

La era de la digitalización financiera: entre el ahorro y la creatividad

ES EL RESPONSABLE TECNOLÓGICO DE UNO DE LOS DIEZ BANCOS MÁS GRANDES DE LA ARGENTINA. A NIVEL MUNDIAL, EL CITI MANEJA MÁS DE 200 MILLONES DE CUENTAS. EN DIÁLOGO CON **PERSPECTIVA**, GABRIEL PÉREZ EVALÚA EL PRESENTE Y EL FUTURO DEL NEGOCIO BANCARIO LIGADO A LA IT Y CONFIESA CUÁL ES LA CLAVE PARA LA EFICIENCIA DE ESTA INDUSTRIA A PARTIR DE LA DIGITALIZACIÓN.

Carga sobre sus hombros de 46 años una amplia responsabilidad. Desde un histórico edificio en el microcentro de la ciudad de Buenos Aires, ubicado sobre la transitada calle Bartolomé Mitre, conduce en la Argentina el departamento tecnológico de Citi, uno de los bancos más emblemáticos del mundo. Para este hombre que forjó toda su carrera en la misma entidad, la tecnología es sinónimo de humanidad. Ferviente convencido de su profesión y alineado con la política y los vaivenes de un banco en el que ha estado por más de 25 años, Gabriel Pérez cree que en la era de la Web 2.0 y de la hiperconectividad, la IT acerca a las personas, por sobre cualquier otra virtud. La define, además, como una herramienta creativa, que agrega valor. Y hasta se fascina y juega con la idea de que tiene una arista ecológica. En diálogo con **Perspectiva**, cuenta las incursiones del banco y anticipa las tendencias de la primera entidad financiera de la Argentina en brindar una solución de autoservicio con módulos de reconocimiento de efectivo y cheques.

—¿Qué aportes permite la tecnología al sistema y al negocio bancarios?

—La tecnología es un medio fundamental para implementar las estrategias y los modelos de negocios. Pero, a su vez, es una herramienta que permite agregar valor, reducir tiempos en los procesos, acercarnos a los clientes y hacer más eficientes las tareas del segmento y del negocio bancario.

—¿Cuál es su visión sobre la digitalización en los bancos?

—Sin duda que es favorable y es sólo una muestra más de esta era de la información en la que vivimos. Puntualmente en los bancos, la digitalización acorta tiempos de búsqueda y de envío, disminuye costos de almacenamiento y, además, es una pequeña contribución desde un punto de vista ecológico. En Citi tenemos una gran penetración entre

nuestros clientes en lo que llamamos “e-delivery”, que es el envío de información de manera digital. Puertas adentro de la organización, se ha eliminado, por caso, el envío de listados a la red de sucursales y todo se maneja en forma electrónica.

—¿Cree que la tecnología terminará desplazando a la sucursal tradicional?

—Si bien los contactos tecnológicos con los clientes son cada vez más numerosos, no debemos olvidar que éste es un negocio de gente interactuando, por lo tanto nunca se va a eliminar el contacto humano. Debemos lograr el *mix* que nuestros clientes demanden para poder interactuar con ellos.

Made in Citi

La entidad que comanda Juan Bruchou en la Argentina se encuentra entre los diez bancos más importantes de estas tierras. Según datos del Banco Central, por sus activos Citi ocupa el octavo puesto del *ranking* oficial, debajo del Santander, BBVA Banco Francés, Galicia y HSBC. Por cantidad de préstamos, la entidad se ubica en el noveno lugar, alcanzando un total de \$14.180 millones; y, por depósitos, está en el décimo puesto con un total de colocaciones que rondan los \$5500 millones. Precursor, Citi justifica su magnitud imponiendo tendencias al resto del mercado financiero. “La exigencia es liderar”, describe Pérez. Y con esta consigna el banco implementó la nueva generación de cajeros automáticos (ATM, por sus siglas en inglés) que permite homologar instantáneamente los depósitos. Un avance que hasta se jacta de tener su costado ecológico, ya que permite ahorrar una gran cantidad de papel, evitando el uso de sobres. Además Citi fue uno de los primeros bancos en desarrollar un contacto directo a través de la red social Facebook: en cuatro meses de vida, ya suma más de 10.000 amigos.





—¿En qué negocios tecnológicos incursionó el Citi en el último tiempo?

—Hemos estado muy activos en lo que hace a la incorporación de tecnología. La implementación de dispositivos CDM (*Cash Deposit Machine*) que expresan la tecnología del Depósito Inteligente nos permitió liderar el segmento así como brindar una solución de autoservicio con módulos de reconocimiento de efectivo y cheques. En nuestra red de sucursales, los clientes pueden ingresar directamente los billetes y cheques para completar sus operaciones de depósitos y pagos. El efectivo es validado en el momento, y los cheques son escaneados y visualizados tanto en la pantalla como en el comprobante que se entrega al cliente.

—¿Y dentro de la organización del banco?

—Implementamos fuertes cambios tecnológicos en el Call Center tendientes a simplificar el acceso y segmentar la cartera para poder atender a cada segmento de acuerdo con sus particularidades. Esta segmentación fue posible gracias a las herramientas tecnológicas que permiten utilizar la información disponible en nuestros Data Warehouses. También se rediseñó la página web transaccional del banco, haciéndola más amigable para el usuario, y en las sucursales se migraron las centrales telefónicas a IP Telephony.

After office

Gabriel Pérez es contador público graduado en la Universidad de Buenos Aires (UBA) y con un posgrado en Dirección de Empresas en el IAE Business School. Ingresó al Citi con apenas 20 años y allí forjó su carrera. Fuera del banco disfruta de estar con su familia, reuniones con amigos y practicar deportes. Fanático del tenis, se declara además un cinéfilo apasionado. Nacido en Buenos Aires, a la hora de hablar de "los suyos", este porteño se entusiasma con la idea de que sus dos hijos algún día sigan sus pasos y, orgulloso, aclara que aunque "son chicos todavía y es muy pronto para saberlo, está claro que la afinidad por la tecnología ya la están mostrando".

—¿Cómo ve el desarrollo del banco en esta área respecto de otras entidades y respecto de otras industrias?

—La intención es liderar. En algunos segmentos, como en la implementación de los CDMs, somos claramente líderes, en otros estamos o mejor que la media del mercado o acompañando las tendencias.

—¿Qué proyectos están en carpeta para este año y en qué área planean invertir?

—Además de terminar la implementación del proyecto de CDMs que demandó una inversión de 8 millones de dólares y que está en su fase final, se está instalando un nuevo aplicativo de caja tanto para la banca de consumo como para la corporativa, integrando ambas; se migrará la central telefónica de nuestro Contact Center, Citiphone, introduciendo tecnología de punta; y entre el año pasado y éste se está realizando un recambio de todo el parque de computadoras personales y *notebooks* del staff del banco tanto en lo que hace a hardware como a sistema operativo.

—¿Cómo se estructura el departamento que usted dirige dentro del banco?

—Son dos estructuras. Una es la gerencia de los Representantes del Negocio (BRs), cuya función es intermediar entre las necesidades funcionales de los usuarios de negocio y las *factories* de desarrollo de software de la corporación. La otra unidad es la gerencia de Infraestructura Tecnológica, que tiene a su cargo el procesamiento de datos en sí mismo, con la operación del Data Center, y todo lo relacionado con la infraestructura sobre la que corren los aplicativos del banco, servidores, PCs, redes de telecomunicaciones de voz y datos, y centrales telefónicas, entre otros.

Desde cualquier lugar y en cualquier momento

Con consumidores cada vez más exigentes, hoy las entidades financieras están destinando buena parte de sus recursos para generar servicios y productos más sofisticados. "La opción de operar desde cualquier lugar y en cualquier momento gana cada vez más adeptos", se convence Pérez a lo largo de la entrevista y asegura que esa será la ventaja que hará de motor para el crecimiento de la industria digital. Claro que, a través de una mejor oferta, los bancos también buscan reducir los costos de su negocio.

» **Citi global: Está en 102 países. Cuenta con 8100 oficinas, 370.000 empleados y más de 200 millones de cuentas.**

—¿Qué tecnologías cree que van a imponerse en la operatoria bancaria?

—Los canales alternativos de interacción con el cliente ganarán cada vez más participación, ya que simplifican el acceso a los clientes y les dan la opción de operar desde cualquier lugar y en cualquier momento. En el negocio bancario muchas de las tecnologías mencionadas van a tener uso creciente: CDM, segmentación, por caso.

—¿Cuál es su visión respecto de la operatoria vía Internet de acá a cinco años?

—Va a crecer, sin ninguna duda, debido a múltiples factores: la inversión de las telcos para aumentar la oferta de conectividad, la familiaridad de la gente con Internet, la incorporación de los jóvenes en números cada vez mayores y, por último, el incremento de contenidos y de posibilidades de transaccionar que los bancos iremos generando de acá a cinco años.

Hacia una lenta, pero segura, Argentina digital

A diferencia de otros países —no sólo del mundo, sino también de la región— la Argentina recién está asomando a la era digital en el negocio bancario. Según un reciente estudio del perfil del usuario de Internet en la Argentina —publicado por *Prince & Cooke*— 4,5 de cada 10 usuarios tienen una cuenta bancaria. Esta relación crece a 6 de cada 10 en el nivel socioeconómico (NSE) ABC1. Del 45% promedio de usuarios bancarizados, apenas el 41% opera a través de *home banking*. En el relevamiento, la consultora apunta que, aún hoy, seis de cada diez personas prefieren hacer una fila en la sucursal para pagar los servicios antes que hacerlo desde su casa. Pese a todo, según datos del mercado, el uso del *home banking* creció 35% en 2009. El CIO de Citi argumenta que es más probable encontrar la respuesta a estas cifras en la baja bancarización de los argentinos más que en la adopción de la web como herramienta. "De acuerdo con los datos de un informe de la CEPAL de hace un par de años, la bancarización de la Argentina estaba en el 25%, la de Chile cerca del 60% y el promedio de América Latina en un 37%, con lo cual existe una diferencia de base sistémica", detalla Pérez. Y continúa: "Y por el otro lado, tenemos que (según el informe Barómetro Cisco de 2009, preparado por IDC) el grado de penetración de la banda ancha en la Argentina es de 9,3%, sólo superado por Chile con el 9,7% y muy por delante del resto de los países latinoamericanos, como Brasil, por ejemplo, con una penetración del 5,8%, y Colombia del 4,7%. En los países altamente desarrollados —Alemania, por ejemplo— la banda ancha llega al 30% de la población".

—¿Cómo es la adhesión de los clientes Citi a Internet?

—Es muy alta debido a que el target principal de nuestros clientes es ABC1, y este segmento cuenta con la tecnología y saben utilizarla. Como dato de valor, en el envío de estados de cuenta en forma electrónica estamos con una penetración cercana al 40% sobre nuestra cartera.

—¿Qué significa la tecnología para usted?

—Un medio para acercar a las personas, para crear valor y para acortar tiempos.

Cronología de un gigante financiero

Año 1812. El 16 de junio, con 2 millones de dólares de capital, City Bank of New York (ahora Citi) empezó a operar en la ciudad de Nueva York.

Año 1914. Citi se estableció en la Argentina y fue su primera sucursal fuera de los Estados Unidos.

Año 1917. Citi abre su primera oficina en España.

Año 1974. The First National City Corporation pasa a denominarse Citicorp.

Año 1998. Citicorp y Travelers se fusionan dando lugar a Citigroup.

Citi adquiere el ex Banco Mayo.

Año 2001. Citigroup adquiere Banamex de México.

Año 2007. Citigroup pasa a denominarse Citi. Una única compañía bajo una única y simplificada marca. Citi con el arco rojo.

Año 2007. Citi es uno de los bancos más afectados por la crisis de hipotecas de alto riesgo (subprime). El Tesoro de EE.UU. lo asiste con **u\$s45.000 millones de fondos públicos** y acuerda asegurar **300.000 millones en activos sin liquidez**, como parte de dos rescates para estabilizar el banco bajo el Programa de Alivio de Activos Problemáticos (TARP, por sus siglas en inglés).

Año 2009. A fin de año devuelve casi la mitad de fondos del rescate.

Año 2010. El Estado —primer accionista de la entidad (con un 27%)— comienza un proceso por el que prevé la venta de **1500 millones de las 7700 millones de acciones** que posee.

