



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

**Licenciatura en Administración de Empresas
Contador Público**

**Transformación digital e impacto en el modelo de
negocios: Análisis del caso del Banco Galicia**

Autor: Tomás Gonzalo Calello

Legajo: 23045

Mentor: María Fernanda Tamborini

Victoria, diciembre 2019

RESUMEN EJECUTIVO

La industria financiera se encuentra atravesada por un proceso de cambio radical impulsado por la Transformación Digital, donde comienzan a tener mayor preponderancia las plataformas y ecosistemas por sobre el negocio tradicional de intermediación financiera.

Como consecuencia de la evolución de la Internet y la innovación en tecnología, las organizaciones han comenzado a generar nuevos modelos de negocios bajo el ala de la nueva tendencia mundial de los mercados: la digitalización.

Por ello se seleccionó el caso del Banco Galicia para estudiar el impacto del fenómeno de la digitalización en su modelo de negocios. El Banco Galicia, uno de los bancos privados más grandes de Argentina, definió en el 2019 una nueva estrategia centrada en la experiencia del cliente y eficiencia operacional, a través de la cual mediante la transformación digital busca modificar los procesos centrados en el cliente de cara a entregar mejor valor y poder captarlo.

El marco teórico se dividió en tres partes. En la primera de ellas se desarrolló el concepto de la digitalización y los ámbitos de la transformación digital de empresas. La segunda parte describe el modelo de negocios descrito por Osterwalder y Pigneur (2010) de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Finalmente, la tercera parte describe el modelo de cinco fuerzas de Porter (2008) para entender la competitividad en un sector como el financiero.

En el caso de estudio de esta investigación se analizó cómo impacta la digitalización en el negocio del Banco Galicia, su nueva estrategia frente a la transformación digital junto con sus 6 dimensiones definidas por la compañía y que impactos tendrá en el modelo de negocios.

Palabras Clave: Banco Galicia – transformación digital – digitalización – banco digital – experiencia del cliente

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
ÍNDICE	2
INTRODUCCIÓN	3
1.1 Problemática	3
1.2 Pregunta de investigación	7
1.2.1 Pregunta central	7
1.2.2 Subpreguntas	7
1.3 Justificación del estudio	7
1.4 Estrategia metodológica	8
1.4.1 Tipo de estudio	8
1.4.2 Caso de estudio único	8
1.4.3 Técnicas de recolección	9
MARCO TEÓRICO	10
2.1 Digitalización y transformación	10
2.2 Business model canvas	13
2.3 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	16
CASO BANCO GALICIA	19
3.1 Introducción al caso Banco Galicia	19
3.1.1 Historia	19
3.1.2 Industria: Modelo de las cinco fuerzas de Porter	21
3.2 Modelo de negocios	25
3.3 Redefinición de estrategia Galicia	32
3.4 6 Dimensiones de la Transformación Digital en Banco Galicia	34
CONCLUSIONES GENERALES	39
BIBLIOGRAFÍA	44

INTRODUCCIÓN

1.1 Problemática

Como consecuencia de la evolución de la Internet y la innovación en tecnología, las organizaciones han comenzado a generar nuevos modelos de negocios bajo el ala de la nueva tendencia mundial de los mercados: la digitalización.

De acuerdo con el Deutsche Bank, “*la digitalización impacta todo*”. El significado holístico que los especialistas insisten en atribuirle está relacionado con su impacto transformador el cual va más allá del potencial recorte de costos dados por la invención tecnológica o las nuevas fuentes de ingresos que puede brindar en el mundo de los negocios. Todos los especialistas en el tema concuerdan en el aspecto esencial de que la digitalización es el control de lo que denominan “*customer-experience ecosystem*”², el cual denota un cambio de paradigma en el manejo de los objetivos de un negocio ahora totalmente enfocados y repensados en la perspectiva del cliente.

El contexto de este fenómeno no solo está dado por los mencionados avances tecnológicos, sino por una nueva generación que demanda la digitalización en todos los aspectos de su vida diaria: los “*Millennials*”, quienes de acuerdo con la firma EY representarán el 72% de la fuerza laboral global en 2025³, en especial como líderes organizacionales tras la llegada de los “*centenials*” al mundo laboral.

En este orden de ideas, en el cual, según Helena Forest y Donya Rose autoras del paper “Digitalización y el futuro de la banca comercial” del Deutsche Bank, se entiende la digitalización como la adopción masiva de tecnología digital a través de servicios conectados y dispositivos por los consumidores, empresas y gobiernos, la industria bancaria ha comenzado a sentir la presión por ajustarse

¹ Deutsche Bank, Global Transaction Banking, “Digitalisation and the Future of Commercial Banking”, acceso 20 de septiembre de 2018, [http://cib.db.com/docs_new/GTB_Digitalisation_Whitepaper_\(DB0388\)_v2.pdf](http://cib.db.com/docs_new/GTB_Digitalisation_Whitepaper_(DB0388)_v2.pdf)[http://cib.db.com/docs_new/GTB_Digitalisation_Whitepaper_\(DB0388\)_v2.pdf](http://cib.db.com/docs_new/GTB_Digitalisation_Whitepaper_(DB0388)_v2.pdf)

² Ídem.

³ “World Finance Digital Banking Awards 2016”, *World Finance*, acceso 21 de septiembre de 2018, <https://www.worldfinance.com/awards/world-finance-digital-banking-awards-2016>.

a esta nueva tendencia. McKinsey & Company⁴ destaca que la digitalización en la industria bancaria está inmensamente relacionada con la experiencia del cliente, puntualmente con la introducción de *cross-channel*, productos *just-in-time* o servicios de información al instante.

Aunque algunos bancos globales han comenzado el camino de transformación hacia un mundo digital, a nivel regional y local aún queda un largo trecho que recorrer. La digitalización en la industria bancaria requiere un cambio significativo en el orden operacional, organizacional, estructural y cultural. La actual industria bancaria se encuentra marcada por una alta demanda digital, regulaciones menos restrictivas y un escepticismo generalizado de la forma tradicional en la cual los banqueros operan. En una encuesta reciente de Celent 100% de los participantes reconocieron un escenario en el cual todos los productos financieros tienen que ser digitalizados en los próximos 7 años. Sin embargo, el 59% cree que debe darse de manera inmediata⁵. Bajo este contexto los bancos capaces de adaptar sus estrategias a fin de competir contra nuevos jugadores ágiles y disruptivos del mercado, dejando de lado la premisa de “*no bricks-and-mortar*” y generando toda su actividad a través de aplicaciones.

Paralelamente, nuevos *start-ups* proponiendo soluciones bancarias sin estar sujetos a las regulaciones pertinentes (denominados *non-bankers competitors*), sumado al incremento de “*partnerships*” o adquisiciones entre bancos tradicionales y firmas *fintech* representan otros fenómenos de esta tendencia en la industria⁶. Asimismo, proyectos como el de “Wilobank” de llevar a cabo el primer banco digital en Argentina han sido aprobados por el Banco Central y ya son realidad⁷, y con ello la dirección del país en pos del fenómeno global de la digitalización.

⁴McKinsey & Company, “Strategic choices for banks in the digital age, acceso 6 de septiembre, 2019, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/strategic-choices-for-banks-in-the-digital-age>

⁵ Juan Mazzini, “Digital banking is ready to take off in Latin America”, *Celent*, acceso 20 de septiembre, 2018, <https://www.celent.com/insights/649841839>.

⁶ Mercado Libre y BIND: alianza para inversiones online”, *Ambito*, acceso 22 de septiembre, 2018, <http://www.ambito.com/934351-mercado-libre-y-bind-alianza-para-inversiones-online>.

⁷ <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/09/18/wilobank-el-primer-banco-100-digital-proyecta-cerrar-el-ano-con-50-000-clientes/>

La industria financiera se encuentra atravesada por un proceso de cambio radical impulsado por la Transformación Digital, donde comienzan a tener mayor preponderancia las plataformas y ecosistemas por sobre el negocio tradicional de intermediación financiera.

El autor del libro “The digital transformation playbook”, David Rogers, indica que la revolución digital ha dejado muchas empresas y compañías en el camino al no poder adaptarse a la transformación digital, la principal diferencia que se destaca entre las empresas anteriores a la revolución digital que se lograron mantener y las que fallaron. La transformación digital no hace referencia solamente a los cambios tecnológicos, sino a un cambio de estrategia y una nueva forma de pensar los negocios (Rogers, 2016). Este concepto emerge en los últimos 5 / 10 años y pone en el centro la evolución de las organizaciones desde la óptica mecanicista hacia la organicista impulsada fuertemente por el proceso de digitalización de las empresas, sobre todo las de servicio, donde la incorporación de las metodologías ágiles es un habilitador crítico en la constitución del modelo operativo (Laloux, 2014).

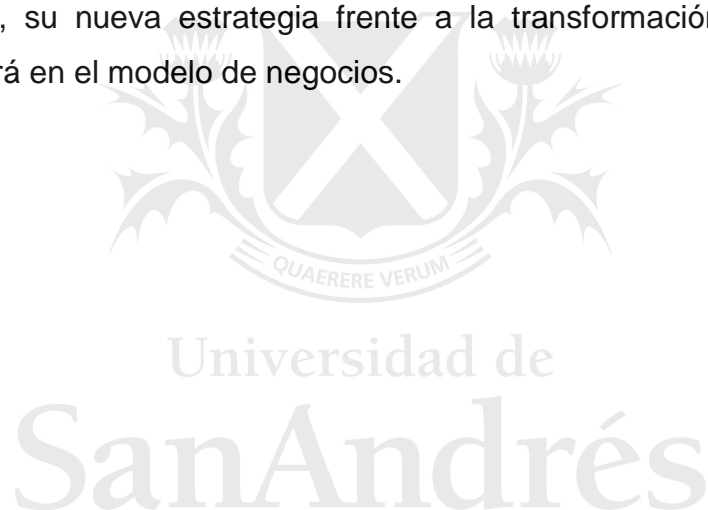
Estas metodologías, asociadas al desarrollo de software, nacen con la finalidad de focalizar la construcción / aplicación de la tecnología en función de los objetivos estratégicos de las organizaciones por sobre el paradigma tradicional, el cual proponía cumplir con fechas y actividades planificadas (pero que podrían no cumplir con los objetivos para los cuales fueron concebidos). Si bien comienzan encapsuladas en este subsistema de la organización, las metodologías ágiles, sobre todo representadas en el Scrum y Kanban, las dos metodologías ágiles más emblemáticas enfocadas en la entrega de valor al usuario final y creadas para facilitar la gestión de proyectos (Stellman & Greene, 2015), se expanden a distintas disciplinas donde existe incertidumbre en la solución para resolver el problema u objetivo que se propone y se pueden generar soluciones o experimentos pequeños los cuales pueden crecer en función de los resultados que demuestran aplicados a equipos multidisciplinarios⁸.

⁸ Ries, E. (2011), *The Lean Start up*”, UK, Penguin Books Ltd

Para poder competir en este entorno mucho más agresivo es crítico el denominado “talento digital”, el cual resulta escaso y costoso, así como desafiante para ser atraído y retenido por los bancos tradicionales del sector.

Por todo lo expuesto, se seleccionó el caso del Banco Galicia para estudiar el impacto del fenómeno de la digitalización en su modelo de negocios. El Banco Galicia, uno de los bancos privados más grandes de Argentina⁹, definió en el 2015 una nueva estrategia centrada en la experiencia del cliente, en la cual mediante la transformación digital y junto con la consultora McKinsey busca modificar los procesos centrados en el cliente de cara a entregar mejor valor y poder captarlo.

En esta investigación se analizó cómo impacta la digitalización en el negocio del Banco Galicia, su nueva estrategia frente a la transformación digital y que impactos tendrá en el modelo de negocios.



⁹ Los 5 bancos más grandes de Argentina por patrimonio neto” *bnamericas*, acceso 6 de octubre, 2019, <https://www.bnamericas.com/es/reportajes/los-5-bancos-mas-grandes-de-argentina-por-patrimonio-neto>

1.2 Pregunta de investigación

1.2.1 Pregunta central

- ¿Qué componentes del modelo de negocio actual del Banco Galicia deben modificarse para llevar adelante el proceso de digitalización de los servicios?

1.2.2 Subpreguntas

- ¿Cómo se redefine la estrategia de negocio de Banco Galicia a partir de la digitalización?
- ¿Cuáles son los principales desafíos que deberá enfrentar el Banco Galicia en el proceso de transformación digital?

1.3 Justificación del estudio

El presente trabajo de graduación tiene tres justificaciones en particular.

Por un lado, intenta contribuir al análisis del fenómeno de la digitalización bancaria dada la particular novedad de la temática y los incipientes desarrollos realizados a nivel local en la materia.

Por otro lado, el trabajo busca presentar pilares de cambio en la formación de profesionales, en el desarrollo de los mismos en el mercado laboral y en su desempeño en el nuevo mundo digital en el cual la innovación y la creatividad son los ejes de transformación de las nuevas formas de hacer negocios.

Por último, como empleado del Banco Galicia, pretendo profundizar en las necesidades de cambio del modelo de negocios de la organización para poder llevarlas a cabo frente al desafío de la nueva industria bancaria.

1.4 Estrategia metodológica

1.4.1 Tipo de estudio

La investigación es del tipo descriptivo ya que busca “especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno o fenómenos a investigar” (Sampieri, Fernández & Baptista, 1998) y se utiliza la metodología de caso único.

“En los estudios intrínsecos de casos la tarea principal es llegar a entender el caso. El hecho de descubrir relaciones, indagar en los temas y sumar datos categóricos nos ayudará, pero estos fines están subordinados a la comprensión del caso.” (Stake, 1998, p.71)

Desde esta perspectiva, en primer lugar, se analizan las características fundamentales de la compañía y su modelo de negocio actual. En segundo lugar, se analizan factores intervinientes en el fenómeno de la digitalización en la estrategia de negocios del banco. Por último, se analizan las modificaciones del modelo de negocios de Banco Galicia bajo el fenómeno de la digitalización.

1.4.2 Caso de estudio único

¿Por qué el Banco Galicia es un caso suficiente para estudiar el tema de la digitalización?

Se utiliza la metodología descriptiva aplicada al estudio de caso único teniendo como objeto la compañía Banco Galicia. Dicho modelo se utiliza cuándo hay un “deseo de comprender un fenómeno o evento individual, grupal, organizacional o social, dentro de su propio contexto, a partir de la observación y análisis de sus principales características, y mediante el empleo de diversas fuentes de evidencia” (Pulido y Garrido, 2013, p.147).

El Banco Galicia es el primer banco argentino en definir un área de Experiencia del Cliente que reporta directamente del gerente general, dada su estrategia claramente definida de ser el mejor banco universal buscando proporcionar a los clientes una “experiencia diferenciadora”. Asimismo es el primer y único banco argentino que para enfrentar la transformación digital aspira a convertirse en una organización “full agile”, es decir una organización basada en silos transformada

completamente hacia equipos multifuncionales con entrega de valor punta a punta, proyecto en el cual comenzó a trabajar desde fines 2017. Por lo mencionado, sumado al renombre de la organización como uno de los bancos argentinos privados más grandes del país se seleccionó al Banco Galicia como caso único.

Se estudia un caso único con el objetivo de entender el mismo y no diferenciarlo de otros, ya que “los estudios de casos se realizan para hacer comprensible el caso” (Stake, 1998, p.78). En esta investigación se estudia el caso Banco Galicia desde la perspectiva de los componentes del modelo de negocio actual que deben modificarse para llevar adelante el proceso de digitalización de servicios. Para ello se hace un análisis cualitativo del fenómeno de la digitalización de servicios y se estudian los principales desafíos que debe confrontar el Banco Galicia para mantener un modelo de negocios competitivo.

1.4.3 Técnicas de recolección

Se recurre a fuentes de información primaria y secundaria. En primer lugar, una revisión documental con información pública del banco y, como empleado del banco, con documentos internos, analizando el modelo de negocios actual del Banco Galicia e investigando el fenómeno de la digitalización de servicios. También se realiza un breve benchmark sobre las mejores prácticas de digitalización de bancos y cómo otros bancos, como ING, se adaptaron a la transformación digital desde las metodologías ágiles.

Luego del relevamiento y análisis bibliográfico, se analizan los cambios en el modelo de negocios del banco dado su estrategia de digitalización de servicios y los desafíos que enfrenta. Por último, se realizan entrevistas a líderes de la transformación digital en Banco Galicia para profundizar sobre los desafíos, estrategia y expectativas de la transformación digital del banco.

MARCO TEÓRICO

2.1 Digitalización y transformación

En el ya mencionado estudio realizado por el Deutsche Bank, sus autoras Forest y Rose (2018), presentan las tres fuerzas que dan lugar a la digitalización:

- La experiencia del cliente: los clientes se han convertido en los líderes que demandan la digitalización, dado que ellos mismos la han adoptado en todos sus ambientes. Los mismos esperan diversos canales electrónicos juzgando las experiencias que tienen en tres niveles: cuan bien las compañías dan respuesta a sus necesidades, cuan fácil es hacer negocios con ellas y cuanto los disfrutan. La experiencia del cliente, la forma en que los clientes interactúan con el banco, se ha vuelto central en la industria financiera donde principalmente es definida por la inversión en tecnología (King, 2013)
- La fuerza de la tecnología: rápidamente expande su influencia. Una infraestructura digital que conecta a millones de usuarios con una red de dispositivos de bajo costo y nuevas herramientas tales como el cloud computing junto con el procesamiento de la información abren puertas a un abanico de posibilidades.
- Beneficios económicos: la digitalización acelera el crecimiento económico y la creación de trabajos, permitiendo que las organizaciones reduzcan sus costos y generen ingresos adicionales. Los softwares permiten la recolección de datos que ayuda a entender preferencias de mercado, procesos, riesgos y costos para la mejor toma de decisiones.

La digitalización ha tenido un fuerte impacto en distintos sectores industriales, generando nuevas empresas y negocios como Google, Amazon y Netflix y transformando el modelo de negocios de otras empresas para sobrevivir, por ejemplo la empresa Brittanica al entender que sus clientes no querían la enciclopedia impresa frente a la competencia de Wikipedia, sino que la elegían por su calidad editorial y sus servicios pedagógicos (Rogers, 2016). Sin embargo

otras empresas no lograron transformarse y sobrevivir frente a las emergentes compañías digitales, como Blockbuster al competir con Netflix.

Rogers habla sobre los cinco dominios o campos en los que las organizaciones necesitan transformarse si quieren tener éxito en el mundo digital. Los cinco campos de la transformación digital según el autor son:

Clientes

El primer campo muestra cómo se modificó la relación con los clientes. En la era tradicional el objetivo era comunicar masivamente a los clientes para influenciarlos a comprar. Sin embargo, al tener procesos centrados en el cliente en la era digital, la comunicación se dirige en ambos sentidos siendo fundamental la opinión e interés del cliente para mejorar su experiencia. Al mejorar la experiencia del cliente se genera mayor recomendación del producto o servicio, con lo cual el cliente se convierte en una fuente importante de marketing.

Competencia

El segundo campo busca romper con los límites de cada industria y muestra la mayor competencia y cooperación entre industrias. Empresas de la industria de internet como Google o Amazon comenzaron a competir en la industria financiera al ofrecer la apertura de cuentas o el acceso a tarjetas de crédito para financiar los productos comprados en la plataforma. Asimismo las herramientas de manejo de información que brinda Google son herramientas esenciales a la hora de digitalizar los procesos de los bancos.

Data

Tradicionalmente el manejo de información para la toma de decisiones en las organizaciones era basado en rigurosas planificaciones y se utilizaba principalmente para evaluar y presupuestar proyectos. Dada la digitalización cada área y función de la organización tiene que aprender a utilizar la gran cantidad de datos que se generan con cada interacción/transacción. Transformar la información de los clientes, proveedores o empleados en conocimiento o ideas tiene que ser una parte importante de la estrategia competitiva de la organización.

Innovación

El campo de la innovación describe los procesos en los cuales se desarrollan, prueban y llevan a cabo nuevas ideas al mercado. Las empresas digitales utilizan metodologías de innovación que permiten iterar, reflexionar, aprender y mejorar a bajo costo, logrando mejores resultados en la experiencia del cliente.

Valor

El último dominio de la transformación digital refiere al valor percibido por el cliente, el cual debería coincidir con la propuesta de valor de la empresa. En la era tradicional las empresas se conformaban con el primer éxito al entregarle valor al cliente y tenían riesgo de ser reemplazados por un competidor en busca de entrega de valor continuo. En la era digital, en lugar de esperar la amenaza de nuevos competidores, las empresas se centran en adaptar la propuesta de valor frente a los cambios de los consumidores.



2.2 Business model canvas

A fin de beneficiarse de la digitalización, las compañías deben desarrollar estrategias que optimicen procesos y costos, que maneje los volúmenes de datos, los conecte con el negocio a fin de servir a los nuevos requerimientos. Deben plantear un proceso end to end y no fragmentado para aprovechar la tecnología en su máximo potencial. De allí que herramientas como big data se vuelvan esenciales para la toma de decisiones. El objetivo ulterior debe ser la creación de múltiples canales para el cliente y el continuo compromiso con los distintos stakeholders (empleados, inversores, socios y clientes).

Con ese objetivo las compañías deben readecuar su modelo de negocios, ya que un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). Los autores entienden que un modelo de negocios puede ser descrito a través de nueve bloques que muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero:

1. Segmentos de mercado:

Los diferentes grupos de personas u organizaciones a los cuales una empresa apunta alcanzar. Los clientes son el centro del modelo de negocios, por lo que para mejorar su experiencia, la empresa los agrupa en segmentos con características comunes. Por ejemplo, si es un banco mayorista que apunta solamente a las personas jurídicas o un banco universal que apunta a todos los segmentos.

2. Propositiones de valor:

El bloque de proposición de valor describe el paquete de productos y servicios que crean valor para ese segmento de clientes específico, con lo cual son la razón por la que un cliente elige una empresa y no la otra. En este sentido, la propuesta de valor es un conjunto de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes. Este bloque es importante para satisfacer las necesidades de un cliente o generarle inconvenientes.

3. *Canales:*

El bloque de canales describe cómo la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar dicha propuesta de valor. Los canales pueden ser directos o indirectos así también como propios o asociados. Estos cumplen las funciones de elevar la percepción de los clientes sobre los productos y servicios, ayudar a los clientes a evaluar la proposición de valor, permitir a los clientes la adquisición de productos y servicios, entregar la propuesta de valor y proveer soporte post-compra a los clientes. Los canales de distribución, comunicación y venta, las interfaces con los clientes, cada día juegan un rol importante en la experiencia del cliente, en especial en la industria financiera dada la transaccionalidad y autogestión de los clientes.

4. *Relaciones con los clientes:*

El módulo de relaciones con clientes representa qué tipos de relaciones se establecen con un segmento específico de mercado. Las relaciones pueden ser automatizadas o con asistencia del personal de la compañía y pueden ser impulsadas por motivaciones de adquirir o retener consumidores o aumentar las ventas.

5. *Fuentes de ingreso:*

Este bloque describe el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado, es decir qué valor está dispuesto a pagar cada grupo de clientes. Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de precios diferentes, como una lista de precios fijos o una lista de precios dinámicos. Estos pueden ser ingresos de transacciones únicas por el pago de un cliente o por transacciones recurrentes resultantes de pagos continuos.

6. *Recursos claves:*

Los recursos claves de una empresa son los activos más importantes requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios. Estos recursos dependen del tipo de modelo de negocio y les permiten a la empresa crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercado, mantener relaciones con los clientes objetivos y generar ingresos. Los recursos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o

humanos. Por ejemplo, en la intermediación financiera los depósitos son un recurso clave.

7. Actividades claves:

En este módulo se hace referencia a las acciones más importantes que una compañía debe hacer para que un modelo funcione y opere exitosamente. Al igual que los recursos claves, las actividades dependen del modelo de negocio. Las actividades pueden ser categorizadas en producción, solución de problemas y plataforma/red. Por ejemplo, en línea con el ejemplo anterior, permitir el retiro de los depósitos vía cajero/cajero automático o un negocio sería una actividad clave para un banco.

8. Sociedades claves:

Dicho bloque describe la red de proveedores y socios que logran el modelo de negocios funcionando. Las empresas crean convenios para optimizar sus modelos de negocios, reducir riesgos y adquirir recursos importantes. Entre estas sociedades se encuentran las alianzas estratégicas entre empresas no competidoras y competidoras, asociaciones de empresas para el desarrollo de nuevos negocios y relaciones de comprador-proveedor.

9. Estructura de costos:

En el último bloque, se representan todos los costos incurridos mientras se opera bajo el actual modelo de negocios. La búsqueda constante de generación y entrega de valor genera costos de manera eficiente o ineficiente. Es importante definir los costos fijos y variables teniendo en cuenta la fuerte competencia por el share de mercado en la industria financiera y el objetivo de lograr eficiencia en los costos incurridos.

2.3 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter Forman, un modelo estratégico que se utiliza para identificar y analizar las fuerzas competitivas básicas que afectan y determinan la rentabilidad potencial de un sector. Es importante tener en cuenta las cinco fuerzas ya que ayudan a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compete y establecer una posición rentable y menos vulnerable a los ataques de la industria (Porter, 2008).

Las cinco fuerzas son las siguientes:

1. *Clientes:*

Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a las empresas a que los precios bajen o al exigir mejor calidad en los productos y servicios, con lo cual complican la rentabilidad del sector. Los compradores cuentan con poder de negociación si (Porter, 2008):

- Están concentrados o compran grandes volúmenes en relación con las ventas de la empresa.
- Si las compras representan una fracción importante de los costos o compras de los compradores.
- Tienen bajos costos por cambiar de proveedor.
- Si los productos que se compran son productos estandarizados o sin ningún diferencial.
- Plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás.

2. *Poder de negociación de los proveedores:*

Por el otro lado, los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre el sector al elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios y así también poner en riesgo la rentabilidad de las empresas. Estos son poderosos si (Porter, 1991):

- Están dominados por pocas empresas y más concentrados que el sector al que venden.

- No tienen la obligación de competir con productos sustitutos.
- La empresa no es un cliente importante para los proveedores.
- Venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo proveedor tienen un diferencial o requieren costos para cambiar de proveedor.
- Plantean una amenaza real de integración hacia adelante.

3. *Amenaza de nuevos entrantes:*

Los nuevos entrantes poseen un deseo de adquirir participación de mercado bajo la misma demanda, con lo cual ejercen presión sobre los precios, costos e inversión necesaria para competir manteniendo la rentabilidad. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a nuevos competidores. Este punto depende de las barreras de entrada del sector. Éstas son las ventajas que tienen los actores ya establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Si las barreras de entrada son altas la amenaza de ingreso es baja. Los factores principales que actúan como barreras de ingreso son: economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, desventajas en costo independientes de las economías de escala y la política gubernamental.

4. *Amenaza de sustitutos:*

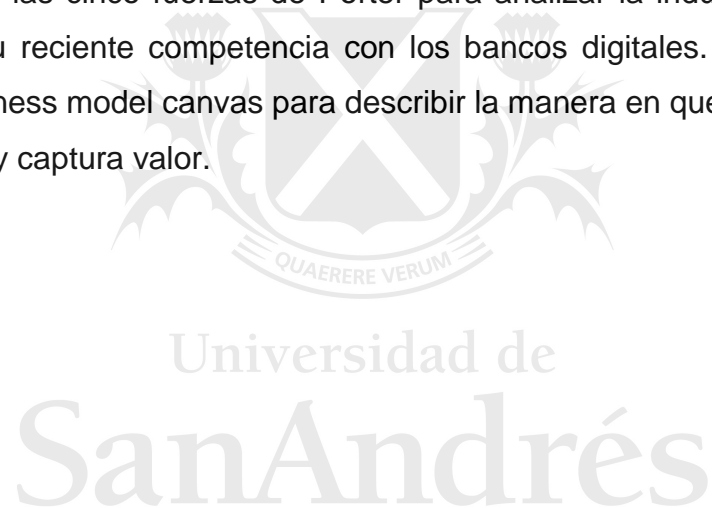
Los productos o servicios sustitutos pueden desempeñar la misma función que el producto o servicio del sector industrial. Con lo cual limitan los rendimientos potenciales del sector al colocar un tope sobre los precios que las industrias pueden imponer manteniendo rentabilidad. Para evitar la amenaza de productos sustitutos el sector deberá diferenciarse de ellos brindando una calidad superior o un diferencial en el costo para el comprador.

5. *Rivalidad entre los competidores existentes:*

La rivalidad entre los competidores del sector se presenta porque uno o más competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición a

través de precios, batallas publicitarias o al aumentar la propuesta de valor al cliente. Es por esto que una alta rivalidad limita la rentabilidad del sector dependiendo de la intensidad con la cual las empresas compiten y de la base sobre la cual compiten. Una alta rivalidad se da cuando son varios o de igual tamaño los competidores, cuando el crecimiento del sector es lento, sus barreras de salida son altas y cuando los rivales están en constante búsqueda de liderar el sector.

En resumen, en el marco teórico, en primer lugar, se presentaron los conceptos de digitalización y los cinco campos de la transformación digital para su marco de referencia y análisis del caso. En segundo lugar, se consideró el modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter para analizar la industria financiera argentina y su reciente competencia con los bancos digitales. Por último, se definió el business model canvas para describir la manera en que Banco Galicia crea, entrega y captura valor.



CASO BANCO GALICIA¹⁰

3.1 Introducción al caso Banco Galicia

3.1.1 Historia

El Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.U. es uno de los principales bancos privados del sistema financiero argentino. A través de distintas compañías vinculadas y variados canales de distribución ofrece una amplia gama de servicios financieros a más de 3 millones de clientes.

El Banco de Galicia y Buenos Aires fue fundado el 6 de noviembre de 1905 por un grupo de miembros de la colectividad gallega en Argentina. Su actividad inicial fue la prestación de servicios financieros y estaba situado en la calle Reconquista 146. En un año se habían abierto más de 2.500 cuentas financieras con depósitos aproximados a cuatro millones de pesos moneda nacional.

El 3 de julio de 1907 las acciones del Banco comienzan a cotizar en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, consiguiendo casi 3.300 accionistas iniciales. Al poco tiempo el banco ya cuenta con tres sucursales en Buenos Aires y en 1910 se estableció una en Montevideo, Uruguay. En 1921 empezó a ofrecer depósitos a plazo fijo.

En 1960, el Banco fundó FIMA, Fondo Común de Inversiones, para pequeños y medianos inversores.

En 1993 realizó la oferta pública internacional de sus acciones en Estados Unidos y en Europa, siendo la primera entidad argentina en hacerlo. Al año siguiente abrió una sucursal en la ciudad de Nueva York. Posteriormente, las acciones del Banco comenzaron a cotizar en el NASDAQ de los Estados Unidos, bajo la forma de American Depositary Shares (ADS).

Desde 1995, el Banco Galicia posee una participación accionaria en la empresa Tarjeta Naranja S.A., ampliando sus acciones del 49 al 80 % en 1998.

¹⁰ Esta sección se encuentra basada en la recopilación de documentos internos confidenciales con acceso como empleado de Banco Galicia.

En el año 2000 lanzó el primer portal financiero de Internet en Argentina y, unos años más tarde, el primer servicio de pagos mediante el teléfono celular de un banco de la Argentina.

En la actualidad el titular del 100% de las acciones de Banco Galicia y Buenos Aires S.A.U. es Grupo Financiero Galicia S.A., una sociedad holding de servicios financieros.



Universidad de
San Andrés

3.1.2 Industria: Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El Banco Galicia se encuentra situada en la industria financiera, en la cual la ley de entidades financieras n° 21526 define a las entidades financieras como:

- Bancos comerciales
- Banco de inversión
- Bancos hipotecarios
- Compañías financieras
- Sociedades de ahorro y préstamo para la vivienda u otros inmuebles
- Cajas de crédito.

Sin embargo, analizando la industria en base al modelo de las cinco fuerzas de Porter y teniendo en cuenta las necesidades de los clientes que buscan satisfacer estas entidades como Banco Galicia vemos que la industria se amplía y surgen competidores no tradicionales, como indica Rogers (Rogers, 2016).



Fig. 1: Cinco fuerzas de Porter en el sector financiero argentino. Fuente: elaboración propia.

Clientes:

El Banco Central de la República Argentina en los últimos años tomó medidas en busca de la inclusión financiera, tal es la importancia que le brinda que comenzó a publicar un informe semestral orientado a comunicar el estado de la inclusión financiera en el país¹¹. Estas medidas buscan flexibilizar los procesos de alta y de baja de los bancos para que los clientes puedan de manera simple elegir en qué banco cobrar sus haberes, por ejemplo. También permitió la apertura de cajas de ahorro gratuitas incluso con adicionales menores de edad. Esta flexibilización permite a los clientes financieros tener mayor poder de elegir qué banco utilizar ya que ciertos servicios se han convertido en *commodities* al no contar con un diferencial.

Poder de negociación de los proveedores:

En la cadena de valor del Banco Galicia se encuentran alianzas estratégicas con proveedores como Prisma, la procesadora de pagos de VISA y American Express, First Data, la procesadora de pagos de Mastercard, empresas de delivery como OCA y Andreani. En los casos de las empresas de delivery, los bancos como el Galicia aprendieron a no tercerizar la totalidad del proceso para evitar inconvenientes en la entrega de productos que impacten en la experiencia del cliente. Por otro lado, la centralización del procesamiento de pagos ha generado grandes inconvenientes al depender de los proveedores para desarrollo de nuevos productos y mejoras. Por ejemplo en junio de 2019 más de 60 mil clientes de Banco Galicia tuvieron transacciones duplicadas en su resumen de tarjeta de crédito debido a un error en las procesadoras de pago. Mientras el banco tiene un proyecto que demandará todo 2020 para apropiarse del procesamiento de pagos, Mercado Pago cuenta con su propio procesamiento evitando inconvenientes al no centralizar proveedores.

¹¹Banco Central de la República Argentina, "El BCRA publica el primer Informe de Inclusión Financiera", acceso 26 de noviembre de 2019, <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/Inf-inclusion-financiera-201901.asp>

Amenaza de nuevos entrantes:

El sector financiero tiene barreras de entrada que no facilitan la creación de nuevas entidades, como normativas del BCRA para regular las inversiones, liquidez y solvencia de los bancos, asimismo barreras de inversión inicial y de economías de escala difíciles de superar para rentabilizar la empresa dentro del sector. No obstante, debido a la digitalización de procesos y al potencial del mercado bancario argentino surgieron nuevos bancos digitales como NaranjaX, del Grupo Financiero Galicia, Wilowbank, Ualá y Brubank que compiten fuertemente con los bancos ya existentes.

Amenaza de sustitutos:

Si bien los bancos ofrecen una integralidad de productos y servicios existe una gran cantidad de empresas que ofrecen productos o servicios que desempeñan la misma función. Por ejemplo, Mercado Pago permite resguardar el dinero en una cuenta virtual y pagar a través de código QR con el celular, sin la necesidad de tener una caja de ahorro y tarjeta de débito bancaria. Ejemplos similares existen en productos o servicios relacionados al financiamiento, inversiones, compraventa de moneda extranjera, entre otros. Con la digitalización de procesos surgen cada vez más startups o fintechs que cumplen la misma función que algún producto o servicio de la industria financiera sin la necesidad de contar con la integralidad de estos.

Rivalidad entre los competidores existentes:

El sector bancario argentino cuenta con una variedad de entidades financieras de similar tamaño que buscan constantemente aumentar el share de mercado a través de mejorar la propuesta de valor o reducción de precios a clientes. Los nuevos bancos digitales son un claro ejemplo de rivalidad al ofrecer productos gratuitos para así conseguir economía de escala en menor tiempo y poder diferenciarse de sus competidores. De los bancos ya existentes, en el ámbito privado se encuentran el BBVA, Santander, Galicia, Macro compiten

constantemente por el share de clientes, depósitos y préstamos, los principales indicadores de la actividad.

En resumen, el sector financiero argentino se está convirtiendo cada vez más en una industria altamente competitiva dada la variedad de productos sustitutos, la gran cantidad de bancos rivales compitiendo por el share de mercado, la centralización de proveedores importantes como Prisma y First Data y la flexibilización otorgada por el BCRA para, por un lado, disminuir las barreras de entrada y permitir nuevos competidores digitales en el mercado, y por otro lado aumentar la bancarización otorgándole mayor poder de influencia y decisión a los clientes.

También es importante destacar al gobierno como un factor importante de alta influencia en la industria financiera, dadas las elecciones presidenciales argentinas de 2019 y el cambio de mando. Las regulaciones impositivas y la fijación de precios y tasas afectan directamente a la rentabilidad del sector. Por ejemplo en 2019, luego de largas discusiones entre la Asociación De Bancos Argentinos y la cámara que reúne a las fintech, la AFIP definió incluir a las transacciones por billeteras virtuales en el impuesto al crédito y débito, lo cual reclamaban los bancos como una desventaja frente a las fintech al no tener igualdad de condiciones, mientras las fintech lo justificaban a través de la inclusión financiera¹².

¹² “Las transacciones por billeteras virtuales pagarán el impuesto al crédito y débito” La Nación, acceso 20 de noviembre de 2019, <https://www.lanacion.com.ar/economia/las-transacciones-billeteras-virtuales-pagaran-impuesto-al-nid2263536>

3.2 Modelo de negocios

Segmentos de mercado:

Banco Galicia agrupa a sus clientes en segmentos principalmente en base a sus ingresos y actividad. Por un lado, en primer lugar en la Banca Minorista se encuentran las personas físicas sin actividad comercial. Estas se pueden dividir según su ingreso en clientes Renta Baja (1.300.000 clientes), Rentas Medias (916.000 clientes), Renta Alta (289.000 clientes) y Banca Privada (5.700 clientes). Estos últimos son clientes Renta Alta con un servicio diferencial dado su alto patrimonio o volumen en inversiones. En segundo lugar, dentro de la banca minorista, se segmentan a los Negocios y Pymes, personas físicas y pequeñas jurídicas con actividad comercial no agropecuaria. Estas se dividen en Negocios y Profesionales (120.000 clientes), Negocios y Profesionales Gold (160.000 clientes), Pyme Micro (53.000 clientes) y Pyme PES (30.000 clientes). Por otro lado en la Banca Mayorista, se encuentran el resto de las personas jurídicas con actividad comercial: las Medianas empresas (4.300 clientes), las Corporativas (cerca de 1.000 empresas) y dada la importancia del sector agroindustrial para el negocio de Banco Galicia los segmentos Agro Grandes (3.200 clientes) y Agro Pes (14.200 clientes). Por último la Banca Financiera cuenta con los clientes segmentados como Sector Público y compañías financieras tales como los fondos comunes de inversión que reciben un servicio diferencial dada la segmentación.

Proposiciones de valor:

Los productos y servicios que ofrece Banco Galicia buscan diferenciarse por la experiencia del cliente que otorgan, ya que el banco cuenta con una estrategia de experiencia del cliente para diferenciarse de la competencia y generar valor a largo plazo. Al ser un banco subdividido en tres bancas (minorista, mayorista y financiera) cuenta con una amplia oferta de productos.

Por el lado de los productos y servicios para las personas físicas cuenta con: depósitos e inversiones, dentro de la cual se encuentran los fondos comunes de

inversión FIMA; cuentas y paquetes o servicios, dónde se destacan el Servicio Prefer y el Servicio Eminent buscando brindar una propuesta distinta para las rentas medias y altas; seguros de amplia variedad respaldados por la compañía Galicia Seguros del Grupo financiero o con otras empresas aseguradoras de autos como Zúrich; préstamos personales e hipotecarios; el programa de fidelización Quiero! con el objetivo de canjear puntos por millas, vuelos, productos físicos o descuentos; y tarjetas de crédito VISA, American Express y Mastercard de las distintas categorías.

Del lado de las empresas los productos y servicios son: Inversiones, también incluyendo los fondos FIMA; productos de cobranza, como cobranza integrada, pago directo, cobranza con tarjetas; productos de pago, a proveedores con cheque, recientemente cheque electrónico, crédito en cuenta, acreditamiento de haberes; tarjetas de crédito corporativas, VISA business, VISA corporate y Tarjeta Galicia Rural para el sector agropecuario; servicio de operaciones de comercio exterior; y productos de financiamiento como leasing, descuento de documentos, warrants, préstamo eslabón, entre otros.

Canales:

Los canales dentro de la industria bancaria juegan un rol cada día más importante ya que cada vez menos clientes asisten a la red de sucursales para operar y operan de manera online. Los canales ya no son para que la empresa se comunique con su segmento objetivo, sino para facilitarle la vida al cliente y tener acceso a sus productos y servicios desde un celular o una PC.

Los canales de Banco Galicia son: Online Banking Galicia, App Galicia, Cajeros Automáticos ATM, Terminales Autoservicio Inteligentes TASI, Office Banking para personas físicas y jurídicas con actividad comercial, Customer Service para la atención telefónica, más de 300 sucursales Galicia en todo el país, cuentas en redes sociales como LinkedIn, Twitter y Facebook para llegar a los segmentos más jóvenes, Galicia Conecta el servicio de atención remota por WhatsApp, BG.com la página de atención al cliente con acceso a las promociones del banco,

Hacete Galicia, el portal de adquisición de clientes y Gala el bot de atención al cliente.

Cada uno de estos canales tiene un objetivo distinto, sea de transaccionalidad, servicios de posventa, adquisición de productos o comunicación publicitaria de la empresa. Pero los más relevantes dada la digitalización de los procesos son el Online Banking, la App Galicia y Office Banking. Estos tres canales fueron los que más evolución tuvieron en los últimos años incorporando funcionalidades de los distintos ejes de productos para permitirle al cliente operar desde dónde este de manera autónoma.

Relaciones con los clientes:

Para el Banco Galicia es fundamental conocer en profundidad a sus clientes y así poder mejorar su experiencia cliente aumentando la satisfacción y recomendación de clientes. Pero al ser una empresa de gran tamaño con más de 4 millones de clientes entre titulares y adicionales, define distintas relaciones en base al segmento o propuesta brindada. Para las rentas prioritarias como es el caso del servicio Eminent principalmente dirigido a la renta alta, cada cliente tiene un ejecutivo asignado responsable de conocer su perfil y poder asistirlo. Este puede ser un ejecutivo asignado en la red de sucursales o un ejecutivo remoto con atención personal por WhatsApp y telefónica. Este mismo servicio de ejecutivos remotos, al tener éxito con la renta alta en individuos se replicó en pequeñas empresas del sector agropecuario, principalmente dada la complejidad de cercanía de los ejecutivos con el campo.

Dado el alto costo de incurrir en un ejecutivo asignado con baja cantidad de clientes que logre cercanía con ellos, para las rentas masivas el banco apunta a tener relaciones automatizadas promoviendo la autogestión en canales digitales como el Online Banking y la App o con la Banca automática (ATM y TASI), para así, por ejemplo, evitar la espera de clientes que desean depositar, retirar o transferir bajos montos de dinero por caja.

Con el mismo objetivo, el banco comenzó a desarrollar el canal Hacete Galicia, para que los clientes personas físicas que cuentan con ingresos declarados y cierta educación financiera puedan adquirir una tarjeta de crédito o un servicio Galicia sin la necesidad de ir a una sucursal a firmar ninguna documentación.

Fuentes de ingreso:

Los ingresos en un banco se pueden resumir en dos:

- Ingresos financieros: estos son el resultado de la intermediación financiera, es decir los intereses de los préstamos otorgados a clientes, los intereses de los depósitos a la vista de sus clientes, entre otros. En este punto los depósitos transaccionales o los depósitos a la vista son su producto estrella ya que es dinero que el cliente deposita o mantiene en la cuenta a tasa cero, como cuando un cliente cobra sus haberes en el banco sin luego extraer, gastar o invertir el dinero. Sin embargo los depósitos transaccionales cada vez son menos incentivados ya que atentan contra el asesoramiento del cliente que podría invertir su dinero en un fondo común de inversión de liquidez inmediata.
- Ingresos por servicios: estos son las comisiones que el banco cobra para ciertas operaciones o servicios otorgados, por ejemplo el mantenimiento del servicio eminent, la renovación de la tarjeta de crédito o la comisión por la compraventa de títulos.

En el tercer trimestre de 2019 Banco Galicia cerró el período con cerca de 16 mil millones de pesos de ingresos financieros y 6 mil millones de pesos de ingresos por servicio. Siendo un 95% y 63% mayor que el tercer trimestre de 2018 debido al aumento de la tasa de interés de las leliq y el aumento de ingresos por compraventa de moneda extranjera, dos de los ingresos que más se verán afectados en el 2020 bajo el cambio de gobierno. Con lo cual la empresa deberá trabajar en eficientizar su estructura de costos para mantener la rentabilidad.

Recursos claves:

Así como los depósitos transaccionales son los productos más rentables del banco, también son recursos clave para la compañía ya que sin depósitos necesita recurrir a otras formas de fondeo para poder financiar a sus clientes. Por este motivo los haberes o clientes que cobran el sueldo en el Galicia son uno de los recursos más importantes del Banco, los cuales tienen que retener con una propuesta de valor diferenciadora a través de descuentos y beneficios generando cross sell entre los distintos productos del banco.

Asimismo, de cara a la operabilidad de los clientes, es importante para el banco contar con servidores confiables que sostengan las transacciones diarias de los clientes. Si el hardware del banco no genera confianza generando constantes inconvenientes en los clientes, estos cambiarían de banco con facilidad.

Actividades claves:

En línea con los recursos claves, hay actividades claves que tiene que permitir el banco como obligatorias a los clientes. Estos son poder retirar el dinero desde las sucursales, cobrar el sueldo, pagar con alguna tarjeta de débito o crédito utilizando dinero de su cuenta. En algunos de estos casos Mercado Pago ha innovado, como el pago con el código QR, sin la necesidad de una tarjeta logrando satisfacer la necesidad de pagar. Pero debido a las regulaciones todavía no pueden cobrar el sueldo a través de Mercado Pago, lo cual permite generar mayor cross sell en los clientes haberes de Banco Galicia.

Hoy en día, dada la digitalización de servicios y la costumbre de beneficios adquiridos de los clientes, el Galicia tiene como actividades claves el programa de fidelización Quiero! para mantenerse competitivo frente al resto de los programas de millas y los canales digitales para permitir a los clientes operar y acceder a su información desde el celular.

Sociedades claves:

Como se mencionó anteriormente, las procesadoras de pago y marcas de tarjeta Prisma con VISA y American Express; y First Data con Mastercard son socios claves. También es fundamental tener alianzas con empresas tecnológicas como IBM, Avaya, Microsoft entre otras para poder sustentar toda la operación bancaria en tecnologías que se actualicen y desarrollen constantemente para satisfacer mejor las necesidades del cliente.

Por otro lado, los bancos tienen convenios con los comercios para poder brindar descuentos en las mejores marcas que consume el cliente y así mejorar la propuesta de valor. En el caso de Banco Galicia el descuento en Sushi Club para Galicia Eminent siempre tuvo el objetivo de mantener la reputación del segmento, sin importar su costo/rendimiento.

Estructura de costos:

Los principales egresos de Banco Galicia se dividen en gasto de personal (3.867 millones de pesos al 3T 2019), gastos de administración (2.974 millones de pesos al 3T 2019) y publicidad y depreciaciones.

Los gastos en personal, el de mayor volumen en Banco Galicia dados los más de 6500 empleados bancarios, incluyen las remuneraciones y cargas sociales y el resto de gastos en personal. Los gastos administrativos incluyen impuestos, (excepto impuesto a las ganancias) traslado de fondos, servicios administrativos contratados, electricidad y comunicaciones, entre otros.

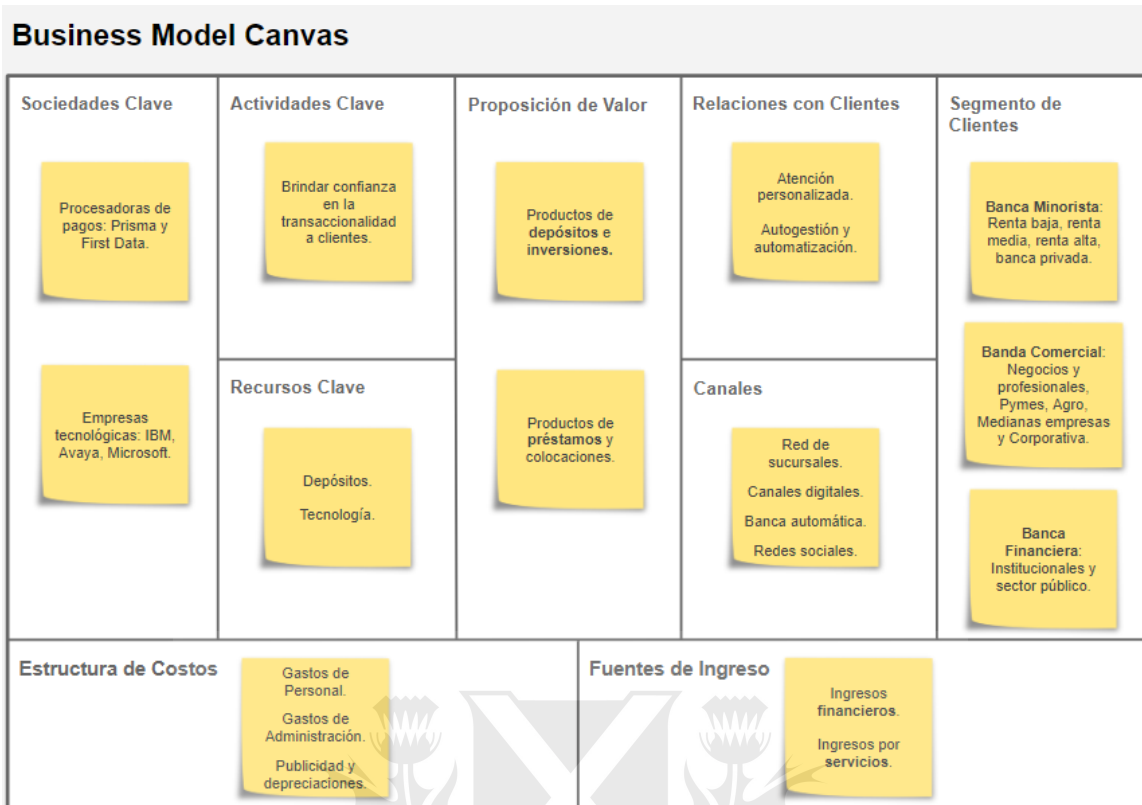


Fig. 2: Business Model Canvas de Banco Galicia. Fuente: Elaboración propia diseñado en Dibujos de Google.

3.3 Redefinición de estrategia Galicia

La revolución digital ha obligado a empresas a adaptarse y transformarse para sobrevivir frente a la competencia de nuevos attackers digitales que tienen una metodología y estrategia distinta de las empresas tradicionales (Rogers, 2016). Banco Galicia también se sintió obligado a adaptarse frente al surgimiento de nuevos competidores, comúnmente conocidas como fintechs, que amenazan la rentabilidad del sector. Por este motivo el banco en 2019 decidió redefinir su estrategia definida en 2015 con miras a la transformación digital.

En este período la industria financiera global sufrió transformaciones. Como parte de una tendencia global se empezaron a desarrollar “plataformas”, es decir redes de servicios o productos que convergen alrededor de la necesidad de un cliente. Estas plataformas, ofrecen al cliente una experiencia integral logrando mayor rentabilidad y se han visto involucradas en otros sectores no tradicionales al financiero: vivienda, movilidad, riqueza, salud, comercio electrónico. Todos estos son sectores en los que las entidades financieras podrían involucrarse, así como empresas de comercio electrónico como Mercado Libre ingresan en el sector financiero con Mercado Créditos y Mercado Pago.

La principal diferencia se encuentra en que estos attackers digitales cuentan con un ratio de eficiencia mucho más bajo que las empresas tradicionales, ya que el costo de operar en un ámbito digital es más bajo que operar en el ámbito tradicional. El Banco Galicia en 2019 cuenta con un ratio de eficiencia de aproximadamente 50%, considerado un buen ratio en el mercado financiero, pero un attacker digital entre un 25-30%¹³. Entonces la redefinición de la estrategia planteada por el Banco Galicia, en busca de mejorar el ratio de eficiencia, se centró en la excelencia funcional, optimizando canales y modernizando sistemas; en una estructura simplificada, optimizando la red de sucursales, tercerizando funciones y simplificando la organización; y por último en la transformación digital para rediseñar la experiencia del cliente.

¹³ El ratio de eficiencia es la relación entre los ingresos obtenidos y los gastos necesarios para su consecución. Con lo cual cuanto menor sea el ratio mejor ya que necesita menor nivel de gastos para el mismo nivel de ingresos.

La nueva estrategia definida en 2019 es:

Ser la mayor y más valiosa plataforma financiera en Argentina con diseño regional, que ofrece una experiencia del cliente distintiva y lidera la industria en eficiencia operacional contando con los mejores talentos y contribuyendo al desarrollo sustentable del país.

Para una mejor referencia sobre la estrategia actual es importante compararla con la estrategia anterior:

Ser el mejor banco universal de la Argentina: el preferido por los clientes y los colaboradores y el que genera más rentabilidad, promoviendo una gestión sustentable. Lo lograremos proporcionando a los clientes una experiencia diferenciadora mediante un conocimiento profundo de sus necesidades financieras y un equipo de personas motivado y cercano para así convertirnos en su banco principal.

En primer lugar, hay elementos muy importantes que se encontraban en la visión anterior y se mantienen en la actual: la experiencia del cliente, la eficiencia operacional y contar con los mejores talentos del mercado. Sin embargo hay puntos que se destacan entre ambas como la mención de ser “plataforma financiera” en lugar de banco, haciendo referencia al objetivo del banco de abrirse a nuevos negocios y sectores.

En segundo lugar, como punto distintivo, la nueva estrategia marca un diseño a nivel regional lo cual define el nuevo horizonte de la empresa desarrollando negocios con aspiraciones más allá de las fronteras argentinas. Si bien Banco Galicia es un banco argentino sin sucursales en el exterior del país, comienza a diseñar sus productos con posible penetración en el mercado latinoamericano entendiendo que las fronteras se encuentran cada vez más difusas. Lo cual significa mayor competencia frente a entidades financieras de otros países y mayores oportunidades de negocio para la empresa.

3.4 6 Dimensiones de la Transformación Digital en Banco Galicia

Para llevar adelante esta nueva estrategia digital que alinea la experiencia con la eficiencia, el banco definió un portfolio de proyectos estratégicos entre los cuales priorizó el proyecto de transformación digital. Dado el contexto, en 2019 se decidió acelerar el proceso de transformación para capturar beneficios diferenciales y mantenerse competitivo en un sector cada día más amenazante.

El proyecto de transformación digital para el banco significa cambiar la forma de tomar decisiones y entender al cliente para ser un banco de experiencia. Para lograrlo se definieron 6 dimensiones con una visión en común: la visión digital.



Fig. 3: 6 dimensiones de la transformación digital en Banco Galicia. Fuente: Campus Galicia, repositorio de cursos y contenidos de acceso a los empleados.

Marketing Digital

El banco entiende que necesita una metodología de trabajo y gobierno que ayude a mejorar la experiencia del cliente y las tasas de conversión. Ese objetivo buscan lograrlo con equipos multidisciplinarios y rutinas más ágiles, siempre con foco en convertir información en conocimiento.

Los equipos multidisciplinarios evalúan la performance de los posteos y pautan sobre aquellos que tienen mayor rendimiento. Generan modificaciones inmediatas en las plataformas digitales que les permite mejorar la experiencia del usuario ajustando su contenido en base al historial de navegación del cliente, mejorar la visibilidad del sitio y aumentar la accesibilidad. Como resultado de las acciones de esta dimensión se disminuye el costo de adquisición de clientes y aumentan la cantidad de ventas con ofertas personalizadas. A mediados de 2019 el 50% de las ventas del banco para clientes minorista sucedía de manera digital y el 15% de clientes nuevos eran captados bajo esta dimensión.

Optimización de Viajes

La dimensión de optimización de viajes incorpora la visión del viaje del cliente punta a punta para simplificar y flexibilizar los procesos del banco logrando mejorar lo que viven los clientes con los productos y servicios del banco. Es fundamental mirar los viajes con los ojos del cliente, ya que estos se resumen en interacciones del cliente con el banco en relación a un proceso desde que inicia hasta que termina.

Por ejemplo, el banco formó una célula ágil o *squad* que trabaja en optimizar el viaje de reclamos del cliente, entiendo desde que el cliente tiene un problema y necesita contactarse con el banco hasta que se soluciona el inconveniente y se levantan controles internos para analizar la causa raíz del problema y evitar futuros reclamos. Bajo la metodología ágil el equipo analiza las etapas más incómodas para el cliente, la forma de optimizarlas, el impacto, relevancia y factibilidad que tiene esta mejora mediante pequeñas entregas denominadas MVP¹⁴. Esta dimensión prioriza la digitalización, lo cual permite resoluciones rápidas con formularios digitales fáciles de entender que el cliente puede completar en cualquier momento y lugar, logrando así la automatización de procesos y una mayor eficiencia.

¹⁴Mínimo producto viable.

Data y Analytics

El programa de transformación requiere asegurar la calidad y el control de los datos con un proceso de gobierno de datos y fuentes ordenadas e integradas. Para cumplir con uno de los cinco campos de la transformación ya mencionados, esta dimensión cumple un rol crítico en el banco ya que cuentan con una información muy poderosa de clientes y con su correcto uso e información se monetizan.

Al tener tanta información el banco desarrolló un diccionario de datos brindando definiciones claras junto con un programa de formación en gestión de datos para acceder a la información de una manera más ágil y directa. En este proceso cada producto es dueño de la información que genera, por lo tanto de ordenar, centralizar los datos en información con herramientas como SQL, Cognos, Power BI y SPSS contando con la asistencia de la oficina de gobierno de datos.

Esta dimensión se encuentra fuertemente relacionada a las anteriores, ya que trabajando con mejor información Banco Galicia conoce mejor a sus clientes evitando posibles dolores que impacten en su experiencia y generando más ventas.

Infraestructura tecnológica

Para poder lograr la digitalización de procesos y el manejo eficiente de la información el banco se encuentra trabajando en diseñar una arquitectura de sistema con foco en su sustentabilidad que le asegure agilidad y eficiencia. Con este objetivo el banco cuenta con un proyecto de plataforma omnicanal que asegure la transición eficiente entre canales y estandarice procesos.

Dada la evolución de los canales digitales y la variedad de opciones que tiene el cliente para operar (sucursal, banca automática, online banking, app Galicia, banca telefónica) el proyecto se ha vuelto en un eje de la transformación para unificar las experiencias que viven los clientes en todos los canales. Por ejemplo años anteriores el banco manejaba los canales por silos y había un responsable para el diseño de las interacciones en online banking que en la app Galicia. Con este nuevo proyecto subdividieron las secciones del online banking y de la app

en los productos (tarjetas, inversiones, préstamos, entre otros) para poder hacer pequeñas mejoras sin afectar al resto de los productos y alineando ambos canales.

Metodología Agile

Bajo la redefinición de la estrategia que apunta a ser la mejor plataforma financiera, Banco Galicia adoptó cambiar la metodología de trabajo y de gestión por proyectos a metodologías ágiles provenientes de la industria del software. Las metodologías ágiles son aquellas que permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en las entregas buscando entregar más valor en menos tiempo al cliente.

Los equipos agile son equipos multidisciplinarios con estructuras flexibles que trabajan en el mismo espacio en una única iniciativa para tomar decisiones de manera rápida y en conjunta con el cliente.

En Banco Galicia se definió trabajar bajo el marco de Scrum, una de las metodologías más emblemáticas que ha traspasado las barreras del software manteniendo la esencia de la agilidad. Bajo este marco se busca avanzar con entregas parciales con foco en el cliente y alineado a los objetivos de negocio del banco.

El Banco Galicia realizó un piloto en 2018 mejorando dos viajes del cliente bajo la metodología Scrum, alta de paquetes y alta de cuentas empresas, logrando resultados significativos que probaron en poco tiempo la eficiencia de la metodología. Desde ese entonces se decidió escalar la agilidad al resto de la organización, principalmente centrada en los equipos de segmentos y productos, comúnmente conocida como gerencia de marketing. Pero esto requiere la búsqueda de nuevos perfiles de empleados como los scrum master, facilitadores de la metodología, User Experience, especialistas en la investigación y diseño de la experiencia de usuario; y fundamentalmente requiere de un fuerte rediseño organizacional, el cual se está llevando a cabo en la organización.

Organización, Cultura y Talento

En línea con los nuevos perfiles que necesita la organización para trabajar bajo metodologías ágiles centradas en el cliente y bajo la estrategia de contar con los mejores talentos, la dimensión de organización cultura y talento busca adaptar y actualizar los procesos para incorporar capacidad y perfiles digitales a la cultura Galicia.

Bajo la cultura digital el banco intenta incorporar valores que impulsan la transformación de los colaboradores¹⁵. Estos son: el empoderamiento de cada colaborador para construir sobre su metro cuadrado, la adaptación al cambio, la flexibilidad que le permite pensar los problemas de una mirada innovadora y la colaboración que permite dar respuesta en menor tiempo.

Actualmente el banco se encuentra con un desafío importante buscando reconvertir perfiles tradicionales en digitales para mantener a sus colaboradores y conservar el buen clima laboral que supo lograr estos últimos años¹⁶. Sin embargo, la exigencia del mercado empuja al banco a tomar decisiones rápidas y buscar perfiles en un mercado laboral cada vez más competitivo por estos perfiles digitales.

Universidad de
San Andrés

¹⁵Banco Galicia denomina colaboradores a los empleados.

¹⁶“Por qué Banco Galicia es la mejor empresa para trabajar en Argentina”, Infobae, acceso 25 de noviembre de 2019, <https://www.infobae.com/inhouse/2019/11/23/por-que-banco-galicia-es-la-mejor-empresa-para-trabajar-en-argentina/>

CONCLUSIONES GENERALES

En el presente trabajo se abordó el estudio del impacto de la digitalización de procesos en las empresas y la transformación digital que tienen que llevar a cabo las compañías tradicionales para sobrevivir y mantenerse competitivas en sectores más amenazantes. El estudio de Banco Galicia es un caso relevante del tema ya que se encuentra en plena transformación de la organización en busca de seguir siendo uno de los principales bancos de la Argentina.

Sector Amenazante

En primer lugar, es importante destacar el aumento de las amenazas en el sector financiero argentino dada la digitalización de procesos. Bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter se puede observar que la industria se ha vuelto más competitiva y complica la rentabilidad de sus competidores.

Con el surgimiento de nuevos bancos digitales como Uala, OpenBank, Willowbank, NaranjaX, entre otros, cada vez hay menos barreras para la creación de nuevas empresas competidoras en el sector ya que el mercado argentino aún cuenta con el 50% de no bancarizados como potencial de negocio. Este potencial, no solamente atrae a competidores extranjeros de la misma industria a abrir entidades financieras en Argentina, sino también a competidores de otras industrias que compiten con algunos productos bancarios satisfaciendo las necesidades del cliente. El caso más reciente se puede observar con Mercado Pago que en solo un año sumó un millón de cuentas comitentes junto con el BIND logrando ayudar a los clientes que disponían saldo a la vista en la billetera virtual ahorrar e invertir en fondos comunes de inversión¹⁷.

Asimismo las propuestas del BCRA para mejorar la inclusión financiera y aumentar la bancarización Argentina le otorgaron poder suficiente a los clientes para poder cerrar todos sus productos con un banco y abrir los mismos en otro desde el celular. Esta cuestión, sumada a la competencia de empresas no tradicionales, pone a prueba la experiencia que brinda Banco Galicia a sus

¹⁷"Mercado Pago sumó un millón de cuentas comitentes y ya representa el 75% de los fondos", Cronista, acceso 30 de noviembre de 2019, <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Mercado-Pago-sumo-un-millon-de-cuentas-comitentes-y-ya-representa-el-75-del-total-de-los-Fondos-20191126-0021.html>

clientes siendo así más importante su estrategia de experiencia del cliente para reducir la probabilidad de fuga de clientes mejorando su satisfacción.

Impacto en el modelo de negocios

En primer lugar, con el objetivo de analizar qué componentes del modelo de negocio actual del Banco Galicia deben modificarse para llevar adelante el proceso de digitalización de los servicios frente a la competitividad en la industria se presentan las observaciones de los principales componentes.

Teniendo en cuenta el campo Valor propuesto por Rogers (Rogers, 2019) Banco Galicia se encontraba mejorando su propuesta de valor en los últimos años en base a una estrategia centrada en la experiencia del cliente. Sin embargo las metodologías ágiles incorporadas en equipos multidisciplinarios con foco en el cliente tienen el objetivo de maximizar el valor entregado en menor tiempo para así poder competir con los attackers digitales.

Asimismo, para mantener la competitividad frente a las compañías nativas digitales, es fundamental para estos equipos multidisciplinarios centrarse en el bloque de canales. Frente a la velocidad de los cambios y las mejoras en tecnologías, los canales digitales de Banco Galicia como el online banking, office banking y la app, deberían centralizar el total de las operaciones de manera simple e intuitiva de cara al cliente para así minimizar los riesgos de fuga del cliente. En este caso se puede observar la importancia brindada al canal, redefiniendo la estrategia de ser el mejor banco a ser “la más y mejor plataforma financiera”. La empresa decidió estratégicamente centralizarse en mejorar los servicios brindados a través de sus plataformas digitales ya que entendió el cambio que vive el mercado dónde cada vez menos clientes se acercan a la sucursal, sino que se autogestionan y operan desde donde quieran y cuando quieran.

Como tercer punto importante a modificar en el modelo de negocios de Banco Galicia se encuentran los socios claves o estratégicos. Este año, la rentabilidad del banco y de otras empresas del sector, se vio disminuida por la participación de billeteras virtuales como Mercado Pago que brindaron una solución

innovadora y sencilla para el cobro y pago de servicios. En paralelo Prisma, la principal procesadora de pagos de los bancos, tuvo en 2019 su proceso de venta la cual terminó sacando el foco en la mejora y digitalización de procesos, sino en cambios de gestión de la empresa. Banco Galicia entiende que tiene que disminuir las dependencias con terceros en procesos claves de cara a la experiencia del cliente, por eso tomó cartas en el asunto y comenzó un proyecto para e 2020 poder su propia centralización de cobros y pagos y así poder trabajar de manera autónoma en la mejora y digitalización de procesos.

Nueva estrategia: 6 dimensiones de la transformación digital

En línea con la sugerencia de Rogers de cambiar la estrategia para una nueva forma de pensar los negocios, se puede observar que Banco Galicia se encuentra por buen camino redefiniendo su estrategia con foco en la transformación digital. Entre las dimensiones del proyecto central del banco y los cinco campos definidos por el autor se pueden observar similitudes.

En primer lugar el banco busca solucionar su necesidad de utilizar mejor la *data* o información construyendo un robusto sistema de hardware bajo la dimensión de infraestructura y tecnología para poder sustentar el software y las herramientas analíticas que requieran los equipos para hacer mejor uso de la información. De este modo, el banco contrató un Chief Data Officer creado la oficina de gobierno de datos para centralizar el control y calidad de los datos para un mejor uso de los datos en información de valor agregado.

En segundo lugar para afrontar los campos de innovación, valor y cliente surgen las dimensiones de metodología ágil, marketing digital y optimización de viajes. Las metodologías ágiles centradas en la búsqueda constante de pequeñas entregas de valor en corto tiempo resultan en nuevas formas de entregar mejoras al cliente satisfaciendo sus necesidades y aumentando su probabilidad de recompra y recomendación. Estas metodologías comenzadas a aplicar en el banco y ya con resultados efectivos en empresas digitales, se encuentran centradas en la toma de decisiones basadas en información y testeos con clientes para así una mejora de la propuesta de valor entregada directamente al cliente.

Por último, si bien las metodologías ágiles invitan a pensar soluciones fuera de la industria, la dimensión de organización, cultura y talento es la más relacionada al campo de la competencia. Al transformar la cultura del banco en una cultura digital, innovadora y centrada al cliente, no solamente atrae mejores talentos a trabajar en el banco, sino que permite alianzas estratégicas y cooperación entre empresas de distintas industrias. Por lo tanto, cooperaciones entre empresas como Mercado Pago y BIND para la apertura del millón de cuentas comitentes, van a ser posible en Banco Galicia sin la frontera de la industria financiera, sino expandiéndose al sector automotriz, salud, vivienda, entre otros.

Principales desafíos encontrados

Dado el cambiante contexto político y económico, la inversión que realiza Banco Galicia en el proyecto de transformación digital tiene sus riesgos. Sin embargo, los directivos del banco al preguntarse si en 10 años la competencia y los clientes van a ser más digitales encuentran la confirmación de que van por el camino correcto. El desafío principal se encuentra en cómo transitar este cambio.

Como empleado de Banco Galicia desde marzo 2016 en el área de experiencia del cliente transité por 6 cambios de estructura. Cada una de ellas tenía un por qué definido y comunicado con claridad y cercanía. Esta comunicación clara y cercana, logró, más allá de los movimientos de personal, que desde 2017 el Banco Galicia sea el mejor lugar para trabajar en la argentina según Great Place to Work, incluyendo al área como las de mejor resultado. Sin embargo la transformación digital está implicando cambios de perfiles y de estructuras de todo el banco, es decir más de 6500 empleados.

El banco tiene el desafío de mantener la propuesta de valor funcionando sin afectar negativamente la experiencia del cliente, mientras transforma los equipos de negocios en células ágiles en busca de la entrega de valor con foco en el cliente. Para esto, tuvo que contratar perfiles de scrum master, expertos y facilitadores de la metodología ágil; y user experience, diseñadores de experiencia de usuario. Ambos perfiles, al ser difíciles de encontrar en el mercado laboral y de insertar en el negocio bancario, fueron buscados dentro de la misma organización, intentando reconvertir a las personas que se encontraban

en puestos que van a dejar de existir buscando preservar el clima laboral y su conocimiento del negocio bancario. Debido a la exigencia del sector y contexto, algunas reconversiones de perfiles no tuvieron éxito generando mayor movimiento en la organización.

Banco Galicia se encuentra en la búsqueda de mejorar la experiencia del cliente y eficiencia operacional buscando competir con empresas digitales y para esto tiene las condiciones dadas al redefinir la estrategia con miras a la transformación digital, luego de 4 años de estrategia centrada en la experiencia del cliente, y siendo por tercer año consecutivo el mejor banco para trabajar en la Argentina, lo cual le permite competir por los mejores talentos del mercado necesarios para trabajar en nuevas formas innovadoras de pensar el negocio con foco en la entrega de valor a clientes.

Para responder completamente las preguntas de investigación planteadas, se debería analizar el modelo de negocios de Banco Galicia en unos años luego de finalizada la transformación digital. La empresa hoy en día se encuentra en pleno proyecto, habiendo transformado 5 de 12 gerencias de negocios en equipos ágiles y sin haber cerrado el primer año de la nueva estrategia definida. Además, para profundizar en el análisis, se podría comparar el caso de Banco Galicia con otros bancos argentinos que se encuentren atravesando el mismo proceso o con otros casos del exterior también comparando las similitudes y diferencias del sector. Esto último, no se pudo llevar a cabo en el presente trabajo, y se definió el análisis de caso único, debido a que Banco Galicia es el único banco argentino atravesando por este proceso y al no contar con acceso a la información de bancos internacionales que pasaron por el proceso de transformación digital, como ING en Holanda.

BIBLIOGRAFÍA

- Deutsche Bank, Global Transaction Banking, “Digitalisation and the Future of Commercial Banking”, acceso 20 de septiembre de 2018, [http://cib.db.com/docs_new/GTB_Digitalisation_Whitepaper_\(DB0388\)_v2.pdf](http://cib.db.com/docs_new/GTB_Digitalisation_Whitepaper_(DB0388)_v2.pdf)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid [etc.]: McGraw-Hill.
- Juan Mazzini, “Digital banking is ready to take off in Latin America”, Celent, acceso 20 de septiembre, 2018, <https://www.celent.com/insights/649841839>.
- King, B. (2013), “Bank 3.0: why banking is no longer somewhere you go, but something you do”, Singapore, John Wiley.
- Laloux, F. (2014), “Reinventing Organizations”, Bélgica, Nelson Parker.
- McKinsey & Company, “Strategic choices for banks in the digital age”, acceso 6 de septiembre, 2019, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/strategic-choices-for-banks-in-the-digital-age>
- “Mercado Libre y BIND: alianza para inversiones online”, *Ámbito*, acceso 22 de septiembre, 2018, <http://www.ambito.com/934351-mercado-libre-y-bind-alianza-para-inversiones-online>.
- “Mercado Pago sumó un millón de cuentas comitentes y ya representa el 75% de los fondos”, *Cronista*, acceso 30 de noviembre de 2019, <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Mercado-Pago-sumo-un-millon-de-cuentas-comitentes-y-ya-representa-el-75-del-total-de-los-Fondos-20191126-0021.html>

- Osterwalder, A. & Pigneur (2011). *Generación de modelos de negocios*. Ediciones Deusto.
- “Por qué Banco Galicia es la mejor empresa para trabajar en Argentina”, Infobae, acceso 25 de noviembre de 2019, <https://www.infobae.com/inhouse/2019/11/23/por-que-banco-galicia-es-la-mejor-empresa-para-trabajar-en-argentina/>
- Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Buenos Aires
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review América Latina.
- Ries, E. (2011), *The Lean Start up*”, UK, Penguin Books Ltd
- Rogers, D. L. (2016), “The digital transformation playbook: rethink your business for the digital age”, New York, Columbia Business School.
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.
- Stellman, A & Greene J. “Learning Agile: understanding Scrum, XP, LEAN and Kanban”, USA, O’Reilly.
- “wilobank-el-primer-banco-100-digital-proyecta-cerrar-el-ano-con-50-000-clientes”, Infobae, acceso 23 de septiembre, 2018, <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/09/18/wilobank-el-primer-banco-100-digital-proyecta-cerrar-el-ano-con-50-000-clientes/>
- “World Finance Digital Banking Awards 2016”, World Finance, acceso 21 de septiembre de 2018, <https://www.worldfinance.com/awards/world-finance-digital-banking-awards-2016>.