: Estudio Google Finanzas personales.

Según las entrevistas realizadas, una empresa para poder competir dentro del mercado de *FinTechs* en Argentina, debe tener una tecnología que le permita tener agilidad, con una estructura de costos liviana para ser más eficiente y superar al resto en precio y un *capability* para desarrollar una UX superadora con respecto a la que hay en el mercado. Gastón Irigoyen, CEO de Naranja X, asegura que “ Las ventajas competitivas en el siglo y en cualquier industria con un fuerte elemento tecnológico, está en la tecnología, no en los productos per sé”. La tecnología en estos negocios es un factor clave ya que no se quieren inventar productos nuevos, se quieren crear productos con una experiencia diferente y menores costos

asociados. La tecnología genera un claro avance, logró capitalizar algo que ya existía.

Como comenta Juan Fantoni, Director, *FinTech* & Digital Partnerships Argentina & Uruguay, "La oportunidad obvia en Argentina es el segmento no bancarizado. A ese sector le tenés que ofrecer dos cosas: bajos costos y precio y una UX que le permita acceder a cosas que antes no podían acceder o lo hacían poco." Para poder lograr esto, la agilidad es un factor clave en estas empresas tecnológicas que ofrecen servicios financieros. Matías Friedberg nos comparte desde su experiencia "Agilidad. Ser muy rápidos a la hora de probar las cosas en el mercado y poder ser muy rápido en sacar conclusiones, tener un equipo que pueda pegar volantazos con velocidad, ir aprendiendo con el mercado".

Si empezamos a unir los factores claves que se fueron nombrando en las entrevistas y según las experiencias del mercado, podemos concluir que la tecnología como base de la construcción de los servicios a ofrecer, son la clave para que pueda formarse una estructura lo suficientemente flexible, ágil y con bajos costos de mantenimiento. Esto permite tener la velocidad necesaria para reaccionar de forma rápida frente a las necesidades del cliente y tener un *time to market* oportuno. "La velocidad es un factor clave. Velocidad para todo, para lanzar productos, para adaptarte, para adaptarse a la regulación, para contratar gente. Velocidad como valor fundamental", reafirma Martin Bellocq.

Otros puntos que resaltaron de las entrevistas es la capacidad de resiliencia y diversificación geográfica para poder distribuir el riesgo de los mercados donde se compite, sobre todo en Argentina que es un entorno complejo con alta incertidumbre.

Para concluir, un punto interesante destacado por Hernán Corral, CPO de Naranja X, "Tiene que ser la experiencia de usuario de manejar dinero, es fundamental, y las ratios de falla tienen que ser muy bajas, porque hay una brecha de confianza grande al depositar tu dinero ahí. Si haces una transacción y perdés trazabilidad, genera temor o riesgo y rápidamente sacan la plata de ahí". En el mercado financiero, es muy importante que se tenga conciencia que se está

ofreciendo un servicio que afecta el dinero de los clientes, haciendo que la experiencia tenga que ser sumamente superadora, brindando confianza y seguridad a los clientes que transaccionan; una mala experiencia, no solamente puede poner en riesgo la pérdida de un cliente sino también, la mala reputación de una marca.

Respecto a los clientes que compiten en mercado, los más relevantes que surgieron durante las entrevistas con mayores coincidencias fueron los siguientes:

- Mercado Pago
- Ualá
- Brubank
- Naranja X
- Wilobank
- Ixpandit *FinTech* Factory

Según Gastón Irigoyen, visualiza la competencia de todos estos jugadores consolidándose en algunos pocos. "Argentina va a pasar por un proceso de transformación muy grande, a través de coronavirus. Vamos a tener una cantidad moderada de grandes jugadores, con los cuales la mitad aproximadamente, van a ser empresas que supieron digitalizarse y la otra mitad van a ser compañías nativas digitales que usan la tecnología para negocios financieros. Con ese ejemplo veo al Grupo Galicia, veo a Naranja X como *player* intermedio donde apalanca algunos de los activos preexistentes y conocimiento con carteras de clientes que tiene Naranja, y otras compañías de tecnología como Mercado Libre con Mercado Pago y otras hay que ver si hacen un buen desembarco en la industria argentina como Rappi y Pedidos Ya, más lejanas como los *scooters*".

A pesar de su poco conocimiento en finanzas, los consumidores argentinos son cada vez más exigentes y comparan su experiencia bancaria con la mejor experiencia que hayan tenido en cualquier compra o servicio. En este sentido, hoy la experiencia de "banking" ya no es más un lugar al que se va, sino algo que se hace. Y entre las macro-tendencias que se observan, una de ellas es el crecimiento en el uso de dispositivos móviles: el 58% de las búsquedas de finanzas se hacen

desde celulares. El rol del video también es cada vez más protagónico: aquellos que muestran y enseñan a los usuarios a hacer determinada transacción crecieron el último año un 250%. Por otro lado, la necesidad se posiciona como el motor de los argentinos en lo que respecta a sus finanzas personales. Según una encuesta de Google, 8 de cada 10 argentinos bancarizados se cambiarían de banco si la competencia les ofreciera mejores beneficios. (...) En este contexto, los argentinos empiezan a incursionar en nuevas formas de manejar sus finanzas personales, en parte atraídos por la oferta de nuevos competidores.(Google, 2019)

Proyección de las *FinTechs* a 3 años

La facturación y la inversión tienden a ir de la mano. Las *FinTech* planean apalancarse en la inversión en nuevos productos, servicios y en sus propios modelos operativos, lo que traerá resultados positivos en materia de crecimiento e ingresos. Las *FinTechs* entrevistadas declararon haber invertido más de un millón de dólares en 2017. Mirando hacia el corto plazo, en los próximos tres años, el panorama es más estimulante: el porcentaje de empresas que invertirá esa cifra será 52%. Una fuerte apuesta a la inversión es condición *sine qua non* para que puedan escalar sus plataformas digitales y, en consecuencia, alcanzar el objetivo de ingresos buscado. Asimismo, alrededor del 60% de las *FinTechs* argentinas proyectan un crecimiento de usuarios superior al 100% durante los próximos tres años. La cantidad de usuarios y de transacciones son dos pilares fundamentales de los modelos de negocios de la mayoría de las *FinTechs*, por lo que el crecimiento de ambas variables produce un impacto directo en sus ingresos potenciales y en sus valuaciones. (Accenture, 2020)

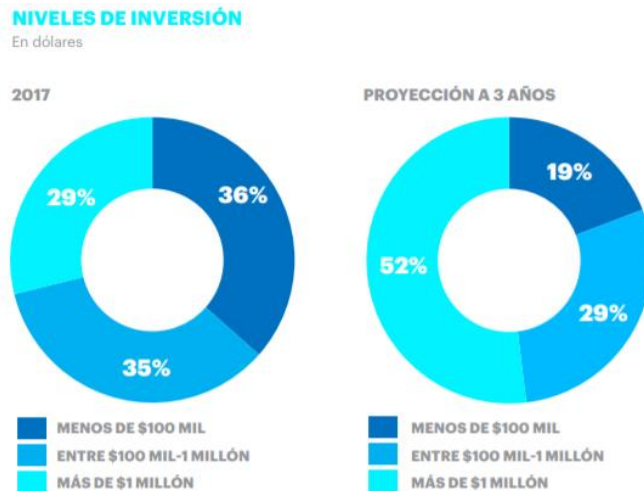


Figura 22: Fuente obtenida del Informe ecosistema *FinTech* argentino. (Accenture, 2020)

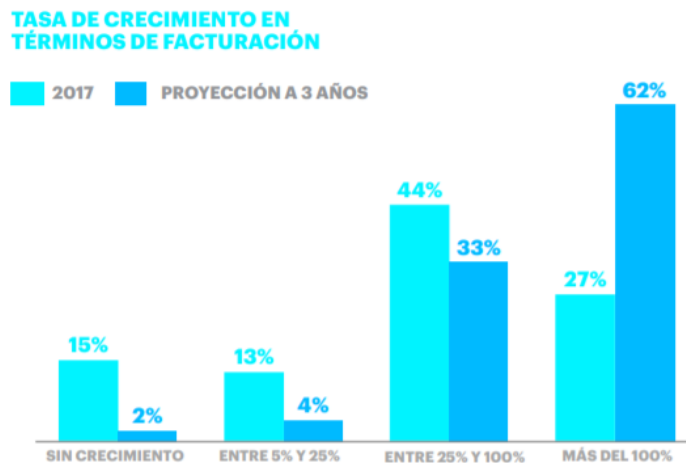


Figura 23: Fuente obtenida del Informe ecosistema *FinTech* argentino. (Accenture, 2020)

Se puede observar que según los reportes y las encuestas realizadas que la mayoría del mercado apuesta al crecimiento de las *FinTechs* por los próximos 3 años. Sin embargo, cuando se analiza de qué forma se dará ese crecimiento, podemos encontrar distintas opiniones con respecto a cómo se dará; podemos resumir los puntos de vista entre los siguientes:

- Crecimiento de la industria y creando espacio para todos
- Hipersegmentación

- *Winner takes all* (el ganador se lleva todo) / Consolidación

Todos los referentes coinciden en que se va a dar un crecimiento grande en los próximos 3 años de las *FinTechs*. Lo que marca la diferencia es que algunos creen que este crecimiento generará oportunidades para todos, permitiendo que convivan las *FinTechs*, ofreciendo los diferentes productos y servicios, pero igualmente generando crecimiento para todas; otros creen que no puede sostenerse en el tiempo que haya tantas *FinTechs* en el mercado, ofreciendo en mayor o menor medida lo mismo, por lo que se terminará consolidando en los que sean más fuertes en cada producto o servicio en el que se destaquen.

Por el lado del crecimiento de la industria, generando espacios para todos, tenemos la opinión de Maria Victoria Minassian, Head Digital Account Argentina para Mercado Pago, y con una visión híbrida Juan Fantoni. Victoria Minassian nos comenta "Hay espacio para seguir mejorando para crear nuevos productos y nuevas funcionalidades. Por otro lado, seguir agrandando la torta. Seguir digitalizando todo el mercado por la economía informal acá en Argentina" que se alinea con la visión de Juan Fantoni " Hay espacio para todos. Hay espacio para muchas más *players* de los que hay hoy. La ventaja que tiene una *FinTech* o banco digital que no necesita la escala que necesita un banco tradicional. Puede haber *place* muy chicos y ser rentables y ser suficientes, ser más de nicho". Sin embargo, Victoria Minassian destaca que por más que los ve como años de crecimiento, serán 3 años difíciles a la vez y con volatilidades.

Por otra parte, Juan Fantoni remarca que en Brasil salió el banco LGBT, de bancos como nichos. Él cree que esos nichos solo pueden suceder en mundos de *FinTech* o *digital banking*. Afirma que, en este mundo, da para *place* más chicos, más de nicho y especializados. Él ve muchos *players* compitiendo cada vez más por nichos. Siguiendo con el lineamiento de la hipersegmentación, Hanna Schiuma cree en una supersegmentación para tener productos innovadores que la industria tradicional no pudo ofrecer ahora. Ve el banco de los médicos, de los camioneros, ve eventualmente esta supersegmentación. En Argentina lo ve también a pesar de que el mercado sea chico y tenga limitaciones políticas, económicas, entre otras.

Ella reafirma esta teoría desde su propia práctica y nos cuenta "Yo estoy trabajando en la hipótesis de hipersegmentación, tal es así que voy a lanzar mi plataforma en Brasil. (...) *FinTechs* en mujeres. Ni siquiera es hipersegmentación porque hablo de la mitad de las mujeres. Creo que hay una ventaja en ese estilo de segmentación".

Por el lado "el ganador se lleva todo" y/o consolidación, tenemos el punto de vista de Hernán Corral, Gastón Irigoyen, Martín Bellocq, Iván French y Matías Friedberg. Hernán Corral nos comenta desde su perspectiva " Hay mucho mercado para ir a buscar, hay mucha *FinTech* y *startups* invirtiendo en este sector. A 3 años para adelante, van a consolidarse. Van a quedar un mapa como el sistema financiero, 3 o 4 empresas muy grandes, y después ya va a haber algunas empresas de nicho con mercado específico" alineado con Gastón Irigoyen donde ve un "Proceso de expansión, generalmente lo que va pasando a lo largo del tiempo, pasa por un proceso de consolidación, donde la mayoría no logra un progreso significativo o material, porque logran crear buenas soluciones tecnológicas o no. Los próximos 3 a 5 años donde se pasa a tener 200 a 300 empresas *FinTechs* a un escenario de consolidación donde van a estar de 4 a 6 jugadores". Martín Bellocq también se mantiene en la misma línea de años de crecimiento y consolidación. Matías Friedberg ve consolidación y por otro lado también dentro de la consolidación imagina cooperación, empresas que se alíen. Refuerza que la crisis económica va a acelerar todo este proceso. En la misma línea, tenemos a Iván French que nos comenta "No soy muy optimista, va a haber una consolidación de algunos players, está muy fragmentado. Estas incertidumbres hacen que los que no tiene balance fuerte no se la puedan bancar".

Un indicador clave para medir el crecimiento del ecosistema es la generación de empleo, esencial para el desarrollo y el sostenimiento de la sociedad. La incorporación de talento calificado permitirá a las *FinTechs* alcanzar más rápidamente sus objetivos. Hoy, el 80% manifiesta tener hasta 50 empleados y solo un 10%, más de 100. No obstante, la gran mayoría (88%) espera haber incrementado su planta permanente para 2018. Estas cifras sugieren que las *FinTechs* que componen el ecosistema argentino son pequeñas. Sin embargo,

existe un consenso generalizado sobre la necesidad de incorporar gente capacitada con perfil tecnológico y conocimientos financieros: el 63% indica tener dificultades para encontrar el talento adecuado. De continuar este escenario, es esperable que este problema se intensifique en el corto plazo, lo que podría afectar el ritmo de crecimiento de *FinTech*. (Accenture, 2020)

De hecho, se observa una marcada correspondencia en la relación entre empleados y facturación. Casi el 50% de las *FinTechs* con más de veinticinco empleados proyecta una facturación superior a un millón de dólares dentro de los próximos tres años. Pero como solo el 38% supera esa cifra de colaboradores, cabe esperar que sean pocas las que alcancen ese objetivo de facturación en el corto plazo. La disponibilidad de talento, por lo tanto, es vital para que el ecosistema *FinTech* local pueda crecer y desarrollarse. (Accenture, 2020)

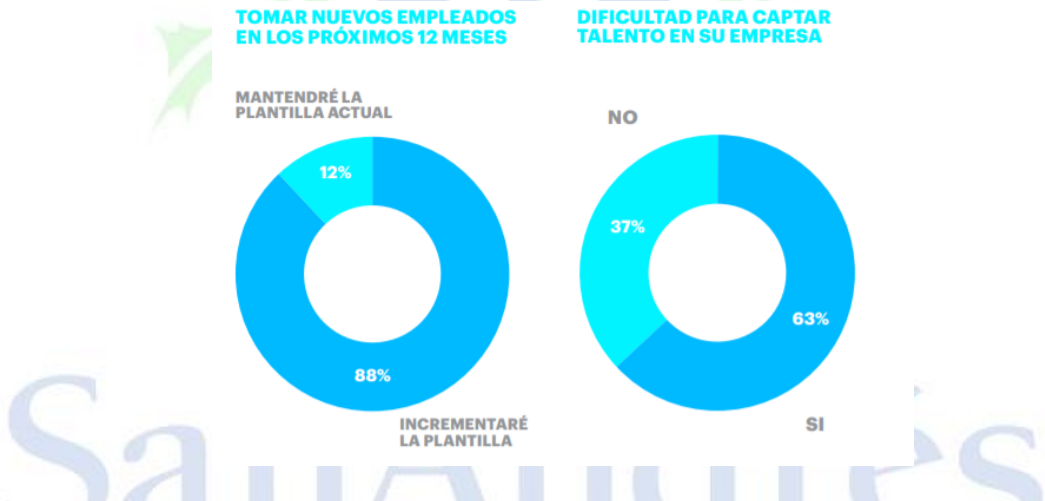


Figura 24: Fuente obtenida del Informe ecosistema FinTech argentino. (Accenture, 2020)

Para concluir, se puede observar de las entrevistas realizadas, que todos coinciden en que las *FinTechs* en los próximos 3 años crecerán; hay diferencias en cómo se dará ese crecimiento en un escenario futuro y si habrá muchas *FinTechs* conviviendo juntas, algunas pocas consolidándose o varias yendo a segmentos específicos. Sin embargo, a nivel inversión se puede ver que los niveles de facturación e inversión de las *FinTechs* aún no alcanzan valores similares a los de otros ecosistemas de la región, por lo que da la pauta que se encuentra aún en una etapa incipiente. Para poder crecer hacia el futuro, las *FinTechs* deberán aumentar

su inversión y tomar distintas acciones que les permita escalar y consolidar sus negocios.

Impacto de la tecnología en las *FinTechs*

Las *FinTech* en Argentina están creando un nuevo paradigma en materia de experiencia y acceso a nuevos servicios financieros, potenciado por un cambio en el comportamiento de los clientes y sustentado por nuevos modelos de negocio que se apalancan en tecnologías innovadoras. Gracias a esta nueva modalidad de productos y servicios, gran cantidad de argentinos reciben más y mejores servicios financieros. Del mismo modo, se comienza a observar cómo se amplía el acceso a personas excluidas del sistema tradicional. (Accenture, 2020)

Cuando revisamos el impacto que tuvo la tecnología en las *FinTechs*, no quedan dudas que es un pilar esencial para su desarrollo y expansión. De hecho, el escenario de COVID-19 dejó en claro que la tecnología facilita muchas operaciones incluso en situaciones críticas. Como muchos comentaron en las entrevistas realizadas, la tecnología viene a solucionar algo para lo que no tenía sentido que la gente se desplace de un lugar a otro. Lamentablemente, con la situación de COVID-19, a esta industria y su adopción, le sirvió ya que se duplicó el uso de plataformas digitales de un mes a otro porque justamente las plataformas físicas no estaban disponibles. Fue un acelerador.

Hernán Corral nos comparte su mirada "Para mí tuvo un tremendo impacto, porque lo que hace la tecnología es que puedas dar un servicio a un costo muchísimo menor. El radio de gente es mayor. Con bancos con ratio menor, limitación con la gente que trabaja. Tu capacidad se limita como banco y la tecnología al no necesitar ese costo del medio, no tiene costo marginal incremental, se puede popularizar el acceso a las finanzas para la gente. "Popularizar" el acceso a las finanzas ". Un complemento interesante que agrega Gustavo Fazzio "No se trata de digitalizar los mismos procesos que vos tenés desde la industria tradicional sino pensarlos desde cero " y esto es un diferencial muy grande. Pensar los productos que nacen desde la tecnología para brindar un servicio no es igual a

brindar un servicio y aplicarle tecnología; la experiencia del cliente es muy diferente. De hecho, esa es la diferencia entre la transformación digital que viven las empresas tradicionales que requieren evolucionar para adaptar las nuevas tecnologías y las empresas que ya nacen digitales y no requieren de una “transformación”, porque ya nacen con la impronta de la tecnología en sus productos.

“*FinTech* no es nuevo. Mastercard y Visa son *FinTechs* originales: dan tecnología a la industria financiera hace 50 años. Claramente hay como un salto significativo a la tecnología. Va más por el lado de UX⁸. La tecnología lo que está haciendo es hacer más fácil y accesible y más barato.” asegura Juan Fantoni. Alineado con este punto, tenemos la opinión de Matías Friedberg “La revolución digital transformó al consumidor/cliente, pasó a estar todo el día *online*, siendo más exigente y ansioso, la mejor forma de darle lo que necesita es con la tecnología. La tecnología va a cambiar al cliente y la empresa que no se adapte al cambio, va a morir. Es muy profundo y a mí lo que más me motiva”.

Por otra parte, Iván French nos destaca el punto de la experiencia del usuario y la rapidez con la que se puede operar “Es más centrada en el usuario, es más *friendly*. Tiene como *business model* la comodidad del usuario”. Refuerza que, si hoy en día una persona no está contenta y te pasa con una *FinTech*, cierra la cuenta y se abre una en otra *FinTech*, por ejemplo.

Otro punto interesante es que las *FinTechs* hayan buscado un lugar desregulado para aplicar la tecnología. “Todo el mundo tiene Smartphone, todo el mundo tiene internet, se hizo evidente que puedas tener un banco en tu mano en segundos”- Hanna Schiuma. Hanna añade que hay un lugar en lo que permitió el espacio desregulado de la *FinTech*; permitió que se tengan estructuras y trabajos muy ágiles y remotas, pudiendo contratar desarrolladores en distintas partes del mundo. La tecnología surge entonces como un habilitador: otro esquema de trabajo y vínculos.

⁸ UX: se refiere a *user experience* que es la experiencia del usuario.

Si se tiene una estructura grande como la de los bancos, cada vez que tiene que hacer un recambio de procesos en los sistemas es engorroso; la tecnología te permite tener equipos más chicos, ya que muchos procesos se realizan de forma automática, y el mantenimiento de esta no requiere de mucho personal como sucede con las tecnologías antiguas de los bancos. Muchas empresas tradicionales entraron al mercado de las *FinTechs* con el objetivo de liderarlo y dejar atrás a la empresa tradicional ya establecida. Sin embargo, sobrevaloraron los costes de transferencia que son elevados, no siendo suficiente incentivo las nuevas innovaciones tecnológicas para garantizar el cambio de compañía para competir con una *FinTech* que nace digital

Victoria Minassian sostiene que hay personas que lo miden en la reducción de puestos de trabajo, por ejemplo; pero hay todo un efecto de ese punto negativo que en realidad son efectos secundarios, inclusive superadores. Por ejemplo, comercios que se subieron a la ola del *e-commerce* y ahora llegan a vender a más lugares que antes no llegaban. Hay actores que se subieron a esta ola y terminaron ganando, y hay que resaltar ese punto también. Mirarlo de forma integral y no por partes.

Hanna Schiuma sostiene que "la iteración, la prueba y error es parte de las características de las *startups* tecnológicas", haciendo que justamente gracias a la tecnología se logre la velocidad requerida para brindar una mejor experiencia. En esta línea, Martin Bellocq resalta " En términos de servicios financieros, la *FinTech* provee o aspiran dar servicios de un banco tradicional. Se apalancan en la tecnología para hacerla más fácil, más simple, más rápida ".

La irrupción de las *FinTech* en el mercado financiero ha reconfigurado las expectativas del cliente, aumentando la experiencia del usuario. Gracias a las nuevas innovaciones en los servicios financieros, las *FinTech* han demostrado que los nuevos modelos de negocio que están llevando a cabo las grandes empresas tecnológicas, son viables en el entorno financiero. "Hay cosas que vinieron para quedarse" asegura Gustavo Fazzio. Brinda de ejemplo la distribución de resúmenes de tarjeta de crédito, donde se plantearon si iba a ser digital o no y hoy, menos del 10%, sigue siendo en papel y el resto es digital. Es una discusión que ya no la tienen.

Sin embargo, sugiere que para que se siga creciendo en avances con la tecnología, se necesita ayuda de las regulaciones para digitalizar los pagos. Hoy las regulaciones para que las personas y comercios acepten pagos son muy duras, por el lado de retenciones impositivas, y eso hace que no se promuevan, por ejemplo. Este punto de las restricciones de la regulación se abordará en la próxima sección.

2. Contexto de las *FinTech* en Argentina bajo el análisis de Cynefin

Marco Regulatorio en Argentina

No existe un consenso entre los gobiernos sobre cómo regular la industria de las *FinTech*, debido a que la industria se encuentra en plena etapa de crecimiento y a que la naturaleza del sector implica debates largos, con participación de múltiples instituciones y empresas, cada una con sus propios intereses. Sin embargo, en base a la encuesta realizada, la regulación emerge como una herramienta clave para dinamizar la industria mediante la financiación, ya que ofrece reglas claras y establece las bases para el desarrollo del ecosistema. En cuanto a un análisis global, el abanico de escenarios es amplio: mientras en México se sancionó la primera Ley *FinTech* en el mundo, Reino Unido decidió no regular en primera instancia con legislación, sino con iniciativas que promuevan el desarrollo del ecosistema sin restricciones. (Accenture, 2020)

En Argentina, la regulación sobre la prestación de los servicios financieros se concentra en tres entes: el Banco Central de la República Argentina (BCRA), la Comisión Nacional de Valores (CNV) y la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN). De acuerdo con las categorías en que dividimos el mercado *FinTech*, todas rigen bajo la regulación del BCRA, independientemente de su actividad. Las “insurtech”, además, son de incumbencia de la SSN, y las que compongan fideicomisos o participen de inversiones, de la CNV. (Accenture, 2020)

ENTES REGULADORES EN ARGENTINA	CATEGORÍA /REGULADOR	BCRA	CNV	SSN
BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA	PAGOS Y TRANSFERENCIAS	●		
COMISIÓN NACIONAL DE VALORES	PRÉSTAMOS A PERSONAS	●		
SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS DE LA NACIÓN	PRÉSTAMOS A PYMES	●		
	FINANCIAMIENTO COLECTIVO	●	●	
	INVERSIONES	●	●	
	BLOCKCHAIN & CRYPTO	●		
	INSURTECH	●		●
	SEGURIDAD INFORMÁTICA	●		
	SERVICIOS FINTECH B2B	●		

Figura 25: Fuente obtenida del Informe ecosistema *FinTech* argentino. (Accenture, 2020)

El BCRA estuvo permitiendo por un tiempo que crezca el mercado *FinTech*, fomentándolo de hecho, para posteriormente, evaluar si es necesario aplicar algún tipo de regulación específica. De hecho, los últimos meses se aplicaron una cantidad de modificaciones que impactaron a las *FinTechs* y/o entidades financieras:

1. El 9 de enero de 2020 la Comunicación A 6859 promulgada finalmente estableció las normas para ordenar el funcionamiento de las cuentas de pago ofrecidas por los Proveedores de Servicios de Pago (PSP). A diferencia de lo que se barajaba en la previa, fue mucho más "light" de lo esperada y dejó contento a más de un banquero "4.0". El principal punto de la nueva regulación establece que los fondos de los clientes acreditados en cuentas de pago ofrecidas por los PSP deberán encontrarse en cuentas a la vista, en pesos, en entidades financieras del país y, en todo momento, disponibles con carácter inmediato ante su requerimiento, por un monto al menos equivalente al que fue acreditado en la cuenta de pago. En otras palabras, el dinero de los usuarios se resguardará en cuentas corrientes. El objetivo del BCRA es garantizarse que el saldo que sus clientes tengan en un monedero virtual sea

líquido y no se utilice por las *FinTech* para obtener ganancias propias. (D'Agostino, 2020)

2. El 30 de enero de 2020, el BCRA emitió la Comunicación "A" 6885, a través de la cual se crea el "Registro de proveedores de servicios de pago que ofrecen cuentas de pago" por parte de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias (SEFyC) del BCRA, y en el que debían inscribirse los PSPs antes del 1° de abril de 2020, a través de la página de la AFIP. Cumplimentados los requisitos, la SEFyC proporciona un certificado de inscripción y un número en el respectivo registro. Asimismo, se regularon aspectos relacionados con la disponibilidad de los fondos de los clientes, publicidad a través de cualquier medio y sanciones tanto para los PSPs como los miembros de sus órganos de gobierno, administración y fiscalización, en caso de incumplimiento de la normativa vigente. (Martínez, 2020)
3. El 18 de febrero de 2020, el Banco Central definió aplicar un tope máximo a las operaciones realizadas con plásticos, colocando un tope nominal del 55%. El tope de esta tasa no podrá superar los 25 puntos porcentuales a los que los bancos cobran por los préstamos personales.
4. El 19 de febrero de 2020, el Banco Central prohibió el débito directo en cuenta para proteger a los usuarios de préstamos. La autoridad monetaria aclaró que tanto el DEBIN como los débitos interbancarios continuarán funcionando para los demás pagos de servicios e impuestos.

En la Argentina, el BCRA ha avanzado en forma importante en la creación de un "hub" de innovación y en un modelo de acelerador. En cambio, no existen reglas que determinen cómo deben introducirse nuevos productos al mercado ni mediciones del impacto en términos de riesgos. Es decir, no se aplica el concepto de arenero que hoy la mayoría de los reguladores bancarios del mundo están intentando implementar. Tampoco se aplica un modelo de Banca Abierta en la Argentina. Debe reconocerse, sin embargo, que el desarrollo de este sistema puede

ser costoso y podría recurrirse a un sustituto como la portabilidad de datos en forma estandarizada, tal como se propone en este trabajo. (...) En términos generales, debería tenerse presente que, aunque las *FinTechs* no son una parte significativa del mercado, los organismos internacionales recomiendan tener en consideración a estas firmas en sus evaluaciones de riesgo y en los marcos regulatorios, en vista a su rápida evolución. Esta recomendación surge aun cuando se concluye que no hay riesgos significativos para la estabilidad financiera por el surgimiento de las *FinTechs*. (Moya et al., 2019)

Las medidas apropiadas se toman para detectar y remover todo tipo de falla regulatoria inicial adoptando nuevas regulaciones tendientes para asegurar la mayor competencia posible –entre todos los oferentes de servicios financieros– para la prestación de servicios financieros de calidad y que promuevan la formalización de la economía. Nivelar el contexto donde se compite es fundamental para que puedan desarrollarse los competidores de la forma correcta y bajando el nivel de incertidumbre, para fomentar la mayor oferta para promover la inclusión financiera.

No hay consenso entre las *FinTechs* sobre cuál creen que sería un marco regulatorio apropiado, aunque en base a la encuesta realizada por la Cámara Argentina de *FinTech*, se identificó que solo el 4% del ecosistema argentino cree que el actual es óptimo. Sin embargo, el 73% cree que contar con uno es un factor importante para su crecimiento y su desarrollo. En cuanto a la importancia de cara al éxito de su empresa, ubican a esta necesidad tercera detrás de la inversión y el mercado consumidor. Partiendo de esta base, se encontraron dos corrientes de pensamiento. La primera, a favor de que los entes tomen una postura más firme y regulen de manera directa a la industria. El principal argumento es que se trata de una herramienta para establecer reglas claras tanto para el consumidor como para el inversor. (...) La segunda corriente, contraria a la existencia de una regulación específica para *FinTech*, tiene como principal argumento que la normativa debe surgir cuando existe un potencial perjuicio para el consumidor, producto del curso normal de operación de la compañía. También menciona que podría ralentizar el desarrollo del ecosistema al elevar las barreras de entrada de las *startups* y

establecer mayores restricciones. Y destaca el hecho de que el crecimiento del sector genera más competencia al mercado, reduciendo costos tanto internos como externos hacia los consumidores. (Accenture, 2020)

Análisis del Contexto en Argentina según el Marco de Cynefin

Teniendo en cuenta el marco de Cynefin, estaremos analizando particularmente el contexto complejo donde sostenemos que se encuentra la industria *FinTech* en Argentina.

La *complejidad* es más una forma de pensar sobre el mundo que una nueva forma de trabajar con modelos matemáticos. (...) La complejidad está preparada para ayudar a los líderes actuales y futuros a entender la tecnología avanzada, la globalización, los mercados complejos, el cambio cultural y mucho más. En resumen, la ciencia de la *complejidad* puede ayudarnos a todos a abordar los desafíos y las oportunidades que enfrentamos en una nueva época de la historia humana. (Snowden, David J.;Boone E., 2007)

Según el análisis que hacen Snowden y Boone, un sistema *complejo* tiene las siguientes características:

- Implica grandes cantidades de interacción de elementos a la vez.
- Las interacciones son no lineales entre sí y los cambios menores pueden producir consecuencias desproporcionadamente importantes.
- El sistema es dinámico, el conjunto es mayor que la suma de sus partes y no se pueden imponer soluciones; las soluciones surgen de las circunstancias. Esto se conoce con frecuencia como emergencia.
- El sistema tiene una historia y el pasado está integrado con el presente; los elementos evolucionan entre sí y con el medio ambiente; y la evolución es irreversible.
- Aunque un sistema complejo puede, en retrospectiva, parecer ser ordenado y predecible, la retrospectiva no conduce a la previsión porque las condiciones externas y los sistemas cambian constantemente. Todo se encuentra en constante movimiento.

- A diferencia de los sistemas *ordenados* (donde el sistema limita a los agentes), o sistemas *caóticos* (donde no hay restricciones), en un sistema *complejo*, los agentes y el sistema se limitan entre sí, especialmente con el tiempo. Esto significa que no podemos predecir o adelantarnos a lo que sucederá. Una de las primeras teorías de la *complejidad* es que los fenómenos complejos surgen de reglas simples.
- Tienen múltiples identidades y pueden cambiar con fluidez entre ellos sin pensamiento consciente. (Por ejemplo, una persona puede ser un miembro respetado de la comunidad y también un terrorista).
- Toman decisiones basadas en el pasado, patrones de éxito y fracaso, en lugar de reglas lógicas y definibles.
- Pueden, en ciertas circunstancias, cambiar el propósito de los sistemas en los que operan a estados de equilibrio (piense en un proyecto Six Sigma) para crear resultados predecibles.

Los líderes que quieran aplicar los principios de la ciencia de la complejidad a sus organizaciones, deberán pensar y actuar de manera diferente a como lo hicieron en el pasado. Esto no implica que sea fácil, pero es esencial en contextos complejos para poder operar de forma correcta.

Tomar decisiones en contextos complejos no es una decisión fácil y requiere de líderes flexibles, que sean resilientes y puedan tomar decisiones con poca información, ya que nunca se contará con la información en su totalidad para poder tomar una decisión segura. De hecho, este contexto requiere de constante prueba y error para poder ir tomando decisiones con velocidad pero, tratando de ir acercándose a la decisión óptima con las respuestas que van obteniendo al ejercer el prueba y error.

En conclusión, los contextos complejos son impredecibles, no tienen respuestas correctas ya que surgen de los patrones emergentes de la situación; es un contexto donde se desconoce incluso lo desconocido, muchas ideas compiten al mismo tiempo, se benefician aquellos que cuentan con alternativas creativas e innovadoras y los líderes basan sus decisiones en torno a patrones.

En las entrevistas realizadas a los 11 participantes, la mayoría coincidió en que las *FinTechs* en Argentina se encuentran en un contexto complejo. Los resultados de los participantes se muestran en el cuadro debajo:

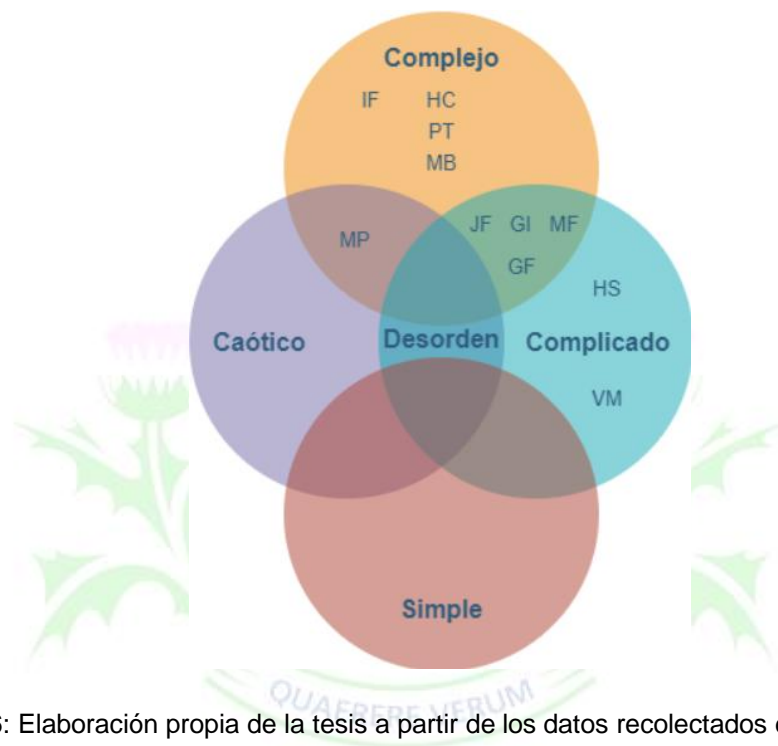


Figura 26: Elaboración propia de la tesis a partir de los datos recolectados de las entrevistas.

Referencias:

- Hernán Corral: HC
- Gastón Irigoyen: GI
- Miguel Peña: MP
- Gustavo Fazzio: GF
- Patricio Traverso: PT
- Juan Fantoni: JF
- María Victoria Minassian: VM
- Martín Bellocq: MB
- Iván French: IF
- Hanna Schiuma: HS
- Matías Friedberg: MF

Lo interesante a destacar de las encuestas, es que dependiendo la empresa dónde cada uno de los encuestados se encuentran, pueden ver el contexto con

mayor o menor grado de incertidumbre y, por ende, entre complejo yendo hacia caótico o de complejo yendo hacia complicado.

Gustavo Fazzio y Gastón Irigoyen comparten la visión que se encuentran entre *complicado a complejo* ya que, desde la óptica de Naranja y Naranja X, tienen menor incertidumbre que otros jugadores del mercado que no cuentan con ciertas bases sólidas sobre cual montar la estructura de negocio o tienen experiencia en la industria financiera y/o tecnológica. "Las muy buenas empresas logran tener un plan de largo plazo, y ser consistentes con eso, independientemente de la coyuntura, te hace hacer arreglos tácticos y no estratégicos, por ej la pandemia te cambio hasta incluso estratégico. Las muy buenas compañías no se distraen con ruidos de corto plazo " nos comparte Gastón Irigoyen.

Por otra parte, Miguel Peña que lo observa desde un punto de vista macro, considera que es de *complicado, complejo* y hasta *caótico* por momentos, teniendo en cuenta el contexto financiero del país. "La Argentina de hoy es una caja de Pandora: puede ser complicado, complejo o puede ser caótico. Depende de varias situaciones. Hoy el país está atravesando varios desafíos simultáneos, en la medida que vaya resolviendo algunos de apoco, va bajando el nivel de incertidumbre. Hoy por hoy, la situación presente en este instante es caótica, simple no creo que sea nunca". Gastón Irigoyen también aclaró que puede ser por momentos *caótico* por alguna coyuntura particular que se presente en el país.

Continuando con la línea de los que se inclinan que el contexto se encuentra entre *complicado y complejo*, Juan Fantoni nos comparte que, en Argentina, al no haber una regulación *FinTech*, a diferencia de muchos países, el nivel de incertidumbre es mayor; agrega que hay ciertas regulaciones del BCRA que impactan algunas *FinTechs*, pero, sin embargo, muchos están fuera de la regulación o regulados parcialmente. También agrega que lo ve como una industria difícil, de mucha prueba y error, *AB testing*. Siguiendo con la misma línea, Matías Friedberg considera que se encuentra entre complicado y complejo, más tirando para complejo, porque no considera que no haya ninguna base sobre la cuál apoyarse; el negocio financiero ya se encuentra operando y tiene 500 años. Según su punto

de vista, hay ciertas bases sobre las cual basarse y es la segunda ola porque la primera es de comercios, lo que da un indicio de cómo es el modelo de negocios que está asociado a la exponencialidad que trae la tecnología.

Por los que se inclinaron por *complejo*, se encuentran Iván French, Hernán Corral, Patricio Traverso y Martín Bellocq. Hernán Corral nos comenta que como nadie sabe cómo avanzar en estos negocios y no hay fórmulas que aplican en todos los países, que se pueda copiar y quede exacto en otro país, lo ve en complejo; específicamente, al tener mucho en este contexto de prueba y error. Martín Bellocq refuerza este punto "Complejo. Hay bastante incertidumbre. Apuntando a un público que no había tenido una experiencia previa, eso te añade un nivel de incertidumbre de cómo va a reaccionar. Ahí la prueba y error es una pata fundamental. Volviendo al tema de la velocidad es muy importante para ese prueba y error".

Por último, por el lado de complicado, Victoria Minassian y Hanna Schiuma sostienen que el contexto es *complicado*. Victoria Minassian aclara que ella lo está viendo desde su perspectiva dentro de Mercado Pago, teniendo en cuenta que su empresa ya tiene trayectoria en el mercado, conocen y tienen bases sólidas; en el caso de Mercado Pago, es el referente de la industria por lo que su panorama es diferente a los nuevos ingresantes del mercado. Sostiene que lo ve complicado por el hecho de que, al no tener una regulación clara, se tiene poca visibilidad y eso hace a la incertidumbre. Hanna Schiuma también sostiene que lo ve complicado por la cuestión macro, por las políticas económicas y desarrollo de la política local.

Contextos Complejos en Argentina: Organización y Financiamiento

La mayoría de las situaciones y decisiones en las organizaciones son *complejas* porque algún cambio importante (un mal trimestre, un cambio en la administración, una fusión o adquisición) introduce imprevisibilidad y cambio continuo. En este dominio, podemos entender por qué las cosas suceden solo en retrospectiva. Sin embargo, pueden surgir patrones instructivos si el líder lleva a cabo experimentos que son seguros para fallar. Por eso, en lugar de intentar imponer un curso de acción, los líderes deben permitir pacientemente que se revele

el camino a seguir. Necesitan sondear primero, luego sentir y luego responder.(Snowden, David J.;Boone E., 2007)

Distinguir lo verdaderamente complejo de lo meramente complicado nos permite planificar de manera más eficaz nuestro camino a seguir y abordar adecuadamente los problemas. Dirigir una gran organización burocrática es complicado, pero la mayoría de sus operaciones son más eficientes y efectivas cuando se adopta un enfoque ordenado.(Hasan & Kazlauskas, 2014)

Si bien sigue existiendo un deseo de estabilidad, previsibilidad y orden, las organizaciones ahora también necesitan flexibilidad, adaptabilidad y una cultura innovadora para prepararse para futuros inciertos e impredecibles. (...) Existe abundante evidencia de que muchas cosas son ahora mucho más complejas de lo que alguna vez fueron. Estamos interconectados globalmente y podemos contactarnos en cualquier lugar en cualquier momento, haciendo de nuestras vidas sistemas de sistemas adaptativos complejos interconectados.(Hasan & Kazlauskas, 2014)

Según el marco de Cynefin, se debe tener cuidado con las siguientes señales en contextos complejos:

- Tentación de caer en lo habitual, ejerciendo de forma comando-control
- Tentación de buscar hechos en lugar de dejar nuevos modelos que emerjan
- Deseo de acelerar la resolución de problemas o exploración de oportunidades

Al presentarse esas señales que peligran la gestión de empresas en entornos complejos, se debe:

- Ser paciente y dejar tiempo para la reflexión
- Usar metodologías que incentiven las interacciones para que surjan nuevos modelos

Dentro de las entrevistas realizadas, surgieron varios factores propuestos para poner en marcha a la hora de lidiar con contextos complejos que ayudan a

bajar la incertidumbre para poder avanzar o mismo avanzar teniendo en cuenta la incertidumbre con la que se cuenta:

- Buscar las mejores prácticas del mercado
- Apoyo político y claridad regulatoria
- Resiliencia, flexibilidad y agilidad
- Diversificación geográfica
- Formar equipos y construir con una buena tecnología

Con respecto a buscar las mejores prácticas del mercado, Hernán Corral nos comparte su perspectiva "Ahí lo que funciona es estar bien focalizado. Ver qué sucede en otros países, no para *copy-paste*, sino para entender comportamientos. Conceptos como en Europa tienen el "Challenger Bank" ("challengean" bancos tradicionales), algunos productos y otros no. Qué cosas funcionan en otros países, hay parámetros que cruzan a otros países. Si estás pensando en entregar un producto en forma más sencilla, estas en buen camino ". Hernán sostiene que hay que buscar qué es lo que pide y necesita el usuario, para poder hacerlo lo más simple posible y de esa forma generar valor. Sosteniendo este punto, hoy en día la tecnología te permite entregar mejores productos/servicios y de forma más económica. Para concluir con esta idea, Patricio Traverso acota un punto importante para que se pueda aportar valor y todos puedan trabajar en un contexto complejo, "En el fondo yo veo, que la *FinTech* lo que tiene es la parte de *tech*, se pueden buscar paralelismo en Latinoamérica, *e-commerce* es un caso obvio. En *e-commerce* lo que paso había bastante entrantes, ahora pasa con la de envíos como Rappi, Glovo. Gastaban toneladas de dinero, pero el mercado es tan chico para cómo se puede desarrollar, cada uno que pone plata, te aumenta el mercado. Todos peleamos para agrandar la torta, no por comerse un pedazo que el otro tiene".

Con respecto al apoyo política y claridad regulatoria, sostiene que el gobierno debe apoyar y fomentar la expansión de las *FinTechs* aportando valor al mercado financiero, donde facilita, agiliza y evita el movimiento del dinero físico, sobre todo en contexto de pandemias. Un claro ejemplo, son los medios de pagos electrónicos que deberían de estar disponibles para poder realizar por todos y los cobros de

jubilaciones o pensiones en efectivo o por caja, mientras que se podrían depositar en cualquier CBU o CVU que se pueda abrir de forma digital. Esta clase de ejemplos nos hacen identificar que estamos en un escenario de *push* y no de *pull*⁹. También surgió el punto de contar con una regulación que permita cuidar al usuario y dar visibilidad a las *FinTechs* también, para que puedan continuar operando y creciendo.

La resiliencia, flexibilidad y agilidad son características que muchos coincidieron en que se debe tener para poder afrontar contextos *complejos*. Victoria Minassian sostiene "La resiliencia y capacidad de transmitir a los equipos, el foco donde tienen que estar para priorizar y tener resultados rápidos esta bueno. Hay veces que se peca de avanzar 5 iniciativas y ves que el avance es lento y genera frustración, malestar". Siguiendo con el punto de la agilidad, Matías Friedberg comparte "Agilidad y para mí cuando hay incertidumbre, tratar de tener 1 o 2 focos. Estas son las 2 cosas que quiero tratar de hacer bien, entendiendo que puede haber otras que te afecten".

La diversificación geográfica, es un punto que lo resalta Iván French, destacando la importancia de diversificar el riesgo. "Para empezar, creo que lo que es central y es la manera de manejar los riesgos, por lo que decía de diversificación geográfica, es asentarse con el menor *footprint*¹⁰ en el país, hacer todo en la nube, estar muy flexible con respecto a la movilización del producto". Pensar en la diversificación geográfica (si es que se puede prever dentro de la estrategia) es interesante a la hora de la construcción del producto y servicios a ofrecer ya que se construye con una flexibilidad que luego permita que sea fácilmente adaptable a los países dónde se quiera operar.

Por último, Juan Fantoni engloba bastantes puntos mencionados por el resto de los entrevistados y concluye con dos categorías en cómo se debe organizar una

⁹ Push y Pull: La estrategia pull se basa en acciones que buscan la atracción del consumidor hacia la marca producto o servicio. Suele dirigirse hacia el cliente final, por lo que al contrario de las estrategias push, tiene un sentido ascendente ya que va desde el productor al elemento final de la cadena, el usuario.

¹⁰ Footprint: Es la palabra huella en inglés.

empresa en contextos complejos con respecto a la formación de equipos y tecnología. "Dos a nivel organizacional:

1- equipos y liderazgo: no puede ser ni muy vertical ni muy centralizada. El requerimiento rápido necesita que se tomen movimientos rápidos. Comparado al *player* tradicional con estructuras rígidas y que tarda en decidir.

2- tecnología: está relacionado también, pero muchos *players* de la industria durante años tuvieron mucha *outsource*¹¹ de su *core*¹² y sus *capabilities*¹³ tecnológicas más importantes. Eso te da una capacidad de reacción muy mala. Hoy un *player* en este espacio debe tener control sobre su *capability* tecnológicas Core. Cambios son tiempo y plata". Es muy importante destacar que la tecnología es uno de los activos más valiosos de la empresa, por lo que una tecnología sólida permitirá escalar con rapidez y agilidad para adaptarse a los cambios que requiera el mercado y tener un buen *time to market*. Con respecto a los equipos, un equipo que sea lo suficientemente flexible, ágil y resiliente, como nombramos anteriormente, permitirá que, junto a la combinación de una buena estructura tecnológica, se pueda responder rápidamente al contexto del mercado.

Financiamiento de las *FinTechs* en Contextos Complejos

El financiamiento en contextos complejos puede ser complicado de conseguir, ya que se maneja un alto grado de incertidumbre y resulta desafiante poder estimar qué inversión se necesita para iniciar y, según el contexto y los retos que se presenten, cuánto se necesitará para crecer y escalar.

En las entrevistas realizadas, la mayoría confirmó que en Argentina ven posible dos formas de financiarse para poder crecer dentro del contexto *FinTech*:

¹¹ *Outsource*: *Outsourcing* es un término del inglés que podemos traducir al español como 'subcontratación', 'externalización' o 'tercerización'. En el mundo empresarial, designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción.

¹² *Core*: Es un término en inglés que significa centro. En el caso aplicado, es el centro de su negocio o tecnología.

¹³ *Capabilities*: Es un término en inglés que significa capacidades.

1. Autofinanciamiento: Dentro de un grupo o una empresa que consiga que se autofinancie con su propio P&L. Ej. Naranja X con el Grupo Financiero Galicia y Mercado Pago con financiamiento de Mercado Libre.
2. Financiamiento externo: Generalmente como *Venture Capital*¹⁴ nacionales y/internacionales. Ej Mercado Libre u Ualá. Se debe tener una caja dolarizada y te permite crecer generando pérdida en el corto plazo o no tan corto, con los primeros años sin generar rentabilidad.

Martín Bellocq nos comparte su experiencia por el lado de Ualá, donde es un caso distinto, al ser de los pocos en Argentina que logró conseguir financiamiento externo. Es un caso particular con el inicio de varios fondos de inversión internacionales como Soros y después se fueron incorporando varios fondos de inversión como Soros, Goldman Sachs, Tencent, SoftBank y entre otros

Un punto interesante que resalta Iván French con respecto a su experiencia con el financiamiento externo es "Necesitás financiamiento externo. El capital de inversión en Argentina es chico en comparación al de afuera, porque necesitas mucho balance y ese capital no viene de Argentina. El inversor argentino es más cortoplacista. Inversores que conozcan el mercado y el juego latinoamericana que te permita escalar a otros países".

3. Liderazgo en las *FinTechs* bajo el análisis de Cynefin

Liderazgo según Cynefin

Los líderes que entienden que el mundo es a menudo irracional e impredecible encontrarán el marco de Cynefin particularmente útil. (Snowden, David J.;Boone E., 2007)

¹⁴ Venture Capital: es un tipo de operación financiera en donde se produce por parte de una entidad el aporte de capital a startups con elevado potencial de crecimiento y altos niveles de riesgo.

Los líderes que no reconocen que un dominio complejo requiere un modo de gestión más experimental, pueden volverse impacientes cuando parecen no estar logrando los resultados que buscaban. También pueden encontrar dificultades para tolerar el fracaso, que es un aspecto esencial de la comprensión experimental. Si intentan controlar en exceso a la organización, evitarán la oportunidad de que surjan patrones informativos. Los líderes que intentan imponer orden en un contexto complejo fracasarán, pero aquellos que preparan el escenario, retroceden un poco, permitiendo que surjan patrones y determinando cuáles son deseables, tendrán éxito. Percibirán así, muchas oportunidades de innovación, creatividad y nuevos modelos de negocio. (Snowden, David J.;Boone E., 2007).

Los líderes en entornos complejos suelen ejercer las siguientes características:

- Prueban, sondan el resultado y responden
- Crean entornos y experimentos que permiten que surjan nuevos modelos
- Aumentan los niveles de interacción y comunicación
- Usan métodos que puedan generar nuevas ideas: abren a discusión a través de métodos de grupos grandes, establecen barreras, estimulan nuevos actores, fomentan la disidencia y diversidad y administran las condiciones del inicio y el monitoreo de las emergencias

Algunas herramientas para los líderes en entornos complejos, dado la incertidumbre del contexto, que sugiere el modelo de Cynefin son:

1. Abrir las discusiones: contextos complejos requieren mayor comunicación que los otros tipos de contextos. Los métodos de grupos grandes (LGM), por ejemplo, son enfoques eficientes para iniciar sesiones de discusión democráticas, interactivas y multidireccionales. Aquí, las personas generan ideas innovadoras que ayudan a los líderes con el desarrollo y la ejecución de decisiones y estrategias complejas.

2. Establecer barreras: las barreras delimitan o delinean el comportamiento. Una vez que se establecen las barreras, el sistema puede autorregularse dentro de esos límites.
3. Estimular atractores: Los atractores son fenómenos que surgen cuando pequeños estímulos y sondas (ya sea de líderes u otros) resuenan en las personas. A medida que los atractores ganan impulso, proporcionan estructura y coherencia.
4. Fomentar la disidencia y la diversidad: El disenso y el debate formal son valiosos recursos de comunicación en contextos complejos porque fomentan el surgimiento de patrones e ideas bien forjados.
5. Gestionar las condiciones iniciales y monitorear las emergencias: Debido a que los resultados son impredecibles en un contexto complejo, los líderes deben centrarse en crear un entorno del que puedan surgir cosas buenas, en lugar de tratar de obtener resultados predeterminados y posiblemente oportunidades perdidas que surgen inesperadamente.

Liderazgo en entornos complejos

Cuando consultamos en las encuestas cómo se lidera una empresa en un entorno complejo, la mayoría coincide que requiere de líderes expeditivos, ágiles, con equipos proactivos y empoderados para la toma de decisión rápida. Matías Friedberg agregó "Ágil. Para mí la incertidumbre es agilidad, es prueba y error constante, iteración constante con el mercado. Cuantas más tardes en armar las cosas, menos probabilidad tenés en que te vaya bien. No se tiene que desenfocar y debe tener una estrategia, una visión".

Por otro lado, un punto interesante que resaltó Juan Fantoni fue líderes con poca aversión al riesgo y que piensen en grande, nos detalló exactamente " *FinTechs* exitosas que veo, los líderes tienen en 2 cosas muy marcadas:

- 1- piensan muy en grande, el banquero tradicional no piensa así. Piensan en mundo *startup* y tecnología, y diseñan su estructura para hacer eso

2- toman riesgos”

La consultora Korn Ferry, trae un concepto muy interesante sobre los nuevos líderes que los categorizan *the self - disruptive leader* (el líder auto disruptivo). La teoría de estos líderes se basa en que las organizaciones muchas veces buscan las mejores características, según las experiencias pasadas, sin enfocarse en lo que requerirán de ese líder hacia el futuro y las características que debería tener para poder afrontarlo de la mejor forma para poder sacar provecho de las situaciones que se presenten. Predecir qué sucederá en el futuro es una tarea imposible, pero los líderes sí pueden equiparse con habilidades orientadas al futuro y abiertos al cambio, a fin de seguir respondiendo a las fluctuantes demandas del mercado con dinamismo y perspicacia.

Llamamos a estos creadores de cambios adaptativos líderes auto-disruptores. El entorno empresarial actual se caracteriza por estrategias que cambian rápidamente, innovación en el modelo comercial y transformación operativa. Mientras que los líderes atrapados en la mentalidad de ayer a menudo luchan por encontrar su lugar y su voz en este nuevo mundo de negocios, los Líderes auto-disruptivos están aprendiendo mucho, son ágiles, conscientes de sí mismos, emocional y socialmente inteligentes, con un propósito y seguros pero humildes. Modifican proactivamente sus propios métodos y actitudes, lo que les permite seguir el ritmo de los entornos que se transforman rápidamente y que amenazan a los compañeros que se mueven más lentamente. La mentalidad flexible en la parte superior impregna todas estas empresas y permite a cada individuo navegar el cambio y tener éxito en un panorama cambiante. Los líderes que hacen que sus equipos dependan de ellos bloquean el crecimiento, pero aquellos que pueden ayudar a las organizaciones a respaldar su visión y luego capacitar a otros para ejecutarla están bien posicionados para lograr. (Korn Ferry, 2019)

Un concepto que trae Martin Belloq sobre líderes que sepan armar equipo es fundamental para las *FinTechs* que se crean como *startups*, ya que el talento en el mercado se comienza a disputar y no se consiguen tan fácilmente, sobre todo en lo que es producto y tecnología; el interpreta a los líderes como “Poniendo foco en

el armado estratégico de equipos, identificando qué roles incorporar. Es una industria de mucho crecimiento, eso seguramente viene acompañado de crecimiento de equipo que cada vez se van agregando más temas. Un líder muy identificado en incorporar talento en los equipos. Es una industria difícil porque no va a encontrar a alguien con 10 años de experiencia en *FinTech*, porque no existía. No encontrás en el mercado gente con experiencia en *FinTech* hace 10 años porque quizás no existían, combinar perfiles en los talentos”.

Hanna Schiuma remarca que los líderes deben trabajar en conjunto con los reguladores y el estado y no perder de vista que uno de los objetivos fundamentales que son, la democratización al acceso al bajo costo y la inclusión financiera, haciendo mucho foco en eso. También remarca que le parece interesante los líderes que están cerca de sus clientes, que incluso con los medios hoy en día se ve más, respondiendo públicamente a quejas o sugerencias.

Por último, las opiniones de los entrevistados coincidían en que los líderes que navegan en contextos de incertidumbre deben liderar con método de prueba y error, capaces de mantener y convivir con un crecimiento fuerte y para inventar procesos que no existen. Martín Bellocq destaca un punto muy importante que es la “adaptación al cambio y gestión del crecimiento, me parecen clave. Procesos que armaste en enero capaz en abril no tienen sentido con el crecimiento que tuviste de clientes o de estrategia”.

4. Cruce de variables de Contextos Complejos y Liderazgo con agilidad y poca aversión al riesgo

Según el análisis de las entrevistas, podemos realizar el cruce entre contextos y liderazgo. Para ello, vamos a tomar un contexto como referencia que es el contexto complejo y el liderazgo con poca aversión al riesgo y agilidad, que fueron los más mencionados en las entrevistas, para demostrar cómo se cruzan estas variables. Los números elegidos son subjetivos en base a la percepción de lo que

se habló en la entrevista, algunos lo nombraron de persona específica a las cuáles le asignamos el puntaje máximo (5) y otros describieron características que se refirieron al líder o contexto que marcamos en estas dos variables, de mayor o menor medida.

El análisis realizado de las encuestas nos llevó a armar una tabla con puntajes aproximados como la siguiente:

Referente	Contexto Complejo		Liderazgo con poca aversión al riesgo y agilidad	
	+	-	+	-
Hernán Corral: HC	5		5	
Gastón Irigoyen: GI	3		4	
Miguel Peña: MP	5		5	
Gustavo Fazzio: GF	0		3	
Patricio Traverso: PT	5		5	
Juan Fantoni: JF	3		5	
Maria Victoria Minassian: VM	0		3	
Martin Bellocq: MB	5		5	
Ivan French: IF	5		4	
Hanna Schiuma- HS	0		3	
Matías Friedberg: MF	3		5	

Colocando estas variables en el Gráfico Diferencial Semántico de Charles Osgood, considerando los valores entre -5 hasta +5. Los valores son obtenidos de forma referencial para poder identificar el cruce de las variables.

Universidad de
San Andrés

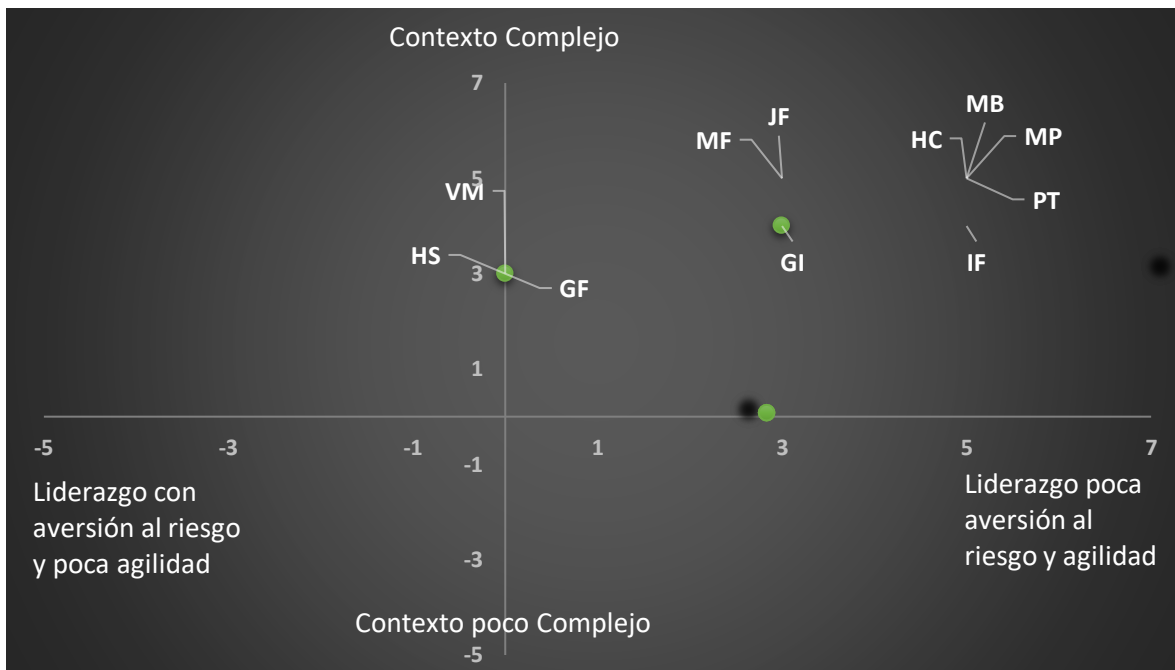


Figura 27: Elaboración propia de la tesis a partir de los datos recolectados de las entrevistas.

Observando los resultados, podemos ver que todos los entrevistados (11) coinciden en el cuadrante de contextos complejos (en mayor o menor medida) y en liderazgo con poca aversión al riesgo y agilidad (cuadrante derecho en la parte superior). Esto ratifica que ambas variables tienen una fuerte dependencia y que, en el entorno *FinTech* en Argentina, se requiere dentro del contexto complejo líderes con aquellas características.

5. Análisis y aplicación del concepto al caso Naranja y Naranja X

Descripción de la empresa Naranja

Con más de 30 años de trayectoria Naranja evolucionó y se constituye como un ecosistema de productos y servicios, trabajando para facilitarles la vida a las personas.

Hoy es el principal emisor de tarjetas de crédito del país con Naranja, Naranja Visa, Naranja Mastercard y Naranja American Express, consolidando un universo

de 5 millones de clientes; más de 24 mil beneficios anuales con descuentos y promociones en 260 mil comercios de todo el país; más de 2.7 millones de pólizas de seguros y asistencias; y un *marketplace* propio con TiendaNaranja.com.; Viajes Naranja en alianza con Despegar y están evolucionando más de 200 sucursales en el país con toda la tecnología.

Recientemente, lanzaron la *FinTech* con Naranja X y NPos. Naranja X es una App que permite transferir, pagar y recibir pagos; permite cargar tarjetas de transporte (Sube, Redbus, Metropolitana y otras), comprar y vender dólares; y recargar el celular en alianza con Tuenti, Personal, Movistar y Claro; su último lanzamiento fue la tarjeta prepaga lanzada junto a Visa, que fue la primera tarjeta prepaga del país VISA que se puede obtener de forma virtual. NPos, un medio de cobro para comerciantes, profesionales y cuentapropistas, para que puedan canalizar pagos a través de tarjetas de crédito, débito y prepagas desde un lector de plásticos que se conecta por *bluetooth* a un celular o *tablet*.

Algunos números de Naranja para tomar dimensión de su magnitud y alcance en Argentina:

- +200 sucursales.
- 3.100 colaboradores.
- N°1 en emisiones de tarjetas de crédito.
- 5 millones de clientes.
- 9 millones de tarjetas.
- 177 millones de operaciones anuales.
- 260 mil comercios adheridos.
- 24 mil promociones exclusivas en comercios cada año.
- 2.7 millones de pólizas.
- 2.4 millones de resúmenes digitales.

- 2.7 millones de seguidores en redes sociales.
- 6.2 millones de sesiones en App Naranja.

La historia de Naranja: El camino que lo hizo crecer

La historia de equipo comienza en 1969 cuando dos profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Asrin, fundan la casa de deportes Salto 96. Desde allí, las primeras cuentas corrientes empiezan a moverse y comienzan a entregar tarjetas de identificación a sus clientes, color naranja. Desde entonces, el impulso emprendedor de sus fundadores los llevó a transformarse y expandirse de a poco. En 1985 nace Tarjeta Naranja y se despliega una red de comercios que la incorporan como medio de pago.

En 1995, Banco Galicia ingresa como accionista, se acelera la expansión en todas las regiones del país, y se amplía la oferta de planes y beneficios para los titulares.

Entre 1998 y 2005, se concreta una alianza con Visa y los titulares comienzan a utilizar su plástico en todo el mundo. Luego, llegan las alianzas con Mastercard y American Express, y se acelera el proceso de crecimiento.

En 2017 cambiaron la identidad y pasaron a llamarnos simplemente Naranja, apuntando a expandir el portfolio de productos y servicios a través de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital.

En 2019, llega a constituirse en un ecosistema de productos y de servicios interconectados gracias a la consolidación del negocio digital, a la par que avanzaron con firmeza hacia un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social. Inauguraron las primeras Sucursales del Futuro, un nuevo modelo de atención al cliente, que combina interacción digital y personal en un entorno innovador. Celebraron el lanzamiento de Naranja X, la *FinTech*. Con esa novedad, dieron un salto al futuro de los nuevos negocios digitales.

Productos y servicios

[102-2; 102-6; 102-7; 102-10]



Figura 28: Producto y servicios de Naranja. Obtenido del Reporte de Sustentabilidad de Naranja 2019.

Evolución y Ecosistema Naranja

Desde la fundación a mediados de los 80, Naranja ha sido un motor de disrupción en el mercado financiero de la Argentina. Han llegado al mercado con grandes innovaciones que la posicionaron como líderes en el segmento de tarjetas de crédito en el mercado local.

La primera disrupción fue ofrecer préstamos y tarjetas de crédito a aquellos que estaban por fuera del sistema financiero/bancario. En los 80 había un segmento muy grande de personas que no tenían acceso al crédito y la mayoría no estaba bancarizada. Entendieron que, ofreciéndoles financiamiento a estas personas, impactaba directamente y positivamente en sus vidas abriéndoles nuevas oportunidades.

Desde 2017 vienen incorporando herramientas digitales para evolucionar en su negocio, pasando de una compañía monoproducto a un verdadero ecosistema de productos y servicios digitales. Ahora, están en cambiar la forma en que los argentinos y, potencialmente los latinoamericanos, interactúan con sus finanzas.

Hoy cuentan con una plataforma de turismo, seguros y asistencias, alianzas con otras compañías, un Marketplace propio, actividades culturales, soluciones en el celular, sucursales con la última tecnología y las mejores experiencias.

El mercado se está volviendo cada vez más competitivo con la creación de nuevas *FinTechs* que ofrecen una gran variedad de soluciones financieras no bancarias. Para poder captar estas oportunidades, necesitaban dar un paso más. No alcanzaba con una EVOLUCIÓN DIGITAL, querían SER digitales.

Es por eso que crearon Naranja X, una empresa tecnológica, con productos 100% *mobile* que irrumpe en el mercado a través de una App que busca satisfacer necesidades diarias con productos y servicios digitales para personas, comerciantes y pequeñas empresas del país.

Descripción de Naranja X

Naranja X es una empresa de tecnología basada en Buenos Aires y un spin-off de Naranja, la mayor empresa emisora de tarjetas de crédito basada en Córdoba.

En 2019 Naranja X se lanzó con el ADN emprendedor de Naranja a través de productos y servicios 100% digitales. Esto se realizó para complementar el ecosistema de Naranja, que hace años dejó de ser “Tarjeta Naranja” para ofrecer realmente un abanico de productos y servicios alrededor del crédito, como la Tienda, Viajes, Seguros y Préstamos. Desde Naranja X ofrece soluciones enfocadas en Pagos, Cobros y Ahorros con una pata en individuos y otra en comercios tanto para clientes Naranja como para el mercado abierto.

En cuanto a la propuesta para individuos, lanzó una aplicación donde cualquier usuario puede transferir dinero entre personas, recargar celular y tarjeta de transporte. La cuenta virtual (CVU) es gratuita tanto en pesos como dólares e interoperable con otras billeteras y con CBU. Es una aplicación gratuita y está disponible para mayores de 13 años.

En cuanto a la propuesta para comercios, cuenta con Npos: un medio de cobro para comerciantes, profesionales y cuentapropistas, para que puedan

canalizar pagos a través de tarjetas de crédito, débito y prepagas desde un lector de plásticos que se conecta por bluetooth a un celular o tablet. Ya cuenta con 60.000 dispositivos entregados en todo el país y tenemos grandes objetivos de crecimiento para el 2020.

Origen de la idea Naranja X

En paralelo a la evolución del ecosistema de productos y servicios que Naranja viene construyendo hace más de 30 años, se empezaron a tener cuenta las grandes tendencias que en el mundo están cambiando la relación de las personas con sus finanzas personales.

Conscientes de que para ofrecer una solución integral se necesitaba un *mindset* tecnológico, espíritu emprendedor, habilidades de talentos altamente especializados y procesos/formas de trabajar propios de una “tech-company”, nace la idea de crear un spin off en el segmento *FinTech* que permita robustecer al ecosistema de Naranja desde Buenos Aires.

La compañía nace en 2018 y hoy son más de 200 personas con un plan de crecimiento de aproximadamente 300 personas para fin de año.

Desafíos de Naranja X

Ante todo, quieren formar una empresa de la cual se sientan orgullosos de trabajar y un producto de la cual los clientes estén orgullosos de elegir.

Tienen el gran desafío de crear una compañía, un producto y una marca desde cero; eligiendo las herramientas y equipos de trabajo sin heredar procesos ni sistemas construidos con anterioridad - por ejemplo, 100% con *cloud*¹⁵, y con un

¹⁵ Cloud: En inglés para expresar nube. En tecnología, se llama a la nube. La Nube en informática se refiere a un servicio de computación que procesa y almacena datos por medio de una red de servidores. El término proviene del inglés, en el que se usa la expresión *cloud computing*. El servicio se conoce también como computación de la nube, nube de cómputo o servicio en la nube. Referencia obtenida de <https://www.significados.com/nube/> .

*stack*¹⁶ tecnológico de punta, armando el código desde cero. Es una gran oportunidad donde se encuentran frente a una hoja en blanco, contando el respaldo de todo lo bueno de una marca querida y reconocida (Great Place to Work) como Naranja y el Grupo Financiero Galicia.

Perfiles

Con todo lo que demanda el armado de una compañía nueva y en pleno crecimiento, buscan perfiles que se destaquen por la resiliencia, que sean agentes de cambios y puedan soportar cambios y liderarlos. Sobre todo, que quiera una compañía que evoluciona día a día y que tengan un marcado interés por la tecnología y la innovación.

Atracciones de la empresa

Naranja X se encuentra en una etapa de pleno crecimiento, y ofrece la combinación perfecta entre la adrenalina de una *startup* y la seguridad que todos buscan con el apoyo de Naranja y Grupo Financiero Galicia.

Al ser una compañía chica, se tiene mucha visibilidad de todo lo que va pasando: se manejan por objetivos que se puedan medir en el corto plazo, en cada trimestre, y cada área aporta desde su lugar a la estrategia.

Análisis del Contexto de Naranja X

El contexto donde se encuentra Naranja, podemos decir a raíz de las entrevistas realizadas a los miembros de Naranja y Naranja X, que es un contexto complejo. Podemos decir esto, tomando en cuenta el COVID y el contexto macroeconómico argentino, más la turbulencia de la industria argentina, sumado a que todas las *FinTechs* compiten todas para un mismo mercado.

¹⁶ Stack tecnológico: Un stack tecnológico, también llamado stack de soluciones o ecosistema de datos, es una lista de todos los servicios tecnológicos utilizados para construir y ejecutar una sola aplicación.

Gustavo Fazzio nos comparte "Creo que esta entre complicado y complejo. Tiene bases sólidas que pareciera que tenemos algo simple. Hay mejores prácticas. Naranja X al ser una *FinTech* independiente pero asociada y permanentemente pegada a Naranja, tiene una *FinTech* con sucursales sin que sean sucursales propias. Tienen ventajas propias que se pensaron cuando se delineó el proyecto". Podemos decir que una de las mejores ventajas que puede tener Naranja X del estar dentro del mundo Naranja, es contar con la cultura y los valores que lo llevaron a tener un NPS de 49 puntos, según el último dato publicado en el Reporte de Sustentabilidad compartido en 2019 por Naranja; este NPS es uno muy alto considerando el NPS de la industria financiera. Para poder darnos dimensión, el NPS de bancos grandes, considerando los que mejores tienen en 2019 son Galicia con 7,69, el ICBC con 7,38 y el BBVA Francés con 7,33¹⁷.

Los aspectos de valoración positiva que tuvo Naranja con NPS de 49 puntos fueron:

- Me atienden con buena predisposición.
- Brindan un buen servicio.
- Me ofrecen buenos planes de pagos.
- Nunca tuve inconvenientes.
- Buena aceptación de la tarjeta.

¹⁷ Información obtenida de <https://infonegocios.info/infoencuesta/el-nps-de-los-bancos-grandes>.

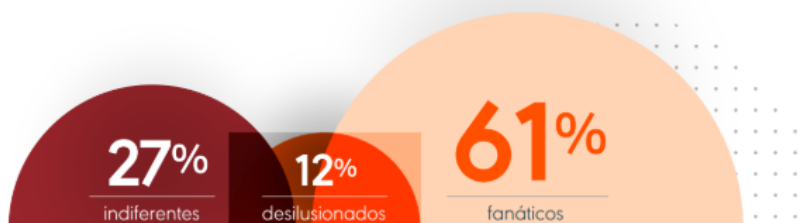
¿Cómo nos evalúan?

En junio de 2019, alcanzamos 49 puntos en nuestra encuesta relacional de marca, lo que nos ubica en las mejores posiciones del mercado financiero, siendo el promedio de otras empresas del sector Servicios Financieros a nivel internacional de 46 puntos.

Aspectos de valoración positiva:

- Me atienden con buena predisposición.
- Brindan un buen servicio.
- Me ofrecen buenos planes de pagos.
- Nunca tuve inconvenientes.
- Buena aceptación de la tarjeta.

En 2019 tuvimos
49 puntos de NPS



10.755

clientes encuestados

1.112.988

reclamos recibidos

568.740

asuntos resueltos en 48 horas o menos

4 días

tiempo promedio de resolución de reclamos

69%

asuntos resueltos en el tiempo previsto

Figura 29: Información obtenida del Reporte de Sustentabilidad de Naranja 2019.

Esta es una gran ventaja a favor dentro del contexto *FinTech*, poder lanzarse al mercado con un sustento de una empresa con trayectoria y experiencia, diferenciándose con una gran calidad en los productos y servicios brindados.

Gastón Irigoyen nos comparte su postura de cómo ve el contexto "Estamos en una bastante mejor posición, hemos podido mantener el foco en valor en mediano y largo plazo y pudimos mantenernos bastante aislado de la coyuntura".

Origen de la idea de Naranja X

Todo comenzó como Salto 69 en lo que luego se convirtió a Naranja. Un poco con el mismo espíritu de seguir buscando desafíos e innovación, Naranja vio que la tarjeta de crédito, que había sido exitoso en las últimas décadas y lo sigue haciendo, no iba a ser tan exitoso a futuro, por la disruptiva global que se está dando en el mundo financiero. "Naranja fue una empresa multisegmento, pero con un foco *super* claro de comenzar por el medio de la pirámide, que ese segmento siempre fue el menos atendido por los bancos que ponen foco en segmento ABC1 que es rentable, pero es el 7% de la población. Naranja ha sabido atender, servir, cobrar, manejar el

riesgo en este segmento y eso nos llevó a largar nuestra propia *FinTech* " nos comentó Gustavo Fazzio.

Después de varios viajes y trabajo exhaustivos que realizó el directorio de Naranja, decidieron de crear la empresa hermana, un *spin off*¹⁸, con objetivo de ir construyendo una propuesta de valor 100% tecnológica que complementen los productos que Naranja ya tiene.

Miguel Peña nos cuenta su experiencia sobre el proyecto de Naranja y Naranja X "Me dieron la responsabilidad de hacerme cargo del desarrollo futuro de Naranja en año 2014. Lo primero que hice fue entender el *playground* donde íbamos a movernos en el futuro, eso me lo dio *Singularity*. Después lo que hice es revisar las capacidades que tenía Naranja en aquel momento. El conjunto, es un conjunto vacío, donde vos decís estas son las cosas que deberíamos tener y estas son las cosas que deberíamos hacer, y entre esto y esto, nada, no había intersección. Entonces lo que yo creía que, en aquel momento, para poder hacer eso, en una industria que estaba en disrupción necesitábamos construir una mirada novedosa. Y entendía también que transformar una compañía en digital de un día para el otro era imposible. Por eso era necesario tener gente con un *mindset* distinto. A partir de ahí pensamos en la construcción de un digital *attacker*, que se ocupara de muchas de las cosas que no se puede ocupar, básicamente por *mindset*, una compañía tradicional".

Naranja decidió lanzar Naranja X por separado de la empresa Naranja para poder formar un equipo 100% digital y que se construya desde el momento cero, con código y componentes tecnológicos de los más avanzados del mercado. Por otra parte, al hacerla separada cuentan con la posibilidad de desarrollar una forma de pensar diferente, con procesos independientes junto con su política salarial y propios incentivos, entre otros, para poder competir en el mercado *FinTech*.

¹⁸ Spin Off: Spin-off o derivado (también salpicadura)¹ es un término anglosajón que se refiere a un proyecto nacido como extensión de otro anterior, o más aún de una empresa nacida a partir de otra mediante la separación de una división subsidiaria o departamento de la empresa para convertirse en una empresa por sí misma. Fuente obtenida de [https://es.wikipedia.org/wiki/Spin-off_\(organizaciones\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Spin-off_(organizaciones)).

Miguel Peña nos resume el motivo de la elección "El objetivo final es que todo sea una gran empresa *tech*. El camino de hacer una transformación de la empresa "incumbente" a una empresa *tech* es muy largo. Necesitas hacer un camino de transformación inicial en la empresa "incumbente" pero, por otro lado, ponerle alguien con la que se vean como son una y la otra. En el fondo todo debería ser una misma compañía que funcione de la misma forma. La mejor forma de acelerar ese proceso era hacerlo de esta forma. En el fondo al final del camino, todo va a ser una misma compañía, mucho más parecido a Naranja X que parecido a Naranja hace 5 años atrás".

Cuando consultamos por qué no se pensó en Galicia para realizar la *FinTech*, Gastón Irigoyen nos respondió "Respuesta rápida: por probabilidad de éxito. La transformación digital no es simple y es más difícil hacerla con una cultura preexistente, con una forma de trabajar, tiempos y mentalidad. Es más fácil hacerlo afuera que adentro. Hacerla afuera y en este caso en Buenos Aires, que no es un dato menor, que permite acceder en cantidad y calidad a talento nativo digital que hubiese sido más difícil si se hacía dentro de Naranja o Galicia".

Naranja X frente al Contexto Complejo

Naranja X parte de una base más sólida al ser el *spin off* de Naranja para su brazo *FinTech* y estar dentro del Grupo Financiero Galicia. Esto hace que se cuente con experiencia del mercado financiero para poder apoyarse frente a contextos con alto nivel de incertidumbre.

"Partimos de un ecosistema creado hace mucho tiempo. El ecosistema arranca ya con tarjeta Naranja que tiene 4 millones de clientes activos, con esos clientes y siendo el emisor más grande del país, te da la posibilidad de tener una base de clientes super grande. Tenés más posibilidad de acceder. (...) Con la estructura ya montada, podés subirte a eso. Eso te da una ventaja muy grande." nos comenta Hernán Corral. Según la perspectiva que nos comentaba Hernán, el nombre de Naranja ya genera confianza. Te genera un respaldo y una marca empleadora, que no es menor. Hoy los recursos de tecnología son muy buscados y

difícil obtenerlos. No es lo mismo presentarse con una *startup* con un respaldo y una marca empleadora detrás. Según él, los para desde otra perspectiva para la negociación de contratos, jugando “en otras ligas”.

Miguel Peña nos comentaba que Naranja X tiene una ventaja que, a pesar de estar en el medio del contexto argentino complejo, tiene una espalda que no tienen otras compañías. Eso hace que sigan apostando a seguir desarrollando el proyecto, porque tiene fondeo junto con la decisión y la mirada a largo plazo. Nos comparte que una *startup* no tiene fondeo, no le queda otra que achicarla o cerrarla. El nivel de certidumbre es un poco mayor, debido a esto. Tener una “espalda mayor para poder bancar situaciones inesperadas, lo que no quiere decir que estés exento de quilombos”, nos agrega.

Por otra parte, Gastón Irigoyen agrega “Tenemos 3 cosas: un equipo de muy buena calidad, en poco tiempo un equipo grande y potente con calidad internacional. El segundo es el *roadmap* de producto y el tipo de soluciones que trabajamos. El tercer gran punto contar con activos super relevantes y valiosos, *lease* cartera de más de 5 millones de clientes, sucursales que te dan capilaridad en el país, conocimiento financiero, una marca muy querida en la Argentina. Poner las 3 cosas juntas te pone en una muy buena posición”.

Para concluir con las ventajas de Naranja X para competir en este contexto, Gustavo Fazzio nos comenta que una de las mayores ventajas competitivas es que cuenta con la red de Naranja de más de 200 sucursales y esta red es un activo sumamente relevante, que la convierte en una empresa *brick and mortar*¹⁹, pero digital a su vez.

Naranja junto a Naranja X, permiten ofrecer una variedad de productos y servicios, convirtiendo a Naranja como marca en una empresa ecosistémica²⁰. Según Gastón Irigoyen, Naranja X cuenta con una ventaja competitiva de estar

¹⁹ Brick and mortar: se refiere a los negocios que cuentan con estructura física.

²⁰ Empresa ecosistémica: Proviene del término en inglés *ecosystemic* y significa una red de organizaciones, incluidos proveedores, distribuidores, clientes, competidores, agencias gubernamentales, etc., involucradas en la entrega de un producto o servicio específico a través de la competencia y la cooperación.

dentro de este ecosistema " Hacer cosas que otros hacen o no hacen bien. Como la capilaridad en el interior del país e incluir financieramente a individuos que estaban fuera del sistema (están pasando por proceso de digitalización de sus productos); y si a eso, le agregamos el *layer* financiero de Naranja X, completan el espectro financiero de Naranja, cumplen el espectro socio económico argentino". Patricio Traverso definió muy bien lo que permitirá Naranja X diferenciarse de otros competidores: por su ventaja competitiva de contar con toda la estructura física de Naranja, Naranja X podrá "llevar del mundo *offline* al *online*".

Por último, hablando con Gastón Irigoyen, Hernán Corral, Miguel Peña y Gustavo Fazzio en cómo ven a Naranja X en los próximos 3 años, coincidieron en que la ven en un ecosistema muy favorable para la empresa, con una buena posición de liderazgo en Argentina, teniendo 3 o 4 *players* en el sistema financiero argentino. La ven como una empresa completamente tecnológica, pero usando activos analógicos que Naranja tuvo al largo del tiempo, como las sucursales (que pueden tener una connotación negativa a nivel tecnológico), pero tienen muchas ventajas para usar de muchas maneras diferentes, a diferencia de los competidores del mercado que no cuentan con ello. Miguel Peña comenta que la vé creciendo, se la imagina aprovechando los clientes Naranja para poder crecer en ese ecosistema del mundo Naranja que están construyendo donde haya por un lado créditos a clientes, depósitos, cuentas, pagos, entre otros; también agrega que espera poder en tres años haber hecho base en alguno de los países de Latinoamérica. Gustavo Fazzio coincide " Naranja debería ser un verdadero ecosistema que brinde solución a todos sus clientes en argentina y pensar en expansión".

Herramientas de liderazgo en Naranja X

Es importante, en contextos de incertidumbre, que los líderes que se encuentran en este tipo de organizaciones cuenten con algunas herramientas que les permitirán, a pesar de sus conocimientos, ser resilientes al contexto con el que les toca lidiar.

En el caso de Naranja X, en las entrevistas con Hernán Corral nos comentó que la clave es pensar como empresa tecnológica que brinda servicios financieros y no al revés. "Tenemos que ser el Instagram de los bancos. Y no un banco haciendo transformación digital o cambio digital", agregó. Este punto es sumamente interesante para poder diferenciarse de las propuestas actuales que hay en el mercado de *FinTechs* en Argentina. En definitiva, el líder tiene que saber leer lo que le piden los usuarios y entregárselo de la forma más simple, con una experiencia diferenciada.

Las características que deben tener los líderes de Naranja X según el equipo de Naranja entrevistado son:

- Poca aversión al cambio y riesgo
- Contribuye si tuvo experiencia en *startups* o emprendimientos (personales o de/con otros)
- Mentalidad flexible
- Capacidad de ver las cosas de forma distinta, creatividad
- Tener espíritu de innovación y disrupción
- Contar con cierta paciencia para poder influenciar correctamente que los objetivos que tienen en Naranja X se logren
- Muy buena comunicación
- Ser generosos a claros con lo que tiene que ver en los vínculos de los colaboradores de toda la compañía- Grupo Financiero Galicia
- Una mirada novedosa: combinar la rentabilidad rápida, pero considerando la satisfacción de los clientes
- Tener inteligencia colectiva: nadie tiene la razón absoluta, la riqueza tiene que ser de opiniones y visiones de las personas

Gastón Irigoyen sostiene que el desacuerdo genera innovación, *backgrounds* diferentes generan desacuerdos; gente con distinto "molde" pueden generar un espacio con un desacuerdo, teniendo miradas diferentes, pero construyendo algo valioso a su vez. Para concluir con este punto, Miguel Peña nos comparte su mirada respecto de la visión que deben tener los líderes de Naranja X: "Tienen que entender y colaborar con una organización que les está proveyendo clientes que ganan plata

y tienen que seguir ganando plata que es la Naranja tradicional. Y al mismo tiempo tenemos que ganar nuevos clientes y productos a través de Naranja X. Tienen que convivir muy bien ambos mundos, para que uno vaya evolucionando y vaya arrastrando al otro en ese recorrido”.

Precauciones a tener en cuenta por los líderes en Naranja X

Los líderes en contextos con alta incertidumbre tienen que tener en cuenta ciertas precauciones para no liderar, sin tener en cuenta, el mercado dónde estarán operando, analizando en qué contexto se encuentran y las herramientas que van a requerir tanto del líder mismo como de los equipos para poder gestionarlo.

Durante las entrevistas, un punto muy interesante remarcado por Gastón Irigoyen, con respecto a las precauciones que debe considerar un líder de Naranja X, fue que no se tienen que dejar nublar por la coyuntura o lo que suceda en el corto plazo, ya que hay muchos incentivos en el mercado argentino y no deben dejarse llevar por el cortoplacismo. Gustavo Fazzio nos agrega que los líderes deben tener la precaución de que lo conocido no siempre es lo mejor o que lo que se conoce es la única verdad, por creer que las cosas se hacen de una forma; al venir de la industria financiera, los que piensan de esa forma no pueden ir más allá, brindando una experiencia diferenciadora a sus clientes. También nos agrega que es muy importante para los líderes eliminen todo aquello que pueda frenar a la velocidad en todas sus perspectivas, que demore un *time to market*, para poder avanzar ágilmente.

Hernán Corral, agrega un punto muy importante del contexto de las *FinTechs*, donde remarca que se manejan productos sumamente sensibles ya que se está hablando del dinero de la gente. Es por esto que él recomienda a los líderes “ Tener en cuenta que en el fondo manejas dinero, el tema de la reputación es un camino de ida. Algo de lo que difícilmente te recompongas. Nuestros productos deberían ser parecidos a los productos de aviación, no se puede tener problemas para mover el dinero, por más que sean pocos”. Es importante tener este concepto en claro, ya que los líderes deben saber que el contexto con alta incertidumbre en un país como Argentina -donde el mercado financiero es susceptible a los cambios por

experiencias pasadas- y sumamente sensibles con respecto a estos productos, requiere un manejo pensado en brindar excelentes servicios de atención, para poder transmitir confianza, generando *engagement*²¹ con los productos.

Por último, Miguel Peña agrega que los líderes se deben replantear si lo que se tiene pensado son los mejores productos para lanzar, contemplando el cambio de escenario que generó el COVID, y las nuevas oportunidades que aparecen para reconversar los temas (teniendo en cuenta los próximos años). Miguel ve fructífera la combinación de líderes entre Naranja y Naranja X, haciendo que surjan ideas innovadoras con una propuesta distinta para el mercado *FinTech*; "Me encantaría tener una compañía que por un lado crezca mucho en clientes y crecer en rentabilidad la parte tradicional, y la otra no crezca en rentabilidad, pero crezca mucho en clientes y en producto. Eventualmente se junten las dos cosas ". Esto hace que los líderes deban estar preparados para ser líderes del futuro, donde puedan manejar equipos dentro de una empresa ecosistémica, contemplando el mundo offline como el online también, y brindando servicios de excelencia, como los que viene brindando Naranja, para cada producto que se ofrece nuevo en el mercado.

Metodología de trabajo en Naranja X

En Naranja X se trabaja con la metodología ágil, *Scrum*. *Scrum* no es un proceso, una técnica o método definitivo. En lugar de eso, es un marco de trabajo dentro del cual se pueden emplear varios procesos y técnicas. *Scrum* nos va a dar ciertas reglas y prácticas, las cuales tienen un propósito particular. El resto quedará en la decisión de cada equipo cómo hacerlo. Los componentes de Scrum son: el equipo y sus roles, los eventos (o ceremonias) y los artefactos. Cada componente dentro del marco sirve a un propósito específico y es esencial para el éxito de Scrum y para su uso.

²¹ Engagement: es un concepto utilizado para significar el nivel de interacción de la audiencia con una marca en sus comunicaciones.

Scrum trabaja bajo ciclos de iteración fijos, llamados *Sprints*. Un Sprint tiene una duración de entre una y cuatro semanas, con preferencia al período más corto. En Naranja X se trabaja en *Sprints* de dos semanas de duración.

Los artefactos de los sprints son el *Product Backlog* y el *Sprint Backlog*. El *Product Backlog* es una lista que contiene, de manera priorizada, todas las características del producto en un momento determinado. Cada una de estas características del producto las llamamos PBI (*Product Backlog Items*). Pueden tener distintos formatos, aunque el más utilizado es el de Historia de Usuario.

El *Sprint Backlog* es el conjunto de historias de usuario que fueron estimadas por el equipo de desarrollo para trabajar en un *Sprint*. A medida que transcurre el *Sprint*, el equipo de desarrollo va a ir descomponiendo estas historias en tareas más pequeñas para poder trabajar colaborativamente siempre sobre lo más importante y con un objetivo en común. El *Sprint Backlog* deberá estar visible para todos los miembros del equipo y solamente ellos pueden modificarlo y en cualquier momento del *Sprint*, cuando lo crean conveniente para poder cumplir con los criterios de aceptación de las historias de la manera más eficiente que encuentren. También puede estar visible para los *stakeholders*²² para dar mayor transparencia sobre el trabajo realizado y el trabajo pendiente, pero nunca podrán imponer la forma de hacer el trabajo (el cómo).

Los eventos que pueden ocurrir en un *Sprint* son:

1. Sprint Planning
2. Daily Scrum
3. Sprint Review
4. Sprint Retrospective

²² Stakeholders: Un stakeholder es el público de interés para una empresa que permite su completo funcionamiento. Con público, me refiero a todas las personas u organizaciones que se relacionan con las actividades y decisiones de una empresa como: empleados, proveedores, clientes, gobierno, entre otros.

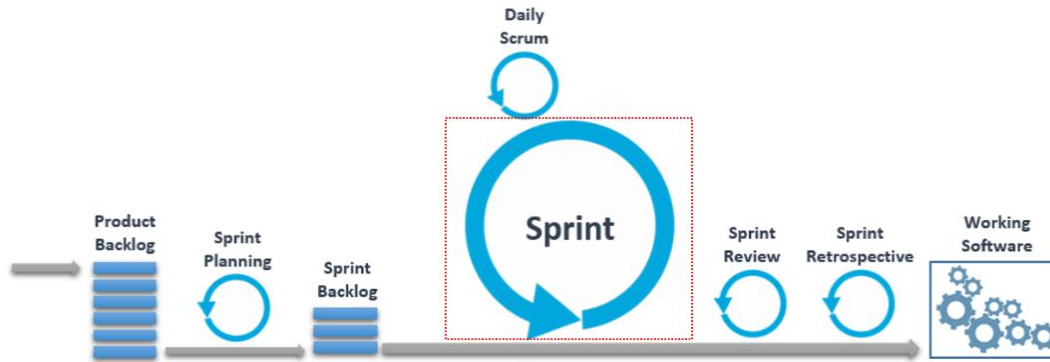


Figura 30: Imagen representativa obtenida de JorgeRuiz.Agile. Link:

<https://jorgeruizagile.com/2019/01/11/lo-que-sabemos-y-no-del-sprint-en-scrum/>

El *Sprint Planning* es el primer evento en la cual vamos a definir el trabajo a realizar durante el *Sprint*. La reunión consta básicamente de dos partes:

Parte 1: ¿Qué van a hacer?

La reunión comienza con la presentación de los PBIs del *Product Backlog* de mayor prioridad. En esta etapa el equipo de desarrollo estima el esfuerzo requerido para cada PBI. Se realiza una estimación relativa (por comparación) donde se le asigna colaborativamente un puntaje a cada característica, si una tiene 5 puntos y otra 1, la de 5 representa 5 veces más de esfuerzo que la de 1 para poder completarla. Se estima hasta llegar a la velocidad del equipo, la cual es el promedio de puntos realizados en los últimos *Sprints*, de esta manera planifica hacer la cantidad de trabajo que creen que van a realizar.

Parte 2: ¿Cómo lo van a realizar?

En la segunda parte una vez ya definido lo que van a hacer pasamos a definir de qué manera lo harán. En esta segunda etapa el equipo de desarrollo define “el cómo” (arquitectura, tecnologías a utilizar), es importante que el equipo es quien lo define y no nadie externo al mismo.

Por otro lado, el equipo va a disgregar los PBIs en tareas más pequeñas las cuales van a formar el *Sprint Backlog*. Lo ideal es que estas tareas puedan ser resueltas en 1 día como máximo. En el *Sprint Backlog* tendremos todo el trabajo a

realizar en el *Sprint*, priorizado y estimado. Una buena herramienta para utilizar en el *Sprint Backlog* es un tablero *Kanban*²³ en el cual pueden tener el trabajo pendiente, en curso y finalizado dando visibilidad y transparencia al equipo.

El *Sprint Backlog* es propiedad del equipo de desarrollo, el cual lo puede modificar durante el *Sprint* de acuerdo con sus necesidades, en el *Sprint Backlog* se verán reflejadas las tareas y de qué manera el equipo decide realizarlas, es importante que estas modificaciones son sobre las historias de usuario planificadas al *Sprint*, no nos referimos a agregar o sacar historias del *Sprint*.

El objetivo del *Sprint*: Es una meta establecida para el *Sprint* que puede lograrse mediante la implementación del *Sprint Backlog*. Proporciona una guía al equipo de Desarrollo acerca de por qué está construyendo el incremento. Se crea durante la Planificación del *Sprint*. El objetivo del *Sprint* brinda al equipo de desarrollo cierta flexibilidad con respecto a la funcionalidad implementada en el *Sprint*. Los elementos de la lista del producto seleccionados ofrecen una función coherente que puede ser el objetivo del *Sprint*. El objetivo del *Sprint* puede representar otro nexo de unión que haga que el equipo de desarrollo trabaje en conjunto y no en iniciativas separadas.

La *Daily Scrum* es una reunión interna del equipo de Desarrollo. Una vez comenzado el *Sprint*, tendrán una reunión que realizan todos los días (en el mismo horario) de aproximadamente 15 minutos. El objetivo de la reunión es sincronizarse, que cada persona esté al tanto de en qué está trabajando el resto del equipo, en que va a trabajar y si tuvo algún impedimento.

Generalmente en esta reunión se responden tres preguntas:

- a. ¿Qué hice ayer?
- b. ¿Qué voy a hacer hoy?
- c. ¿Tuve algún impedimento?

²³ Tablero Kanban: Un tablero de kanban es una herramienta ágil de gestión de proyectos diseñada para ayudar a visualizar el trabajo, limitar el trabajo en curso y maximizar la eficiencia (o el flujo).

Un impedimento es algún tipo de problema que no me está dejando avanzar, puede ser algo técnico, una dependencia de otra área, de otra persona del equipo, o de alguna persona externa, por ejemplo.

Al final del *Sprint* realizarán la reunión de revisión en la cual el equipo de desarrollo mostrará el incremento de producto construido durante el *Sprint*.

Es una reunión en la cual participan el equipo de desarrollo, *Product Owner* y fundamentalmente los stakeholders. Los stakeholders son los interesados en el producto, pueden ser internos de la organización, externos o clientes. El objetivo principal de esta reunión es mostrar el incremento de producto y recibir la devolución de los *stakeholders*, de esta manera sabrán determinar las siguientes cosas que podrían hacerse para optimizar el valor y adaptarse en el próximo *Sprint*.

Al finalizar la reunión habrán visto cada característica del incremento de producto, las cuales hayan tenido devolución negativa o requieran modificaciones o adaptaciones pasarán al siguiente sprint con prioridad máxima. Lo mismo ocurrirá con las características que no cumplan con el DoD (*Definition of Done*) el cual se encuentra explicado más adelante.

Luego de la *Sprint Review*, realizarán la última reunión del *Sprint*, la retrospectiva. Participan el equipo *Scrum* completo. Así como en la *Review* se enfocaron en el qué, en el producto entregado, en la Retrospectiva por lo contrario se enfocan en el cómo. La Retrospectiva es un espacio para reflexionar sobre cómo trabajaron durante el *Sprint*. Reflexionamos de qué manera están los procesos y herramientas. Por procesos se refiere a procesos de desarrollo, por ejemplo, en cómo están desarrollando, si tienen revisión de código, si programan de a pares, si tienen test automatizados, si tienen integración continua, etc. Y también en cuanto a *Scrum*, por ejemplo, si quedan realmente claras las características del incremento de producto en la planificación, si la *Daily* los está ayudando a sincronizarse o no, si estaban recibiendo devolución en la *Review*, entre otras.

También es importante que en la retrospectiva se hable de relaciones, de cómo están las relaciones dentro del equipo y con otras áreas de la

organización/*stakeholders*, si hubo algún conflicto es el momento de hablarlo. En base a lo que reflexionan sobre los procesos, herramientas y relaciones tomarán medidas accionables para próximos *Sprints*. Esto es importante ya que sino la reunión queda en una catarsis solamente y no se mejora nada. Es recomendable que estas medidas accionables queden visibles para el equipo de manera que puedan ser tenidas en cuenta durante los siguientes *Sprints*.

Es fundamental que la retrospectiva sea un espacio seguro, esto quiere decir que cada uno se pueda expresar libremente sin miedo a algún castigo o represalia. Es un problema común que pase esto y el resultado es que nadie va a querer expresar lo que realmente piensa. La retrospectiva nos va a permitir mejorar *Sprint* a *Sprint*, por eso decimos que es el corazón de la mejora continua.

“Greatness can’t be imposed; it has to come from within. But it does live within all of us.” — Jeff Sutherland, *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*.

Como menciona Jeff Sutherland es sumamente importante no imponer una forma de trabajo sino en vez, acompañar a los equipos en su evolución para que pueda encontrar con estos principios la forma de avanzar de forma ágil, evitando retrabajos o yendo rápido, pero con productos de poca calidad. En Naranja X, se busca constantemente la agilidad, teniendo en cuenta el marco de trabajo de *Scrum*, pero a la vez, acompañando la evolución del equipo de Tecnología como tal, pero también en lo que requiera cada equipo de desarrollo. Cuando una empresa se está formando (*startup*) y a su vez construyendo los equipos, cultura y equipos, desde la experiencia vivida en Naranja X, no se debe imponer la forma de trabajar sino acompañar a los equipos hasta que terminen de formarse y afianzarse en lo que hacen y cómo lo hacen.

Un ejemplo concreto transcurrido en Naranja X, fue que en un comienzo los equipos se organizaron de forma tradicional como proponen algunas empresas que trabajan con el marco de Agile donde se arman células o *squads* compuestos por un Product Owner, un analista de producto, un arquitecto, un analista técnico y los desarrolladores (*front y back*), junto con un Scrum Master que coordinaba las

ceremonias del Sprint. Luego de un tiempo, identificaron que Naranja X nacía como una empresa digital, que no requería de Scrum Masters que colaboren en el orden de los Sprints y que los equipos de tecnología deberían estar coordinados por líderes de tecnología y no por Product Owner y, por otro lado, los equipos de producto deberían definir los productos junto con el Head de Producto y, alineados a los equipos de Negocio. Al realizar este cambio, los equipos comenzaron a trabajar más comunicados y con mejores definiciones, dentro de cada Sprint. Por otro lado, se identificó que ese cambio era el requerido por los equipos en ese momento y en esa empresa; esto no implica que sea para todos los equipos en otras empresas de la misma forma. Lo importante es saber identificar qué necesita cada equipo en cada empresa, acorde a los perfiles que componen los equipos y los objetivos de la compañía. Esa es la forma más sana y natural de acompañar la evolución de equipos ágiles.

En Naranja X, los equipos de producto, UX (*user experience*) y desarrollo forman equipos de trabajo en conjunto para poder desarrollar una funcionalidad requerida por negocio. Esto hace que cada equipo se pueda especializar en acompañar lo que requiere el otro equipo, para garantizar que finalmente el equipo de desarrollo pueda entrar el producto esperado con la experiencia necesaria y en el tiempo que se necesita. Se han pasado por varios procesos en el medio para poder terminar trabajando entre los tres equipos (Producto- UX- Ingeniería) con la metodología Scrum. Sin embargo, es un proceso de constante evolución que sigue iterando a medida que los equipos se van conociendo más y arman un círculo de confianza y aprendizaje que los hace evolucionar de forma constante.

Es muy importante para mantener la forma de trabajo en definir constantemente (ya que va evolucionando con los equipos) el *Definition of Ready* y *Definition of Done*. No es una tarea fácil definir estos principios de trabajo ya que a medida que los equipos crecen, estos conceptos se siguen replanteando y modificando acorde a lo que se cree necesario al momento.

Definition of Ready: Las historias en la parte superior del *Product Backlog* que el Equipo incorporará al *Sprint Backlog* deben estar listas. Simplemente

preparar sus historias tendrá un impacto inmediato y dramático en la productividad del equipo. El *Product Owner* es responsable de poner las características en el *Product Backlog*. Sin embargo, el equipo debe trabajar con el *Product Owner* durante el refinamiento del *Product Backlog* para ayudarlo a poner las historias en una forma práctica. Solo entonces el equipo podrá estimar cuánto trabajo llevará una historia y cuántos puntos pueden llevar a un *Sprint*. Algunos principios para evaluar para crear el DoR (Definition Of Ready) son los INVEST.

Podemos decir que se busca que las historias de usuario sean INVEST:

- Independientes (I): Las historias de usuario deben ser independientes entre sí. Más aún dentro de un mismo Sprint.
- Negociables (N): Esto quiere decir que su alcance y criterios pueden ser variables, el equipo de desarrollo debe poder negociar con el Product Owner estos criterios de aceptación al comienzo del Sprint.
- Valiosa (V): Deben aportar valor real al negocio y poder recibir devolución de ella en la Review.
- Estimable (E): Deben poder estimarse, por lo cual no deben ser demasiado grandes y debemos tener cierto conocimiento de esta, tanto a nivel negocio como técnico.
- Pequeña/Small (S): Debe ser lo suficientemente pequeña para poder estimarse y entrar completa en un Sprint. Si no podemos lograr eso es que debemos dividirla en más historias (“Story Slicing”).
- Verificable/*Testeable* (T): Debe ser posible verificar que la misma está completa una vez desarrollada. Para ello debe tener claros criterios de aceptación con los cuales verificamos que esté realmente lista.

Definition of Done: Para saber cuándo una historia de usuario está finalizada debemos revisar la definición de terminado definida por el equipo, la cual es una lista de criterios que una historia de usuario deberá pasar para decir que está terminada. (Ej.: cumple con los criterios de aceptación, está testeada, tiene *code-review*, tiene test automatizado, está hecho el *deploy* en un entorno de desarrollo, etc.). A medida que el equipo vaya madurando esta lista se expandirá para incluir

criterios más estrictos, lo que llevará a aumentar la calidad. Mientras más exigente sea nuestro DoD (Definition of Done) estaremos muy probablemente incrementando la calidad del producto entregado. Puede ser estándar para un grupo de historias en común o definido específicamente para algunas historias únicas.

Es sumamente importante poder definir en el equipo de Tecnología el *Definition of Done* con sus *stakeholders*. Ayuda mucho como práctica ir teniendo “demos” donde se muestra al finalizar cada Sprint, en qué avanzó el equipo de desarrollo considerando que el DoD está cumplido y poder obtener una devolución, antes de que se termine el desarrollo total de la funcionalidad, para ir corrigiendo lo que los equipos de negocio, producto y/o UX les indiquen.

El DoD en cada empresa puede ir variando y eso está bien. Cada empresa debe distinguir qué proceso considera que se debe incluir con qué equipos dentro del DoD. Algunas de las preguntas que surgen son: ¿se debe incluir al equipo de QA en todos los desarrollos antes de que se considere completo el desarrollo o se debe incluir al final de todo el desarrollo para que prueben en forma regresiva? ¿se debe tener la funcionalidad en producción desplegada o se debe tener toda la funcionalidad probada en el ambiente de prueba/QA? Este tipo de preguntas se deben ir haciendo los equipos, que no necesariamente tiene que ser una regla fija para todos los equipos de desarrollo; “la magia” se encuentra cuando se puede ir adaptando el proceso a los equipos, permitiéndoles avanzar de forma ágil y buscando las definiciones que más cómodos se sientan para seguir progresando e iterando. Estas son las preguntas que se siguen realizando en el proceso de crecimiento de la empresa Naranja X, analizando cada caso y cada desarrollo para no caer en la estandarización y acompañar a los equipos que sean más ágiles, pero en sincronización con lo que se espera del lado de producto y con la calidad requerida en ingeniería. Evolucionando a la par de los equipos, pero manteniendo una sincronización para que las dependencias y los riesgos entre equipos de desarrollo no frenen la velocidad de cada uno. Esto es toda una “magia” que, al lograrla, hace que múltiples equipos de ingeniería puedan construir productos de

alta calidad, de forma ágil y logrando el *time to market* que esperan los equipos de producto y negocio.

Esta sinergia hace que las empresas puedan destacarse y sacar una ventaja sobre los competidores del mercado, agregándole que el equipo de UX se encuentra como parte de las etapas de definición de producto y devolución del desarrollo. Este proceso, es el que constantemente desafían en Naranja X, para que evolucione en conjunto con los equipos, diferenciando a Naranja X sobre sus competidores dentro del contexto complejo para poder ser ágil y dinámico a la vez, capaz de adaptarse a los cambios del mercado y brindando una experiencia diferenciadora.



Universidad de
San Andrés

Conclusión

Según lo desarrollado a lo largo de esta tesis, pudimos analizar bajo el marco de Cynefin, el contexto y los líderes de las *FinTechs* en Argentina. Bajo este análisis, se pudo deducir que las *FinTechs* se encuentran en un contexto complejo y requieren de líderes con gran apetito de riesgo.

Para poder recorrer este camino, analizamos por un lado el contexto financiero en Argentina, el contexto de las *FinTechs* en Argentina, los líderes que se encuentran formando parte de las *FinTechs* en Argentina, su metodología de trabajo y toda la combinación de estos factores, para poder comprender cómo las visualizan a futuro. Se basó este estudio en textos académicos, informes publicados por entidades autorizadas y 11 entrevistas tomadas a referentes del mercado *FinTech* en Argentina.

Para concluir esta tesis, se revisó el caso Naranja y Naranja X, como un caso de éxito dentro de la industria financiera Argentina, donde una empresa financiera reconoce que para crecer, requería de un *spin off* que es Naranja X, donde nace 100% digital y ágil, pero bajo el paraguas de una marca con mucho impacto y experiencia en el mercado financiero; de esta forma, le permite poder avanzar rápidamente pero generando impacto a su vez y basándose en la estructura física de sucursales que ya tienen desarrolladas. Esto hace que la empresa Naranja se convierta en una empresa ecosistémica, ofreciendo distintos productos y servicios y acompañados con una estructura *brick & mortar*, complementada con una experiencia digital a la vez.

Contexto *FinTech*

Global

El contexto global financiero muestra en países con poco desarrollo económico una baja penetración bancaria al tener ingresos bajos que no les permiten acceder. Gran porcentaje de las personas entre 15 a 24 años (30%) no se encuentran bancarizadas y esto habla que los ingresos no les permite ser parte del

sistema financiero por más que sepan cómo moverse o utilizarlo. Los que tienen cuenta bancaria, los usa generalmente para pagos digitales.

Un punto interesante es que muchos aquellos que tienen cuenta bancaria, es porque reciben algún pago del gobierno. El gobierno debería ser uno de los entes que fomente no solamente la bancarización sino la utilización de los servicios financieros, ya que la gente cobra y saca el efectivo del banco para operar en el mercado con efectivo (hacer referencia al cuadro donde muestra que en los países más desarrollados se hace más hincapié en que se reciban pagos por banco y en países menos desarrollados no necesariamente se reciben en una cuenta de banco).

En Latinoamérica hay una gran penetración de dispositivos móviles por lo que podrían tener una penetración en el mercado financiero mayor a la que se tiene hoy en día.

Los desafíos que hoy se tienen en la región son diversos: desde el lado regulatorio, las exigencias que se le solicitan al cliente, innovación continua de las tecnologías para estar siempre actualizados y brindando buenos servicios, la experiencia que espera el cliente -diferente a las que tienen con entidades bancarias.

Es importante marcar que las *FinTechs* también tienen el desafío, no solamente de captar nuevos clientes, sino también de retener. La retención es sumamente importante ya que, con la facilidad que se les da de crear una cuenta (*one click*), con la misma facilidad el cliente se puede dar de baja (*one click*) si la experiencia no fue la esperada. Las barreras de entrada y de salida son sumamente bajas y rápidas.

Contexto de Argentina: regulatorio y económico

La inclusión financiera, como nombramos en el desarrollo de la tesis, incluye muchos beneficios por los que se incentiva la inclusión: da mayores oportunidades a las personas para que puedan sacar provecho de productos financieros, evita el transporte del efectivo físico- evitando los riesgos que conlleva- o el manejo del mismo, ahorros en tiempos de realización de transacciones como pagos, cobros y

transferencias, creación de historial financiero para que se pueda otorgarle a esa persona a futuro más productos financieros o con mayor límite, puerta de entrada al mercado financiero, entre otros.

En Argentina, la mitad de quienes tienen tarjeta de débito, realizan pagos con la misma y pago de servicios a través de medios electrónicos (básicamente transferencias por *homebanking*) es realizado por el 32% de los tenedores. Son cifras bajas para lo que se trata hoy en día dentro de penetración bancaria.

En otras palabras, inducir o forzar el acceso al sistema financiero sin cuidar o promover el uso efectivo y eficiente de los distintos instrumentos resulta un esfuerzo ineficaz para mejorar sustancialmente la inclusión financiera de las personas. (Moya et al., 2019). Es sumamente importante que la penetración bancaria esté acompañada por enseñanza y acompañamiento constante, para ayudar a que no solamente a que estén “insertos” en el sistema, sino que sepan que pueden obtener beneficios y ahorros en tiempo, sacando mucho valor de ello. También se debería trabajar en analizar todos aquellos que prefieren operar en el mercado informal con el uso del efectivo; justamente la causa que se debe atacar es estimular a que las personas cobren sueldos en blanco, otorgando beneficios para promoverlo y de esta forma ya insertarlos dentro del mercado financiero, sin sentir que quedan “expuestos” a regulaciones o cobros de impuestos que es lo que sucede hoy en la Argentina.

Javier Bolzico comenta que más del 50% de los adultos está afuera del sistema financiero y el 80% de las personas usan el efectivo como medio de pago. Esto ratifica que justamente las personas en Argentina prefieren usar el efectivo para quedar excluidas de todos los costos que se les impactan al estar dentro del mercado financiero, donde el gobierno puede tener acceso a la información de aquellos que no están pagando los impuestos correspondientes o no están “en regla”.

Para que estos porcentajes bajen, solamente se podrán hacer con el apoyo del gobierno, fomentando desde distintos aspectos que no se los “castigue” a aquellos que operan en el mercado financiero por mostrar todos sus ingresos, cobrándoles mayores impuestos que los que operan en el mercado “negro” para

evitarlos. Siempre considerando que el salario medio de los argentinos hoy en día sigue siendo un salario que no permite el sostén de una familia tipo.

En conclusión, si se quiere trabajar en las causas para ayudar de raíz a que este cambio, se debe:

- a. bajar el grado de informalidad económica
- b. brindar una estabilidad económica que brinde confianza (teniendo en cuenta la historia argentina)
- c. bajar la carga elevada de impuestos
- d. bajar los costos bancarios o financieros
- e. dar acceso a aquellos que tienen bajos ingresos a que puedan acceder al sistema financiero (estudiando su perfil no solamente por su historial crediticio sino dándole elementos como tarjetas prepagas que no tienen riesgo alguno y ayuda a insertarlos dentro del mundo financiero)
- f. mitigar los desequilibrios macroeconómicos que impactan en la volatilidad de las tasas (ya estamos pidiendo mucho acá, pero no hay que dejarlo por fuera tampoco ya que Argentina tiene gran dependencia de cómo fluctúa el mercado financiero global)
- g. brindar accesibilidad física de atención ya que Argentina es un país que requiere de esto (sobre todo para ayudar y enseñar a aquellos que se deben insertar en el mundo financiero)
- h. brindar educación financiera en todas las organizaciones que brindan productos financieros
- i. favorecer a nivel regulatorio a los entes financieros para que no penalicen luego a sus clientes con tasas altas por no poder contar con herramientas para mitigar los riesgos financieros
- j. ofrecer opciones de productos financieros sin costo para aquellos que no pueden pagarlo.

Como se puede ver en los factores que enumeramos, esta no es una tarea fácil, pero se debe entender las causas que la generan para poder desarrollar un programa que trabaje desde la raíz en la inclusión financiera, fomentando todos los

factores positivos que traen aparejados y ayudando al desarrollo económico de las personas.

Es por esto que es importante diferenciar que la inclusión financiera en Argentina, no es solamente la adopción de productos financieros sino también el correcto uso de los mismos. Esto es muy importante ya que requiere de que se les enseñe a todos aquellos que no saben cómo utilizarlos o los beneficios que pueden obtener de ellos para que los favorezcan.

Competidores *FinTech* en un contexto complejo con un escenario de COVID fomentando la digitalización

FinTech, como lo indica la palabra son empresas tecnológicas que brindan servicios financieros con una experiencia diferenciadora para sus clientes, haciéndoles la vida más simple.

Hay una diferencia en la categorización que hace el BCRA dentro de lo que es billetera virtual, compañía financiera y banco digital. Es importante este punto ya que a nivel regulatorio también les impacta diferente y, por ende, pueden ofrecer distintos servicios y/o productos.

La industria tuvo un crecimiento del 65% el año pasado a pesar del contexto de crisis. Esto muestra que es un lugar muy fértil para que se desarrollen las *FinTechs* y por eso también explica la cantidad de *FinTechs* que están saliendo a competir en el mercado. Sin embargo, creemos que quedarán pocas que puedan subsistir los vaivenes de la economía argentina ya que se requiere de espalda financiera para poder subsistir.

En Argentina, el escenario financiero es cada vez más competitivo: además de 62 bancos tradicionales públicos y privados, existen 3 bancos digitales y 133 *FinTech*. Y el potencial de crecimiento es grande ya que sólo el 49% de la población argentina está bancarizada y apenas el 24% tiene acceso a tarjetas de crédito. Según el estudio de Google 2019 mencionado en el desarrollo del trabajo de campo.

Para competir dentro del contexto de las *FinTechs*, tiene que ser empresas con una tecnología de última generación, con una estructura tecnológica flexible y

adaptable a los cambios, líderes con poca aversión al riesgo y con mucha capacidad de pensar adelantándose a los escenarios futuros, buenos equipos que les permita avanzar de forma ágil y con mucho foco en brindar una experiencia diferenciadora a sus clientes.

Las *FinTechs* más nombradas dentro de las entrevistas como relevantes del mercado argentino son: Mercado Pago, Ualá, Brubank, Naranja X, Wilobank, Ixpandit *FinTech* Factory.

Respecto dentro de 3 años, qué escenario se visualiza para las *FinTechs* la mayoría coincidió en que van a quedar pocas *FinTechs*, pero más robustas y sólidas y también se vio en los informes de Accenture 2020 que la mayoría de las *FinTechs* visualiza crecimiento del mercado de *FinTechs* ya que la gran mayoría muestra que hará una mayor inversión (ver Figura 22). Más allá que hubo opiniones de hipersegmentación y crecimiento de la industria creando espacio para todos los competidores, la mayoría coincide que la industria va a crecer pero que pocas son las *FinTechs* que podrán resistir los vaivenes de todos los desafíos del contexto *FinTech* y quedarán algunas pocas, pero más fuertes.

El impacto de la tecnología con el escenario COVID exponenció y adelantó todo lo que quizás llevaría más tiempo que ocurra. Las personas se dieron cuenta que necesitan, tanto para consumir como para vender sus productos/servicios, de la tecnología y se exponencia la cantidad de servicios utilizados para los trámites de cobro, pagos y transferencias. Un ejemplo claro es el de Mercado Pago: En los primeros tres meses de 2020, las transacciones por Mercado Pago aumentaron 106% y movilizaron 8.100 millones de dólares, un 43% más que hace un año. Su cantidad de usuarios se elevó 155%, según la fuente del artículo de la revista Noticias.(Noticias, 2020)

En Argentina el BCRA últimamente emitió varias modificaciones a la regulación que impactó a las *FinTechs* (nombradas en el desarrollo de trabajo de campo). Es por esto mismo que se insiste en fomentar el diálogo entre las *FinTechs* y los reguladores, para poder entre ambas ayudar a la penetración bancaria, pero sin castigar a los clientes ni a las entidades que ofrecen los servicios.

Se debe incentivar a nivel país con el apoyo de la política y la economía el uso de medios de pago electrónicos. Las propuestas buscan reducir el uso de efectivo en las transacciones, incluyendo financieramente a través de los medios de pago y del uso de cuentas. Esto requiere de pequeños cambios que harán que se beneficien las personas para tener mayor bancarización, menor circulación del efectivo y mejores controles de distintas índoles:

1. Reducir y equiparar las retenciones impositivas en la utilización de todos los medios de pago electrónicos con aplicación general, para eliminar las diferencias. Sin embargo, en el caso de las Pymes que son las más afectadas dentro del rubro comercial, alivianar la carga de impuesto a las ganancias para que pueda fomentar el uso de pago electrónico y a su vez, obtener beneficios de ello
2. Obligatoriedad en que ciertos servicios públicos e impuestos y tasas, luego de cierto monto se paguen de forma electrónica.
3. Facilitar la interoperabilidad entre los distintos medios de pago, aumentando, de ser necesario con las facultades del BCRA, equiparando las condiciones regulatorias e impositivas entre los distintos medios de pago disponibles
4. Extender los medios de pago electrónicos disponibles para abonar los servicios de transporte.
5. Entre otras.

Según Cynefin, de las entrevistas realizadas se concluyó por la mayoría que dentro de los 5 contextos de Cynefin (simple, complicado, complejo, caótico y desordenado), en Argentina las *FinTechs* se encuentran en un contexto complejo (ver Figura 26).

Sosteniendo que en el contexto de *FinTechs* en Argentina es complejo, según el marco de Cynefin, la mayoría estuvo de acuerdo en que existen dos formas de financiarse para poder crecer como *FinTech* en Argentina: con capital externo (*venture capital*) o dentro de un grupo (autofinanciamiento) que pueda financiar al

spin off o *startup* como Mercado Libre a Mercado Pago o Grupo Galicia a Naranja X.

***FinTechs* con líderes resilientes, tomadores de riesgo y muy flexibles a los cambios**

Los líderes en las *FinTechs* cumplen roles importantes, ya que no se cuenta con experiencia en el mercado con gente de *FinTech* y se deben buscar muchas características que en su conjunto ayudan a que armen el perfil requerido para las *FinTechs*.

En las entrevistas realizadas, la mayoría coincide que deben ser ágiles, resilientes, flexibles, pensar en grande, tomadores de riesgo, disruptores, poniendo foco en armado de equipos buscando el talento, cerca de sus clientes (una cualidad que se nombra mucho ahora con las redes sociales como Twitter o LinkedIn que un usuario le puede escribir directamente a la empresa o referentes de esa empresa para expresarse), entre otras. Este tipo de características no son fáciles de encontrar en el mercado con perfiles que tengan experiencias que aporten a las *FinTechs* considerando que es un mercado reciente en Argentina y no todos los líderes tienen esta combinación de experiencias y atributos; es por esto mismo, que tienen que saber formar equipos con líderes diversos pero que, en su conjunto, puedan contribuir desde lo individual con las características mencionadas.

Según Cynefin, los líderes de contextos complejos deben fomentar las discusiones para que surjan las ideas, establecer barreras para delimitar las conversaciones, fomentar la disconformidad y la diversidad para que surjan nuevas ideas, estimular atractores, gestionar las condiciones iniciales y monitorear las emergencias. Como dice Mahatma Gandhi “Un desacuerdo honesto es frecuentemente una buena señal de progreso”; es importante que los líderes sepan sacar frutos de los desacuerdos que se generen, creando espacios de conversación para que surjan ideas innovadoras y creativas.

Cruce de variables entre contexto complejo y liderazgo

Según el análisis de las entrevistas, podemos realizar el cruce entre contextos y liderazgo. En este cruce, se pudo ver que la mayoría coincidió en que en un contexto complejo se necesitan líderes que sean tomadores de riesgo y con agilidad a la hora de trabajar (ver Figura 27).

Estos puntos son importantes para reforzar que es sumamente importante poder leer el contexto en donde se encuentra una industria para poder elegir líderes acordes a lo que se necesita. Los líderes tienen que lidiar el entorno donde van a estar interactuando y, si se requieren líderes tomadores de riesgo, es muy importante que sepan cuándo tomar ese riesgo para poder ser ágiles y avanzar, brindando una experiencia diferenciadora a sus clientes. La flexibilidad de poder saber cuándo tomar riesgos para avanzar ágilmente- para tener un buen *time to market* -y cuándo no tomar riesgos, por ser un punto sensible que requiere mayor aversión, es lo que hace que los líderes se diferencien de la media por tener esa “gimnasia” desarrollada.

Muchas empresas suelen incorporar líderes que, a medida que avanzan o sufren transformaciones digitales, esos líderes no se pueden transformar o adaptar igual de rápido que los tiempos de la organización. Es por eso, que es sumamente importante para aquellas empresas que quieren competir en un contexto diferente al cual se encontraban cuando armaron equipos con líderes de ciertas características, que cuando decidan moverse hacia otro contexto sepan leer si los líderes que acompañan el cambio, están preparados para acompañarlos también

En casos como Naranja y Naranja X, se requerían líderes que vengan con ciertas características y con poca aversión al riesgo, y por esto mismo se decidió hacerlo como un spin off aparte, para no tener que transformar una cultura o re perfilar líderes que fueron elegidos para poder estar dentro del contexto de Naranja que no era el mismo que Naranja X.

Caso Naranja y Naranja X: una empresa ecosistémica con una propuesta *brick and mortar* y digital a la vez

Revisando el comportamiento en algunos países y de cómo las empresas optaron por diversas estrategias, como el caso de Amazon con Wholefoods, Argentina es un mercado que necesita el *brick and mortar* para poder avanzar con la penetración financiera.

Hoy Naranja es el principal emisor de tarjetas de crédito del país conformado por las tarjetas Naranja, Naranja Visa, Naranja Mastercard y Naranja American Express, consolidando un universo de 5 millones de clientes; más de 24 mil beneficios anuales con descuentos y promociones en 260 mil comercios de todo el país; más de 2.7 millones de pólizas de seguros y asistencias; y un *Marketplace* propio con TiendaNaranja.com.; Viajes Naranja en alianza con Despegar y están evolucionando más de 200 sucursales en el país con toda la tecnología. Recientemente, lanzaron la *FinTech* con Naranja X y NPos.

Al ver que el mercado se está volviendo cada vez más competitivo, con la creación de nuevas *FinTechs* que ofrecen una gran variedad de soluciones financieras no bancarias, no quisieron quedarse fuera de la evolución y, para poder captar estas oportunidades, se dieron cuenta que necesitaban dar un paso más y querían SER digitales en vez de EVOLUCIONAR hacia la digitalización; por esto mismo crearon Naranja X, una empresa tecnológica, con productos 100% *mobile* que irrumpe en el mercado a través de una App que busca satisfacer necesidades diarias con productos y servicios digitales para personas, comerciantes y pequeñas empresas del país.

Se basaron en una marca reconocida como Naranja con un NPS de 49 puntos, que es muy alto dentro del rubro financiero, para tomarla como la marca del paraguas de los productos a lanzar, incluyendo Naranja X. Esto ayuda a tener un nombre en el mercado que garantiza calidad de servicios y productos pero que, a su vez, por dentro, lo lanzaron desde el modelo de startup, 100% nativa digital con talentos de las mejores empresas de tecnología del mercado argentino.

Miguel Peña nos resume el motivo de la elección "El objetivo final es que todo sea una gran empresa *tech*. Pero vos no podés, el camino de hacer una transformación de la empresa "incumbente" a una empresa *tech* es muy largo. Necesitas hacer un camino de transformación inicial en la empresa "incumbente"

pero por otro lado ponerle alguien con la que se vean como son una y la otra. En el fondo todo debería ser una misma compañía que funcione de la misma forma. La mejor forma de acelerar ese proceso era hacerlo de esta forma. En el fondo al final del camino, todo va a ser una misma compañía, mucho más parecido a Naranja X que parecido a Naranja hace 5 años atrás”.

Naranja junto a Naranja X, permiten ofrecer una variedad de productos y servicios, convirtiendo a Naranja como marca en una empresa ecosistémica. Según Gastón Irigoyen, Naranja X cuenta con una ventaja competitiva de estar dentro de este ecosistema “ Hacer cosas que otros hacen o no hacen bien. Como la capilaridad en el interior del país o incluir financieramente a individuos que estaban fuera del sistema (están pasando por proceso de digitalización de sus productos) y si a ese le agregamos el *layer* financiero de Naranja X, completan el espectro financiero de Naranja X, cumplen el espectro socio económico argentino”.

Patricio Traverso definió muy bien lo que permitirá Naranja X diferenciarse de otros competidores: por su ventaja competitiva de contar con toda la estructura física de Naranja, Naranja X podrá “llevar del mundo offline al online”.

Es importante en contextos de incertidumbre que los líderes que se encuentran en este tipo de organizaciones cuenten con algunas herramientas que les permitirá, a pesar de sus conocimientos, ser resilientes al contexto que les toca lidiar.

Agilidad como marco de trabajo en Naranja X

En Naranja X se trabaja con la metodología ágil, Scrum. Scrum no es un proceso, una técnica o método definitivo. En lugar de eso, es un marco de trabajo dentro del cual se pueden emplear varios procesos y técnicas. Scrum nos va a dar ciertas reglas y prácticas, las cuales tienen un propósito particular. El resto quedará en la decisión de cada equipo cómo hacerlo. Los componentes de Scrum son: el equipo y sus roles, los eventos (o ceremonias) y los artefactos. Cada componente dentro del marco sirve a un propósito específico y es esencial para el éxito de Scrum y para su uso.

Naranja X vivió un proceso iterativo incremental, tanto a nivel productos como equipos. Al mismo tiempo que se estaba formando como *startup*, creando cultura y equipos al mismo tiempo, estaba también desarrollando los procesos para poder escalar como compañía. Han pasado por distintas metodologías dentro de *Scrum*, pero lo más importante fue poder interpretar lo que las personas y los equipos requerían para trabajar, acompañando la evolución de forma natural, en lugar de imponer una metodología de “libro” o de casos de éxito.

Esta metodología de trabajo que adoptan muchas *FinTechs* y empresas *techs*, hace que cada una, dependiendo en la etapa en que se encuentra de maduración, tanto de equipos como de productos, puedan ir diferenciándose de sus competidores al encontrar formas de trabajo que los ayuden a brindar mejor calidad de sus productos y servicios, con un *time to market* óptimo.

Muchas empresas tratan de copiar modelos de empresas exitosas pero es cuestión de entender que por copiar una metodología, no te va a llevar a obtener los mismos resultados y que la diferencia va a estar en saber leer lo que necesita la empresa, en el estado de maduración que se encuentre, para brindarle las herramientas necesarias que les permita a los equipos crecer, evolucionando a modelos cada vez más avanzados, obteniendo como resultado mejores procesos que les permiten ganar velocidad, eficiencia y calidad.

Las *FinTechs* en Argentina: posibles escenarios a futuro

Al surgir las *FinTechs* en el mercado financiero, muchos las vincularon como competencia directa de los bancos, pero en realidad no lo son. Entonces ¿Las *FinTechs* son una amenaza para los servicios financieros tradicionales? La respuesta es sencilla: no. Si bien las instituciones tradicionales cuentan con la confianza del cliente, el conocimiento y experiencia para gestionar las economías de millones de personas, las *FinTechs* aportan la creatividad y la agilidad necesarias para satisfacer sus demandas, que no se pueden encontrar dentro de una institución bancaria tradicional. Por lo tanto, la mejor estrategia sería combinar las fortalezas de cada una para atender las necesidades reales de todos los clientes. Pero a pesar de los beneficios, estas asociaciones pueden resultar extremadamente complejas y

presentar muchos desafíos. Las *FinTechs* tienden a asumir riesgos; las instituciones financieras, en cambio, se mueven más lentamente y con cautela. Para que una asociación de estas características funcione, es preciso que la institución financiera se muestre dispuesta a innovar, pero este proceso puede ser prolongado y puede también generar fallas.

Según las entrevistas realizadas, cuando se consultó cómo veían al mercado en Argentina de las *FinTechs*, la mayoría estuvo de acuerdo en tres posibilidades que puedan suceder:

- 1- Hipersegmentación
- 2- *Winner takes all*
- 3- Ampliación de la torta, donde todas las *FinTechs* puedan competir

Nosotros sostenemos que está más cerca de *Winner Takes All*, donde pocas *FinTechs* podrán resistir los vaivenes de la economía y contexto argentino, teniendo un plan estratégico robusto, que piense más a largo plazo y con un financiamiento que permita contemplar los riesgos necesarios para poder sobrellevar las dificultades del camino.

Es sumamente importante que sepan las *FinTechs* diferenciar en el contexto que se encuentran, para poder elegir líderes acordes y puedan ayudar a crear la sinergia que se necesita a futuro con los bancos, creando oportunidades para sus clientes y habilitando que el sistema financiero sea una herramienta de inclusión. También es importante cómo nacen estas *FinTechs* y sostenemos que es muy importante, para que se puedan diferenciar de la propuesta de los bancos, que nazcan como empresas independientes, *spin offs* o *startups*, teniendo dependencia para tomar decisiones y poder avanzar ágilmente con la metodología acorde al momento en que se encuentran los equipos y la compañía.

Las *FinTechs* en Argentina con un contexto complejo y líderes trabajando ágilmente

Concluyendo con todo lo que se pudo ver a lo largo de esta tesis, nos podemos llevar como ideas principales, que es sumamente importante poder interpretar el contexto donde se encuentra una empresa y en la etapa de evolución

de esta. Una empresa que se encuentra en un contexto particular va a requerir un tipo de liderazgo acorde; teniendo en cuenta estas variables, hay que sumar también al contexto donde compite, el contexto interno de la empresa. Es por esto mismo que, al poder interpretar el contexto externo para la elección de los líderes, el contexto interno nos indicará dentro de la metodología ágil, de qué forma implementarla, para poder generar productos con una alta calidad, de manera eficiente y con procesos de excelencia.

Por otra parte, hemos entendido que estas empresas son de una naturaleza totalmente diferente a los bancos. Comparten la parte de "Fin" pero no la de "Tech" ya que su concepción ya es diferente: las *FinTechs* nacen como empresas tecnológicas que brindan servicios financieros mientras que los bancos nacieron como empresas financieras que, a través de la tecnología, fueron optimizando sus procesos. Su estrategia, formas de trabajar, estructuras, liderazgo y equipos de trabajo, entre otras, son diferentes a pesar de compartir la misma industria. Esto permitirá comprender mejor los desafíos que enfrentan todos los participantes del mercado financiero tienen sus puntos de encuentro en similitudes, pero muchas diferencias a su vez que, dependiendo la estrategia de cada uno, se pueden complementar o no, para aumentar la penetración financiera en el país, brindando una mejor experiencia a su vez.

Poder interpretar el contexto externo en el que compite una empresa para la elección de los líderes acordes, conllevará a que se formen equipos adecuados. En Naranja X, se sostiene que "los buenos talentos, atraen buenos talentos" y así fue. Tener líderes que sepan ayornarse a las circunstancias, sacando el mayor provecho, hizo que traiga aparejado formar equipos que generan valor, compartiendo este mismo *mindset*. Se puede comprobar revisando como en 9 meses, a pesar de una primera salida a producción en septiembre 2019, en agosto 2020 implementaron una gran cantidad de productos nuevos y funcionalidades mejoradas, con un equipo de trabajo diferenciador.

Naranja supo crear un *spin off*, permitiendo incrementar el paraguas de producto ofrecidos, bajo una marca con un alto impacto en Argentina y, a su vez,

teniendo el *time to market* deseado, para seguir evolucionando como empresa dentro del mercado financiero.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

- Accenture. (2020). *Informe Ecosistema Fintech Argentino*. Retrieved from <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/01/BID-Cámara-Argentina-de-Fintech-Accenture.pdf>
- Asli Demirgüç Kunt; Leora Klapper; Dorothe Singer;Saniya Ansar;Jake Hess. (2018). The Global Findex Database 2017. In *2018 International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank* (Vol. 53). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. Van, Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... Thomas, D. (2001). Manifesto for Agile Software Development.
- Blignaut, S. (2019). 7 Differences between complex and complicated | More Beyond. In *More Beyond*. Retrieved from <https://www.morebeyond.co.za/7-differences-between-complex-and-complicated-systems/>
- Bodell, L., & Dominguez, C. (2012). *Kill the Company : End the Status Quo, Start an Innovation Revolution*. Retrieved from [https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=AxNODQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=Kill+the+company:+End+the+status+quo,+start+an+innovation+revolution&ots=FcqHhWb6_g&sig=mCt9ufjIYrZiraZz6NGOYjz0mLE&redir_esc=y#v=onepage&q=Kill the company%3A End the status quo%2C start an innovation revolution&f=false](https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=AxNODQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=Kill+the+company:+End+the+status+quo,+start+an+innovation+revolution&ots=FcqHhWb6_g&sig=mCt9ufjIYrZiraZz6NGOYjz0mLE&redir_esc=y#v=onepage&q=Kill%20the%20company%3A%20End%20the%20status%20quo%2C%20start%20an%20innovation%20revolution&f=false)
- Bueri, L. M., Schvarztein, D. E., & Carballo, I. E. (2019). *Retos de las microfinanzas en Argentina : nueva evidencia empírica en base a encuestas al sector nacional*.
- Carmona B., M. F. (2019). *LAS FINTECH. SU APOORTE AL DESARROLLO ECONÓMICO DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE Y LAS MEDIDAS PARA PREVENIR EL LAVADO DE DINERO, FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO Y PROLIFERACIÓN DE ARMAS DE DESTRUCCIÓN MASIVA*.

- Clavijo, S., Vera, N., Beltran, D., & Londoño, J. D. (2019). Digital Financial Services (FINTECH) in Latin America. In *SSRN Electronic Journal* (Vol. 2019). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3334198>
- Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). The digital transformation of the banking industry. In *Digital Economy Watch*. Retrieved from https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2015/08/EN_Observatorio_Banca_Digital_vf2.pdf
- D'Agostino, J. C. A. (2020, January 10). Efecto doble tijera a las fintech: AFIP avanzará sobre los CVU y La Bancaria pide al BCRA afiliar a los empleados. *IproUP*. Retrieved from <https://www.iproup.com/finanzas/10455-banco-central-cuenta-bancaria-banco-digital-AFIP-y-La-Bancaria-avanzan-sobre-las-fintech-CVU-y-empleados-en-la-mira>
- Delfau, E. (2020). *PROPUESTAS PARA LA BANCARIZACIÓN E INCLUSIÓN FINANCIERA EN ARGENTINA* (Vol. 4575). Buenos Aires.
- Dima, A. M., & Maassen, M. A. (2018). From waterfall to agile software: Development models in the IT sector, 2006 to 2018. impacts on company management. In *Journal of International Studies* (Vol. 11). <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-2/21>
- Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *The Journal of Systems and Software*, 85(6), 1213–1221. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>
- El Economista. (2019, June 12). *Más del 50% de los adultos está afuera del sistema financiero*. Retrieved from <https://eleconomista.com.ar/2019-06-mas-del-50-de-los-adultos-esta-afuera-del-sistema-financiero/>
- Emadi, A., & Heyden, T. (2018). FinTech : A Glimpse into the Future of the Financial Sector. In *JUSTUS LIEBIG UNIVERSITY*.
- Finkle, T. A. (2012). Corporate Entrepreneurship and Innovation in Silicon Valley:

The Case of Google, Inc. In *Entrepreneurship: Theory and Practice* (Vol. 36).
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00434.x>

G.Westerman; A. McAfee; D.Bonnet. (2015). Leading digital: turning technology into business transformation. *Choice Reviews Online*.
<https://doi.org/10.5860/CHOICE.188022>

Genesys. (2019). *Las fintechs en América Latina: un mercado en expansión*. Retrieved from <https://www.genesys.com/es-mx/resources/las-fintechs-en-america-latina-un-mercado-en-expansion>

Google. (2019). *Estudio Google Finanzas personales 2019*. Argentina.

Haddad, C., & Hornuf, L. (2019). The emergence of the global fintech market: economic and technological determinants. In *Small Business Economics* (Vol. 53). <https://doi.org/10.1007/s11187-018-9991-x>

Hasan, H. (2014). Complexity theory. In *Theories in Second Language Acquisition: An Introduction*. <https://doi.org/10.4324/9780203628942-17>

Hasan, H., & Kazlauskas, A. (2014). The Cynefin framework: putting complexity into perspective. In *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*. Retrieved from http://eurekaconnection.files.wordpress.com/2014/02/p-55-57-cynefin-framework-theori-ebook_finaljan2014-v3.pdf

Jaramillo, M. E. (2019). *MARCO DE REFERENCIA BASADO EN METODOLOGÍAS AGILE PARA LIDERAR EMPRESAS DE SOFTWARE QUE TRABAJAN EN ENTORNOS DISTRIBUIDOS*. UNIVERSIDAD EAFIT.

Kauffman, R. J., Parker, C., Weber, B. W., & Gomber, P. (2018). On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services On the Fintech Revolution. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265.
<https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440766>

King, Bret. (2012). Bank 3.0, Why Banking Is No Longer Somewhere You Go, But Something You Do. *Marshall Cavendish Business*.

- King, Brett. (2012). *Bank 3.0: Why Banking Is No Longer Somewhere You Go But Something You Do*. Wiley.
- Kniberg, H., & Ivarsson, A. Scaling Agile @ Spotify - with Tribes, Squads, Chapters & Guilds. , Spotify 14 (2012).
- Korn Ferry. (2019). *The Self- Disruptive Leader*.
- Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. In *Business Horizons* (Vol. 61). <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>
- Martínez, L. V. (2020). Boom de empresas fintech: qué regulaciones deben cumplir según el Banco Central y la UIF. *IproUP*. Retrieved from <https://www.iproup.com/finanzas/14145-fintech-que-regulaciones-deben-cumplir>
- Moya, R., Templado, I., Artana, D., & Urbiztondo, S. (2019). *Inclusión Financiera en la Argentina*. Retrieved from <https://www.adeba.com.ar/iniciativa-adeba-para-la-bancarizacion-e-inclusion-financiera/>
- Nación, M. de H. P. de la. (2019). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera*. Buenos Aires.
- Noticias. (2020). Mercado Libre multiplica ingresos en la pandemia y su acción sube 59%. *Noticias*. Retrieved from <https://noticias.perfil.com/noticias/economia/mercado-libre-multiplica-ingresos-en-la-pandemia-y-su-accion-sube-59.phtml>
- Overview, C. (2019). *Amazon.Com: Evolving Into Offline Retail*. 1–13.
- Park, S. H., & Zhao, Z. (2016). Alibaba Group: Fostering an E-commerce Ecosystem-Teaching Note. *CEIBS, Ivey Publishing, December(9)*, 1–21.
- Pollari, I. (2016). THE RISE OF FINTECH opportunities and challenges Understanding fintech. *JASSA The Finsia Journal of Applied Finance ISSUE*, 3(1), 15–21. Retrieved from <https://www.finsia.com/docs/default-source/jassa->

new/JASSA-2016-/jassa-2016-issue-3/jassa-2016-iss-3-the-rise-of-fintech-pp-15-21.pdf?sfvrsn=5f839b93_4

Riasanow, T., Flötgen, R. J., Soto Setzke, D., Böhm, M., & Krcmar, H. (2018). The Generic Ecosystem and Innovation Patterns of the Digital Transformation in the Financial Industry. *22nd Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*.

Sinha, S. (2016). Managing an ambidextrous organization: balancing innovation and efficiency. *Strategic Direction*, 32(10), 35–37. <https://doi.org/10.1108/SD-05-2016-0061>

Snowden, David J.;Boone E., M. (2007). A leader´s Framework for Decision Making. In *Proceedings of the 2007 IEEE Symposium on Computational Intelligence in Multicriteria Decision Making, MCDM 2007*. <https://doi.org/10.1109/MCDM.2007.369449>

Strandjord, K. E. (2017). *How large organizations execute internal startups?* (Norwegian University of Science and Technology). Retrieved from <http://files/3378/Strandjord - How large organizations execute internal startups.pdf>

Tan, B., Lu, X., Huang, L., & Pan, S. L. (2009). Leveraging Digital Business Ecosystems for Enterprise Agility: The Tri-Logic Development Strategy of Alibaba.com. In *Journal of the Association for Information Systems* (Vol. 16). Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/221600122>

Toulon, M. F. (2019). *Organisational Ambidexterity: What it is and why we can´t talk enough about it*. (April), 1–13.

Wikipedia. (n.d.). Marco Cynefin - Cynefin framework. Retrieved July 12, 2020, from Wikipedia website: https://es.qwe.wiki/wiki/Cynefin_framework

Wilson, J. D. (2017). Creating Strategic Value through Financial Technology. In *Creating Strategic Value through Financial Technology*. <https://doi.org/10.1002/9781119318682>

Anexos

Cuestionario de preguntas realizadas

Referentes del mercado y de Naranja/ Naranja X:

1. ¿Cómo caracterizas la industria de *FinTechs* y bancos en Argentina?
2. ¿Qué ventajas competitivas debería tener una empresa para competir en ese entorno?
3. ¿Cuáles son los competidores más relevantes de la industria hoy en día y por qué?
4. ¿Cómo ves al mercado y los jugadores de *FinTechs*/ bancos digitales dentro de 3 años?
5. ¿Cómo describirías el impacto de la tecnología en la industria financiera? ¿Sentís que se produce algún cambio en la forma de operar y en las exigencias de los clientes?
6. ¿Estás de acuerdo que puede ser un sistema complejo? si/no
7. ¿Cómo se organiza una empresa (¿/ banco digital) en un entorno complejo para poder afrontarlo y bajar la incertidumbre?
8. ¿Cómo se lidera una empresa en un entorno complejo?
9. ¿Cómo se financia una empresa en un entorno complejo?
10. ¿Qué características crees que tienen que tener los líderes que encabezan los bancos digitales o *FinTechs*?
11. ¿Qué empresa/as tomás como referencia dentro de la industria de la tecnología y por qué? Pueden ser nacionales o internacionales.

Referentes de Naranja y Naranja X:

Contexto

12. ¿Cómo caracterizarías al contexto dónde se encuentra Naranja X? Simple, complicado, complejo o caótico. ¿Por qué características se piensa que Naranja X se encuentra en ese contexto?

13. ¿Cómo nació la idea de que Naranja lance su *FinTech*?
14. ¿Por qué se pensó hacerla por fuera de Naranja con una empresa separada?
15. ¿Por qué fue Naranja y no Galicia por la que se optó?
16. ¿Qué características ves en Naranja X para afrontar un contexto complejo?
17. ¿Qué ventaja competitiva puede tener que Naranja se transforme en una organización ecosistémica?
18. ¿Cómo ves a Naranja X dentro de 3 años?
19. ¿Con qué ventajas competitivas cuenta o contará Naranja X para diferenciarse de las otras propuestas del mercado existentes o por venir?

Liderazgo

20. ¿Qué herramientas debería tener un buen líder dentro de este tipo de organizaciones y contexto en Naranja X?
21. ¿Qué experiencias previas podés capitalizar para afrontar este tipo de contextos en Naranja X?
22. ¿Qué precauciones tiene que tomar un líder en este tipo de contextos en Naranja X?

Incluimos el Link donde se pueden escuchar todas las entrevistas realizadas a los 11 referentes indicados:

<https://drive.google.com/drive/folders/1iHES0dNfQASmQnSLppNOpessA5M5tJXC?usp=sharing>

Compilación de todas las entrevistas de manera resumida

Referencia de entrevistados:

Hernán Corral: HC

Gaston Irigoyen: GI

Miguel Peña: MP

Gustavo Fazzio: GF

Patricio Traverso: PT

Juan Fantoni: JF

Maria Victoria Minassian: VM

Martin Bellocq: MB

Ivan French: IF

Hanna Schiuma- HS

Matias Friedberg: MF

Tema de investigación

- ¿Cómo caracterizas la industria de fintechs y bancos en Argentina?

HC: Las FinTechs para mí son empresas que dan servicios financieros, pueden ser de ahorro, inversión, pagos o créditos, en vez de tener el servicio tradicional vía sucursales lo hacen a través de la tecnología

GI: La mejor manera de responder es contextualizando la respuesta, como sucede a nivel mundial, no solo en la industria financiera sino en las demás, la tecnología va jugando un rol más preponderante en la vida de la gente y en la manera de hacer negocios, eso hace que a lo largo del tiempo vaya penetrando las distintas industrias, en este caso la financiera.

-Lo que conocemos como FinTech, el nombre lo indica, la conjunción entre finanzas y tecnología. Básicamente es una nueva forma de hacer negocios en la industria financiera. Donde algunas prácticas se mantienen y se digitalizan, en muchos casos

se trata de reinventar la forma de hacer negocios, brindando experiencias diferentes, superadoras, siempre en canales digitales o con una fuerte impronta digital.

MP: El mundo FinTech en Argentina es un mundo chiquito, es un mundo incipiente, donde hay 3 o 4 players relevantes y muchos players chiquititos que no han logrado conseguir un funding relevante para crecer. No es un espacio demasiado competitivo salvo por Mercado Pago que es el más relevante de todos, después no hay competencia muy establecida por decirlo en alguna forma. Es un lugar lleno de oportunidades en Argentina y de Argentina para la región.

GF: Fue una industria que fue pionera en el mundo. Argentina tiene buen material para trabajar, tiene gente especialista que conoce de tecnología, gran penetración de internet.

- Población no servida o no atendida por la banca tradicional, eso genera mucha oportunidad por eso han aparecido muchas FinTechs trabajando en pagos, remesas, entre otras cosas.

- El ecosistema completo entre buen nivel de conocimiento, buena penetración de internet y necesidades latentes hacen que sea una industria que está floreciendo.

- De hecho, está en pleno empleo y cuesta conseguir gente para trabajar en estos conceptos.

- la banca tradicional ha visto en ciertos jugadores una amenaza, la mayoría está haciendo un intento de dar servicios digitales, algunos convirtiéndose directamente en bancos digitales y otros digitalizando parte de sus servicios.

PT: Venimos de un trend de hace varios años en Argentina, hace un que vos tengas un muy mercado interesante porque tenés que por un lado tenés una parte de la población grande que usa servicios sofisticados como Mercado Libre pero por otro lado una penetración bancaria muy baja, que es típico de Latinoamérica, si vos mezclas esas dos cosas Argentina está casi en el mejor lugar.

- La pandemia es un acelerador de tendencias, no te va a generar una nueva tendencia en general, uno diría que la gente con todo lo que la gente está estudiando desde la casa va a ser el resurgimiento surgir e-tech, en realidad e-tech ya venía subiendo, esto lo que va a hacer es acelerarlo. Con los FinTechs pasa lo mismo,

esto lo que va a hacer es acelerarlo, porque la gente no quiere moverse, no quiere ir a las sucursales, no quiere tocar papel. Yo lo veo como algo bueno

JF: En auge, como en todo el mundo, la veo más adelante que la media de Latam y la veo incipiente. Todavía hay mucho por recorrer.

VM: Necesaria y diversa. Clave el desarrollo y la profundidad de todas las industrias ,pensando en una visión macro a nivel país. Somos un mercado con un componente muy grande de informalidad y eso es el puntapié para que desencadenan un montón de situaciones no deseables, que muchas veces terminan en la pobreza en la sociedad.

- Incertidumbre no la vivimos por la cultura protagonista o de saber y tener en claro que queremos y hacia dónde queremos ir

- Es diversa también. ML como punta de lanza y hay muchas FinTechs en Argentina y eso obligó y está empujando en forma distinta y a empujarse. La diversidad que hay en este aspecto, hay bancos nativos digitales como Brubank pero tenés bancos tradicionales que se reinvierten, como Santander sacando QR en su aplicación.

MB: Es una industria que desarrolló en Argentina muy fuerte en el último tiempo.

- Otras industrias sufrieron disrupción antes como el comercio, e-commerce sufrió disrupción antes, financiera tuvo la ola más tarde

- Rubro financiero es un rubro más regulada por lo que hizo que llegue más tarde la disrupción

- En Argentina hay más de 200 empresas que pertenecen a la cámara FinTech: empresas de seguros, pagos, inversiones, personas físicas o personas jurídicas, criptomonedas

- Hay una distinción de bancos digitales y FinTech que compiten en el mercado de los bancos digitales:

1- los bancos digitales: hacen intermediación financiera

2- Fintech: no puede hacer intermediación financiera. Ej: Ualá. Ualá a su vez le da préstamos a la gente pero lo hace con su propia capital

- “ FinTech es una industria muy diversa, donde hay empresas que utilizan la tecnología para ofrecer soluciones financieras y hacerle más fácil la vida a la gente apalancando en la tecnología, de rubros muy diversos, osea dentro de FinTech hay

distintas empresas que ya nombramos y de mucho crecimiento. Era un sector muy relegado donde no había disrupción tecnológica o de empresas o de internet, y en el último tiempo empezó a suceder. Me parece que es un sector con alto potencial todavía para crecer.”

- Todas las métricas que miras en el banco mundial financieras, mirando el caso de Argentina que hay mucho potencial para crecer

IF: Sobresaturación, hay un contexto regulatorio incierto, sumado a las incertidumbres políticas. Un mercado FX incierto, BCRA con reglas pocas claras.

- Bancos de la banca tradicional metió inversiones para que la actual gobernanza entre al poder, es un juego político

- Incertidumbre total, bastantes jugadores metiéndose en un roadmap poco claro

HS: la industria tuvo un crecimiento del 65% el año pasado a pesar del contexto de crisis. Fue de los sectores de mayor dinamismo

- Beneficiados por Ley de economía del conocimiento que ahora está trabada que es una ley de promoción a la industria por empleo de calidad, de generación de ganancias

- Como estábamos pasados a fin de la gestión pasada con gran apoyo institucional y se canalizan las iniciativas por el ministerio de producción. Esto sumado a las mesas de innovación del BCRA tuvimos un panorama muy alentador para darle propulsión y sentido a la industria.

- Cambia el panorama con las decisiones tomadas en estos primeros meses de gestión, te ponen en stand by la ley de conocimiento, se vuelve atrás con las medidas de las apps, desdigitalizar un poco algunos pasos importantes. Para la industria FinTech dieron de baja el DEBIN que benefician a las tarjetas y los préstamos, entre otras acciones que tienen impactos negativos que todavía estamos analizando para ver cómo darle la vuelta a la situación para seguir operando.

- Ahora estamos en una situación de principio de negociación, empezando a vincularnos. No tuvo un cimbronazo la industria, pero si un cambio de tendencia.

- Instancia compleja, va a haber que encontrar los canales para seguir trabajando juntos.

- La banca digital creciendo fuerte. Hay una diferencia de la banca digital

MF: Creo que la tecnología un poco viene a cambiar las reglas del mercado financiero, se están gestando dos tipos de compañías, algunas vienen del lado de la tecnología que son las FinTechs. Se ve que atraen mucho talento en general y están enfocadas en el cliente, pero tienen poco acceso a capital, por lo menos en la Argentina.

- Después están los bancos digitales que es la iniciativa de la industria financiera formal que se quiere meter a dar soluciones del palo tecnológico a los clientes. Están ahí en el medio.

- Hay muchas cosas que tienen en común y muchas cosas que no.

- ¿Qué ventajas competitivas debería tener una empresa para competir en ese entorno?

HC: Tiene que ser la experiencia de usuario de manejar dinero, es fundamental, y los ratios de falla tienen que ser muy bajos, porque hay una brecha de confianza grande al depositar tu dinero ahí. Si haces una transacción y perdés trazabilidad, genera temor o riesgo y rápidamente sacan la plata de ahí. La experiencia del usuario y la confiabilidad.

GI: Las ventajas competitivas en el siglo 21 y en cualquier industria con un fuerte elemento tecnológico, está en la tecnología, no en los productos per sé. La tecnología es el mecanismo con el cual se puede lograr ventajas competitivas, ej Google antes la gente buscaba con enciclopedias. Ahorro tiempo en buscar información. La tecnología genera un claro avance lograr algo que ya existía y logró capitalizar.

- En el caso de la industria financiera, forma de dar créditos a la gente a través de prácticas de scoring fuertemente basadas en bureaus, revisa todo el historial de la gente, incorporar otros parámetros a la definición de herramientas de scoring crediticias alternativas con mejor indicador, de lo propenso que es la persona a devolverlo.

PT: El tema con la FinTech, no es la parte de fin sino de tech. La FinTech tiene todas las características de una empresa de tecnología. De hecho, nosotros por

Naranja X o nos recluta es con las empresas de tecnología. A nosotros no nos saca gente los bancos. Ese es uno de los distintivos, los recursos humanos son muy distintos. La lógica es muy distinta.

Es muy difícil que un banco se arme como la unidad de negocio FinTech dentro adentro del banco y como que la misma cultura del banco te arme un Paypal o un Mercado Pago.

JF: La oportunidad obvia en Argentina es el segmento no bancarizado. A ese sector le tenes que ofrecer dos cosas: bajos costos y precio y una UX que le permita acceder a cosas que antes no podían acceder o lo hacían poco.

- Estructura de costos super liviana para ser más eficiente y superar al resto en precio y un capability para desarrollar una UX superadora vs. la que hay en el mercado.
- Capabilities de desarrollo, de agilidad, de conocer al consumer. El end product tiene que ser un UX superador.

VM: Dos aspectos base:

1- es general que es la cultura de la organización; definir una cultura que sea ágil, que sea de beta continua, una cultura que piense distinto y motiva. Y que la gente la viva así. A las empresas las hacemos las personas que trabajamos, una cultura bien definido y ágil y colaborativa y con visión de querer cambiar las cosas es necesaria.

2- la resiliencia en este mercado: es muy difícil poder avanzar en argentina. Por motivos que sea: por trabas de jugadores tradicionales, no hay una visión nacionalista de mejorar el negocio overall o las industrias de manera general, hasta propio la adopción lenta de la sociedad por la falta de educación por la pobreza y demás.

MB: La velocidad es un factor clave.

- Surgen muchas empresas. Uala en 2017 y después Wilobank, Brubank, Naranja X. La velocidad para lanzar productos me parece clave.
- Velocidad para todo, para lanzar productos, para adaptarte, para adaptarse a la regulación, para contratar gente. Velocidad como valor fundamental.

IF: Diversificar geográficamente, no estar expuesto a solo argentina en la totalidad de las operaciones.

- Diversificación de producto. tener un portfolio amplio para la oferta.

HS: es un contexto complicado para entrar incluso estar

- Uala se está peleando con todos por la interoperabilidad, una pelea de las FinTechs y billeteras actual

- hay mucha oportunidad, como pasó recientemente con el caso de los pagos, había un lugar para dar ese paso para usar las billeteras digitales y llegar a esa gente, fomentar la inclusión financiera.

- Si se hablo de 6 millones y medio de wallets, hay un espacio para trabajar

- hay un tinte político que hay que poder entenderlo, para saber quien tenemos del otro lado, como son las instancias de negociación. Hay que hacer un retrabajo. Un trabajo que se había hecho de transformación digital. no puedo decir que es una resistencia, pero entrar en este contexto es desafiador.

MF: Agilidad. Ser muy rápidos a la hora de probar las cosas en el mercado y poder ser muy rápido en sacar conclusiones, tener un equipo que pueda pegar volantazos con velocidad, ir aprendiendo con el mercado.

- ¿Cuáles son los competidores más relevantes de la industria hoy en día y por qué?

HC: Mercado Pago, el más grande. Uala, Naranja X, Brubank y Wilobank como bancos con licencias. Otro player que ya está haciendo algo es Rappi y los deliveries en general.

GI: No te voy a contestar cuales son los competidores ahora sino cuales creo que van a hacer en el futuro.

-Argentina va a pasar por un proceso de transformación muy grande, a través de coronavirus. Vamos a tener una cantidad moderada de grandes jugadores, con los cuales la mitad aproximadamente, van a ser empresas que supieron digitalizarse y la otra mitad van a ser compañías nativas digitales que usan la tecnología para negocios financieros. Con ese ejemplo veo al Grupo Galicia, veo a Naranja X como player intermedio donde apalanca algunos de los activos preexistentes y

conocimiento con carteras de clientes que tiene Naranja, y otras compañías de tecnología como Mercado Libre con Mercado Pago y otras hay que ver si hacen un buen desembarco en la industria argentina como Rappi y Pedidos Ya, más lejanas como los scooters.

MP: Hay algunos que incipientemente pueden ser relevante...Rapi puede ser relevante. No creo que los bancos digitales como Wilo y Brubank sean contendientes long term, están haciendo banca digital pero en realidad es banca tradicional digitalizada.

- Nubank estaba por venir a la Argentina, pero no viene, ese era un player que no es competidor relevante.

- Después está Uala que es una compañía con poco producto, a priori bastantes clientes, pero con un desafío muy grande que para escalar en tamaño necesita más producto. Hizo un par de rondas funding muy interesante, tiene guita, puede ser un contendiente bastante interesante a futuro.

GF: Puramente tecnológico: Uala, Mercado Pago

- Algunos bancos: Brubank, Wilobank

- Algunos bien de nicho: trabajan en la industria de pagos, quizás que no tienen tanto conocimiento.

- jugadores tradicionales: Prisma con productos digitales son competencias que hay que mirar.

- Cada uno con sus fortalezas y debilidades

PT: Para Naranja X, para mi es Mercado Pago, es aspiracional. Te digo mi lógica, Uala no es nada más que un wallet, no tiene un banco dentro (ahora están obligados) pero en su plan de negocio original no estaba, eso lo para una posición muy distinta a la nuestra. Nuestro negocio en Naranja X es ser un banco, no wallet. El wallet es una parte de traer usuarios al banco. Tenemos la parte del posnet, que es enorme.

- Brubank está más cerca de ser un banco. Es puramente online. Como el e-commerce, los puramente online se les complicó mucho. Mercado Libre si ya es más un marketplace. Pero Mercado Libre no hace nada, provisiona la tecnología, pero el costo de comercio lo hacen los particulares, como si nosotros fuéramos

Marketplace de préstamos donde A le presta B. Está claro que los puros online la tienen más difícil. Lo que tiene la opción más smart money, como un Naranja y Galicia que tienen las sucursales y ya usuarios y una app, y tienen usuarios yendo a las sucursales y con una app, te pone una posición muy distinta, no hay nadie que esté haciendo esa combinación de cosas acá en Argentina.

JF: Te lo voy a separar en tres: bancos digitales, fintechs y lending. Payments, online lending y otra que es investment (muy incipiente pero con mucho potencial). Hay un tercer bucket de promesas que es el place de los incumbents.

- Bancos digitales: Brubank, Wilobank y Rebanking
- Fintech: no están regulados por BCRA. Payments: Mercado Pago, Uala, 200/300 que están jugando.
- Algunas en espacio de Online lending: Moni, Solventa.
- Promesas: los places de los incumbents. Open Bank de Santander, Naranja X, un funding detrás y fuerza.

VM: Nombres imposibles no traerlos: Mercado Pago, Uala, Naranja X, Brubank.

- Mi visión personal es no podemos descuidar a los monstruos tradicionales que están reinventándose para convertir y transformarse en ese aspecto, Santander y Galicia. Hay que tenerlos bien de cerca. Son exitosos en la banca tradicional y de repente te aparece un cisne negro, pegaron el salto e hicieron el punto de inflexión.
- Plan internacional: Monzo y New Bank hacen la diferencia en los que están presentes.

MB: Mercado Pago, ecosistema Mercado Libre. Ualá con el crecimiento rápido. Brubank, Wilobank, Naranja X.

- Nivel regional Rappi con su pata financiera. Similar en ML que tiene e-commerce y alrededor Mercado Pago.

IF: Mercado Libre, Mercado Pago. Después difícil, no hay jugadores claro. Después hay otros como Naranja X, Nubank volando con poco pie en la Argentina. Revolut y N26 queriendo venir pronto. El mejor posicionado es Mercado Pago y un poco más abajo Brubank.

HS: que estén haciendo buen trabajo de inclusión financiera: mercado pago con la cuenta remunerada y pago QR fue revolucionario, permitió rapidísimo acceso a

muchísima gente que estaba por fuera del sistema y poder usar medios de cobros y pagos instantáneos

- el otro es Uala, me cuesta entender hoy en día el modelo de negocio, que es emitir una tarjeta de crédito o las inversiones que tienen con el CBS, a mi me cuesta entender el modelo de negocios, pero si entiendo filosofía de dar accesos y abaratar costos.

- después hay lugar en la industria para muchos productos: seguros.

- hay pocos productos diseñados según el género. Ahí hay toda una gama de productos financieros nuevos que no veo a los players de MP y Uala interesados en este set de productos.

MF: Se está armando, todo lo que es préstamos, tenés distintos tipos los que vienen de billetera virtual como Uala, Mercado Pago, ustedes creo que también (Naranja X) de alguna manera todos vamos a terminar proviendo servicios financieros distintos

- Algunos que vienen del palo de crédito como Moni, nosotros con Adelantos.com, Wenance, Credicuotas, creo que vienen por ahí...

- Todos estamos tratando de ver qué mercado equiparar y dónde competir y donde no.

- ¿Cómo ves al mercado y los jugadores de *FinTechs*/bancos digitales dentro de 3 años?

HC: Hay mucho mercado para ir a buscar, hay mucha *FinTechs* y startups invirtiendo en este sector. A 3 años para adelante, van a consolidarse. Van a quedar un mapa como el sistema financiero, 3 o 4 empresas muy grandes, y después ya va a haber algunas empresas de nicho con mercado específico. Inversiones o pago a empresa por ej. Así de consumo masivo y más grande, me imagino consolidándose en 3 más grandes de tamaño igual o mayor a los bancos.

GI: *FinTech* está pasando por un boom y auge, pasa en casos como muy pragmáticos como las cuponeras. Hoy hay más de 300 empresas en la cámara de *FinTechs*.

- Proceso de expansión, generalmente lo va pasando a lo largo del tiempo pasa por un proceso de consolidación, donde la mayoría no logra un progreso significativo o material, porque no logran crear buenas soluciones tecnológicas o no.

- Los próximos 3 a 5 años donde se pasa a tener 200 a 300 empresas FinTechs a un escenario de consolidación donde van a estar de 4 a 6 jugadores.

PT: Por esto que te decía de que tienes una componente offline, es muy difícil armar de cero a online. Eso es lo que te limite el winner takes all. Como Mercado Libre para e-commerce.

- No veo que se vaya a consolidar tanto porque tenés limitaciones físicas.

- Si yo creo que vas a tener lugar para unos pocos grandes, pero unos pocos. Pero no uno. Sería un oligopolio si querés.

JF: Hay espacio para todos. Hay espacio para muchas más players de los que hay hoy. La ventaja que tiene una FinTech o banco digital que no necesita la escala que necesita un banco tradicional. Puede haber place muy chicos y ser rentables y ser suficientes, ser más de nicho.

- En Brasil vimos que salió el banco LGBT: de nichos como bancos de Brasil. Esos nichos solo pueden suceder en mundos de FinTech o digital banking.

- En este mundo da para place más chicos, más de nicho y especializados.

- Veo muchos players compitiendo cada vez más por nichos.

VM: Hay mucho por comer todavía. la torta se puede agrandar terriblemente aca en Argentina. Mucho por mejorar la industria FinTech en Argentina, mucho para seguir desarrollando para mejorar la calidad para la clientela que tiene vigente.

- Hay espacio para seguir mejorando para crear nuevos productos y nuevas funcionalidades. Por otro lado, seguir agrandando la torta. Seguir digitalizando todo el mercado por la economía informal acá en Argentina.

- Creo que es más difícil jugar un partido donde no tenés marcada la línea de la cancha y que si la cancha está marcada y es más chiquita pero la tenés marcada.

- No creo que las autoridades y que la mirada nacional tengamos una maduración o entendimiento bien profundo de lo bueno que pueden ser las FinTechs para mejorar las industrias tradicionales. Si estuviese en un país tenga visión de mejorar

y trabajar en conjunto, la sana competencia, sin duda me sentaría a definir la cancha. Acá en Argentina la cancha no está definida o se define la mitad...y caótica.

- Lo veo difícil. 3 años difíciles y con volatilidades.

MB: Años de crecimiento y consolidación.

- Hay mucho potencial para que la gente adopte una FinTech para el manejo de sus finanzas personales.

- No se puede frenar, más en contexto COVID. La gente está más en la casa, disminuye el efectivo, aumentan las compras online, se vienen años de mucho crecimiento para la FinTech.

IF: No soy muy optimista, va a haber una consolidación de algunos players, está muy fragmentado. Estas incertidumbres hacen que los que no tiene balance fuerte no se la puedan bancar.

- Mercado Pago muy fuerte, 1 u otros jugadores también que queden.

HS: Yo estoy trabajando en la hipótesis de hipersegmentación, tal es así que voy a lanzar mi plataforma en Brasil. (..) FinTechs en mujeres. Ni Siquiera es hipersegmentación porque hablo de la mitad de las mujeres.

- Creo que hay una ventaja en ese estilo de segmentación.

- Hay una cierta barrera de entrada de los bancos tradicionales con sistemas legacy. Les cuesta mucho esfuerzo ofrecer soluciones personalizadas. Cuando lo hacen lo hacen estilo producto women que es algo ya adaptado. (...) no es un producto nuevo, de lo que ya existe

- supersegmentación para tener productos innovadores que la industria tradicional no pudo ofrecer ahora. Veo el banco de los médicos, de los camioneros, veo eventualmente esta super segmentación. En argentina tmb. A pesar que el mercado es chico y tenemos limitaciones políticas, económicas, el mercado de cambio cerrado, etc. lo veo también.

- el targeting se hizo en su momento muy sesgados y con poco input en lo comportamental. Para mi punto de vista, hoy se puede hacer mejor, para atender mejor al usuario y generar una experiencia más completa.

- hay mucho espacio para la innovación y para construir equipos más diversos y por lo tanto más innovadores que para mí son dos caras de la misma moneda.

MF: Consolidación. En el mediano plazo debería haber consolidación, debería haber 1 o 2 por target. Más regulación, reglas más claras. En el caso de Argentina que no está de más destacar la crisis económica, van a afectar a la industria.

- Por otro lado, también dentro de la consolidación imagino cooperación, empresas que se alíen.

- Crisis económica va a acelerar todo esto.

- ¿Cómo describirías el impacto de la tecnología en la industria financiera?
¿Sentís que se produce algún cambio en la forma de operar y en las exigencias de los clientes?

HC: Para mí tuvo un tremendo impacto, porque lo que hace la tecnología es que puedas dar un servicio a un costo muchísimo menor. el radio de gente es mayor

- Con bancos con ratio menor, limitación con la gente que trabaja. Tu capacidad se limita como banco y la tecnología al no necesitar ese costo del medio, no tiene costo marginal incremental, se puede popularizar el acceso a las finanzas para la gente. “popularizar el acceso a las finanzas”

MP: La Argentina de hoy es una caja de Pandora, puede ser complicado complejo o puede ser caótico. Depende de varias situaciones. Hoy el país está atravesando varios desafíos simultáneos, en la medida que vaya resolviendo algunos de apoco, va bajando el nivel de incertidumbre. Hoy por hoy, la situación presente en este instante es caótica, simple no creo que sea nunca.

- El gobierno tiene muchos desafíos, el arreglo de la deuda, un plan económico, el desafío que le presenta la pandemia, el problema que tenemos con las empresas, hay un montón de cosas que no creo que se resuelvan en el corto plazo. Estoy más cerca del mundo de la incertidumbre hiper, que el mundo de las bases establecidas. No hay bases establecidas.

GF: la tecnología es un habilitador para muchas cosas que antes no se podían hacer, años 80 o 90 los primeros cajeros, después era de homebanking, ahora la era de celulares y dispositivos móviles.

- ha sido siempre un habilitador para la industria, pero siempre ha sido un tema muy desafiante. no se trata de digitalizar los mismos procesos que vos tenés desde la industria tradicional sino pensarlos desde cero.

- la tecnología atraviesa gran parte de la adopción, no es fácilmente adoptable por todo mundo. la mayoría si, cada vez nos sorprende más como las edades mayores van aprendiendo el uso de la tecnología.

- lamentablemente con lo del COVID a esta industria y adopción, le sirvió, se duplicó el uso de plataformas digitales de un mes a otro porque justamente las plataformas físicas no estaban disponibles. Acelerador.

- Desafío actual es mantener, algo vamos a perder, hay cosas que vinieron para quedarse: la distribución de resúmenes de tarjeta de crédito nos planteamos si iba a ser digital o no, hoy menos del 10% sigue siendo en papel y el resto es digital. Es una discusión que ya no se tiene.

- Creo que ahora el tema está en los pagos, para que los pagos sean más digitales y menos billete para fomentar la penetración financiera. Necesitamos ayuda de las regulaciones, hoy las regulaciones para que las personas y comercios acepten pagos son muy duras por el lado de retenciones impositivas y eso hace que no se promueva.

- Todo cruzado por la tecnología, años atrás no nos imaginábamos que un celular funcionaba como medio de pago.

- El otro gran título que trae todo esto es la Seguridad informática. Todo este entorno hay que hacerlo con características que le dé al cliente.

PT: Por ahora no demasiado por tener baja penetración y no tenés productos sofisticados. Acá está todo por hacer.

- De Mercado Pago hablamos todos de los QR pero los QR son mínimos, no existen. El gran activo de Mercado Pago es el único que puede operar dentro de Mercado Libre. Lo mismo que pasó con Pay Pal en USA. No veo todavía un ejemplo todavía que te pueda dar de esto es lo que hay que hacer.

JF: FinTech. No es nuevo, Master y Visa son FinTechs originales, dan tecnología a la industria financiera hace 50 años. Claramente hay como un salto significativo a la tecnología.

- Va más por el lado de UX. La tecnología lo que está haciendo es hacer más fácil y más accesible y más barato.

VM: La tecnología en las finanzas son super positivas y la tecnología en general. Hay todo un efecto secundario que termina siendo positivos y superadores.

- Hay personas que lo miden en la reducción de puestos de trabajo por ejemplo. Pero hay todo un efecto de ese punto negativo que en realidad son efectos secundarios, inclusive superadores. Por ejemplo, comercios que se subieron a la ola del e-commerce y ahora llegan a vender a más lugares que antes no llegaban.

- En las finanzas lo veo súper positivo, uno de los puntos más importantes es la inclusión financiera. Esto es posible por la tecnología aplicada, en esto servicios específicamente.

- Actores: como sigo mostrando al usuario que ganó. Que empujado, que adoptó y adquirió porque no le quedaba otra y le va facilitar la vida de acá en adelante.

MB: En términos de servicios financieros, la FinTech provee o aspiran dar servicios de un banco tradicional. Se apalancan en la tecnología para hacerla más fácil, más simple, más rápida.

- La base tecnológica para eso es super importante.

- La tecnología te soluciona algo para lo que no tenía sentido que te desplaces a un lugar.

IF: Total. Nuestra vertical FinTech es 100% tecnológico, es indudable que se va a posicionar porque ofrece ventajas competitivas clave por lo que es sobre la banca tradicional.

- Es más centrada en el usuario, es más friendly. Tiene como business model la comodidad del usuario.

- Si hoy en día no estás contento y te pasa con Brubank, cerrás la cuenta y te abrís una en Revolut por ejemplo.

HS: lo que me parece interesante es que las FinTechs hayan buscado un lugar desregulado para aplicar la tecnología

- todo el mundo tiene smarthphone, todo el mundo tiene internet, se hizo evidente que puedas tener un banco en tu mano en segundos

- hay un lugar en lo que permitió este espacio desregulado de la FinTech, permitió que tengas estructuras y trabajos muy ágiles y remotas y puedas contratar desarrolladores en distintas partes del mundo
- la tecnología como un habilitador como otro esquema de trabajo y vínculos
- la agilidad para la toma de decisiones, el modelo startup up de Silicon Valley que se impuso en distintas industrias. tecnología aplica a N industrias, En particular en la nuestra, la agilidad en la toma de decisiones, la tecnología como habilitador de procesos más dinámicos.
- si tenés una estructura muy grande como los bancos cada vez que tenés que hacer un recambio de procesos en los sistemas es engorroso
- la iteración, la prueba y error es parte de las características de las startup tecnológicas.
- El 80% del plantel de las FinTechs son desarrolladores haciendo una diferencia muy grande con las industrias tradicionales.

MF: El impacto de la tecnología primero fue en el comercio, todavía está el 5% de las transacciones se hacen de manera digital.

- La segunda etapa fue las finanzas. El impacto es profundo e irreversible, viene a cambiar todo. Puede ser más temprano que tarde pero el cambio va a ser muy profundo. La revolución digital transformó al consumidor/cliente, pasó a estar todo el día online, siendo más exigente y más ansioso, la mejor forma de darle lo que necesita es con la tecnología. La tecnología va a cambiar al cliente y la empresa que no se adapte al cambio, va a morir. Es muy profundo y a mí lo que más me motiva.

- ¿Estás de acuerdo que puede ser un sistema complejo? si/no
 - * ver cuadro de clasificación de contexto en apéndice debajo

HC: Sector complejo, cómo avanzar con estos negocios nadie lo sabe y no hay fórmulas que aplican en todos los países, no hay nadie que haya ganado todavía este partido, no podés copiar lo de otros países porque no es exacto. Hay muchas variables, dependiendo por cuál acción vas a tener más o menos resultado, no hay un camino muy claro. Todos los que estamos en esto estamos en una iteración

continua y mucho desorden, pero con el buen sentido de la palabra. Muchos caminos para tomar y dependiendo como lo tomes tenés distintos resultados.

-Complejo/complicado por la multiplicidad de errando y corrigiendo, todo lo que tiene tecnología tiene mucho de esto. Lo que varía mucho es el delivery de ese producto, cómo llegás a tu cliente con ese producto.

GI: Complejo/ caótico. Hoy a nivel mundial está todo dentro una situación entre complicada y caótica.

- Industria de los players con crecimiento y variables móviles

- Hacia adelante nunca vamos a estar en un contexto simple, por la historia argentina que así lo indica.

- Complicado y complejo y salvo por alguna coyuntura particular Argentina caótico.

- Las muy buenas empresas logran tener un plan de largo plazo, y ser consistentes con eso, independientemente de la coyuntura, te hace hacer arreglos tácticos y no estratégicos, por ej la pandemia te cambio hasta incluso estratégico. Las muy buenas compañías no se distraen con ruidos de corto plazo.

GF: Tiene cosas del complicado y complejo. Más me inclinaría que es complejo. No es que esta industria estamos inventando cosas de cero, hay cosa que ya existen, no las estamos haciendo de cero. La facilidad que le puedas dar como medios de pago o que van a venir y todavía no la conocemos, me hacen inclinarme por lo complejo.

-Algunos ejemplos son el famoso pago con el celular, si bien tiene una adopción, no es la muerte de la tarjeta de débito y crédito. La tarjeta débito y crédito tiene más de 50 años. Todavía es un medio que tiene mucho futuro. Con ahora lo de contactless ahora le va a dar lucha al pago con QR y celular. Cambia el contexto y cambian los modelos de negocio.

- Tiene algo de complicado porque hay cosas que son conocidas pero me inclinaría que se va más por lo complejo.

PT: Caótico no es porque tenés bastantes players consolidados. Estoy debatiendo entre complejo y complicado.

- Para mi, FinTech Complejo.

JF: La regulación: es clave. En esta industria es imposible estar en algo caótico. La regulación no te permite cambiar tan rápido. Cuando ves desarrollos o nuevos players, siempre tienen una regulación a la que ajustarse. No estás en la industria donde pueda hacerse algo totalmente distinto. Hay una regulación que le dice que se tiene que quedar ahí. Por eso digo que lo caótico no aplica.

- En Argentina no hay regulación FinTech, a diferencia de muchos países. Lo hace que simple no pueda ser, tener la regulación del BCRA que algunas FinTechs se suman pero muchos están fuera de la regulación.

- Entre complejo y complicado...Veo como una industria difícil, prueba y error, AB testing como el e-commerce. Ellos si tienen más prueba y error.

- Esta es una industria que se maneja ahorro de personas, crédito de personas, el AB testing y el equivocarse no es tan simple. Por eso lo veo más del lado complicado, donde vamos a ver players que se equivocan, pero corrigen rápido, pero siempre dentro del marco que estás manejando fondo de personas, ahorros, inversiones, que te requieren cierta solidez.

VM: Las estoy viendo desde la punta de lanza que Mercado Libre. Que hace que sea más robusta.

- Complicado. Porque ML tiene dominios, respondemos bien, sabemos dónde moverse en lo ya ganado.Cuál va a ser la próxima regulación que del día a la noche va a salir y te da poca visibilidad, ahí está la incertidumbre.

- Con las coyunturas nos movemos muy rápido, es un asset del equipo de Mercado Pago. Sabemos responder rápido a los incendios y apagarlos. Vuelven al contexto al escenario complicado. En algunas situaciones fuimos dueños, fuimos creados como el QR, entonces tenemos situaciones.

MB: Complejo.

- Hay bastante incertidumbre. Apuntando a un público que no había tenido una experiencia previa, eso te añade un nivel de incertidumbre de cómo va a reaccionar. Ahí la prueba y error es una pata fundamental. Volviendo al tema de la velocidad es muy importante para ese prueba y error.

IF: Complejo. Puede ser caótico tmb pero digo complejo porque siempre se puede estar peor.

HS: justo para la FinTech es una oportunidad la crisis. me parece difícil justo entrar en este momento por lo que mencione de políticas económicas y regulatorias. para los jugadores que están adentro fomenta muchas oportunidades

- la adopción casi masiva de los medios de pagos digitales, está totalmente fuera del plan y estrategia de nadie. es más bien un oportunidad que los que estén en la industria.

- Complicado por la cuestión macro y políticas económicas, y desarrollo de política local. Contexto complicado como la gestión de cambios y la cuestión regulatoria, para ver si el perfil de gestión que nos vamos a encontrar es pro FinTechs o no y vamos a tener un espacio de negociación más a meno o no, como tuvimos la gestión pasada.

MF: Lo pondría en el medio medio medio. Es complejo, pero hay algunas bases de formato de negocios digitales, de modelos de negocios, de diferentes segmentos. Es una industria que debe tener 15 años, hay jugadores grandes que están metiéndose, pero claramente todavía no se vio nada de la película.

- Entre complejo y complicado. Más complejo que complicado. Pero no tan complejo que no tenés bases. En definitiva, el negocio financiero está y tiene 500 años. Hay ciertas bases, es la segunda ola porque la primera es de comercios, te ayuda a ver el modelo de negocios que está asociado a la exponencialidad que trae la tecnología.

- ¿Cómo se organiza una empresa (*FinTech*/ banco digital) en un entorno complejo para poder afrontarlo y bajar la incertidumbre?

HC: Ahí lo que funciona es estar bien focalizado. Ver qué sucede en otros países, no para copy paste, sino para entender comportamientos. Conceptos como en Europa tiene el “Challenger Bank” (challengean bancos tradicionales), algunos productos y otros no. Qué cosas funcionan en otros países hay parámetros que cruzan a otros países.

-Si estás pensando en entregar un producto en forma más sencilla, estas en buen camino.

-Qué es lo que necesita tu usuario, qué es lo que te pide tu usuario y tratar de hacerlo más simple. Ahí generas valor agregado.

-Te permite la tecnología entregar un mejor producto y más barato.

PT: Yo creo, esto ya es una opinión mía. En el fondo yo veo, que la FinTech lo que tiene es la parte de tech, se pueden buscar paralelismo en Latinoamérica , e.commerce es un caso obvio. En ecommerce lo que paso había bastante entrantes, ahora pasa con la de envíos como Rappi, Glovo. Gastaban toneladas de guita, pero el mercado es tan chico para como se puede desarrollar, cada uno que pone plata, te aumenta el mercado. Todos peleamos para agrandar la torta, no por comerse un pedazo que el otro tiene.

- Lo que acá va a bajar la incertidumbre es que al consumidor le tiene que bajar la incertidumbre. Al e-commerce en Latinoamérica le costó 10 años lograr que la gente entendiera que podían pagar con tarjeta de crédito sin que eso fuera un problema, que fuera un sitio seguro. Lograr al consumidor latinoamericano que la gente ponga plata en el banco, mientras muchas veces no confía en el banco, que quizás no tenga la plata en el banco. Es un orden de magnitud más complejo. La forma es hacer una inversión con institucionales, gobierno como cuando el gobierno dice que usen medios digitales y no físico por tema coronavirus, por eso el coronavirus ayuda en cierta forma. Cuando eso pase, y la incertidumbre del consumidor baje, y vayamos más a un escenario del pull donde el consumidor está tirando del servicio, ahí vamos a poder probar más rápido, poner productos en la calle más rápido, se va a desarrollar más orgánicamente. Ahora estamos en un escenario de push.

JF: Dos a nivel organizacional:

1- equipos y liderazgo: no puede ser ni muy vertical ni muy centralizada. El requerimiento rápido necesita que se tomen movimientos rápidos. Comparado al player tradicional con estructuras rígidas y que tarda en decidir.

2- tecnología: está relacionado también, pero muchos players de la industria durante años tuvieron mucha outsource de su core y sus capabilities tecnológicas más importantes. Eso te da una capacidad de reacción muy mala. Hoy un player en este

espacio tiene que tener control sobre su capability tecnológicas Core. Cambios son tiempo y plata.

- Pensando más que en Argentina. Las FinTechs y digital banks, van a ser los primeros players globales de verdad. Los bancos de Latinoamérica y ves las marcas de muchos países, vos te parás adentro del banco y algunos tienen solo el nombre por haber hecho acquisitions, etc. Estos players van a hacer eso.

VM: La cultura y visión común no puede faltar.

- La resiliencia y capacidad de transmitir a los equipos, el foco donde tienen que estar para priorizar y tener resultados rápidos esta bueno. Hay veces que se peca de avanzar 5 iniciativas y ves que el avance es lento y genera frustración, malestar.
- Los mandos medios son claves porque juegan del doble rol, participa de la estrategia, propone y va adelante y tiene una participación fuerte de gestión y mantiene la línea de abajo. Tener una buena línea de mandos medios que consiga el equilibrio para que los equipos sigan motivados y, al mismo tiempo, se destraben y empiecen a suceder está poco visibilidad más adelante. Mando medio “que tan pushy tienen que ser los de arriba”, porque los que están arriba hay veces que no detectan los niveles de seniority que están debajo.

MB: La regulación genera incertidumbre, hubo como un poco de ola de regulación sobre la FinTech para intentar cuidar al usuario y dar más transparencia al sistema, que me parece bien. Hace que por ahí tengas que adaptar tus planes.

- Otras cosas que no se prevén como el COVID, que hacen que tengas que adaptarte a toda esta nueva realidad.

IF: Para empezar, creo que lo que es central y es con las maneras de manejar los riesgos, por lo que decía de diversificación geográfica, es asentarse con el menor footprint en el país, hacer todo en la nube, estar muy flexible con respecto a la movilización del producto.

- Nosotros tenemos en nuestro producto adaptado a cada país por las leyes, pero la idea es hacer lo menor posible para poder ajustarlo.

- Adaptable sería

MF: Agilidad y para mí cuando hay incertidumbre, tratar de tener 1 o 2 focos. Estas son las 2 cosas que quiero tratar de hacer bien, entendiendo que puede haber otras que te afecten.

- En Ixpandit hicimos armar células por producto, y enfocar en el producto. Viendo la urgencia del producto para enfocarse en prioridades. Teniendo la apertura mental y que tenés COVID y cambió todo. Mismo ahora que estamos en súper incertidumbre, apuntemos a tener esta variable y después vamos viendo camino al andar.

- ¿Cómo se lidera una empresa en un entorno complejo?

JF: Van a tener que tener equipo muy empoderados para tomar decisiones rápidas en distintas partes de la organización

- FinTechs exitosas que veo, los líderes tienen en 2 cosas muy marcadas: 1- piensan muy en grande, el banquero tradicional no piensa así. Piensan en mundo startup up y tecnología, y diseñan su estructura para hacer eso. 2- Toman riesgos.

VM: Tienen que ser muy versátiles, poder amoldarse porque es el que dialoga y se relaciona con el abanico más amplio (los rangos medios).

- Escucha activa clave, un líder que escucha y que te permite después comunicarte mejor, desde el entendimiento. Te escucho y repregunto para saber si te entendí bien.

- Proactividad, el líder expeditivo.

- No puede faltar nunca, el entendimiento, el reconocimiento que la otra persona es persona, que la persona tiene un contexto personal y situaciones puntuales.

MB: Poniendo foco en el armado estratégico de equipos, identificando qué roles incorporar. Es una industria de mucho crecimiento, eso seguramente viene acompañado de crecimiento de equipo que cada vez se van agregando más temas. Un líder muy identificado en incorporar talento en los equipos. Es una industria difícil porque no va a encontrar a alguien con 10 años de experiencia en FinTech, porque no existía.

- No encontrás en el mercado gente con experiencia en FinTech hace 10 años porque quizás no existían, combinar perfiles en los talentos.

IF: Con capacidad de adaptabilidad

- Más verticales, skillset más horizontal en detrimento con el producto, resiliente a la frustración (muchísimo) para cualquier emprendimiento y Argentina cada vez más
- Entender juegos que tiene que ver con la horizontalidad, entender trends políticos y regulatorios

HS: El liderazgo de las fintechs tiene que estar en la digitalización como medio de fomentar la industria financiera

- creo que hay una gran oportunidad para trabajar en la inclusión financiera
- seguir trabajando en el liderazgo, en la articulación, en definitiva sabemos que el estado va a tener una posición marcada estos 4 años y no hay que alejarse, al contrario, hay que estar cerca
- un liderazgo que trabaje en conjunto con los reguladores y el estado en ese sentido y no pierde de vista que uno de los objetivos fundamentales es la democratización al acceso al bajo costo y la inclusión financiera, hacer foco ahí
- hay distintos comunicadores y distintos estilos. hay algunos lideres como pierpaolo y se comunican por twitter pero al mismo tiempo el customer support respondiendo mensajes de usuarios, es un overengagement que está bueno, hay algo de eso que funciona y esta bueno eso de estar cerca en momentos de incertidumbre el estar cerca. "Me parece interesante el estar cerca en estos momentos"

MF: Ágil. Para mí la incertidumbre es agilidad, es prueba y error constante, iteración constante con el mercado. Cuanto más tardes en armar las cosas, menos probabilidad tenes en que te vaya bien.

- No se tiene que desenfocar y tiene que tener una estrategia, una visión.

- ¿Cómo se financia una empresa en un entorno complejo?

GI: 2 formas:

1- autofinanciamiento, acostumbra hacer cualquier compañía en industria tradicional, salvo que pidan préstamos. Se financian con su propio P&L y cashflow. Autofinanciamiento.

2- Comenzar con financiamiento externo generalmente como venture capital nacionales y/internacionales. Ej mercado Libre el año pasado levantó 2 mil millones

USD. Tenés una caja dolarizada y te permite crecer generando pérdida en el corto plazo o no tan corto, operación no rentable entre 5 a 7 o 8 años.

PT: A que depende un poco si tu estrategia es más de wallet o de banco. Se necesita mucha plata por el activo financiero, tener todo un respaldo. Esas cantidades de plata no se va a tener un emprendedor con friends & family, necesitas fondos de inversión o empresas incumbentes. Fondos de inversión tenes mas en Brasil, como el caso de Nubank.

- El funding obvio en latinoamérica es el incumbente, es lo que nos pasa con Naranja X, lo que le pasa al Santander con Open Bank. Esos son los obvios. Generalmente a los incumbentes les cuesta entender que lo hagas como una unidad de negocio. Tenés que financiarte como un VC.

- Naranja trató de hacerlo interno y no salió, por tema de cultura, talento, etc. En una empresa de Naranja X, en la mesa de gestión se tiene a HHRR pero es por un tema de los recursos.

JF: Te hablo pre Covid: Contextos argentina, hay players. Se pueden fondear sin pensar tanto en Argentina. Tenés players como Naranja X y Open Bank que tienen grupos fuertes que lo van a fondear igual. El resto de las FinTechs no tienen mucho fondeo para los próximos años. Mucha FinTech de argentina haciendo place regionales, cuando consiguen fondos consiguen para expandirse y es la forma en la que van a poder fondearse. Ya es público Nubank no estaría entrando.

VM: Desde un Geopagos se financia con capitales propios. O como Uala que empezó de cero, o Mercado Libre que arrancó de forma distinta y busca fondeos afueras.

- Un banco digital tiene una espalda distinta o un grupo de emprendedores que son ejemplos de cómo convendría financiarse. La situación es muy distinta si se quiere proponer.

- Aca en argentina es muy difícil fondear con capitales propios. Hay buena aceptación de fomentar el desarrollo.

- La ideal salir a buscar funding externo, teniendo su pro y contra.

MB: No se si hay 1 forma correcta de financiarse, hay distintas visiones o posibilidades.

- Caso Ualá es distinto al resto de los players del mercado. Es un caso particular con el inicio de varios fondos de inversión internacionales como Soros y después se fueron incorporando varios. Después se fueron sumando al proyecto como varios fondos de inversión como Soros, Goldman Sachs, Tencent, SoftBank y varios más.
- Mercado Pago dentro de Mercado Libre con empresa establecida
- Naranja X con el Galicia atrás

IF: Necesitas financiamiento externo. El capital de inversión en Argentina es chico en comparación al de afuera, porque necesitas mucho balance y ese capital no viene de Argentina. El inversor argentino es más cortoplacista.

- Inversores que conozcan el mercado y el juego latinoamericano que te permita escalar a otros países

MF: El fondeo tiene que ser acorde al modelo de negocios que lleva por un lado y por el otro lado de donde te fondeas la gente tiene que entender el grado de complejidad al cual te sometes. El capital no deja de ser un socio, si la persona no tiene dónde te metas vas a tener un mal compañero. Necesitas alguien que te pueda aportar, un buen compañero. Alguien que entienda los riesgos y el entorno.

- ¿Qué características crees que tienen que tener los líderes que encabezan los bancos digitales o fintechs?

PT: Ese es el gran punto, tienen que ser líderes de empresa de tecnología.

- Nos pasa cuando busco líderes, busco líderes que vengan de empresa tech. Si buscamos el know how, pero un líder, sobretodo uno de tecnología no tiene que venir de banca porque se compra los vicios. Tiene que tener una aversión al riesgo distinta, flexibilidad distinta, tiene que ser capaces de reclutar gente parecida a él. Armar equipos y el conocimiento que se quede inhouse.

MB: Navegar en la incertidumbre, navegar en método de prueba y error, capaz de mantener y convivir con un crecimiento fuerte, capacidad para inventar procesos que no existen.

- ADAPTACIÓN AL CAMBIO Y GESTIÓN DEL CRECIMIENTO, me parecen clave. Procesos que armaste en enero capaz en abril no tienen sentido con el crecimiento que tuviste de clientes o de estrategia.

- ¿Qué empresa/as tomás como referencia dentro de la industria de la tecnología y por qué? Pueden ser nacionales o internacionales.

HC: Nubank, logró reinventarse a partir de un producto como la tarjeta de crédito en base a una buena experiencia. industria brasilera donde la bancarización estaba ya bastante expandida. Logro bajo una startup jugar en una liga de gigantes desde una tarjeta de crédito, bajo una experiencia.

- Pack Seguro en Brasil, como el grupo clarín de aca. hoy en día todos pagan con el aparatito. encontraron un nicho desatendido.

GI: Google, Facebook excelente trabajo con telecomunicaciones a nivel mundial (es una gran plataforma de mensajería a través de waap, meesenger, instagram), super interesante los ecosistema chinos que traen nuevas formas de hacer negocios (el 5% al 10% de las empresas que tienen en su cartera son rentable pero el resto lo hacen para generar engagement), empresas que van a tener rol fundamental en el futuro Amazon y Mundana reinventando la logística hasta Space X o Virgin Galactic trasladando parte de la vida humana a otros planetas.

MP: Para mi una de las cosas más importantes es entender el futuro. Yo estuve en Singularity University allá, me ayudó mucho a entender. Me da un panorama.

- Empresas de tecnología las sigo de distintos ángulos, las sigo competitivamente como N26, Monzo, Revolut, Nubank.

- Pero también sigo empresas tales como Mercado Libre, Alibaba, Tencent.

GF: LA empresa tecnológica para mi es Amazon.

- De la industria: Mercado Libre, Monzo, N26, algunos procesadores de pagos de USA. Nubank en Brasil

- Yapa en Perú que hace innovación en micropagos.

- Mercado Pago ha sido un líder, sacó ventaja.

- Ahora se está empezando a ver con la industria de seguros. Aparece más tarde pero no se imaginaban antes con la suscripción del seguro del auto sin una persona y hoy en día es posible. Incluso la liquidación del siniestro hoy es digital. Disrumpe un punto en la industria.

- Mucho trabajando en wealth management, en reportes de gastos.

PT: Aca en Argentina la obvia es Mercado Libre. Yo lo tomo como referente porque vi el proceso donde era Marketing de servicios y ahora es una empresa de tecnología y servicios. Ya lo tienen maduro.

- Afuera, sigo mucho a Spotify, no por el modelo. Lo tomo referente como usuario. Si vemos la forma en que desarrollan producto, tienen un entendimiento con el usuario, tienen features que no son obvios. Voy viendo cómo experimentan, ponen y sacan; cuando eligen uno y lo dejan, entiendo lo que quieren hacer.

JF: Globales: N26, Revolut, Robin Hood. Hay 1 que no fue la que empezó todo pero casi: Simple. Fue la 1ra que hizo algo parecida que hizo el banco digital, la compro BBVA y murió. La conocí en 2014.

- Local: Uala y Mercado Pago.

VM: FinTechs. Mercado Nacional Mercado Pago es referencia para mi no solo porque trabajo sino desde afuera.

- En el mismo rubro de FinTech, Monzo me parece que resuelve y no lo vi en otras empresas. Con su educación financiera. Muy didáctico, un front con colores, rápido, intuitivo.

- Netflix y como no se limitaron en digitalizar y se pusieron a producir

- Amazon que salió de ser de e-commerce y salió a hacer streaming.

MB: Monzo, Revolut. Google- el foco en el usuario y en la monetización, en ser transparentes, pensar mucho en su usuario para aportar valor.

IF: Nacionales: Mercado Libre

- Internacionales: Google, Facebook, Waap, Disney, Stanford, Harvard, Wharton. Depende de la vertical que estamos hablando.

MF: Mercado Libre → la tecnología vino a transformar todo. es enorme, pero para su tamaño sigue siendo ágil.

- Moni

- Uala- capacidad de fondeo increíble

Problema de investigación Naranja X:

Contexto

- ¿Cómo caracterizarías al contexto dónde se encuentra Naranja X? Simple, complicado, complejo o caótico. ¿Por qué características se piensa que Naranja X se encuentra en ese contexto?

HC: Complejo, si compite en el contexto.

-Con el COVID y el contexto macroeconómico argentino, más la turbulencia de la industria argentina

-Todas las FinTechs compiten ahí.

GI: Estamos en una bastante mejor posición, hemos podido mantener el foco en valor en mediano y largo plazo y pudimos mantenernos bastante aislado de la coyuntura, en líneas generales el COVID y coyuntura argentina no hacen más de ratificar con creces la justificación de la existencia de Naranja X.

- Te diría que nuestra gran conclusión que lo que estamos haciendo tiene MÁS sentido, va a haber una necesidad mayor y no menor de lo que estamos haciendo.

- Complicado te lo lidera más el contexto y el talento que tiene competencia a nivel mundial. Es un desincentivo trabajar en o para la Argentina por la coyuntura.

GF: Creo que esta entre complicado y complejo.

- Tiene bases sólidas que pareciera que tenemos algo simple. que hay mejores prácticas. Naranja X al ser una FinTech independiente pero asociada y permanentemente pegada a naranja, tiene una FinTech con sucursales sin que sean sucursales propias. Tienen ventajas propias que se pensaron cuando se delineó el proyecto.

- ¿Cómo nació la idea de que Naranja lance su FinTech?

GI: Compañía que siempre se transformó, lo tiene en su ADN.

- Empezó como Salto 69, empezó siendo y se convirtió a Naranja.

- Un poco con el mismo espíritu, Naranja vio que la tarjeta de crédito, que había sido exitoso en las últimas décadas y lo sigue haciendo, no iba a ser tan exitoso a futuro. Después de varios viajes y trabajo exhaustivo, se decidió que la empresa hermana, spin off, con objetivo de ir construyendo una propuesta de valor 100% tecnológica que complementen los productos a los que Naranja tiene.

MP: Me dieron la responsabilidad de hacerme cargo del desarrollo futuro de Naranja en año 2014. Lo primero que hice fue entender el playground donde íbamos a movernos en el futuro, eso me lo dio Singularity. Después lo que hice es revisar las capacidades que tenía Naranja en aquel momento. El conjunto, es un conjunto vacío, donde vos decís estas son las cosas que deberíamos tener y estas son las cosas que deberíamos hacer, y entre esto y esto, nada, no había intersección.

- Entonces lo que yo creía que, en aquel momento, para poder hacer eso, en una industria que estaba en disrupción necesitábamos construir una mirada novedosa. Y entendía también que transformar una compañía en digital de un día para el otro era imposible. Por eso era necesario tener gente con un mindset distinto. A partir de ahí pensamos en la construcción de un digital attacker, que se ocupara de muchas de las cosas que no se puede ocupar, básicamente por mindset, una compañía tradicional.

- Básicamente si vos trabajas en una empresa corporativa, viene tu jefe y te dice algo y le decís que sí. En las empresas Tech viene tu jefe y te dice algo y él te dice que no está de acuerdo. Ese es el espíritu interesante. Es necesario en el momento de hacer disrupción.

GF: Cuando se preguntaba que le faltaba a naranja la respuesta más mencionada era tarjeta de débito. ahí el cliente estaba diciendo algo. El servicio de tarjetas de débito de por si no es algo super atractivo pero si todo lo que hay detrás de la tarjeta de débito: que la gente tome ahorros, de que transaccionan de otra forma.

- hay una particularidad muy interesante que es que el 40% tiene cuenta bancaria y pero cuando le preguntas a la gente cuando está bancarizada te dicen el 50%. Por lo cual hay un 40% que se dice que no estar bancarizada.

- Naranja fue una empresa multisegmento pero con un foco super claro de comenzar por el medio de la pirámide que ese segmento siempre fue el menos atendido por los bancos. que ponen foco en segmento ABC1 que es rentable pero es el 7% de la población.

- Naranja ha sabido atender, servir, cobrar, manejar el riesgo en este segmento y eso nos llevó a largar nuestra propia FinTech.

- ¿Por qué se pensó hacerla por fuera de Naranja con una empresa separada?

MP: El objetivo final es que todo sea una gran empresa tech. Pero vos no podés, el camino de hacer una transformación de la empresa incumbente a una empresa tech es muy largo. Necesitas hacer un camino de transformación inicial en la empresa incumbente pero por otro lado ponerle alguien con la que se vean como son una y la otra. En el fondo todo debería ser una misma compañía que funcione de la misma forma. La mejor forma de acelerar ese proceso era hacerlo de esta forma.

- En el fondo al final del camino, todo va a ser una misma compañía, mucho más parecido a Naranja X que parecido a Naranja hace 5 años atrás.

GF: Naranja antes de su FinTech. Entró en proceso de evolución digital propio. Se empezó a lidiar temas como el talento de la tecnología.

- Se tomó una decisión del 99% separada. Dejamos simbólicamente el 1% - que en realidad no es 1% sino que es mucho más- es para aprovechar la marca, el cliente naranja...

- Lo hacemos por separado para buscar un talento nativo digital, que no se tenía tanto, que piense de otra forma, pero que ayude a construir este ecosistema.

- Se la hizo separada para darle independencia de su propio proceso, política salarial, propios incentivos...

- Naranja estaba acostumbrado de dar todo para todos, segmento de gente hay cosas obvias pero que en realidad no tan obvias.

- ¿Por qué fue Naranja y no Galicia por la que se optó?

GI: Respuesta rápida: por probabilidad de éxito. Las transformaciones digitales no son simples y es más difícil hacerla con una cultura preexistente, con una forma de trabajar, tiempos y mentalidad.

- Es más fácil hacerlo afuera que adentro. Hacerla afuera y en este caso en Bs As, que no es un dato menor, que permite acceder en cantidad y calidad a talento nativo digital que hubiese sido más difícil si se hacía dentro de Naranja o Galicia

GF: Fue una decisión del grupo con una consultora que asesora al Grupo Financiero y a Naranja también.

- Naranja tenía las habilidades para llevar adelante esto por encima de Galicia. Naranja empezó antes su proceso de evolución digital

- El banco por ser un banco de experiencia lo ha llevado adelante también. Pero el grupo decidió que sea Naranja el que lleve adelante el proyecto de la FinTech o banca digital.

- Va más allá de la banca digital porque con NPos tenemos un procesador de pagos, agrupador, pero todo lo que sea medio de pago tecnológico digital se hace desde acá.

- ¿Qué características ves en Naranja X para afrontar un contexto complejo?

HC: Partimos de un ecosistema creado hace mucho tiempo. El ecosistema arranca ya con tarjeta Naranja que tiene 4 millones de clientes activos, con esos clientes y siendo el emisor más grande del país, te da la posibilidad de tener una base de clientes super grande. Tenés mas posibilidad de acceder.

-Con la estructura ya montada, podés subirte a eso. Eso te da una ventaja muy grande.

-Tenés super “seguridad” de crecimiento si haces las cosas bien, debería tener facilidad de acceder. Tener la estructura para poder venderle a tus clientes. Rentabilizar mejor.

-El nombre de Naranja ya de entrada te genera confianza. Te genera un respaldo y una marca empleadora. Hoy los recursos de tecnología son muy muy muy buscados y difícil obtenerlos. No es lo mismo presentarse con una startup con un respaldo y una Marca. Te da otra espalda para negociación con contratos y como marca empleadora. Te hace jugar en otra liga.

GI: Tenemos 3 cosas: un equipo de muy buena calidad, en poco tiempo un equipo grande y potente con calidad internacional. El segundo es el roadmap de producto y el tipo de soluciones que trabajamos (frente impronta tecnológica, pagos, cobros y ahorros) y contar con una cantidad de activos super relevantes y super valiosos (cartera de 5 millones de clientes, sucursales que te dan capilaridad en todo el país). El tercer gran punto contar con activos super relevantes y valiosos, lease cartera de más de 5 millones de clientes, sucursales que te dan capilaridad en el país,

conocimiento financiero, una marca muy querida en la Argentina. Poner las 3 cosas juntas te pone en una muy buena posición.

MP: Nosotros tenemos una ventaja pequeña que, a pesar de estar en el medio de este lío, tenemos una espalda que no tienen otras compañías. Eso nos hace que sigamos apostando a seguir desarrollando el proyecto, porque tenemos algo de fondeo, tenemos la decisión y mirada de más largo plazo.

- Cuando sos una startup up y no tenés fondeo, no te queda otra que achicarla o cerrarla. El nivel de certidumbre es un poco mayor, debido a esto. Tener una espalda mayor para poder bancar situaciones inesperadas, lo que no quiere decir que estés exento de quilombos.

GF: Las ventajas que le veo: al ser una marca de Naranja se ahorra explicar un montón de cosas, mucho menos presupuesto de marketing

- El ejemplo que indico es el de: Caja Madrid que es un oso verde, el oso verde vende cualquier cosa le dijeron a Gusti en Madrid.

- Naranja genera cualquier cosa. Nuestros clientes nos compran de todo. Eso nos da la responsabilidad de brindar excelentes servicios y excelente producto. Lo hemos visto con pruebas en las sucursales con gente que tiene el uniforme y gente que no, la gente que tiene el uniforme aborda más clientes que el resto.

- 200 sucursales habilitadas para vender el producto que sea. Activo super relevante contar con esa red.

- Tener esas oportunidades en este contexto es super importante.

- Nos lleva la responsabilidad o el desafío, mejor dicho, de hacer producto digital de primer nivel. Con la mejor experiencia, no puede fallar, hablar como habla la marca.

Tiene que ser world class.

- ¿Qué ventaja competitiva puede tener que Naranja se transforme en una organización ecosistémica?

GI: Hacer cosas que otros hacen o no hacen bien. Como la capilaridad en el interior del país o incluir financieramente a individuos que estaban fuera del sistema (están

pasando por proceso de digitalización de sus productos) y si a ese le agregamos el layer financiero de Naranja X, completan el espectro financiero de Naranja X, cumplen el espectro socio económico argentino.

- ¿Cómo ves a Naranja X dentro de 3 años?

HC: Siendo la FinTech más grande de Argentina.

-Partimos de un ecosistema muy favorable para nosotros, si hacemos las cosas bien, como creo que estamos empezando a hacer la oportunidad es espectacular. Y no es copiable por otro.

GI: Muy buena posición de liderazgo en Argentina, 3 o 4 players en el sistema financiero Argentina. La veo empresa completamente tecnológica, pero usando activos analógicos que tuvo a lo largo del tiempo como las sucursales (tienen una connotación negativa a nivel tecnológico) pero tienen muchas ventajas para usar de muchas maneras diferentes. La veo líder, tecnológica con impronta digital, marca empleadora muy potente (en Bs As y Córdoba y en otras regiones también), por qué no haciendo sus primeros pasos en América Latina (expandiéndose a otros países) , muy completa como propuesta de valor más robusta.

MP: Cuando estuve con el Chief Strategy Officer de Ali Baba me dijo: "3 años? no tengo ni idea, yo te puedo decir lo que vamos a hacer hasta 6 meses". Te puedo dar una cierta precisión de acá a fin de año y principios de año que viene, y me imagino lo que puede ocurrir en 3 años. De acá a fin de año, principios vamos a tener una cantidad de productos bastante más completa de lo que tenemos ahora, puede ser más appealing para los clientes trabajar con nosotros porque le vamos a poder dar unas ciertas soluciones más interesantes. El business sense puede ser más atractivo del que tenemos hoy.

- Por otro lado me la imagino creciendo, me la imagino aprovechando los clientes Naranja para poder crecer en este ecosistema del mundo Naranja que estamos construyendo donde haya por un lado créditos a clientes, depósitos, cuentas, pagos y que se yo. Y ojalá en tres años podamos haber hecho base en alguno de los países de Latinoamérica.

GF: Como veo a Naranja como ecosistema.

- La veo como un ecosistema de productos y servicios digitales que le facilite la vida a la gente. Es un poco de lo que está en nuestro propósito.

- Tener la posibilidad de acercarle a nuestro cliente un viaje, o un consumo o a un comercio darle la posibilidad de que acepten medios de pago o tenga capital de trabajo con nosotros.

- Naranja vende casi de todo tiene una trampa, cuando uno se endulza crea productos para vender y no te haces la pregunta si le soluciona la vida al cliente. Con eso nos fue muy bien por muchos años pero hoy eso no se dá. Si no se le lleva hoy una solución a alguien, la gente no va a comprar y otro lo va a hacer.

- Naranja debería ser un verdadero ecosistema que brinde solución a todos sus clientes en argentina y pensar en expansión.

PT: Esto es aspiracional. Yo nos veo seguro como un jugador muy incumbente en Argentina. Onda un top 3. Top 3 con Mercado Pago dentro de esa lista. Hay dos componentes: uno es ejecución (cultura, talento, tipo de liderazgo, etc) y por las capacidades que vienen del offline, las sucursales, usuarios preexistente, espalda financiera. Todo eso, nos vamos a apalancar en eso, me parece que es lo que debería validar la idea de que apalancando en eso te permite tener un volumen muy fuerte porque transmitís el volumen del offline al online. Mercado Pago hizo lo mismo con Mercado Libre, lo que hizo se copió a Paypal, con Ebay.

- Mercado Pago no sería nada si no hubiese estado adentro de Mercado Libre. Mercado Libre les sacas Mercado Pago, cuanto vale Mercado Libre?

- Lo que te digo de que Paypal valga hoy 5 veces lo que vale Ebay. El negocio que realmente vale plata es el financiero.

- ¿Con qué ventajas competitivas cuenta o contará Naranja X para diferenciarse de las otras propuestas del mercado existentes o por venir?

HC: A todo eso mencionado arriba, sumandole tecnología de última generación para darle una experiencia increíble. Estamos trayendo gente muy buena y haciendo cosas que pronto estarán viendo la luz.

PT: Llevar dle mundo offline al online.

Liderazgo

- ¿Qué herramientas debería tener un buen líder dentro de este tipo de organizaciones y contexto en Naranja X?

HC: Rasgos clave, experiencia en empresa de tecnología. pensar como cabeza de armar empresa de tecnología que veda servicios financieros y no al revés. Tenemos que ser el Instagram de los bancos. Y no un banco haciendo transformación digital o cambio digital.

- Tiene que ser muy abierta, con gente con aversión al cambio y al riesgo. Sino se termina copiando a los más grandes y no va bien, por eso tiene que traer cosas nuevas y revolucionarias, si no tenés aversión al riesgo no van a salir. Ej del auto: primeros autos era una carroza tirada por motor, no significa que fue el mejor diseño, pero ya conocían eso y costaba pensar diferente.

- Capacidad en ver las cosas diferentes

- Uno tiene que hacer lo que le piden los usuarios. Mucho foco en eso. Si lo pide el usuario más simple, hay que hacerlo para resolver problema, las necesidades que el usuario tiene.

GI: Muy buena persona, valores personales

- Que priorice el bien común y bien común de la empresa.
- Líder muy activamente involucrado con el desarrollo de esas personas.
- Comprometida, dedicada, estudiosa de las oportunidades tendencias y demás
- Logre buenos resultados en su área

MP: Tienen que seguir con el espíritu de innovación y disrupción que traen. Tienen que entender y colaborar con una organización que les está proveyendo clientes que gana plata y tienen que seguir ganando plata que es la Naranja tradicional. Y al mismo tiempo tenemos que ganar nuevos clientes y nuevos productos a través de Naranja X. Tienen que convivir muy bien ambos mundos, para que uno vaya evolucionando y vaya arrastrando al otro en ese recorrido. Tienen que tener espíritu de disrupción, tener cierta paciencia para poder influenciar correctamente que los objetivos que tenemos se logren, tienen que tener muy buena comunicación, tienen que ser desde generosos a claros con lo que tiene que ver en los vínculos de los

colabores de toda la compañía. Tienen que seguir siendo ambiciosos y exigentes con la calidad del producto terminado que queremos tener.

GF: buen líder en este momento tiene que ser un facilitador, hacer que las cosas sucedan, tienen que tener una gran gran dosis de humildad para saber y entender que muchas cosas que hay que hacer no las sabe hacer

- hay otro talento diferente, que no es ni mejor ni peor, pero que se necesitan mutuamente. El líder debería poder decir tomo esto del mundo digital y esto otro del mundo tradicional

- Pensar muy muy bien en los clientes, qué soluciones le estoy dando

- Una mirada más novedosa. La industria financiera tradicional tiene una mirada de rentabilidad muy rápido y no la satisfacción al cliente

- Líder más balanceado, de ser coherente, de mezclar lo mejor de c/u

- Precauciones: evitar todas que lo conocido siempre es lo mejor, o que lo conozco es la única verdad, que las cosas se hacen de 1 forma.

- Venimos acostumbrados que los expertos de la industria financiera

PT: Buscar flexibilidad y aversión al riesgo de compañía tech.

- ¿Qué experiencias previas podés capitalizar para afrontar este tipo de contextos en Naranja X?

HC: Empresa tecnología

- Cuota de emprender, aversión al riesgo. mindset diferente a la hora de construir cosas.

- En una empresa tradicional, cada persona aporta poco en empresas como Naranja la contribución es enorme.

GI: Experiencias previas son valiosas.

- Inteligencia colectiva, nadie tiene la razón absoluta, la riqueza tiene que ser de opiniones y visiones de las personas

- El desacuerdo genera innovación, backgrounds diferente genera desacuerdos, gente con distinto molde, podés generar un espacio con un desacuerdo con distintos ojos.

- La gente que trabaja en banca y en tecnología, tienen su expertise técnico con sus backgrounds.

PT: En una mesa de lo que se llama de dirección de las áreas. Uno nunca lleva ahí su skill funcional. El skill que llevo yo por ejemplo es el del emprendedor. Antes tuve una startup. Eso me permite no ser temerario. Cuando uno pasa al mundo corporativo, el Latinoamérica no tenés emprendedores de segunda y tercera generación como tenés en USA que se dedica a eso. Lo que consigues es gente que viene de la corpo acá, dice "yo no venía tomando riesgo y ahora tengo que tomar más riesgo". El emprendedor toma menos riesgo, porque no le queda otra que tomar riesgo. El emprendedor lo hace menos temerariamente porque no le queda otra que tomar riesgo. El emprendedor dice tenés que tratar porque no te queda otra. La gente que viene de corporativo una cosa muy cuidadosa de siempre tener 5 o planes. Más en algo tan cambiante como la FinTech, al no estar regulado.

- ¿Qué precauciones tiene que tomar un líder en este tipo de contextos en Naranja X?

HC: Tener en cuenta que en el fondo manejas dinero, el tema de la reputación es un camino de ida. algo de lo que difícilmente te recompongas.

- Nuestros productos deberían ser parecidos a los productos de aviación, no se puede tener problemas para mover el dinero, por más que sean pocos. Grados de confianza son muchos altos y más robustos.

GI: Recomendación: como líderes no nos tenemos que dejar nublar por la coyuntura o cosas que sucedan en el corto plazo, negativas y positivas, hay muchos incentivos en el ambiente, mucho más en argentina. que operan en corto plazo. no dejarse llevar en el corto placismo.

- Consideración que los resultados mandan, la cultura hace a las organizaciones

- No dejamos de ser parte de un grupo, que tiene su estructura y sus formas, que es de impronta más tradicional que nosotros. no siempre funcionan de la misma manera.

MP: Este contexto nos tiene que hacer repensar si lo que tenemos pensado como producto son los mejores productos. ¿Preguntarnos cómo nos cambia esto? Hay

una nueva oportunidad para reconversar algunas de esas cosas. El roadmap se sigue haciendo, no es para este año sino para más adelante.

- Me encantaría tener una compañía que por un lado crezca mucho en clientes y crezca en rentabilidad la parte tradicional, y la otra no crezca en rentabilidad, pero crezca mucho en clientes y en producto. Eventualmente se junten las dos cosas.

GF: decían cómo hacer los productos sin preguntarle a los clientes.

- la otra es tratar de eliminar todo lo que frene la velocidad, todo lo que vaya en contra la velocidad, de desarrollo, de go to market. Toda esa gordura hay que eliminarla. la competencia va muy rápido, y si no lo hacemos nosotros la competencia lo va a hacer.

- Nosotros incluso estamos sacando productos que compiten incluso con nuestros propios productos nuestros mismos. ej. npos compite con comercios tradicionales. Peros si no lo hago yo, lo va a hacer otro, asi que preferible que lo haga yo.

PT: No ser temerario, mandarse a hacerlo a ver qué pasa. Yo haría una prueba más chica y después lo escalaria. En Mercado Libre no nos pegábamos un piletazo, si tenemos 10 proyectos tomábamos para hacer la innovación 1 y lo llevabas a algo más chico y después algo mas grande. Ser más incrementales. Muchos piensan que por ser startups hay que ser ágiles y hay que ir rápido pero no es así. Cuando vos ves los que son ágiles y los que ganan, en el largo plazo van rápido pero en el corto plazo son más conservadores. Eso es como saber jugar.

Universidad de
San Andrés