

An aerial, high-angle photograph of a large, modern plaza. The plaza is paved with light-colored, rectangular tiles arranged in a grid pattern. Several people are scattered across the plaza, some standing and talking, some walking, and one person is sitting on a white bench in the lower right corner. The overall atmosphere is professional and busy.

LLYC

INFORME COMUNICACIÓN FINANCIERA

**DESAFÍOS DE
COMUNICACIÓN
PARA EMPRESAS
DE SERVICIOS
FINANCIEROS EN
LA ARGENTINA**

Buenos Aires, junio 2023

LLORENTE Y CUENCA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
1. INCLUSIÓN FINANCIERA	4
2. NUEVO ECOSISTEMA DE COMPETIDORES	8
3. PROTECCIÓN DE DATOS	11
4. REGULACIÓN	13
LA COMUNICACIÓN COMO COLUMNA VERTEBRAL DE LA EMPRESA	16



INTRODUCCIÓN

En un escenario en el que las sociedades se encuentran cada vez más polarizadas y demandantes de las instituciones, las compañías que prestan servicios financieros enfrentan el desafío de satisfacer a usuarios cada vez más exigentes. Esta tendencia se verifica a nivel global y la Argentina no es la excepción.

La experiencia del cliente es un aspecto central en el que se debe trabajar desde las empresas de servicios financieros para poder gestionar la reputación y evitar crisis que escalan a partir de quejas o comentarios en redes por servicios que consideran deficientes.

La altísima inflación local erosiona las expectativas de los usuarios con respecto al servicio y se presenta como un reto mayor para las empresas del sector financiero.

En la Argentina, adicionalmente, los actores tradicionales deben gestionar aún la confianza del usuario en el sistema financiero, quien todavía mira al sector con recelo luego de sucesivas crisis económicas y malas experiencias previas, como el "corralito financiero" en 2001.

Los nuevos actores del ecosistema, por su parte, deben derribar barreras de entrada, además de apelar a la educación financiera como un elemento clave para poder realzar sus propuestas de valor más adaptadas a las necesidades de las nuevas generaciones de usuarios.

En este marco, la comunicación financiera, es decir, las acciones tácticas y estratégicas que ayudan a las empresas de servicios financieros a gestionar su reputación, emerge como un activo fundamental para las compañías que forman parte del ecosistema local.

Este informe plantea de manera amplia los desafíos que las empresas del sector están enfrentando y esboza oportunidades de comunicación para poder sortearlos.

Desde la inclusión financiera hasta la regulación, pasando por las nuevas tecnologías, el nuevo perfil de usuario y la importancia de la protección de datos, este documento plantea analizar cómo las empresas financieras en la Argentina pueden generar una comunicación efectiva que les permita alcanzar sus objetivos de negocios en entornos complejos.



1. INCLUSIÓN FINANCIERA

De acuerdo con información del Banco Mundial, **en la Argentina la población no bancarizada alcanza aproximadamente un tercio de la población.** El dato es alto y contrasta con promedios históricos que daban cuenta de que la inclusión financiera alcanzaba a más de la mitad de la población.

Un informe reciente del Banco Central de la República Argentina (BCRA) pone en evidencia el crecimiento del segmento y destaca, por ejemplo, que la cobertura de cuentas bancarias y/o de pago alcanzó a casi la totalidad de la población adulta (99,3%) a finales de 2022. La cantidad de personas humanas (PH) que poseía al menos una cuenta se ubicó en 35,1 millones frente a 34,6 millones en junio de 2022 (98,5%).

No obstante, el debate sobre el tema sigue abierto, ya que contar con un acceso a una cuenta bancaria no

equivale necesariamente a inclusión financiera, y el recorrido para que ésta sea un vehículo que mejore la calidad de vida de las personas está lejos de haber concluido. **El acceso a servicios financieros básicos es considerado un derecho fundamental** que contribuye al desarrollo económico y social de las personas.

Por ello, la **responsabilidad de reducir esta brecha** está en manos de todo **el ecosistema financiero**, incluyendo Estado, empresas y organizaciones del tercer sector. Cada una desde su lugar debe desarrollar el aporte necesario para que **los servicios financieros sean universales, efectivos y eficientes.**

Este informe no pretende realizar un análisis técnico sobre el estado de la inclusión financiera ni dar cuenta de los caminos que debe tomar cada actor en cuestión. Por ello, para acotar el alcance, nos ocuparemos de generar algunas consideraciones para entender cómo la comunicación puede desempeñar un papel crítico para que las empresas de servicios financieros superen estos desafíos y promuevan la inclusión financiera en Argentina.

“El acceso a servicios financieros básicos es considerado un derecho fundamental que contribuye al desarrollo económico y social de las personas”



Las compañías pueden **utilizar estrategias de comunicación** para llegar a segmentos de la **población que tradicionalmente han sido excluidos** del sistema financiero. Sobre este aspecto, las *fintechs* han hecho un gran trabajo que debe ser sostenido en el tiempo.

Al respecto, Alan Mac Carthy, cofundador de Front, una *startup* que ayuda a las personas a alcanzar objetivos de ahorro con más de 150.000 usuarios hoy activos en la plataforma, resume: "Como trabajamos con ahorros y dinero de las personas, la comunicación es tan importante como el mismo producto. Para nosotros es fundamental que el cliente reciba buena información y se mantenga educado para, así, generar más confianza. Sin confianza es imposible tener un buen producto en el mundo *fintech*".

La comunicación adecuada puede ayudar a **superar las barreras percibidas o reales** que impiden que ciertos grupos accedan a los servicios financieros, como la **falta de conocimiento o la desconfianza hacia las instituciones financieras**.

UN NUEVO PERFIL DE USUARIO

La inclusión financiera que sólo incorpore personas al sistema no es exitosa. Dicho de otra manera, **mayor cantidad de usuarios no implica mayor adopción**. Al respecto, muchas *fintechs* han conseguido resultados magros entregando tarjetas de débito y abriendo billeteras digitales a usuarios, que luego apenas un bajo porcentaje de ellos utilizan.

En ese contexto, **la comunicación debe ser bidireccional** para comprender las necesidades, preocupaciones y expectativas de los consumidores.

En los últimos años, emergió un usuario más activo, que presta atención a las reseñas y a los comentarios de otros usuarios antes de tomar una decisión. En otras palabras, **ha nacido un usuario más exigente y demandante que le reclama más a las empresas de servicios financieros**.

Por ello, **todas las acciones de comunicación deben estar orientadas a conocer mejor a ese usuario,**

entender cómo piensa, siente y hace, cuáles son sus necesidades y preocupaciones con respecto al sistema financiero.

A través de la **recopilación de comentarios, la realización de encuestas o la interacción en redes sociales**, las empresas pueden obtener información valiosa sobre las preferencias y experiencias de los clientes.

“Ha nacido un usuario más exigente y demandante que le reclama más a las empresas de servicios financieros”

El **feedback** y los **procesos de mejora continua** contribuyen a adaptar los productos y servicios financieros para satisfacer mejor las necesidades del cliente y mantener una ventaja competitiva.

La comunicación facilita la identificación de áreas de mejora y permite a las empresas ajustar su oferta según las demandas cambiantes de los clientes. Algunas **herramientas de diagnóstico como *buyer persona* y *customer journey*** son elementos necesarios para que las empresas del sistema financiero puedan entender mejor a sus usuarios.

En cualquier caso, se trata en definitiva de alcanzar al usuario a través de diferentes acciones para poder conocerlo mejor.

En ese sentido, Eduardo Iglesias, fundador de Colón Compañía de Seguros, VivaWell y miembro del Consejo Asesor de LLYC, afirma: "La tecnología puesta al servicio de las personas permite accionar la inclusión financiera si está dentro de tu propósito. En su momento, lo pusimos en práctica con eColón, la primera compañía de seguros *online* en Argentina. Esto hizo que personas muy alejadas de los centros urbanos, en pequeñas localidades, pudieran acceder a servicios de seguros que antes les era imposible".

EDUCACIÓN FINANCIERA

Mientras se salda el debate en torno a la **educación financiera** y la responsabilidad de las entidades del ecosistema, las empresas de servicios financieros pueden desempeñar un papel activo.

En concreto, **la Argentina se ubica entre los países con menor conocimiento y actitud financiera de Latinoamérica**, ocupando el puesto 37 de 39 economías. El dato se desprende de un estudio realizado en 2017 por el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y el Banco Central de la República Argentina (BCRA).

Ese informe destaca también que el conocimiento de productos financieros es “moderado” y sólo la mitad de los argentinos aseguró contar con un presupuesto familiar y 7 de cada 10 declararon no haber ahorrado en el último año al momento de participar del estudio.

Con respecto a este tema, el usuario actualmente no se conforma con un video tutorial, sino que demanda

mayores esfuerzos que derivan en la **generación de un marco para la educación financiera**. En rigor, tiene poca utilidad generar materiales educativos, como guías, artículos y videos, sin que ello sea acompañado por una **“cultura” del ahorro y la inversión**.

En los últimos años han surgido muchos **referentes en redes que aportan información** y ayudan a los usuarios a comprender conceptos financieros, tomar decisiones informadas y utilizar adecuadamente los productos y servicios financieros. En esta categoría podemos ubicar a los denominados **finfluencers**. Las compañías de servicios financieros deben trabajar para generar relaciones y alianzas con estos actores del ecosistema que poseen buena llegada al usuario final.

También muchas empresas han tomado la decisión de establecer “academias” o “universidades”, lo que se traduce en **cursos dictados por expertos** de la industria, habitualmente de manera gratuita.

Esta práctica es especialmente común en empresas **fintech** focalizadas en inversiones, las llamadas

“La Argentina se ubica entre los países con menor conocimiento y actitud financiera de Latinoamérica, ocupando el puesto 37 de 39 economías”



investech. “Actualmente tenemos una academia *online* y vamos de manera presencial a dar talleres a colegios, universidades y empresas en la provincia de Buenos Aires. En los colegios también invitamos a los padres de los alumnos, ya que la falta de educación financiera es un problema que no discrimina por edad. Argentina integra la lista de los países con menor conocimiento financiero a pesar de que somos una de las tres economías con mayor inflación del mundo”, comenta Mac Carthy en relación a este tema.

La comunicación es un vehículo clave a la hora de educar en herramientas financieras y en activos digitales, cuya adopción creció fuerte en la Argentina, a tal punto que el país ocupa el **13º puesto en el mundo**, pero donde aún reina mucha desinformación entre los usuarios.

“La comunicación ocupa un rol fundamental en Bitso, ya que es el área que se encarga de informar, desarrollar contenidos o crear narrativas simples que ayuden a los *stakeholders* externos o internos a entender el mundo de las criptomonedas, de la tecnología y de los servicios financieros”, explica Analía Cervini, VP of Communications de Bitso, una empresa de servicios financieros cripto con más de 7 millones de usuarios en América Latina.

“Si bien el conocimiento sobre los activos digitales creció mucho en los últimos años, aún hay que continuar educando sobre las posibilidades y ventajas que ofrecen, con el objetivo de generar confianza entre los clientes actuales y potenciales, disminuyendo la desinformación aún existente. Por eso, en este contexto, la comunicación y difusión de contenidos sobre cripto y *blockchain* es central. En otras palabras, la comunicación es parte central de nuestra misión como empresa y de nuestra estrategia de negocio, es un área clave dentro de la organización”, agrega Cervini.

De este modo, las empresas de servicios financieros necesitan tener **estrategias sólidas para poder convertir al usuario en un cliente** y la comunicación es clave en ese proceso.

ADOPCIÓN Y CRECIMIENTO

En términos de **inclusión financiera**, la adopción implica que un usuario ha llegado a adquirir y a utilizar un producto o servicio. Esto abarca desde una colocación financiera hasta la adquisición de una póliza de seguro o la compra de criptomonedas, pasando por un amplio espectro de operaciones.

En cualquier caso, para que eso suceda, se tienen que dar todos los pasos anteriores y se tiene que generar la conversión.

Por ello, es importante que las empresas de servicios financieros trabajen en todo el *funnel* con acciones específicas para cada momento. Probablemente, en el momento de *awareness*, **la educación financiera sea la puerta de entrada para poder generar reconocimiento**. No obstante, para poder generar una conversión es necesaria una acción más enfocada en una **promoción**.

En definitiva, todo converge en la necesidad de pensar en estrategias de alcance e impacto en el usuario para generar un negocio sostenible en términos de crecimiento. Así, **la comunicación es un aliado clave en los esfuerzos de las empresas de servicios financieros para que la inclusión financiera se convierta en un negocio**.

“La comunicación es un aliado clave en los esfuerzos de las empresas de servicios financieros para que la inclusión financiera se convierta en un negocio”

2. NUEVO ECOSISTEMA DE COMPETIDORES

Solamente en la **Argentina** hay identificadas actualmente, aproximadamente, **500 empresas fintech**, es decir, empresas que prestan servicios financieros de distinto tipo a través de un entorno digital.

De acuerdo con datos de la Cámara Fintech Argentina, hasta 2022 existían 330 compañías que ofrecían servicios financieros en forma digital.

El espectro de las *fintech* es amplio y abarca desde bancos digitales, empresas que ofrecen soluciones de pagos electrónicos, transferencias de dinero, billeteras virtuales, préstamos y financiamiento, gestión de inversiones (*investech*), *insurtech* (aquellas que utilizan tecnología para ofrecer soluciones innovadoras en el ámbito de seguros) hasta plataformas de *blockchain* y criptomonedas.

Estas últimas, en particular, han crecido mucho en los últimos años. De acuerdo con un estudio de Synopsis Consultores para Bitso, casi el 10% de las personas tuvo o tiene actualmente criptomonedas en el país y otro 24,2% tiene intenciones de tenerlas. Además, no sorprendentemente, son los jóvenes menores de 30 quienes han experimentado una mayor adopción de estas monedas digitales.

Este panorama creciente en los últimos años ha traído desafíos para muchas empresas "incumbentes" financieras.

“Casi el 10% de las personas tuvo o tiene actualmente criptomonedas en el país y otro 24,2% tiene intenciones de tenerlas”



En algunos sectores, por ejemplo el de **seguros**, **la convivencia entre fintechs y empresas tradicionales se desarrolla naturalmente** y sus negocios son complementarios.

En el **sector cripto** también coinciden en tender puentes entre los actores del ecosistema. “Estamos en un sector en franca expansión, pero donde los marcos regulatorios aún no están del todo desarrollados. Por eso, creemos que es un estadio de “coopetencia”. Por un lado, cooperamos en nuestros esfuerzos de comunicación, de asuntos públicos, de difusión general del sector, mientras competimos sanamente por ofrecer más y mejores servicios a los usuarios”, comenta Cervini, de Bitso.

Para la industria bancaria, en cambio, el reto radica en generar nuevas propuestas de valor que permitan competir con empresas que impactan en sus clientes con mayor velocidad y que cuentan con una estructura de costos más liviana.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

En ese marco, la comunicación puede desempeñar un papel relevante para que las empresas de servicios financieros tradicionales compitan con las *fintech*.

La **transformación digital** es un proceso que han comenzado a transitar muchas empresas del sistema financiero tradicional para poder considerar los nuevos escenarios competitivos, las nuevas demandas de los usuarios y las nuevas tecnologías. Incluso, muchas empresas nativas digitales deben “pivotar” y **replantearse su modelo de negocios en función de los nuevos escenarios competitivos**, ya que la dinámica de mercado las lleva a tomar decisiones de ese tipo.

Ahora bien, **la transformación digital es un proceso complejo** que impacta en todas las áreas de la compañía y que debe realizarse de manera coordinada. Por ello, **la comunicación es clave** en todas las instancias de la empresa, algo que va más allá de la **incorporación de tecnología o de la digitalización de procesos**.

En rigor, la transformación digital requiere que las empresas adopten nuevos modos, es decir, se trata de desarrollar una cultura digital en la que todas las áreas operen en conjunto y bajo una misma dinámica.

MINDSET DIGITAL

El desarrollo de esa **cultura digital** no es sencillo, ya que demanda cambios en modelos de pensamiento que muchas veces están arraigados en la cultura de la empresa y sus líderes.

Por ello, es clave que los procesos de transformación digital sean acompañados con **estrategias sólidas de comunicación** que permitan a los colaboradores incorporar esas nuevas formas de trabajo. En ese sentido, es importante poder desarrollar los mensajes correctos para que los miembros de la organización puedan entenderlos, interiorizarse, creer en ellos y entrar en acción.

Sobre este punto, **las personas no operan sobre lo que no están convencidas y no se convencen sobre algo que no entienden**. Entonces, las empresas de servicios financieros que aspiren a que ese *mindset* digital sea efectivo deben desarrollar estrategias de comunicación que estén presentes en todos los momentos de la transformación digital.

“Para que el *Mindset* digital sea efectivo deben desarrollarse estrategias de comunicación que estén presentes en todos los momentos de la transformación digital”

FOCO EN EL CLIENTE

La **transformación digital implica cambios en la forma en que las empresas interactúan con sus consumidores**. Por ello, es importante comunicar estos cambios a los usuarios de manera clara y transparente.

“Poner al cliente en el centro es mandatorio. Y la comunicación es una herramienta clave para lograr que lo que hacemos se comunique. En general todos los actores de un sector de negocios pretenden hacer lo mismo. Lo importante, desde nuestra visión, es entender que la comunicación no crea diferenciación per se, pero sí ayuda a plasmar lo que uno hace. Y, bajo ese criterio, podemos diferenciarnos”, comenta Iglesias.

Esto puede incluir informar sobre nuevas funcionalidades o servicios digitales, brindar instrucciones claras sobre cómo acceder a ellos y proporcionar soporte y asistencia durante la transición. **La comunicación con los clientes ayudará a mantener su confianza, reducir la resistencia al cambio y fomentar la adopción de nuevos servicios digitales.**

Adicionalmente, **la transformación digital puede generar dudas o resistencia** entre los clientes y empleados que no están familiarizados con las nuevas tecnologías o procesos. En este caso, la comunicación puede desempeñar un papel clave en la **educación y concientización sobre sus beneficios e importancia.**

Las empresas pueden utilizar diferentes canales de comunicación para explicar los cambios (por ejemplo, redes sociales internas y externas, blogs), mostrar casos de éxito y responder a las preguntas o inquietudes de las partes interesadas.

Por último, durante el proceso de transformación digital, es importante establecer canales de **comunicación bidireccional** para recopilar el *feedback* de los clientes y empleados.

Las empresas financieras deben *“hiperescuchar”* la percepción y necesidad de los clientes para obtener información valiosa sobre la experiencia de los usuarios con los nuevos servicios digitales, identificar áreas de mejora y ajustar su estrategia en consecuencia. Desde ese punto de vista, la escucha activa y la respuesta oportuna a las inquietudes de los *stakeholders* son fundamentales para garantizar una transformación digital exitosa.

“La escucha activa y la respuesta oportuna a las inquietudes de los *stakeholders* son fundamentales para garantizar una transformación digital exitosa”



3. PROTECCIÓN DE DATOS

En una nota de La Nación en 2017, el periodista Sebastián Davidovksy relató cómo, a través de un *phishing*, una banda de ciberdelincuentes tomaron la cuenta del Banco Provincia del municipio de 25 de Mayo y extrajeron \$ 3,5 millones, en ese momento, equivalentes a USD 220.000. El caso derivó en un hecho policial y permitió sacar a la luz la sucesión de ciberataques, **hackeos** y pedidos de *ransomware* que recaen sistemáticamente sobre las empresas de servicios financieros.

Algunos casos, como éste, toman estado público. Muchos otros no.

De hecho, **en Argentina las empresas fueron el blanco de 10.000 millones de intentos de ciberataques en 2022**, un 200% más que en 2021, según datos de FortiGuard Labs, el laboratorio de análisis e inteligencia de amenazas de Fortinet. Y **un gran porcentaje de estos intentos se dirigieron hacia firmas del sector financiero**.

En el momento de redactar este informe, una de las principales empresas aseguradoras del país sufrió un ataque de LockBit, uno de los grupos de *ransomware* más grandes del mundo, que publicó información sensible de la empresa.

Adicionalmente, las vulnerabilidades que pueden ocurrir en el sistema financiero -algo que siempre fue objeto de preocupación-, hoy son difundidas y comentadas rápidamente en las redes sociales, y periodistas que escriben sobre tecnología y ciberseguridad utilizan estos episodios para producir notas periodísticas que, en última instancia, erosionan la reputación de las empresas.

Esto sucede especialmente en las compañías *fintech*, cuyo rápido crecimiento y escalabilidad las expone a fisuras en términos de falta de mecanismos de protección de datos.

“Particularmente, en nuestro segmento se intensificó en los últimos meses la cantidad de estafas virtuales. Muchas empresas salieron a comunicar e informar

sobre la forma de operar de estos estafadores y se instaló en la agenda esta problemática”, señaló Mac Carthy. Por su parte, para Iglesias, “la protección de datos es una obligación. Existe el desafío de generar un ecosistema muy eficiente donde se comparta y se acceda a información clave respetando los estándares más altos de protección de datos. Es lo que hacemos”.

GESTIONAR LA REPUTACIÓN

En ese contexto, una de las preocupaciones principales de las empresas de servicios financieros tiene que ver con la **protección de los datos** de la empresa y los usuarios.

Los ciberataques son cada vez más frecuentes y sofisticados, mantienen a todos los actores del ecosistema con la guardia alta y son identificados como el mayor riesgo por los clientes.

“La protección de los datos personales de nuestros usuarios es fundamental para que puedan confiarnos sus activos. Por eso es que desde el primer contacto con nuestra plataforma, en lo que llamamos *onboarding*, comenzamos a comunicar nuestras políticas y estándares de seguridad. A su vez, generamos contenidos en redes sociales y otros detallados en nuestro blog y centro de ayuda al usuario que cubren el abanico completo de temas vinculados a la seguridad de las operaciones, incluida la protección de datos personales”, comenta Cervini de Bitso.

“Una de las preocupaciones principales de las empresas de servicios financieros tiene que ver con la protección de los datos de la empresa y los usuarios”

Con la mayor difusión en medios y redes de estafas, fraudes y robo de datos, el usuario toma conciencia de los riesgos y exige cada vez **mayor transparencia** en el uso de sus datos personales. De ahí la necesidad de que las compañías lo mantengan informado sobre sus políticas de seguridad y privacidad.

En ese contexto, las finanzas embebidas, que se han popularizado en este último tiempo, generan soluciones muy interesantes de cara al usuario. Estas implementaciones permiten que una plataforma digital pueda **incorporar software bancario como un servicio más dentro de su oferta**, sin tener que redirigir a sus usuarios a webs de terceros, y así generan nuevas propuestas de valor para plataformas digitales. No obstante, el intercambio de información entre entidades, que se produce vía API, provoca que los datos de los usuarios permanezcan expuestos en el proceso.

Por ello, **la reputación de las empresas financieras en relación a la protección de datos merece ser gestionada seriamente en todos sus ciclos**. Allí, la comunicación se convierte en un activo fundamental y un aliado estratégico.

ANTICIPACIÓN

Una de las claves para poder gestionar este tipo de riesgos desde el punto de vista de comunicación radica en la **anticipación** y la **contingencia**. Las empresas de servicios financieros deben contar con un **plan de crisis** que les permita trabajar sobre el evento en todos los ciclos.

El plan comienza con la **identificación de issues** potenciales en términos de protección de datos y su ubicación en una matriz que permita determinar su impacto y la probabilidad de ocurrencia. Luego, para cada uno de esos **escenarios posibles**, se trabajará en los mensajes clave propios y el plan de acción a seguir cuando el evento suceda.

Adicionalmente, se deben trabajar los **mensajes clave para cada stakeholder**, es decir, cómo se va a comunicar el tema de cara a los colaboradores, a los clientes, a la prensa; si se lo hará de modo proactivo o reactivo; y a través de qué canales, entre otros aspectos.

“Las empresas de servicios financieros deben contar con un plan de crisis que les permita trabajar sobre el evento en todos los ciclos”

RESOLUCIÓN RÁPIDA

En todo caso, se trata de **generar sistemas de contención para poder encapsular el incidente** en la mayor medida posible para minimizar, así, un posible impacto en la reputación de la organización.

Para su planificación, debe contemplarse en primer término con un **servicio de escucha activa** que permita *setear* las palabras clave en el *query*, de modo de entender cómo están evolucionando las conversaciones en torno a un tema específico, en este caso, el incidente por protección de datos.

En definitiva, contar con un **manual de acción** que genere mecanismos de contención permite desarrollar un sistema que ayuda a las empresas a minimizar el impacto de un evento. Luego, con el trabajo coordinado entre las distintas áreas, se avanzará a una **etapa de resolución y recuperación** en el menor tiempo posible.

En ese sentido, se recomienda trabajar en el **posicionamiento orgánico** para que la información en torno al incidente pueda pasar a ser parte de la historia y que las búsquedas sobre información de la compañía estén más relacionadas con sus intereses comerciales que con una crisis de reputación.



4. REGULACIÓN

Mientras se realizaba la investigación para este informe, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) anunciaba que las billeteras electrónicas que ofrecen cuentas de pago no podrán “realizar ni facilitar a sus clientes las operaciones con activos digitales, incluidos los criptoactivos”. La decisión no permite a las *fintech* proveedoras de servicios de pago “efectuar este tipo de operaciones por sí mismas ni ofrecer iniciarlas desde sus aplicaciones o plataformas web”. Una medida similar había tomado el BCRA para las entidades financieras tradicionales el año pasado.

En la Argentina, **el sistema financiero es una industria tradicionalmente regulada** que cuenta con diversos organismos de control, desde el BCRA hasta la Superintendencia de Seguros, pasando por la Comisión Nacional de Valores (CNV).

No obstante, el desarrollo de un nuevo ecosistema de empresas que prestan servicios digitales ha generado conversaciones sobre cuáles son los marcos correspondientes y las aplicaciones para este tipo de compañías.

Desde una perspectiva de las empresas, se deben generar y establecer conversaciones maduras para poder apalancar sus **propuestas de valor** en un entorno que permita operar de acuerdo a las nuevas tendencias y reglas del mercado.

El informe de LLYC “New Times New Rules”, presentado recientemente, establece que uno de los desafíos sobre los cuales deben navegar las empresas en tiempos de incertidumbre es el de la **“hiperregulación”**.

Así, en una encuesta reciente, los CEOs de América Latina señalan **a la “sobre-regulación” como la segunda mayor amenaza para el crecimiento de las empresas, sólo por detrás del “populismo”**. “La principal **consecuencia** de esta hiperregulación es que tendemos hacia un cuerpo legislativo poco claro, que obliga a las empresas a un esfuerzo que desincentiva la inversión y seguir creando empleos”, explica el informe de LLYC.



VÍNCULOS MADUROS CON EL SECTOR

En ese marco, las empresas de servicios financieros que ya conocen la naturaleza regulada del sector deben establecer **relaciones maduras con los organismos de control**, de modo de poder generar un marco beneficioso que permita desarrollar una operación con competitividad. Y la **comunicación** es el elemento que permite desarrollar estas relaciones necesarias para el sector.

“La mejor manera de disminuir la incertidumbre es comprender el escenario político, sus protagonistas y sus dinámicas”, apunta el informe de LLYC. Por ello, gran parte de las conversaciones se deben generar desde las propias empresas financieras, que son las expertas en el negocio.

Este tema se vuelve aún más crítico cuando se trata de llenar el vacío legal en entornos tan cambiantes como el de las **criptomonedas**.

“Desde siempre, Bitso abogó por una regulación que proteja a los usuarios/ciudadanos y que, a su vez, habilite la innovación para que el uso de esta tecnología siga creciendo y desarrollándose. Bitso

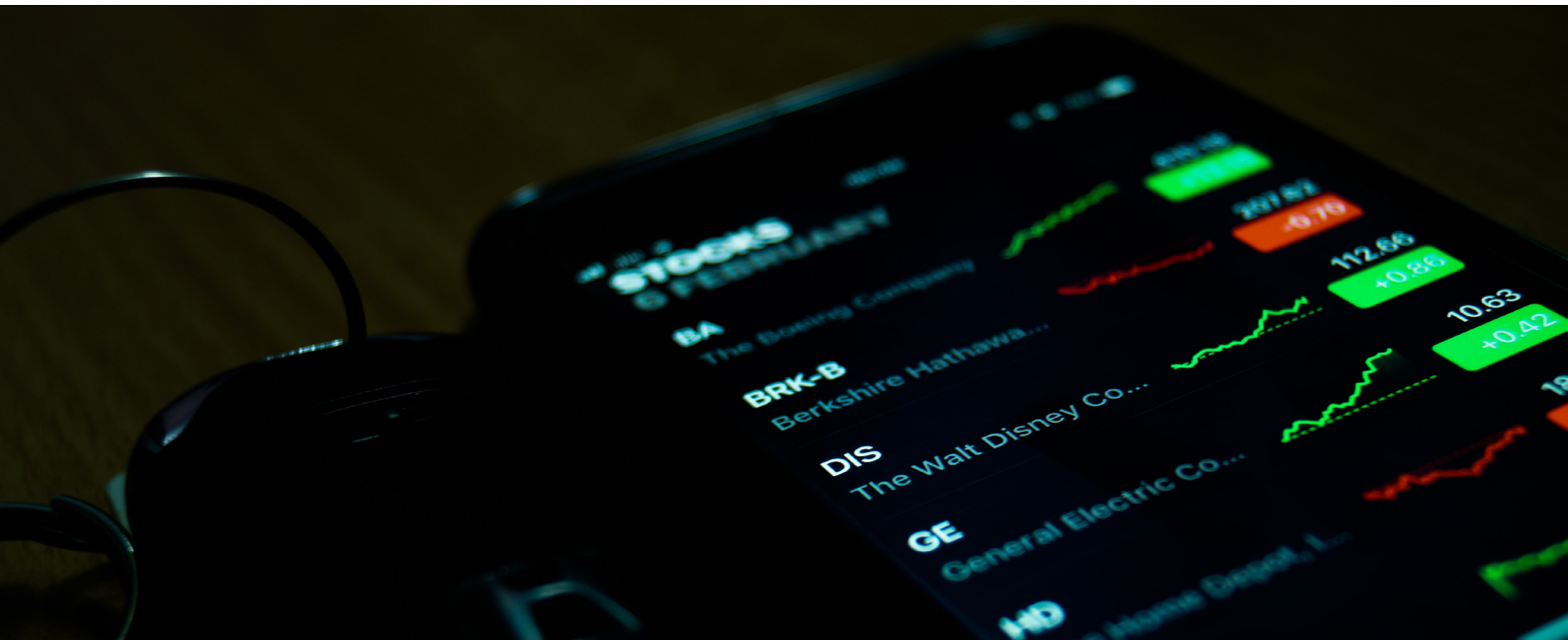
tomó la decisión de autoregularse cuando aún no era una exigencia en los mercados locales. Fue en ese momento que obtuvimos nuestra licencia internacional en Europa para operar cripto. Hoy en día, la necesidad de regulación en América Latina está cada vez más latente, debido a los hechos que han acontecido en los últimos meses en la industria. Y esto hace que nuestro trabajo en el área de comunicación esté estrechamente conectada con el que realiza el área de Política Pública, para enfocarnos en brindar transparencia, seguridad y confianza a través de nuestros mensajes y narrativas en conjunto, que además son parte del core de nuestro negocio”, destaca Cervini.

“Esto es algo muy necesario en nuestra industria hoy, y la comunicación juega un rol fundamental a la hora de ayudar a llevar esos mensajes al mercado como un todo, a traducir conceptos difíciles a fáciles, a interpretar principios y convertirlos en historias”, agrega.

Así, se pone en relevancia la necesidad de llevar adelante la iniciativa y de ser protagonistas del debate. Y este tema se vuelve aún más importante y necesario cuando se trata de servicios financieros, ya que se relaciona con el conocimiento y la experiencia en el desarrollo de productos y soluciones.

14

“Contar con una estrategia sólida en esa línea permitirá generar relaciones de calidad con el regulador, con acciones proactivas de acercamiento con propuestas concretas”



No obstante, **ese diálogo se debe generar en el marco de un relacionamiento maduro con los actores que regulan y controlan el ecosistema.** El relacionamiento tiene que ser establecido a través de encuentros sostenidos en el tiempo y del diálogo permanente con los interlocutores válidos.

Se trata de una gestión en la cual los **Asuntos Corporativos** pueden aportar un gran valor a la hora de la generación y el fortalecimiento de esos vínculos. Contar con una estrategia sólida en esa línea permitirá generar relaciones de calidad con el regulador, con acciones proactivas de acercamiento con propuestas concretas.

SISTEMA DE SEGUIMIENTO

Para poder encarar esa estrategia, las empresas de servicios financieros deben mantenerse, previamente, al tanto de los cambios regulatorios y las **actualizaciones normativas relevantes** para su sector. Esta tarea implica **monitorear el estado y el desarrollo de las cuestiones normativas** inherentes a la naturaleza del negocio.

Las empresas de comunicación prestan servicios de **alertas legislativas** que constituyen la materia prima para poder accionar cuando un proyecto avance en los diferentes estados parlamentarios.

Adicionalmente, en lo que respecta a las regulaciones de los entes, esto demanda que se puedan considerar las correspondientes aplicaciones e implementaciones en los sistemas de las empresas financieras.

Para ello, en primer lugar, **la comunicación interna dentro de la organización es fundamental** para transmitir esta información a los diferentes equipos y asegurarse de que todos estén al tanto de las regulaciones aplicables. En ese sentido, se deben **establecer canales de comunicación claros, reuniones informativas, Townhalls** y otras herramientas para difundir y discutir la información regulatoria pertinente internamente.

“La comunicación aporta valor siempre, si es bien utilizada. En un mercado con fuertes y necesarias regulaciones, se potencia el valor de la comunicación

construida en forma inteligente. Tenemos una visión fuerte de la necesidad de autorregulación de las empresas. Pensamos que si las limitaciones son autoimpuestas cuando definimos que corresponden, avanzamos en una mejor comprensión del contexto y de las expectativas sociales”, comenta Iglesias.

Luego, en función de ello, se deben sostener **conversaciones con las autoridades regulatorias** y el cuerpo legislativo para establecer los mencionados parámetros de diálogo.

AUMENTO DE LA CAPACIDAD DE INFLUENCIA

Las **alianzas** son fundamentales para multiplicar la fuerza de la voz de las compañías ante los legisladores y las autoridades reguladoras. Por eso, el trabajo a través de **cámaras o asociaciones empresarias** es clave para el sistema financiero argentino. Muchas de ellas trabajan coordinadamente, pero su articulación para poder funcionar de manera efectiva depende de las propias empresas que las nuclean.

Desde ese punto de vista, las diferentes instancias de diálogo entre los actores de las empresas de servicios financieros deben ser abordados de manera estratégica y de la mano de la comunicación.

Con todo, se trata de poder generar un beneficio conjunto que depende de la coordinación de acciones para poder **potenciar la capacidad de influencia sobre el sector público** y, en definitiva, que ello pueda reflejarse en resultados concretos.

“El trabajo a través de cámaras o asociaciones empresarias es clave para el sistema financiero argentino”

LA COMUNICACIÓN COMO COLUMNA VERTEBRAL DE LA EMPRESA

A continuación, compartimos una serie de recomendaciones para que la comunicación de empresas de servicios financieros sea exitosa, en base a los temas abarcados en el presente informe.

1. La comunicación debe ser una prioridad y tener consistencia a largo plazo. Tiene que estar incluida en el plan de negocio de la empresa desde el inicio, de forma transversal a todas las áreas. Además, debe planificarse con una visión a largo plazo y como un intangible que aportará valor agregado a la estrategia del negocio. Por eso, la consistencia y la recurrencia son fundamentales.

2. La educación sobre finanzas es clave en materia de inclusión. Una de las barreras para ampliar la inclusión financiera es el desconocimiento y la desinformación, que generan desconfianza. Por eso, es de vital importancia incluir en el **plan de comunicación** estrategias que apunten a educar a las audiencias, para allanar el camino y que se conviertan en clientes.

3. Crear una red de aliados en la que apoyarse. Conocer a los periodistas que siguen la actualidad del sector y entender cómo funciona la prensa es de vital importancia. Es clave contar con un buen plan de relacionamiento con los medios de comunicación. Del mismo modo, es importante entablar un diálogo con los actores que regulan al sector financiero y participar del debate, dando a conocer la propia posición basada en el conocimiento del mercado, de modo que sea tenida en cuenta a la hora de la elaboración de nuevas normativas.

4. La comunicación también es digital. Las redes sociales tienen cada vez más peso en la reputación de las compañías. Una queja o comentario puede escalar, llegar a los medios y convertirse en una crisis reputacional. Es necesario entender cuáles son las preocupaciones y necesidades de clientes actuales y potenciales y minimizar posibles impactos negativos, para prevenir una potencial crisis.

5. Anticipación. Cuando ocurre un *issue* que puede escalar a una potencial crisis no hay tiempo para generar relacionamientos ni para planificar. Por ello, las empresas de servicios financieros deben contar con un **plan de crisis** de antemano que les permita trabajar sobre el evento en todos los ciclos.

6. La comunicación interna primero. Antes de comunicar a nivel externo, el primer público de una empresa son los propios colaboradores y, por ello, deben ser los primeros en conocer las noticias de la compañía o las nuevas regulaciones que deben aplicarse. No hay que olvidar nunca la comunicación interna. El éxito siempre es un esfuerzo de equipo.

7. Hiperescuchar. Todas las acciones de comunicación deben estar orientadas a conocer mejor al usuario, entender cómo piensa, siente y hace, cuáles son sus necesidades y preocupaciones con respecto al sistema financiero. La escucha activa y la respuesta oportuna a las inquietudes de los *stakeholders* son fundamentales.

8. La transformación digital es cultural. No se trata solamente de incorporar tecnología. Las empresas de servicios financieros que aspiren a que exista *mindset* digital efectivo deben desarrollar estrategias de comunicación que estén presentes en todos los momentos de la transformación digital.

9. El usuario en el centro. Las empresas de servicios financieros deben desarrollar productos y soluciones basadas en las necesidades del usuario. La comunicación es un aliado estratégico a la hora de planificar y conocer mejor al cliente.

10. Adaptación, adaptación, adaptación. En un mundo cambiante y que presenta constantes desafíos, las empresas de servicios financieros deben desarrollar estrategias para sostener su negocio, innovar y ser dinámicas de cara a un cliente cada vez más complejo y exigente. Las **herramientas y estrategias de comunicación** son fundamentales para ello.

AUTORES



Luis Migone. Director de Comunicación Corporativa de LLYC Argentina.

Licenciado en Comunicación Social, egresado de la Universidad Austral, con una Maestría en Negocios Digitales en la Universidad de San Andrés. Antes de ingresar en LLYC como Director de Comunicación Corporativa, se ha desempeñado en consultoras de marketing y comunicación corporativa desarrollando programas de relaciones públicas para empresas multinacionales de diversas industrias, con especialización en Tecnología, Aerocomercial, Turismo y Consumo Masivo y como periodista (Diario La Nación). Desde 2017 se ha desarrollado como consultor independiente, asesorando a *startups* y empresas de tecnología en la ejecución de programas de prensa, relaciones públicas, desarrollo de contenidos, innovación, y comunicación con *stakeholders* y como director ejecutivo de Capisco, consultora de gestión del entendimiento y *visual thinking*. Como docente, dicta la materia "Plataformas y Ecosistemas Digitales" (UCES).

lmigone@llorenteycuenca.com



Nuria Rebón. Gerente de Comunicación Corporativa de LLYC Argentina.

Licenciada en Ciencias de la Comunicación, egresada de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Cuenta con amplia experiencia en el mundo de la comunicación y el periodismo. Tiene formación en Mercado de Capitales de la Universidad de El Salvador y en Finanzas, Economía y Negocios para Periodistas en el IAE, de la Universidad Austral. Antes de sumarse a LLYC como gerente de Comunicación Corporativa, se desempeñó durante 18 años como periodista en la sección Negocios de El Cronista Comercial, además de colaborar con otras publicaciones, como Bacanal, Brando, Rumbos o Apertura. A través de la beca IJP del Ministerio de Relaciones Exteriores de Alemania, también se desempeñó dos meses en el diario berlinés Der Tagespiegel.

nrebon@llorenteycuenca.com

Dirección Global

José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero

Socio y CEO Global
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García

Socia y Chief Operating Officer Global
lgarcia@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo

Socio y Chief Client Officer Global
apinedo@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal

Socio y Chief Talent y Technology Officer Global
tvidal@llorenteycuenca.com

José Manuel Casillas

Director Senior de IT Global
jmcasillas@llorenteycuenca.com

Marta Guisasaola

Socia y Chief Financial Officer
mguisasaola@llorenteycuenca.com

Joan Navarro

Socio y Vicepresidente
Asuntos Públicos Global
jnavarro@llorenteycuenca.com

Albert Medrán

Director Global de Marketing,
Comunicación y ESG
amedran@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña

Director Senior de Legal &
Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Europa

Luis Miguel Peña

Socio y CEO Europa
lmpena@llorenteycuenca.com

Gina Rosell

Socia y Directora Senior Healthcare
Europa
grosell@llorenteycuenca.com

Rafa Antón

Chief Creative Officer Europa
Cofundador y Director General
Creativo de China parte de LLYC



rafa.anton@chinapartedellyc.com

MADRID

Jorge López Zafra

Socio y Director General
jlopez@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla

Socio y Director Senior Deporte
y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino

Socio y Director Senior Crisis y Riesgos
ipino@llorenteycuenca.com

Marta Aguirrezabal

Socia Fundadora y Directora Ejecutiva



marta.aguirrezabal@chinapartedellyc.com

Pedro Calderón

Socio Fundador y Director Ejecutivo



pedro.calderon@chinapartedellyc.com

BARCELONA

María Cura

Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Oscar Iniesta

Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

LISBOA

Marlene Gaspar

Directora General
mgaspar@llorenteycuenca.com

Américas

Juan Carlos Gozzer

Socio y CEO América Latina
jgozzer@llorenteycuenca.com

Javier Marín

Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

José Beker

Chief Creative Officer Américas
Cofundador y CEO de Beso by LLYC



jose.beker@beso.agency

ESTADOS UNIDOS

Darío Álvarez

CEO U.S.
dalvarez@llorenteycuenca.com

Rebecca Bamberger

CEO de BAM by LLYC



rebecca@bamtheagency.com

REGIÓN NORTE

David González Natal

Socio y Director General Regional
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Mauricio Carrandi

Director General LLYC México
mcarrandi@llorenteycuenca.com

Michelle Tuy

Directora General de LLYC Panamá
michelle.tuy@llorenteycuenca.com

Iban Campo

Director General LLYC República Dominicana
icampo@llorenteycuenca.com

REGIÓN ANDINA

María Esteve

Socia y Directora General Regional
mesteve@llorenteycuenca.com

Daniel Titingier

Director General LLYC Perú
daniel.titingier@llorenteycuenca.com

Carlos Llanos

Socio y Director General LLYC Ecuador
cllanos@llorenteycuenca.com

REGIÓN SUR

Juan Carlos Gozzer

Socio y Director General Regional
jgozzer@llorenteycuenca.com

Maria Eugenia Vargas

Directora General LLYC Argentina
mevargas@llorenteycuenca.com

Thyago Mathias

Director General LLYC Brasil
tmathias@llorenteycuenca.com

Juan Cristóbal Portales

Director General de LLYC Chile
juan.portales@llorenteycuenca.com

Deep Digital

Adolfo Corujo

Socio y CEO de Deep Digital
acorujo@llorenteycuenca.com

Javier Rosado

Socio y Director General Deep Digital Américas
jrosado@llorenteycuenca.com

Federico Isuani

Director General de Deep Digital Región Norte y USA
Cofundador y CEO de Beso by LLYC



federico.isuani@beso.agency

Jesús Moradillo

Director General Deep Digital Europa CEO y fundador de Apache Digital



jesus.moradillo@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo

Director Senior de Deep Digital y CTO global
dfernandez@llorenteycuenca.com

Anahí Raimondi

Directora de Operaciones Deep Digital
araimondi@llorenteycuenca.com

David Martín

Director General de Deep Digital Región Andina
david.martin@llorenteycuenca.com

Diego Olavarría

Director General Deep Digital Región Sur
dolavarría@llorenteycuenca.com

Luis Manuel Núñez

Dirección General de Estrategia y Desarrollo de Negocio de Deep Digital en Américas
luisma.nunez@llorenteycuenca.com

Carmen Gardier

Directora Senior Influencia Digital Américas
cgardier@llorenteycuenca.com

Alejandro Dominguez

Director Influencia Digital Europa
adominguez@llorenteycuenca.com

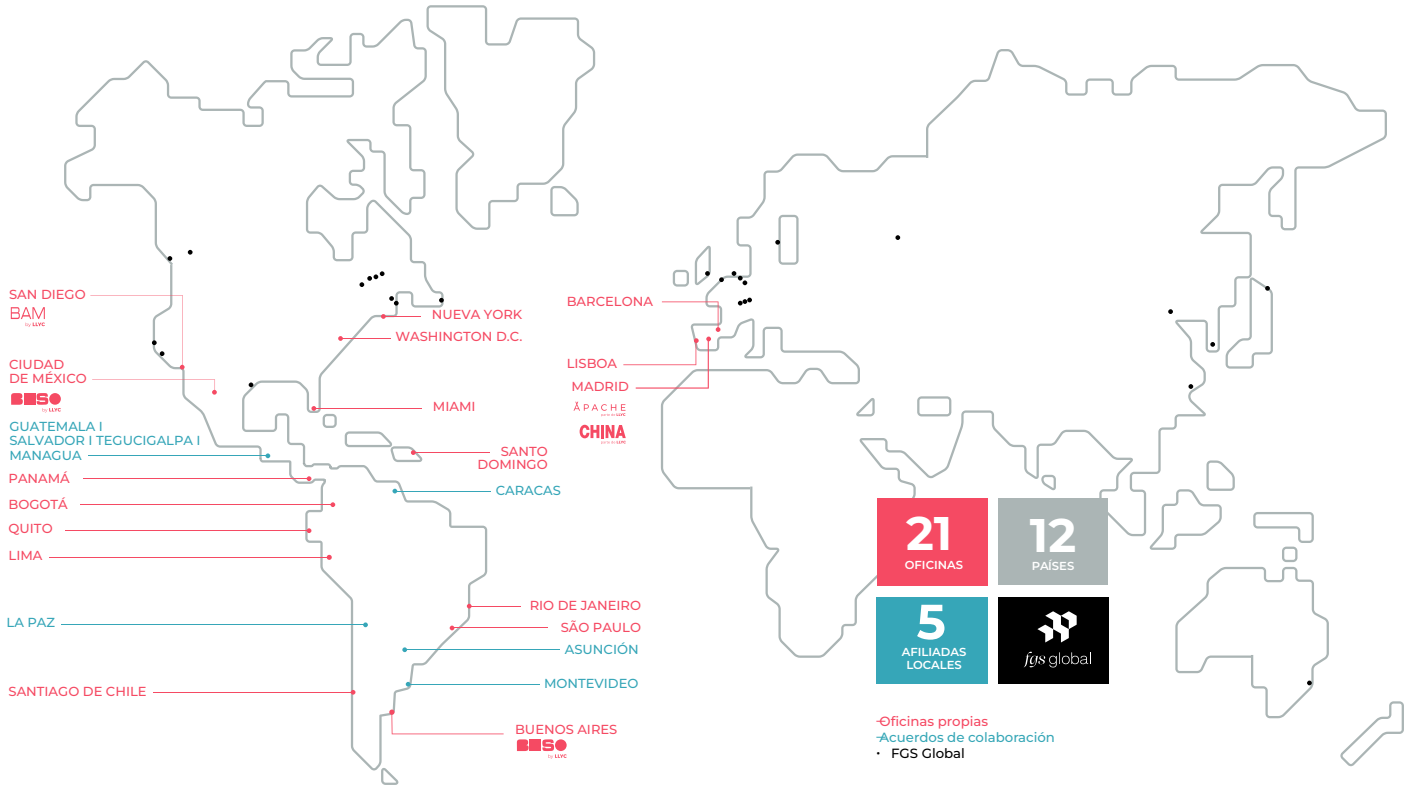
Fernanda Hill

Directora General Beso by LLYC



fernanda.hill@beso.agency

Oficinas



LLYC

Madrid

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid, España
Tel. +34 91 563 77 22

Barcelona

Muntaner, 240-242, 1º-1º
08021 Barcelona, España
Tel. +34 93 217 22 17

Lisboa

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa, Portugal
Tel. + 351 21 923 97 00

Miami

600 Brickell Avenue, Suite 2125
Miami, FL 33131
United States
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

3 Columbus Circle, 9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

Washington D.C.

1025 F st NW 9th Floor
Washington D.C. 20004
United States
Tel. +1 202 295 0178

Ciudad de México

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14. Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Panamá

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702, República Dominicana
Tel. +1 809 6161975

San José

Del Banco General 350 metros oeste
Trejós Montea Alegre, Escazú
San José, Costa Rica
Tel. +506 228 93240

Bogotá

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro, Perú
Tel. +51 1 2229491

Quito

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Ecuador
Tel. +593 2 2565820

Sao Paulo

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Brasil
Tel. +55 11 3060 3390

Rio de Janeiro

Rua Almirante Barroso, 81
34º andar, CEP 20031-916
Rio de Janeiro, Brasil
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP, Argentina
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

Avda. Pdte. Kennedy 4.700,
Piso 5, Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +56 2 245 0924

APACHE

parte de LLYC

Arturo Soria 97A, Planta 1
28027, Madrid, España
Tel. +34 911 37 57 92

CHINA

parte de LLYC

Velázquez, 94
28006, Madrid, España
Tel. +34 913 506 508

BESO

by LLYC

El Salvador 5635, Buenos Aires
CP. 1414 BQE, Argentina

Av. Santa Fe 505, Piso 15,
Lomas de Santa Fe,
CDMX 01219, México
Tel. +52 55 4000 8100

BAM

by LLYC

702 Ash Street, Unit 100,
San Diego, CA 92101, US

LLORENTE Y CUENCA