

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



La Banca Argentina y la Transformación Digital - Banco de Galicia

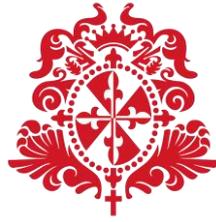
Trabajo de Grado – Misión Empresarial

Andrés Felipe Tobar Trujillo

Bogotá, Colombia

2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



La Banca Argentina y la Transformación Digital – Caso Banco de Galicia

Trabajo de Grado – Misión Empresarial

Andrés Felipe Tobar Trujillo

David Enrique Anzola Pinzón

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2020

Contenido

Resumen.....	8
Palabras Clave.....	8
Abstract.....	9
Keywords.....	9
1. INTRODUCCIÓN.....	10
2. PROPÓSITO DE LA MISIÓN.....	13
3. OBJETIVOS.....	14
3.1. Objetivo General.....	14
3.2. Objetivos Específicos.....	14
4. DIAGNÓSTICO DEL OBJETIVO DEL ESTUDIO.....	15
4.1. Panorama Argentina.....	15
4.2. Grupo Financiero Galicia.....	18
4.3. Banco de Galicia.....	20
5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	21
5.1. Transformación Digital.....	21
5.2. El Mundo y las Fintech.....	22
5.3. Big Data.....	23
5.4. Sinergia Empresarial.....	24
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	26

6.1. Diseño Metodológico	26
6.2. Tipo de Investigación	26
6.3. Método de Investigación	27
7. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS REALIZADOS	28
7.1. Portafolio Digital Banco de Galicia.	28
7.2. Estrategia de Transformación Digital Banco de Galicia.	29
7.3. Participación porcentual y posicionamiento de tarjetas financieras del BDG y Tarjeta Naranja en Argentina.	30
7.4. Crecimiento del BDG en función de la utilidad neta y sus activos totales.	32
7.5. Análisis de participación de mercado en el sector financiero del GFG y BDG.....	33
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	37
9. REFERENCIAS.....	38

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Balanza Comercial Argentina 2019	16
Gráfico 2: Participación del Mercado por Activos Totales de los Bancos en Argentina 2015	17
Gráfico 3: Evolución de los Resultados GFG 2018-2019	19

Índice de Tablas

Tabla 1: Último Censo Poblacional de Argentina 2010	15
Tabla 2: Indicadores Macroeconómicos de Argentina 2019	16
Tabla 3: Portafolio Banco de Galicia - Digital y Presencial	28
Tabla 4: Participación porcentual y posicionamiento de tarjetas financieras del BDG en Argentina.....	31
Tabla 5: Participación porcentual y posicionamiento de tarjetas financieras Tarjeta Naranja en Argentina.....	32
Tabla 6: Crecimiento del BDG en función de la utilidad neta y sus activos totales.....	33

Glosario

- BCRA: Banco Central de la República de Argentina.
- BDG: Banco de Galicia.
- Big Data: Recolección, procesamiento y análisis masivo de datos con fines de entender en gran escala patrones de comportamiento.
- EFNB: Entidades Financieras no Bancarias.
- Fintech: Son empresas que a través de la tecnología ofrecen servicios financieros innovadores de forma virtual y masiva.
- GAF: Galicia Administradora de Fondos S.A.
- GFG: Grupo Financiero Galicia.
- INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina.

Resumen

La globalización, los mercados emergentes, la tecnología y la revolución digital han cambiado la forma en que las organizaciones interactúan con sus usuarios. El constante cambio llevó a las empresas hacia un proceso adaptativo de las nuevas dinámicas de comunicación. Por lo anterior, es imperativo que todo sistema empresarial plantee nuevas estrategias para prolongar su existencia con el paso del tiempo. Aquellas organizaciones que se resisten al cambio están condenadas a desaparecer, debido a la incapacidad de adaptarse a las nuevas lógicas de los mercados.

Para empezar, el actual trabajo contiene un análisis del panorama y la situación general por la cual cruza actualmente la República de Argentina, con una descripción del sector financiero de dicho país y del Grupo Financiero Galicia. También contiene un informe detallado acerca del Banco de Galicia, su portafolio, su estrategia digital y el comportamiento de sus estados financieros. Se tratan conceptos como Fintech, Big Data o Sinergia Empresarial, con el fin de encontrar una relación entre la utilidad neta y la estrategia digital de la compañía.

Palabras Clave

Transformación Digital, Banco de Galicia, Sector Financiero Argentino, Fintech, Banca Virtual.

Abstract

Globalization, emerging markets, technology, and the digital revolution have changed the way organizations interact with their users. The constant change has led companies to adapt to new communication dynamics. Therefore, it is imperative that every business system comes up with new strategies to prolong its existence over time. Those organizations that resist change are condemned to disappear, due to the inability to adapt to the new logic of the markets.

To begin, the current work contains an analysis of the panorama and the general situation that the Republic of Argentina is currently experiencing, with a description of the financial sector of that country and the Galicia Financial Group. It also contains a detailed report on Banco de Galicia, its portfolio, its digital strategy, and the behavior of its financial statements. Concepts such as Fintech, Big Data or Business Synergy are discussed, to find a relationship between net profit and the company's digital strategy.

Keywords

Digital Transformation, Banco de Galicia, Argentine Financial Sector, Fintech, Virtual Banking

1. INTRODUCCIÓN

Turbulencia es un término muy usado en el área de estudios de las escuelas de administración para hacer referencia al ámbito hostil en el que a través del tiempo han interactuado las organizaciones, para este caso, las empresas (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008). El término es perfectamente ilustrado en el panorama actual que cruza el mundo como, por ejemplo, las guerras económicas, la volatilidad de los índices e indicadores económicos, la escasez de los recursos naturales o las pandemias y emergencias sanitarias. Lo anterior mencionado, en conjunto, genera algo a lo que las organizaciones de cualquier sector estratégico le temen, la incertidumbre.

Pues bien, la incertidumbre para las empresas es la inseguridad y la falta de confianza ocasionada por la carencia de información que permita de alguna forma prever los resultados futuros que a ellas les depara. Es allí donde las empresas entran al peligroso juego de la especulación. Alegóricamente hablando, es llevar un barco por un camino conocido con los ojos vendados, nada asegura que vaya a terminar bien. Por esa razón, los sistemas u organizaciones adoptan medidas y estrategias para mitigar los riesgos asociados a los ambientes turbulentos y procurar que el ejercicio especulativo sea más acertado.

Para comprender el siguiente trabajo es necesario entender que toda organización que se resiste al cambio está condenada a desaparecer. Por lo tanto, aquella que mejor se adapte a las condiciones de su entorno hará que la perdurabilidad de su existencia se prolongue en el tiempo. Hoy en día la información y el fácil acceso a ella se consideran como uno de los más importantes activos de las organizaciones, puesto que, si se le da buen uso, se puede tener una ventaja significativa sobre sus adversarios o competidores (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008).

La globalización trajo consigo la apertura del mundo a los individuos y, con ello, nuevas formas de hacer negocios. Los individuos no se comunican ni interactúan de la misma manera. Es necesario plantear nuevas estrategias de comunicación y abrir nuevos canales de servicio para satisfacer las necesidades del nuevo mundo. Por lo anterior, entramos en la era digital, en donde sistemas más complejos permiten la comunicación masiva de individuos y organizaciones de forma bilateral (Best, 2001).

Las organizaciones de hoy en día deben adoptar nuevas estrategias con el fin de aumentar positivamente sus resultados. Para ello, la implementación de tecnología digital es algo imperativo (Marshall, Taylor, & Yu, 2003). No solo invertir en tecnología es un paso necesario para sobresalir. También es necesario a su vez alinear a los colaboradores de las organizaciones con tal estrategia, puesto que un personal capacitado y una infraestructura tecnológica actualizada es una combinación ganadora (Cortada, 2005). El sector financiero no es ajeno a dicha realidad y las instituciones bancarias que allí existen están en una competencia constante por sobresalir, pero, sobre todo, por sobrevivir, más aún en los actuales tiempos en donde nacen Fintech diariamente para suplir las necesidades del mercado que los bancos tradicionales no satisfacen (Chishti & Barberis, 2017).

Por otra parte, el mercadeo y la tecnología son dos cosas que las organizaciones no deben manejar por separado. La unificación de estos factores puede representar una mayor participación en el mercado estratégico del cual hacen parte. Esta combinación es conveniente para las compañías debido al aporte positivo que genera en el cumplimiento de metas, objetivos y resultados para la organización y sus proveedores (Kaufman & Horton, 2015b).

El presente estudio desarrollado en este trabajo busca determinar la existencia de una relación entre el sobresaliente desempeño del Banco de Galicia de Argentina en términos de

utilidades netas de los últimos 5 años y la transformación digital que ha tenido esa organización en ese periodo de tiempo. Por lo anterior, se recopiló información macroeconómica de Argentina, y datos financieros del GFG y BDG, sintetizados en tablas de participación porcentual en el mercado de tarjetas de crédito en dicho país.

A continuación, se desarrolla un análisis comparativo entre las nuevas estrategias implementadas por los bancos argentinos con el fin de ganar mayor participación en su sector estratégico. El trabajo aclara conceptos como Fintech, sinergia empresarial, Big Data y se establece una relación entre dichos términos y los estados de resultados del Banco de Galicia.

2. PROPÓSITO DE LA MISIÓN

Se tiene la concepción de que la prestación de servicios de entidades bancarias debe ser de forma presencial y formal. Por lo general, el sistema financiero se asocia más con estrictos protocolos y bastante tiempo de espera en la respuesta de una solicitud. Actualmente, ese paradigma se rompió. Las entidades bancarias tienen el fin de acercarse más a sus clientes y usuarios y dejar atrás la concepción de cuadrículados y burocráticos. Para ello, han decidido adoptar nuevas tecnologías que han abierto nuevos canales de comunicación entre ellos y sus clientes.

La misión empresarial desarrollada en Buenos Aires Argentina durante la semana del 27 de abril al 4 de mayo del 2019 tuvo como propósito determinar cómo el Banco de Galicia rompió el paradigma de la atención presencial con sus clientes a través de la transformación digital y, a su vez, determinar el impacto que esto tuvo en sus resultados financieros. Por lo anterior, hubo un gran esfuerzo de interactuar con los colaboradores de la organización e indagar acerca de sus percepciones sobre la implementación de herramientas digitales de la empresa.

Durante la visita el Banco de Galicia se brindó una charla acerca de responsabilidad social empresarial pero también hubo la oportunidad de discutir temas como innovación, implementación de nuevas tecnologías y estrategia. Por otra parte, los colaboradores compartieron datos relevantes acerca de fuentes y documentos para complementar el presente escrito.

Para este estudio se tendrán en cuenta varios aspectos tales como: estados de resultados (2015-2019), un análisis comparativo del portafolio digital y el presencial, reseñas y artículos especializados sobre el banco y su estrategia digital, como gráficos y reportes publicados en los informes de sustentabilidad de la entidad.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General.

- Describir el impacto de la transformación digital y la sinergia empresarial del Banco de Galicia en la utilidad neta de los estados de resultados financieros de los últimos cinco años.

3.2. Objetivos Específicos.

- Analizar el comportamiento de las utilidades en los resultados financieros de los últimos cinco años del Banco de Galicia.
- Identificar si existe una relación positiva entre la implementación de canales digitales y la fluctuación de las utilidades netas del Banco de Galicia.
- Identificar si existe alguna integración horizontal con otras organizaciones para así determinar el grado de sinergia empresarial.

4. DIAGNÓSTICO DEL OBJETIVO DEL ESTUDIO

4.1. Panorama Argentina.

La República de Argentina es el país ubicado más al sur del continente americano. Comparte frontera con cinco países más (Chile, Bolivia, Paraguay, Brasil y Uruguay), además de tener acceso al océano atlántico. Su territorio comprende cerca de 2'780.400 kilómetros cuadrados y es el segundo país más extenso en territorio de América del sur, después de Brasil. Argentina es un país con un sistema político Democrático representativo, es decir, que está gobernados por un presidente que es ungido por elección popular cada cuatro años.

Según el último censo realizado por el Instituto Nacional de estadística y Censos de la República Argentina, para el 2019, se estima que el país tiene una población de 44.938.712 habitantes, de los cuales el 51% son mujeres y el 49% restante son hombres (Tabla 1). Argentina ha duplicado su población desde la década de los 60. Esto debido a la migración masiva de europeos que huyendo de la segunda guerra mundial y decidieron establecerse en países de la región tales como este, Uruguay o Brasil.

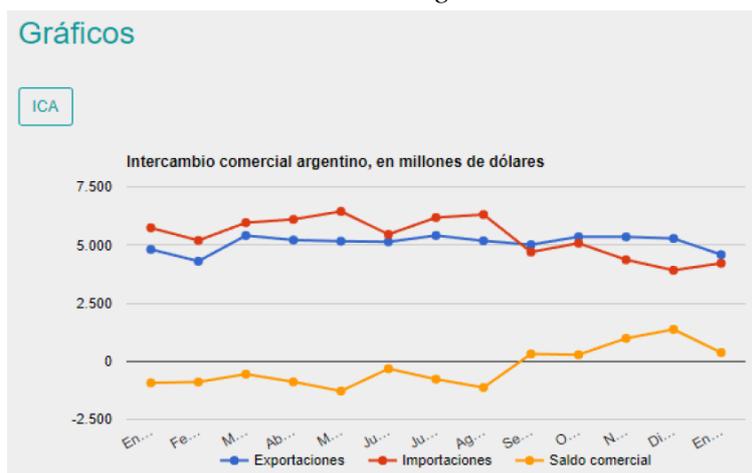
Tabla 1: *Último Censo Poblacional de Argentina 2010*

Últimos indicadores		
Indicador	Año	Población
Población total	2010	40.117.096
Varones	2010	19.523.766
Mujeres	2010	20.593.330

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos de La República de Argentina. (s.f.a).

Por otra parte, la República Argentina tiene un sistema económico capitalista de libre mercado. La moneda nacional es el peso argentino que, en la actualidad, equivale a 0.022 dólares americanos. Esto debido a las crisis económicas que ha afrontado el país desde el conocido cacerolazo en diciembre del 2001. Para dar un contexto de la devaluación que enfrenta la moneda argentina, desde mayo del 2014 a la fecha, la misma ha perdido el 82% de su valor frente al dólar.

Gráfico 1 *Balanza Comercial Argentina 2019*



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos de La República de Argentina. (s.f.b).

Tabla 2: *Indicadores Macroeconómicos de Argentina 2019*

Últimos indicadores	
Precios al consumidor Variación marzo 2019 respecto de febrero 2019	4,7%
Índice del costo de la construcción Variación marzo 2019 respecto de febrero 2019	2,6%
Índice de precios internos al por mayor Variación marzo 2019 respecto de febrero 2019	4,1%
Estimador mensual de actividad económica Variación enero 2019/diciembre 2018 (desestacionalizado)	0,6%
Producto interno bruto Variación 4to. trimestre 2018/4to. trimestre 2017	-6,2%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos de La República de Argentina. (s.f.b).

Complementando los datos económicos, según INDEC para el cierre del 2018, la Argentina reportaba una inflación del 47.6% durante ese año. Además, en el último informe se evidencia un aumento del 4.7% en el mes de marzo del 2019 respecto al mes de febrero del mismo año. El producto interno bruto del país cayó un 6.2% en el cuarto trimestre del 2018 en comparación al año inmediatamente anterior (tabla 2). En cuanto a la balanza comercial, se puede decir que presenta un superávit de \$372'000.000 de dólares, cifra que ha venido disminuyendo desde septiembre del 2018, en gran parte debido a la disminución de las exportaciones y el aumento de las importaciones (Gráfico 1).

Gráfico 2: *Participación del Mercado por Activos Totales de los Bancos en Argentina 2015*



*Cifras en Millones de Pesos Argentinos

Fuente: Elaboración propia con base en los estados de resultados del año 2015 de los bancos

Respecto al sector financiero de Argentina, los bancos se clasifican en cuatro grandes grupos (Públicos, Privados Nacionales, Privados Extranjeros, EFNB). Para el presente estudio, el Banco de Galicia pertenece a los bancos privados nacionales y para el 2015 se posicionó como el cuarto banco más grande de Argentina, en función a los activos totales, como lo muestra el Gráfico 2.

4.2. Grupo Financiero Galicia.

El Grupo Financiero Galicia (GFG) está conformado por cuatro empresas participantes en el sector financiero argentino en tres líneas de negocio diferentes, la captación o inversiones, la colocación y seguros. La compañía que representa en mayor medida en términos de activos y utilidades es el Banco de Galicia, pues es a través de esta que se colocan la mayoría de los productos del grupo empresarial.

Por otra parte, se encuentra la empresa subsidiaria Sudamericana Holding S.A., mediante la cual se emiten los seguros para proteger los productos de colocación de crédito del banco. Aquí hay sinergia empresarial donde las dos compañías se ven beneficiadas por un mismo cliente. En cuanto a la captación e inversiones del banco, la organización Galicia Administradora de Fondos S.A. es la encargada de la emisión de certificados de depósito a término y, a su vez, también ejerce el papel de administradora de fondos.

Por último, está la empresa Tarjeta Regionales S.A., que, en conjunto con el Banco Galicia, se encargan de emitir tarjetas de crédito y servicios complementarios. A través de esta compañía el grupo genera alianzas con organizaciones de otros sectores estratégicos, con el fin de implementar una estrategia para llegar a más usuarios. El banco, por su parte, amplía la posibilidad de colocación de crédito y las otras empresas ganan una mayor oportunidad de ventas, gracias al nuevo apalancamiento financiero con el que cuentan sus clientes.

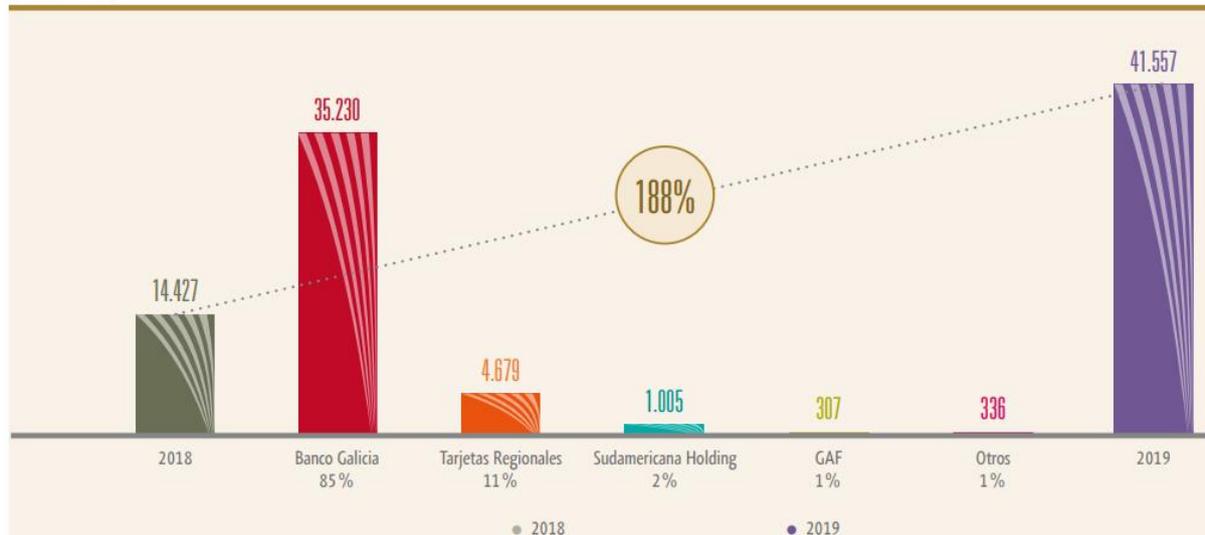
Según el Grupo Financiero Galicia (2020b), el grupo obtuvo una utilidad neta de \$41.557 millones de pesos argentino, lo cual significó un aumento de dicho indicador en un 188% respecto al año inmediatamente anterior. Dicha utilidad se distribuye entre las empresas del grupo de la siguiente manera: Banco de Galicia representa el 85% de la utilidad neta del 2019 del GFG, Tarjetas Regionales S.A. el 11%, Sudamericana Holding S.A. el 2 % y la empresa

Galicia Administradora de Fondos S.A. el 1% dejando a las otras actividades del grupo con el 1% restante, como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 3: *Evolución de los Resultados GFG 2018-2019*

EVOLUCIÓN DE RESULTADOS

En millones de pesos



Fuente: Grupo Financiero Galicia (2020b).

Lo anterior nos permite concluir que la línea fuerte de negocio del GFG es la colocación de productos de crédito, puesto que entre el Banco de Galicia y Tarjetas Regionales acaparan el 96% de la utilidad neta del grupo. Cabe resaltar que el Banco de Galicia trabaja en sinergia con Tarjetas Regionales en una estrategia de colocación de tarjetas de crédito *retail*, las cuales pueden ser solicitadas de forma presencial y virtual.

4.3. Banco de Galicia.

El Banco de Galicia es una entidad que hace parte del sector financiero de Argentina. Según la misma empresa durante la visita empresarial, este es el banco número uno del país. Esta entidad, fundada en 1905, cuenta con cerca de 7.5 millones de clientes en el país. Dicho servicio se presta a través de más de 423 sedes propias y cerca de 293 corresponsales bancarios aliados.

Conociendo que el objetivo del proyecto es encontrar una relación directa entre la transformación digital empresarial y la utilidad neta financiera, cabe resaltar que esta entidad sobresale en cuanto al uso de tecnologías digitales para comunicarse con sus clientes. La transformación digital del banco está en tal nivel que sus clientes tienen la posibilidad de hacer la apertura de productos financieros como una cuenta de ahorros desde un dispositivo móvil. En cuanto a los estados financieros, el Banco Galicia reportó una utilidad neta de \$11.5 millones de dólares en el 2018, lo cual significó un aumento de tal indicador en un 61% respecto al año inmediatamente anterior.

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

5.1. Transformación Digital.

La transformación digital se puede considerar una metamorfosis hacia la nueva generación de materiales y recursos que “entremezclan distintas dimensiones que van mucho más allá” (Area, 2017) del tipo de tecnología utilizada como Big Data, Cloud y redes sociales, las cuales permiten resolver los problemas cotidianos.

El concepto sobre la transformación digital tiene de fondo varias implicaciones, ya que permite la integración de tecnologías digitales, las cuales se consideran útiles en varios ámbitos de nuestra vida, como, por ejemplo: a nivel pedagógico comprende un ecosistema que favorece a un entorno didáctico digital dando como ejemplo el paso del libro impreso a apps, plataformas online o robots, los cuales favorecen las funciones docentes (Lombardero, 2015).

A nivel económico, genera la creación de nuevos empleos digitales, permite modelos de negocio abiertos y no centralizados, mejora la prestación de servicios sanitarios conectados y facilita la fabricación. También tiene impacto a nivel de las administraciones públicas y gubernamentales (Kaplan & Haenlein, 2019). Uno de los mayores problemas que plantea para la sociedad es la divulgación de datos personales, ya que puede alterar las balanzas de poder entre las naciones del mundo, por tanto, requiere controles y regulaciones e intervenciones internacionales (Mazurek & Tkaczyk, 2016).

5.2. El Mundo y las Fintech.

Fintech, este término fue utilizado por primera vez en 1990 por Citigroup (Schueffel, 2016) y hace referencia a la tecnología, infraestructura y software dedicados a prestar servicios financieros innovadores a una nueva demanda en el sector financiero, la cual es la banca virtual y fácil. Aunque hay datos de que se utilizaron en 1972 por Mr. Bettinger vicepresidente del Banco “Manufacturers Hanover Trust”. Según Rachel Nienaber:

“Históricamente, los bancos han sido responsables de la mayoría de las innovaciones del sector financiero. Los principios de las tarjetas de crédito en la década de los cincuenta y de los cajeros automáticos en los años setenta. (...) Sin embargo, los innovadores ahora raramente son los bancos, sino más bien pequeñas empresas de Fintech como PayPal, TransferWise”. (Chishti & Barberis, 2017, pág. 28)

Esto no quiere decir que las empresas Fintech tengan como objeto acabar con el mercado bancario, sino que, al contrario, en muchas veces precisan de un socio en entidades bancarias para conseguir los objetivos de su negocio, aportando un valor complementario a ambas compañías.

5.3. Big Data.

El Big Data según la facultad de estudios económicos de la universidad Complutense de Madrid (2020) es la recolección, almacenamiento, procesamiento y análisis de datos de forma masiva. La manera en que las organizaciones han recopilado datos ha cambiado debido a las nuevas dinámicas del mercado y la globalización. Por lo general, los datos que se recopilan eran netamente básicos, como nombres, fechas o cifras financieras. En la actualidad, los datos que se recopilan van desde desplazamientos hasta hábitos de consumo.

No solo los individuos generan datos. Las máquinas, los registros biométricos o el marketing digital son una fuente inmensa de información confiable. La Universidad Complutense de Madrid (2020) categoriza los datos según su estructura, Datos Estructurados, Datos no Estructurados y Datos Semi estructurados. Lo anterior depende del origen de la información y si la misma ya ha sido tratada y analizada o no.

El Big Data tiene siete principales características que lo definen como tal, partiendo del volumen de los datos y la veracidad de estos, además de la visualización de la información, la cual se traduce en la capacidad de sintetizar altos volúmenes de datos en informes concluyentes. Otras de las características son la velocidad de recolección de datos y la variedad de estos, puesto que la diversidad facilita realizar predicciones más acertadas por parte de los analistas. No todos los datos tienen valor es por eso que las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos en recolectar solo aquellos que los lleven a cumplir sus objetivos (Facultad de Estudios Estadísticos Universidad Complutense de Madrid, 2020).

5.4. Sinergia Empresarial.

La sinergia empresarial es la unión de esfuerzos, recursos y conocimientos entre dos o más organizaciones con el fin de obtener un bien común. Actualmente se puede considerar la integración horizontal de las compañías como una clase de sinergia empresarial, pues, al hacer combinación de algunos de sus productos o servicios, nace una nueva forma de satisfacer las demandas de los mercados y su vez beneficia sus estados financieros y de resultados. También se puede considerar al trabajo que hacen diferentes compañías de un mismo grupo empresarial, puesto que los resultados financieros se darán de forma exponencial.

Para poder ejemplificar cómo un grupo de organizaciones bajo un mismo estandarte crean sinergia empresarial tomaremos como base al Grupo Bolívar. En este caso, el Grupo Bolívar tiene entre sus filas entidades financieras tales como, bancos, fiduciarias, comisionistas de bolsa, entidades aseguradoras y entidades del sector real como constructoras.

En un caso hipotético, un individuo quiere adquirir su primera vivienda, la cual es de interés social. Para ello, la constructora tiene un proyecto sobre planos. Dicho individuo decide adquirir uno de los inmuebles que allí se ofrecen. Por lo tanto, es necesario abrir un fondo de inversión con el fin de pagar la cuota inicial, labor que hace la fiduciaria. Una vez pagada la cuota inicial, es necesario pagar el resto del valor de inmueble, por lo que el individuo acude al banco por un crédito hipotecario, una de las condiciones de dicho crédito es tener asegurada su nueva adquisición mientras dure el préstamo. Por tal razón, la compañía aseguradora entra en el juego. Por lo tanto, el anterior caso nos ilustra cómo un mismo grupo empresarial obtiene ganancia, por intereses del préstamo, por asegurar créditos, por administrar fondos y por venta de inmuebles.

Para el caso que vamos a estudiar hay una sinergia empresarial, no solamente entre las organizaciones del GFG, sino también con organizaciones de otros sectores estratégicos. Con

el fin de obtener resultados concluyentes para esta investigación, el estudio centra sus esfuerzos en el análisis del comportamiento de las tarjetas de crédito colocadas a través de los medios virtuales y presenciales de la entidad.

Una de las mejores estrategias del Banco de Galicia como de otras entidades financieras son las tarjetas de crédito *retail*, las cuales se dan a través de alianzas con organizaciones cuya actividad es la venta general de productos manufacturados al por menor. En este caso en Argentina, el Banco de Galicia tiene una alianza estratégica con el grupo Cencosud, en la cual, a través de la marca compartida de la tarjeta de crédito, el BDG ofrece la colocación de dinero a los clientes del establecimiento *retail*, dándoles apalancamiento financiero para hacer compras de mayor gasto económico, y la tienda se beneficia al recibir liquidez y mayores niveles de compras por parte de sus clientes.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

El día 30 de abril del 2019 se desarrolló la visita empresarial a la organización Banco de Galicia ubicada en Buenos Aires Argentina, en dicho momento empieza la observación de campo. Adicional a la observación hubo la oportunidad de interactuar con las personas que allí trabajan, con el fin de obtener una perspectiva e impresión acerca de lo que ellos perciben como transformación digital y su aporte a la organización.

Además de la observación se realizó una indagación acerca de la información relevante que pudiera dar un resultado concluyente de la investigación. Al hablar de información relevante se hace referencia a las fuentes secundarias que puedan guiar a la investigación a cumplir sus objetivos.

6.1. Diseño Metodológico

El estudio se centró en analizar la información del grupo objetivo que en este caso es el Banco de Galicia y el Grupo Financiero Galicia, con el fin de encontrar datos en artículos e informes, además de impresiones de sus colaboradores y usuarios.

6.2. Tipo de Investigación

El tipo de la investigación fue cualitativo, debido a que los datos recopilados en la misión empresarial fueron a través de charlas las cuales contenían reflexiones, opiniones e informes tanto de los colaboradores de la organización como del gobierno de esta. Esto último entiéndase

como reportes de sustentabilidad, presentaciones e informes de responsabilidad social empresarial y estados de resultados financieros.

6.3. Método de Investigación

Para este trabajo se aplica un estudio etnográfico a través de un trabajo de campo de observación (Etnografía). Según Ángel Aguirre:

La etnografía es el estudio descriptivo de la cultura de una comunidad, o de alguno de sus aspectos fundamentales, bajo la perspectiva de comprensión global de la misma. (Aguirre, 1995, pág. 3)

Por lo anterior se siguieron las cuatro etapas del proceso etnográfico con el fin de recopilar la información necesaria para el actual escrito. Primero se realizó la demarcación del campo la cual fue establecida por la Universidad del Rosario en el itinerario de la misión empresarial a Buenos Aires, Argentina. Segundo, se hace una preparación y documentación acerca de la organización a visitar como un estudio preliminar. Tercero, al llegar a la organización hubo una interacción con los colaboradores, quienes brindaron datos e información relevante y oficial acerca de la organización. Y, por último, se hace la conclusión al abandonar la organización visitada.

7. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS REALIZADOS

7.1. Portafolio Digital Banco de Galicia.

El Banco de Galicia tiene dos grandes focos estratégicos Banca Personas y Banca Empresarial, divididos en tres líneas de negocio (Colocación, Captación y Seguros). El cuadro a continuación ilustrará el portafolio de productos y servicios ofrecidos por la organización y a su vez dejará ver como pueden ser adquiridos (Tabla 3).

Tabla 3: *Portafolio Banco de Galicia - Digital y Presencial*

Portafolio Banco de Galicia - Digital y Presencial						
Criterio	Banca Personas	Banca Empresarial	Criterio	Banca Personas	Banca Empresarial	
Captación	Cuenta de Ahorros	Cuenta de Ahorros	Seguros	Auto	Riesgo Patrimonial	
	Cuenta Corriente	Cuenta Corriente		Hogar		
	Certificados de Término	Certificados de Término		Vida		
	Fondos de Inversión	Fondos de Inversión		Celular Bicicleta		
	Acciones	Acciones		Tecnología		
	Bonos			Protección Integral		Seguros para el Personal
	Compra Venta de Moneda Extranjera	Bonos		Fondo Futuro		
	Cajas de Seguridad					
Colocación	Tarjeta de Crédito	Tarjetas de Crédito Empresariales	Servicios	Recaudos	Recaudos	
	Créditos Fijos			Pagos de Productos	Pagos de Productos	
	Adelantos de Nómina			Pagos Fiscales	Pagos Fiscales	
	Créditos Hipotecarios	Créditos Fijos		Transferencias	Transferencias	
	Leasing Habitacional	Leasing		Atención al Cliente	Atención al Cliente	
	Leasing Vehículo			Retiros y/o Depositos Bancarios	Retiros y/o Depositos Bancarios	
				Bancarios	Dispersión Nómina	

● Presencial
● Virtual o Telefónico
● Presencial/Virtual o Telefónico

Fuente: Elaboración propia con base en la visita empresarial y la página web oficial del BDG (Banco de Galicia, s.f.).

7.2. Estrategia de Transformación Digital Banco de Galicia.

Desde el año 2017 el Banco de Galicia adoptó una estrategia de transformación digital para así adaptarse a las nuevas demandas del mercado. El foco con el que empezaron a trabajar fue una visión digital a 3 años en el futuro, cuyo objetivo es cambiar la manera de prestar los servicios tanto a sus clientes externos como a sus clientes internos. Para ello se establecieron seis frentes de trabajo con el fin de fijar unos objetivos medibles y alcanzables (Grupo Financiero Galicia, 2018, pág. 23).

1. **Marketing Digital:** establecieron una estrategia digital para llegar a más usuarios y potenciales clientes a través de los nuevos canales de comunicación tales como redes sociales, marketing SEM y SEO entre otros.
2. **Optimización de Viajes:** se determinan protocolos y rutas de acción para disminuir el tiempo de comunicación entre la comunicación interna y externa. Esto con el fin de agilizar procesos y tener una respuesta inmediata en todo tipo de solicitudes.
3. **Data & Analytics:** Se empezó a emplear la recolección de datos a gran escala con el fin de poderlos analizar y emplear dicha información de manera estratégica para el crecimiento de la organización.
4. **Infraestructura de Sistemas:** La organización toma la decisión de inyectar grandes cantidades de capital en este ítem con el fin de tener la infraestructura necesaria para soportar los nuevos retos que se plantearon a 3 años.
5. **Metodología Ágil:** Esto va enfocado al cambio de protocolos establecidos con los cuales se venía desarrollando la actividad económica. Los nuevos retos

requieren de nuevas estrategias y directivas que lleven a la organización a cumplir los retos de la transformación digital.

6. Organización Cultura y Talento: Con el fin de cumplir los objetivos, el Banco de Galicia decidió alinear a todos sus colaboradores con la nueva meta impuesta. Es por eso que genero programas de capacitación con temas tales como Big Data, Banca Virtual, Transformación Digital, Emprendimiento e Innovación.

Según el informe Memorias y estados Financieros diciembre 2019, presentado por el Banco Galicia, para ese momento la organización contaba con aproximadamente tres millones de clientes directos, más de seis mil colaboradores y cerca de las 326 sucursales en todo el país. Respecto a los clientes que operan en los canales digitales el Banco reporta que son casi el 58%, lo cual representa un aumento del 87% respecto al año 2016.

7.3. Participación porcentual y posicionamiento de tarjetas financieras del BDG y Tarjeta Naranja en Argentina.

La siguiente tabla ilustra la participación del BDG y Tarjeta Naranja en el mercado de tarjetas financieras de Argentina entre los años 2014 y 2018. Según la información recopilada, las empresas de GFG tiene la mayor participación en conjunto del mercado en cuanto a tarjetas de crédito se refiere. Cabe resaltar que este producto se puede solicitar de forma digital y según el informe de sustentabilidad del GFG, la colocación de dicho producto se compone en un 44% de forma digital.

Analizando los datos del Banco de Galicia en cuanto a la participación porcentual de tarjetas financieras hay un mayor crecimiento entre de los años 2017 y 2018 respecto a los años anteriores. Este crecimiento se le puede atribuir a la estrategia de transformación digital del BDG el cual se implementó en el año 2017 y el cual se está dando de forma progresiva.

Tabla 4: *Participación porcentual y posicionamiento de tarjetas financieras del BDG en Argentina*

Participación porcentual y posicionamiento de tarjetas financieras del BDG en Argentina						
Categoría	Tipo de Dato	Año				
		2014	2015	2016	2017	2018
Tarjetas Financieras en Circulación (Crédito, Débito, Prepago, Recargables)	% del total de tarjetas en Argentina	7.5%	7.7%	8.1%	8.7%	9.0%
	Posición Vs otros bancos	2	2	2	2	2
Tarjetas Débito	% del total de tarjetas en Argentina	7.0%	7.4%	7.3%	7.0%	7.7%
	Posición Vs otros bancos	5	3	3	3	4
Tarjetas Crédito	% del total de tarjetas en Argentina	10.5%	11.3%	11.8%	12.7%	12.9%
	Posición Vs otros bancos	2	2	2	2	2
Transacciones de Pago con Tarjeta Financiera	% del total de operaciones en Argentina	8.2%	8.5%	9.5%	11.4%	11.7%
	Posición Vs otros bancos	3	3	2	3	3
Transacciones Tarjetas Débito	% del total de operaciones en Argentina	7.3%	8.1%	8.6%	9.5%	9.9%
	Posición Vs otros bancos	4	3	4	4	4

Fuente: Elaboración propia con base en los datos extraídos de (Euromonitor International, s.f.).

Respecto a Tarjeta Naranja S.A., la siguiente tabla ilustra su participación en el mercado de tarjetas financieras en circulación en Argentina. Según la Tabla 5, tuvo periodos de pérdida de participación entre los años 2017 y 2018. Es posible atribuir tal pérdida a la implementación

de la estrategia digital del BDG en un acto de canibalismo entre organizaciones de un mismo grupo empresarial.

Tabla 5: *Participación porcentual y posicionamiento de tarjetas financieras Tarjeta Naranja en Argentina*

Participación porcentual y posicionamiento de tarjetas financieras Tarjeta Naranja en Argentina						
Categoría	Tipo de Dato	Año				
		2014	2015	2016	2017	2018
Tarjetas Financieras en Circulación (Crédito, Débito, Prepago, Recargables)	% del total de tarjetas en Argentina	7.3%	7.3%	7.2%	7.5%	6.8%
	Posición Vs otros bancos	3	3	3	4	4
Tarjetas crédito	% del total de tarjetas en Argentina	14.9%	15.5%	15.2%	15.4%	14.4%
	Posición Vs otros bancos	1	1	1	1	1
Transacciones de Pago con Tarjeta Financiera	% del total de operaciones en Argentina	10.7%	10.8%	11.2%	12.6%	11.2%
	Posición Vs otros bancos	1	1	1	1	3

Fuente: Elaboración propia con base en los datos extraídos de (Euromonitor International, s.f.).

7.4. Crecimiento del BDG en función de la utilidad neta y sus activos totales.

A continuación, está la relación de los resultados financieros del Banco de Galicia de los últimos cinco años respecto a dos indicadores diferentes que son: los Activos Totales y el Resultado Neto del Ejercicio. Cada uno de los indicadores tiene cuatro categorías que se dividen en valores nominales y datos porcentuales. Se llama tabla de crecimiento porque, en los años analizados, los indicadores tienen variaciones positivas respecto al año inmediatamente anterior. El objetivo es conocer el desarrollo de la entidad y definir si existe

una relación entre la estrategia de transformación digital del Banco de Galicia y evolución y crecimiento financiero.

Tabla 6: *Crecimiento del BDG en función de la utilidad neta y sus activos totales*

Crecimiento del BDG en función de la utilidad neta y sus activos totales						
Indicador	Categoría	Año				
		2015	2016	2017	2018	2019
Resultado Neto del Ejercicio	Valores en millones de pesos argentinos	3.913	5.094	6.915	11.536	35.230
	Variación porcentual Anual		30,18%	35,75%	66,83%	205,39%
	Variación porcentual 2017-2019			409,47%		
	Variación porcentual 2015-2019	800,33%				
Activos Totales	Valores en millones de pesos argentinos	160.550	240.058	336.384	511.238	596.094
	Variación porcentual Anual		49,52%	40,13%	51,98%	16,60%
	Variación porcentual 2017-2019			77,21%		
	Variación porcentual 2015-2019	271,28%				

Fuente: Elaboración propia con base en los informes ampliados del Banco de Galicia años 2015-2019.

7.5. Análisis de participación de mercado en el sector financiero del GFG y BDG.

A partir de la implementación de la estrategia de transformación digital del Banco de Galicia en el 2017, la entidad ha experimentado un crecimiento exponencial entre los años 2017 y 2019. Desde la perspectiva con la que se realizó la investigación se puede notar una relación

directa entre la transformación digital y los resultados financieros de la organización. Desde el análisis macro organizacional del Grupo Financiero Galicia, hasta el análisis del Banco de Galicia y su compañía hermana Tarjeta Naranja S.A., se encontró que hay un impacto positivo y directamente proporcional entre la estrategia del Banco Galicia y los resultados financieros del grupo (Gráfico 3).

Para empezar, se halló que en el año 2015 el Banco de Galicia se posiciona como el cuarto banco más grande de Argentina, con cerca de \$161 mil millones de pesos argentinos en función de los activos totales (Gráfico 2). En 2019, el BDG ocupaba el segundo lugar del ranking antecedido solamente por el Banco de la Nación Argentina, con casi \$597 mil millones de pesos, lo que representa un crecimiento en sus activos totales del 77% respecto al año 2017 y un 271% respecto al año 2015. Lo anterior significa que la organización casi triplica el valor de sus activos fijos en un periodo no mayor a cinco años y que el periodo de mayor crecimiento de tal indicador se da entre los años 2017 y 2018 (Tabla 6).

Desde la perspectiva del resultado neto del ejercicio el panorama sigue siendo el mismo. Entre los años 2015 y 2019, el BDG tuvo un crecimiento del 800% y pasó de \$3.913 millones de pesos en utilidad neta en el 2015 a \$35.230 millones de pesos en el 2019. Lo más particular de los resultados es que en el 2017 tuvo un 36% de crecimiento, 2018 un 67% y en el 2019 un 205%, lo que traduce en un crecimiento positivo exponencial en las utilidades netas de la organización. Durante el periodo de implementación de la transformación digital, las utilidades netas crecieron 410%, lo que también precisa una relación directa entre los dos factores (Tabla 6).

Para el presente estudio se analizó el producto de colocación digital estrella de la organización, la tarjeta de crédito. Para ello, se recopilieron datos acerca de la cantidad de tarjetas financieras que tiene cada entidad con dicho producto en Argentina y los resultados son concluyentes. Antes de la implementación de la estrategia digital en 2017, cerca del 11%

de tarjetas de crédito de Argentina eran del BDG, porcentaje que no crecía más del 0.6% anualmente. En el 2017, dicho valor aumentó casi el 1%, cerrando el 2019 con el 13% de participación. La anterior situación se repite en igual medida en la participación de tarjetas financieras del mercado argentino, logrando que con la estrategia crecieran sólo en 2 años en un 1% mientras que antes del 2017 en 2 años crecieron el 0.6% (Tabla 4).

No solamente la colocación de productos financieros está en la estrategia digital; la prestación de servicios, como transacción presenciales y virtuales también son incluidas. Pasar de un 9.5% de transacciones financieras de toda Argentina en 2016 a un 11.4% en el 2017, representa una relación con la estrategia y es que antes de dicho año el banco no crecía en su participación de dicho indicador en más del 1%, después de la implementación digital creció cerca del 2% (Tabla 4).

Es de suma importancia resaltar que el BDG coloca productos financieros como tarjetas de crédito a través de Tarjeta Naranja S.A. y es esta colaboración la que le permite a dicha entidad tener el 23.3% de tarjetas de crédito circulante en el mercado argentino, ubicando a la organización en la posición número uno de dicho ranking (Tabla 5). No solo la estrategia digital funciona en este aspecto. Tal logro también es atribuible a la unión de esfuerzos con otras organizaciones aliados y otras estrategias como, por ejemplo, las tarjetas de crédito *retail*. Al tener una mayor participación del mercado, el BDG logra captar mayores flujos de capital a través del consumo, lo cual para una entidad como esta se traduce en rendimientos por interés. Lo anterior es lo que se conoce como sinergia empresarial e integración horizontal a través de una tarjeta de crédito con marca compartida o aliada.

Para finalizar, los hallazgos en las interacciones con los colaboradores, estos siempre resaltan la insistencia de las directivas del banco con alinear a todo el recurso humano con la estrategia digital. Ellos asocian el éxito de los resultados de los últimos años con el cambio de

mentalidad y procesos que se llevaban en el banco y el por eso que de forma cualitativa se midió la relación existente con el aspecto financiero.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de analizar la situación de Argentina desde un enfoque macro, en cuanto a variables económicas y poblacionales, se puede evidenciar que a pesar de los resultados de dicha nación el sector financiero en los últimos cinco años se ha mantenido estable. El Banco Galicia a pesar de estar en un sector hacinado y turbulento (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008) ha desarrollado estrategias que no solo le han permitido sobrevivir en el tiempo, sino que además ha obtenido resultados financieros positivos exponencialmente crecientes.

La estrategia de transformación digital implementada por el Banco de Galicia en Argentina ha tenido un impacto positivamente exponencial en el resultado de las utilidades netas, además de la unificación de esfuerzos con otras organizaciones a través de integraciones horizontales y alianzas, creando así un alto grado de sinergia empresarial. Si bien el BDG representa cerca del 85% de las utilidades netas del Grupo Financiero Galicia, el crecimiento no pudo haber sido posible sin la sinergia empresarial, tanto de las compañías restantes pertenecientes al grupo como las compañías externas aliadas.

Se le recomienda al Banco de Galicia implementar una estrategia de promoción de sus buenas prácticas a nivel interno y construir de manera formal un centro de preparación profesional y de crecimiento para sus colaboradores. Las organizaciones hoy en día tienden a invertir más en la preparación y capacitación de sus clientes internos, siguiendo los modelos orientales de éxito como el de Toyota. Un empleado preparado y educado representa una mayor posibilidad de traer ideas nuevas e innovadoras para la organización siempre y cuando la alta gerencia permita la participación de este.

9. REFERENCIAS

- Aguirre, Á. (1995). *Etnografía Metodología cualitativa en la investigación sociocultural*. Barcelona: Marcombo.
- Area, M. (2017). La metamorfosis digital del material didáctico tras el paréntesis Gutenberg. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, 16(2), 14-28. Recuperado el 1 de Marzo de 2020, de <https://relatec.unex.es/article/view/3083/2113>
- Banco de Galicia. (2016). *Informe Ampliado de Banco Galicia 2015*. Informe de Sustentabilidad, Buenos Aires. Obtenido de <http://www.galiciasustentable.com/IS2015/IA/informe-galicia-2015-ampliado.pdf>
- Banco de Galicia. (2017). *Memoria y Balance - Enero / Diciembre 2016*. Balance General, Buenos Aires. Recuperado el 20 de Enero de 2020, de <https://www.bancogalicia.com/banca/wcm/connect/b1ce6a5e-b922-448e-bf54-24326e7d49cb/M+2016+-+BGBA.pdf?MOD=AJPERES>
- Banco de Galicia. (2018). *Memoria y Balance - Enero / Diciembre 2017*. Balance General, Buenos Aires. Recuperado el 20 de Enero de 2020, de <https://www.bancogalicia.com/banca/wcm/connect/18b7b585-084c-478d-8a87-04828e91b4d5/banco-galicia-balance-31122017.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m9DY3hd>
- Banco de Galicia. (2019). *Banco de Galicia y Buenos Aires. Memoria y Estados Financieros Consolidados: Por el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018, presentado en forma comparativa*. Buenos Aires. Recuperado el 20 de Febrero de 2020, de <https://www.bancogalicia.com/banca/wcm/connect/5d6b33e6-21b9-4e27-83ad-34f734b974eb/BANCO-DE-GALICIA-Y-BS-AS-SAU-+31-12-18.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mBUNHS4>
- Banco de Galicia. (2020). *Memoria y Estados Financieros Diciembre 2019*. Informe Financiero, Buenos Aires. Recuperado el 20 de 04 de 2020, de <https://www.bancogalicia.com/banca/wcm/connect/78f6efb7-0743-4bfa-b514->

e6028b5e6d31/Memoria%26EEFF_BGBA_2019.pdf?MOD=AJPERES&CVID=n273
V5m

Banco de Galicia. (s.f.). *Personas: Banco de Galicia*. Recuperado el 25 de Julio de 2019, de Banco de Galicia: <https://www.bancogalicia.com/banca/online/web/Personas>

Best, M. H. (2001). *The New Competitive Advantage*. New York, NY, EEUU: Oxford.

Bhimani, A. (2003). *Management Accounting in the Digital Economy*. New York: Oxford.

Bravo, F. (2003). *Managing Global Finance in the Digital Economy*. Westport: Praeger.

Chishti, S., & Barberis, J. (2017). *El futuro es Fintech Una guía para inversores, emprendedores y visionarios para entender la nueva revolución tecnológica*. Reino Unido: Ediciones Deusto.

Cortada, J. (2004). *The Digital Hand: Volume I: How Computers Changed the Work of American Manufacturing, Transportation, and Retail Industries*. New York: Oxford.

Cortada, J. (2005). *The Digital Hand: Volume II: How Computers Changed the Work of American Financial, Telecommunications, Media, and Entertainment Industries*. New York: Oxford.

Dumrauf, G. (2010). *Finanzas Corporativas: un enfoque latinoamericano 2 edición*. Buenos Aires: Alfaomega.

Euromonitor International. (s.f.). *Financial Cards in Circulation Latin America*. Obtenido de Company Shares- Euromonitor: <https://www-portal-euromonitor-com.ez.urosario.edu.co/portal/ResultsList/Index>

Facultad de Estudios Estadísticos Universidad Complutense de Madrid. (2020). *¿Que es Big Data?* Obtenido de Facultad de Estudios Estadísticos Universidad Complutense de Madrid Web Site: <https://www.masterbigdataucm.com/que-es-big-data/>

Grupo Financiero Galicia. (2018). *Informe de Sustentabilidad 2017*. Buenos Aires. Recuperado el 09 de Diciembre de 2019, de <http://www.galiciasustentable.com/IS2017/>

- Grupo Financiero Galicia. (2020a). *Informe Ampliado de Grupo Financiero Galicia 2019*. Buenos Aires. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de http://galiciasustentable.com/II2019/files/descargas/GFG_IA_2019_completo.pdf
- Grupo Financiero Galicia. (2020b). *Memoria Anual Informe Integrado. Desempeño Económico, Social y Ambiental 2019*. Buenos Aires. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de http://galiciasustentable.com/II2019/files/descargas/GFG_Memoria_Anual_Informe_Integrado_Desempeno_Economico_Social_Ambiental_2019_2Abril.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República de Argentina. (s.f.a). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010*. Recuperado el 10 de Julio de 2019, de Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República de Argentina: <https://www.indec.gob.ar/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República de Argentina. (s.f.b). *Estadísticas e Indicadores* . Recuperado el 10 de Junio de 2019, de Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República de Argentina: <https://www.indec.gob.ar/>
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Digital transformation and disruption: On big data, blockchain, artificial intelligence, and other things. *Business Horizon*, 62(6), 679-681.
- Kaufman, I., & Horton, C. (2015a). *Digital Marketing: Integrating Strategy and Tactics with Values*. New York: Routledge.
- Kaufman, I., & Horton, C. (2015b). Digital Transformation: Leveraging Digital Technology with Core Values to Achieve Sustainable Business Goals. *The European Financial Review*, 63-67. Obtenido de <https://www.europeanfinancialreview.com/digital-transformation-leveraging-digital-technology-with-core-values-to-achieve-sustainable-business-goals/>
- Krueger, K. (2013). Forget ROI, the future of technology investment is all about value: when it comes to technology projects, the value of an investment should be defined by its educational return, not its financial return. *T.H.E. Journal: Technological Horizons in Education*, 40, 25-28. Recuperado el 10 de Julio de 2019

- Lombardero, L. (2015). *Trabajar en la era digital: Tecnología y competencias para la transformación*. España: LID Editorial Empresarial.
- Marshall, S., Taylor, W., & Yu, X. (2003). *Closing the Digital Divide: Transforming Regional Economies and Communities with Information Technology*. New York: Praeger Publishers.
- Mazurek, G., & Tkaczyk, J. (2016). *The impact of the digital world on management and marketing*. Varsovia: Poltext.
- Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos* (Segunda ed.). Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado el 20 de Febrero de 2020
- Sacolick, I. (2017). *Driving Digital: The Leader's Guide to Business Transformation Through Technology*. New York: Amacom.
- Schueffel, P. (2016). Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech. *Journal of Innovation Management*, 4, 32-54. Recuperado el 12 de Febrero de 2020, de Journal of Innovation Management.
- Shapiro, A. (2000). *The Control Revolution: How the Internet is Putting Individuals in Charge and Changing the World We Know*. New York: PublicAffairs.
- Tapscott, D. (1997). *La economía digital: las nuevas oportunidades y peligros en un mundo empresarial y personal interconectado en red*. Bogotá: McGraw-Hill.
- West, D. (2007). *Digital Government: Technology and Public Sector Performance*. New York: Princeton.