



DOCENTES DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

45 Jornadas Nacionales de Administración Financiera
Septiembre 18 y 19, 2025

Tendencias en la banca argentina a 2030

Aportes desde la vigilancia estratégica

Jorge Antonio Fiol

Universidad Nacional del Nordeste

SUMARIO

1. Conceptualización de la vigilancia estratégica
2. Aplicación metodológica de la vigilancia estratégica
3. Tendencias emergentes vinculadas al contexto
4. Tendencias emergentes en materia de tecnología
5. Tendencias emergentes en materia de gestión empresarial
6. Consideraciones finales

Para comentarios:

jorge.fiol@comunidad.unne.edu.ar

Resumen

La vigilancia estratégica emerge como una herramienta capaz de capturar información que contribuya a la toma de decisiones empresariales. Se basa en un proceso bastante sencillo que, al aplicarse repetidas veces a un mismo objetivo, nos permitirá evaluar su evolución y tendencias. La búsqueda excede la información académica e incorpora información tecnológica, de proyectos y novedades. Se describen las principales tendencias en la banca argentina hacia 2030, tanto las inherentes al contexto como a la tecnología emergente y a la evolución de la gestión empresarial, constituyendo un aporte para las decisiones estratégicas y la estimación de su impacto financiero.

1. Conceptualización de la vigilancia estratégica

Las empresas están comenzando a utilizar el término vigilancia estratégica, aunque algunas podrían pensar que aún falta mucho para llegar a la utilización de esta herramienta. No obstante, cualquier empresa que utilice vigilancia estratégica podrá conocer más de sí misma (sus capacidades, su grado de dependencia de proveedores y clientes, entre otras) y la evolución del entorno (oportunidades y amenazas, posibles aliados, etc.), lo que le permitirá implementar un sistema de gestión que permita tomar mejores decisiones que permitan mejorar su competitividad, minimizar sus riesgos y, por ello, maximizar su rentabilidad (Castro, 2007). Cabe mencionar que, las empresas que más recurren a la vigilancia estratégica son las que están embarcadas en proyectos de I + D + i.

La vigilancia se define “como la búsqueda y detección de informaciones orientadas a la toma de decisiones competitivas sobre amenazas y oportunidades externas, maximizando la utilidad de las fortalezas propias y disminuyendo el impacto de las debilidades” (Villanueva y Pérez, 2015, pág. 13). Según Palop y Vicente (1999), es el “esfuerzo sistemático y organizado por la empresa de observación, captación, análisis, difusión precisa y recuperación de información sobre los hechos del entorno económico, tecnológico, social o comercial, relevantes para la misma por poder implicar una oportunidad o amenaza para ésta, con objeto de poder tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios” (Villanueva y Pérez, 2015, pág. 18).

Para que la aplicación de la vigilancia estratégica sea efectiva debe reunir las siguientes condiciones:

- Ser focalizada, es decir, estar centrada en prioridades.
- Utilizarse de manera sistemática, es decir, aplicarla continuamente en las organizaciones.
- Dotar de un abordaje competitivo, es decir, la tarea de vigilancia de aspectos científicos y/o tecnológicos no debe escindirse del conocimiento del marco legal y social, de la dimensión de mercado y del potencial del negocio.

- Ser prospectiva, es decir, evaluar los hechos y esbozar escenarios futuros posibles que permitan anticipar situaciones y definir estrategias (Palop y Vicente, 1999, citado por Villanueva y Pérez, 2015).

Siguiendo a Castro (2007), la importancia de la vigilancia estratégica radica en permitir a las organizaciones:

- *Anticipar cambios*: Identificar nuevas tecnologías, regulaciones, cambios en el comportamiento del consumidor o movimientos de la competencia antes de que impacten significativamente.
- *Identificar oportunidades*: Descubrir nuevos mercados, nichos, tecnologías emergentes o necesidades insatisfechas que puedan generar ventajas competitivas.
- *Mitigar riesgos*: Detectar amenazas potenciales como la entrada de nuevos competidores, cambios disruptivos en el sector o riesgos reputacionales.
- *Fomentar la innovación*: Al estar al tanto de las últimas tendencias y avances, la organización puede impulsar el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos.
- *Mejorar la toma de decisiones*: Proporcionar información fundamentada y actualizada para decisiones estratégicas, desde inversiones hasta planes de expansión.

A partir de las cinco fuerzas de Porter se han determinado diferentes tipos de vigilancia estratégica (ver ilustración 1), a saber:

- *Vigilancia competitiva*: Se centra en analizar las estrategias, movimientos, productos y servicios de los competidores directos e indirectos para entender su posicionamiento y anticipar sus acciones.
- *Vigilancia comercial*: Estudia las tendencias del mercado, el comportamiento del consumidor, la aparición de nuevos nichos de mercado, cambios en la demanda y oportunidades de negocio.
- *Vigilancia tecnológica*: Rastrea la evolución de las tecnologías disponibles, las tecnologías emergentes y las de reciente aparición, siempre y cuando incidan en nuevos productos o en los procesos de la organización.
- *Vigilancia del entorno*: Examina tendencias sociales, culturales, demográficas, políticas y económicas que pueden influir en el contexto general de la organización, además de cambios normativos y políticos que puedan afectar los procesos, productos o servicios de la empresa.

Por otra parte, la vigilancia estratégica se basa en fuentes formales e informales (Guagliano y Liscen, 2015). Dentro de las fuentes formales, se encuentran: libros, buscadores de Internet, patentes, revistas, normativas, por mencionar algunas. Por su parte, dentro de las fuentes informales se inscriben: competidores, proveedores, clientes, consultores, empleados y las participaciones de estos y de los directivos en eventos.

Ilustración 1: Tipos de vigilancia estratégica



Fuente: Castro (2007).

2. Aplicación metodológica de la vigilancia estratégica

El primer paso de la vigilancia estratégica consiste en definir la necesidad de la información, determinando el aporte esperado para la organización y los objetivos de esta. Para ello se debe definir el tema y luego palabras clave, sinónimos y acrónimos. Supongamos que nos interesa estudiar los avances sobre nuevas tecnologías aplicadas a la gestión en entidades financieras, entonces podremos realizar un cuadro tal como el que se muestra en la tabla 1 a efectos de plasmar los elementos clave para centrar la búsqueda de información.

Tabla 1: Palabras clave, sinónimos y acrónimos definidos para el tema

Palabras clave en español	Palabras clave en inglés	Sinónimos y acrónimos
TIC	TIC	
Gestión de la Información	Information Management	Gestión de datos / Data management / OLAP
Integración de Datos	Data integration	Extracción, transformación y carga de datos / ETL
Business intelligence	Business intelligence	
Procesamiento de datos	Data mining	Analítica de datos / Data analítica / Big data
Blockchain	Blockchain	
Entidades financieras	Financial entities	Entidades bancarias / Banco / Banca / Bank / Banking

Fuente: Fiol (2021)

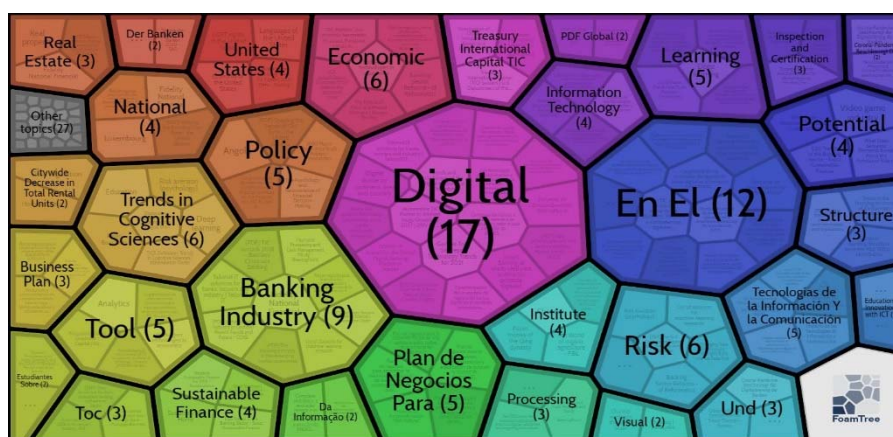
A partir de ello se arman ecuaciones de búsqueda tales como:

- “business intelligence” AND (banco OR banca OR “entidades financieras”)
- “gestión de la información” AND (banco OR banca OR “entidades financieras”)
- (“data management” OR “information management”) AND (“banking” OR “financial entitties”)
- TICs AND (“banco” OR “banca”) NOT (“almacén de datos” OR “data warehouse”)
- “blockchain” AND (“banco” OR “banca”)
- (“procesamiento de datos” OR “data analítica”) AND (banco OR “entidad financiera”)

Se puede buscar información académica a través de publicaciones científicas, documentos de trabajo y tesis, para lo cual se puede recurrir a páginas tales como: Carrot2, Google Académico, ScienceResearch y Biznar. También se puede incluir información tecnológica a través de patentes en sitios tales como Espacenet, Google Patents y Lens. Por su parte, para la búsqueda de información de mercado se puede recurrir tanto a Carrot como a similarweb. Asimismo, para proyectos y noticias se puede recurrir a Carrot2, Cordis, Statista y Bloomberg. Una guía exhaustiva de herramientas y fuentes de información aplicadas a la vigilancia estratégica puede encontrarse en Guagliano y Liscen (2015).

En las búsquedas que se realizan, debería apuntarse a encontrar si existen revisiones sistemáticas de la literatura, ya que ellas permitirán agilizar el proceso de recolección de información. A su vez, se debe limitar el tiempo de la publicación (por ejemplo, publicaciones de los últimos 3 o 5 años). También algunos buscadores brindan de forma visual la cantidad de publicaciones encontradas a partir de la ecuación de búsqueda, tal como la que se proporciona en la ilustración 2.

Ilustración 2: Tendencias en TICs en la banca



Fuente: Fiol (2021)

Luego se continúa con la fase de procesamiento y análisis de la información (que dependerá del tipo de investigación) para dar lugar a la publicación de los resultados y a las acciones estratégicas.

En los apartados 3 a 5 se exponen las tendencias emergentes en la gestión de entidades financieras a 2030 realizadas con fines prospectivos (Fiol, 2025).

3. Tendencias emergentes vinculadas al contexto

Dado que la actividad objeto de estudio se encuentra inmersa en el contexto nacional e internacional, se consideró oportuno analizar las tendencias que hacen al contexto en el cual se desenvuelven las organizaciones en general, y la banca en particular:

1. *Cambios demográficos*: La población a 2050 alcanzaría los 7.600 millones de habitantes, lo que implica un crecimiento de 2.200 millones de habitantes en tan solo 33 años. Adicionalmente a ello, se espera que un crecimiento del doble del actual de las regiones urbanas para 2030. En América Latina alrededor del 85% de la región será urbana, lo cual requerirá de fuertes inversiones en infraestructura urbana y agrícola (Urriola Candanedo, 2019). Por otra parte, se vislumbra un incremento de la esperanza de vida de las personas (Valderrama, 2019).
2. *Crecimiento y empleo*: El futuro de estas variables es incierto dado que, si bien el crecimiento es posible, no puede garantizarse que el mismo se traduzca en la generación de empleo decente. Tampoco se está en condiciones de afirmar que ese crecimiento económico contribuya a la sostenibilidad ambiental y social (Urriola Candanedo, 2019).
3. *Sustentabilidad, responsabilidad social empresarial y finanzas verdes*: Existe un enfoque creciente basado en la sostenibilidad y sustentabilidad sobre la base que el crecimiento es sostenible si permite satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las de las generaciones futuras (Vargas Aguirre y Díaz Flores, 2017). En un contexto de responsabilidad social corporativa, será clave la definición de buenas prácticas por parte de los bancos en cuanto a la definición de estrategias para recabar información medioambiental y a la implementación de un buen modelo de gobierno corporativo (Brotóns Muró *et al*, 2024). Las finanzas sostenibles surgen “como una respuesta a la necesidad de integrar criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en las decisiones de inversión y gestión financiera (Vega Mendoza *et al*, 2024). Asimismo, en los últimos años, se ha observado un crecimiento notable en materia de bonos verdes, que son instrumentos emitidos a efectos de financiar proyectos con beneficios ambientales, lo que demuestra un mayor grado de conciencia ambiental, el impacto de las regulaciones y la demanda de inversores de productos financieros amigables con el ambiente.
4. *Desintermediación financiera*: Es de esperar que con la aparición de nuevas tecnologías y plataformas se continúe desafiando el papel tradicional de los bancos en su rol de intermediarios financieros, permitiendo que los clientes accedan a una variedad de servicios financieros sin necesidad de dirigirse a una entidad financiera tradicional. El proceso de incorporación de tecnología e innovación implicará mayores esfuerzos tendientes a mejorar la experiencia, confianza y seguridad de los clientes y usuarios, en función de sus necesidades (Barrera Rubaceti *et al*, 2022).
5. *Cambios regulatorios*: La regulación financiera se encuentra en constante evolución, siendo esperable un cambio en las formas de operar de los bancos y en la oferta de servicios financieros. Dentro de las normativas que podrían emerger, se encuen-

tran: normativas relacionadas con la privacidad de los datos, la seguridad cibernética y la supervisión de las tecnologías emergentes. Es de esperar que, siga siendo responsabilidad de cada banco la adopción de una arquitectura tecnológica y la definición estratégica de la forma del almacenamiento, procesamiento y tránsito de la información. Ello, a su vez, se traducirá en oportunidades para las entidades; no obstante, la expansión del intercambio de datos podría traducirse en mayores riesgos operativos y reputacionales (Peredo Bernal, 2022a).

6. *Cambios en el comportamiento del consumidor*: Factores como la urbanización, la movilidad y la conectividad digital podrían influir en la forma en que los clientes utilizan los servicios financieros y en lo que esperan de ellos. La experiencia del cliente guarda una relación fuerte y positiva con “las dimensiones conveniencia, credibilidad, personalidad, contexto y compasión” (Vallejo Bojorque *et al*, 2021, pág. 297). A su vez, la experiencia del cliente tiene un impacto significativo en la confianza y está en la lealtad de los clientes en general y de los *millennials* en particular.
7. *Inclusión financiera*: El Banco Mundial la concibe como la “capacidad de acceder a productos y servicios financieros asequibles, convenientes y ofrecidos de forma responsable y sostenida” (Barruetabeña, 2020, pág. 1). A través de la implementación de tecnologías se apunta a incorporar o mejorar servicios financieros digitales y a adicionar canales de distribución alternativos a las redes de sucursales y cajeros a efectos de permitir el acceso a los colectivos excluidos y ofrecerles soluciones acordes a sus necesidades. Un aspecto central para la inclusión financiera se circunscribe a la aplicación de políticas de educación financiera.
8. *Economía compartida y colaborativa*: Es una concepción que está emergiendo – cada vez con más fuerza– y que apunta al intercambio de bienes y servicios a través de plataformas digitales (Coronel, Ortega y Scaldaferri, 2021). Dentro de las formas de acceder a servicios financieros, encontramos el préstamo entre pares (P2P), el *crowdfunding* y el uso compartido de activos.
9. *Economía circular*: Surge como respuesta a una crisis ambiental que afecta a los diferentes sectores en el mundo, proponiendo un acercamiento para con el consumidor y concibiendo al reciclaje como un estilo de consumo más sustentable. Este nuevo paradigma requiere de estrategias tendientes a la disminución de los impactos en el medio ambiente y de la obtención y generación de recursos que posibiliten la transición, con el consiguiente cambio cultural tanto en las personas como en las empresas (Carrillo González y Pomar Fernández, 2021).

En función de lo comentado, se plantea la inquietud de si realmente se producirá un cambio de paradigma respecto de la toma de conciencia de la banca tradicional en función de su desempeño en la economía, la sociedad y el cuidado del medio ambiente. El gran interrogante que se abre es: ¿se transformará la banca tradicional en banca responsable?

4. Tendencias emergentes en materia de tecnología

Como tendencias emergentes en materia de tecnología, podemos encontrar:

1. *Banca digital y banca móvil*: La digitalización de los servicios de la banca emerge a partir del cambio de la banca tradicional con vistas a ofrecer productos más enfocados al consumidor y a sus necesidades. Es de esperar que, la digitalización continúe irrumpiendo en la banca contribuyendo a la mejora de la experiencia del usuario, a la conveniencia y a la seguridad de las operaciones. Esto permitirá a la banca tradicional ser más competitiva a partir de lograr mayor rapidez y precisión en la evaluación de riesgos, garantizar la seguridad y protección de los clientes, analizar los datos de los clientes para generar una propuesta de valor y ofrecer productos y servicios a los clientes digitales en función de sus necesidades (Bueno Campos *et al*, 2017).
2. *Blockchain y criptoactivos*: La *blockchain*, o cadena de bloques, es un registro público descentralizado que contiene todas las transacciones realizadas con un token determinado como puede ser bitcoin que es el más conocido. Es una base de datos compartida por una red distribuida, que utiliza algoritmos encriptados para dar seguridad a la información. Un criptoactivo o criptomoneda es un medio digital de intercambio que utiliza criptografía fuerte para asegurar las transacciones, controlar la creación de unidades adicionales y verificar la transferencia de activos usando tecnologías de registro distribuido. Es de esperar que, dicha tecnología facilite el intercambio de datos, documentos y capitales de manera segura, utilizando códigos encriptados, y permita a los clientes la obtención de una identidad segura en la red (Vargas García, 2021). Asimismo, los *smart contract* o contratos inteligentes tienen como objetivo brindar una seguridad superior a la ley de contrato tradicional y reducir costos de transacción asociados a la contratación.
3. *Computación en la nube o cloud computing*: Está formada por servicios informáticos que permiten almacenar y disponer de información desde cualquier lugar, sólo con acceso a internet, permitiendo reducir costos, procesar datos y obtener información. Con la arquitectura en la nube, los bancos sólo pagarán al proveedor de servicios por la cantidad consumida, no existiendo limitación alguna en la capacidad instalada. Los bancos digitales incorporan esta tecnología lo que les permite lograr economías de escala, una mayor eficiencia del gasto en tecnología, la mitigación de riesgos y, en caso de eventos de ruptura del servicio, menores tiempos de recuperación. Por su parte, los bancos tradicionales también han buscado moverse hacia la infraestructura en la nube, siendo más complejo que un diseño desde el inicio (Paredo Bernal, 2022a).
4. *Big data - Analítica de datos*: A raíz del crecimiento exponencial de la generación de datos, tanto en volumen, variedad como de velocidad de generación, en línea con el incremento de herramientas de detección, captura, procesamiento, almacenamiento y análisis es que surge el *big data*. “En el mundo de la economía y los ne-

- gocios, el *big data* nos permite crear nuevos productos y servicios, establecer nuevas líneas de negocios, conocer mejor a nuestros clientes, reducir fallas e ineficiencias, optimizar los recursos, predecir cambios en la demanda” (Paz, 2021, pág. 21), por mencionar algunas. “Los datos se han convertido en el oro del siglo XXI” (Alayón Rodríguez, 2021, pág. 271), dado que es necesario medir para validar la marcha de la gestión y proyectar mejoras. Las organizaciones de una economía digital son propensas a invertir recurso para obtener datos y desarrollar sus analíticas (Delgado Fernández, 2020). Sin lugar a duda, las entidades financieras pueden tomar mejores decisiones a través de una mayor precisión en las predicciones y a menores costos y los clientes pueden recibir ofertas más accesibles y adecuadas a sus necesidades (García y Umaña, 2022).
5. *Inteligencia artificial y machine learning*: Se entiende a la inteligencia artificial como “la habilidad de una máquina de realizar funciones cognitivas típicamente asociadas con la inteligencia humana tales como predecir, razonar, aprender y resolver problemas” (García y Umaña, 2022, pág. 85). Dentro de la inteligencia artificial, se encuentra una rama aplicada a la estadística, la cual es el resultado de la aplicación de técnicas de *machine learning* a grandes conjuntos de datos (Alvarado Zabala *et al*, 2021). A través de ellas es posible detectar patrones de comportamiento, aprender a predecir y recomendar a través del procesamiento de información. Dentro de los tipos más usados de *machine learning*, se encuentran: aprendizaje supervisado, no supervisado y reforzado. En la industria financiera es posible utilizar estas herramientas para mejorar las formas de operar en la actividad, empoderar al cliente en relación con la industria, incrementar la exactitud en la predicción del riesgo a través de la detección de crímenes financieros, entre otros (García y Umaña, 2022).
 6. *Inteligencia artificial generativa*: Es una disciplina dentro de la inteligencia artificial y el *deep learning* centrada en el uso de algoritmos para crear nuevo contenido a través de textos, imágenes, videos o música (Puertas, 2023). Se está en presencia de la misma cuando el sistema de computación posee la capacidad de realizar “funciones similares a las de los humanos” (OCDE, 2019, citado por Costa y otros, 2023). Las entidades financieras utilizan el *chatbot* a efectos de que los usuarios puedan obtener información de un tema determinado, actuando como un asistente digital entrenado (Gutiérrez López, 2023).
 7. *Internet de las cosas*: Se concibe al IoT (Internet de las cosas) como la próxima revolución de Internet que permitirá mejorar el mundo conocido hoy. Son escenarios en los cuales se extiende la conectividad de la red y la capacidad de cómputo a objetos, sensores y artículos de uso diario –que generalmente no son computadoras– posibilitando que “estos dispositivos generen, intercambien y consuman datos con una mínima intervención humana” (Rozo García, 2020, pág. 180).
 8. *Tecnología biométrica*: Son “sistemas de autenticación de identidad mediante el reconocimiento de personas a través de medios físicos como las huellas dactilares, lectura del iris, reconocimiento de voz o facial, entre otros (Vargas García, 2021). La utilidad de esta tecnología es la de permitir dar autenticidad a la identidad de los

clientes financieros, facilitando la identificación y accesos a las plataformas sin necesidad de contraseñas (Soto Pacheco y Botía Martínez, 2020).

9. *DeFi (Finanzas Descentralizadas)*: Comprenden el “uso de *blockchain* y activos digitales o criptoactivos para la prestación de servicios financieros” (Remolina, 2022, pág. 35). A través de plataformas DeFi se pueden ofrecer préstamos, seguros, servicios de intercambio de criptoactivos, entre otros. Si bien los productos que se ofrecen a través de DeFi son muy similares a los productos y servicios bancarios tradicionales, no son sustitutos perfectos, difiriendo en la moneda, en la forma de ejecución de las operaciones, en el proceso de cumplimiento, compensación y liquidación de las operaciones, entre otras. A modo de ejemplo, las operaciones de crédito DeFi se realizan a través de contratos inteligentes con reglas automatizadas.
10. *Ciberseguridad*: “Un delito informático, o ciberdelincuencia, es toda aquella acción ilegal que se da por vías informáticas o que tiene como objetivo destruir y dañar ordenadores, medios electrónicos y redes de Internet” (Urueña Centeno, 2015). Las técnicas más utilizadas para los ciberataques son: virus informáticos, envío de correos masivos o *spam*, la suplantación de remitentes de los mensajes, el envío o instalación de archivos espías, el uso de Troyanos para el control remoto de los sistemas o sustracción de la información, por mencionar algunos. Las entidades financieras son las instituciones más vulnerables a los ciberataques, dado que son el objetivo principal de los cibercriminales (García Wirton, 2021). Los tipos de ataques más utilizados en clientes de estas entidades fueron el *phishing*, tanto por correo electrónico como por llamada de voz, y la infección con *software* malintencionado o *malware* (Vargas García, 2021).
11. *Metaverso*: Es “el entorno donde se unen el mundo físico y el mundo digital, es la evolución de las tecnologías sociales” (Rosales Soto, 2023, pág. 1000), permitiendo generar un espacio sin fin para comunidades virtuales interconectadas, utilizando realidad virtual, realidad mixta, realidad aumentada y aplicaciones para teléfonos y otros dispositivos inteligentes. *Blockchain* permite la descentralización del metaverso, posibilitando el registro de las transferencias, de la identidad digital, de la propiedad de los activos digitales y del token o moneda utilizado, además de proporcionar los mecanismos de gobernanza descentralizados. El metaverso significaría para las entidades financieras tradicionales un canal adicional de contacto para con los clientes, además de tener de tomar decisiones en oportunidad de la adquisición de tierra digital para abrir sus sucursales y adaptarse al metaverso (Peredo Bernal, 2022b).
12. *Computación cuántica*: Si bien se encuentra en una etapa muy incipiente de desarrollo, su implementación podría tener un impacto significativo en la seguridad de las transacciones financieras y en la capacidad de realizar análisis de datos a gran escala y de manera más eficiente (Morales Díaz, 2009). Para 2030 se espera contar con dispositivos cuánticos más potentes y con algoritmos de mayor profundidad, requiriéndose un accionar conjunto entre las instituciones para alcanzar el desarrollo esperado (López Chamorro, 2024). En el futuro, los *qubits* podrían utilizarse para la creación de dinero cuántico y la implementación de tarjetas cuánticas que no podrán ser copiadas (Angelov, 2019, citado por Soto Pacheco y Botía Martínez, 2020).

En síntesis, las tecnologías emergentes se presentan a la banca como un reto o una oportunidad, lo cual incidirá en la estrategia a encarar por parte de ellas.

5. Tendencias emergentes en materia de gestión empresarial

Las tendencias en cuanto a *management* o gestión organizacional encontradas fueron:

1. *Orientación al mercado*: Desde una perspectiva cultural, la orientación al mercado constituye la forma en que la organización considera clave para la gestión al mercado, los clientes y a los competidores, constituyendo un conjunto de valores y actitudes compartidos por la organización. Por su parte, desde una perspectiva de comportamiento u operativa la orientación al mercado se analiza a partir de las actividades que permiten poner en práctica la filosofía de la organización (Santos Vijande *et al*, 2002). “La orientación al mercado es un antecedente para la retención de clientes” (Martin Armario y Cossío Silva, 2001, pág. 57). Dado que los clientes demandan la posibilidad de acceder a productos y servicios de manera ágil y rápida, será fundamental mejorar la experiencia del cliente en oportunidad de su interacción con el banco y comprender su comportamiento a efectos de plasmarlo en las estrategias de marketing de las organizaciones (Toloba y del Río, 2020).
2. *Transformación digital*: La digitalización en el sistema financiero y la incorporación de nuevas tecnologías no es un proceso reciente. Dicho proceso se ha iniciado en la década de 1960 con la aparición de los primeros cajeros automáticos, se fue intensificando a través de nuevos servicios con el surgimiento de Internet y mostró un crecimiento vertiginoso con el surgimiento de las *fintech* con su objetivo de “democratización tecnológica de esa digitalización” (Soto Pacheco y Botía Martínez, 2020). El sector bancario es pionero en la utilización de herramientas de digitalización de sus actividades, incorporando tecnologías como el *big data*, servicios en la nube hasta la utilización de gestores financieros automatizados o *robo advisors* que otorgan seguridad y protección a los consumidores (Medina Chicaiza *et al*, 2022).
3. *Ciberresiliencia*: Es la capacidad de un banco para mantener sus operaciones críticas en situaciones adversas, es decir, la capacidad de poder continuar desarrollando su misión, su estrategia y sus operaciones anticipándose y adaptándose a las ciberamenazas y a otros cambios en el entorno (Senabre, Soto y Munera, 2021). Es imprescindible para el mantenimiento de la estabilidad del sistema financiero que las entidades financieras mejoren su ciberresiliencia. En este sentido, las entidades deberán establecer y poner a prueba sus planes de continuidad del negocio y de contingencia tecnológica, incluyendo escenarios de ciberataques. Coincidimos con los autores en que, la inteligencia artificial contribuirá a la detección de patrones anómalos por encima de lo que podría realizar un analista humano o un sistema tradicional.
4. *Agilidad organizacional*: Se define como “la capacidad de las organizaciones en detectar rápidamente oportunidades, comprender y predecir los cambios y generar

- transformaciones internas en las organizaciones” (Rahmani y Lotfollahi, 2015, citado por Miranda Torres, 2021). En otras palabras, las organizaciones que se tornan ágiles tienen la posibilidad de afrontar los desafíos que devienen de los cambios vertiginosos e inciden en las expectativas de los clientes, las tecnologías y los nuevos escenarios globales competitivos (Valderrama, 2019). Esa agilidad les permite sobrevivir y alcanzar los objetivos en un contexto volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA). Sin embargo, para lograr esa capacidad de adaptación y flexibilidad, la organización debe ser capaz de adaptar su estructura orgánica para que le facilite alcanzar la estrategia fijada. Por ello, la agilidad organizacional no debe concebirse como un fin en sí mismo sino como un medio para alcanzar el resultado esperado. A su vez, una empresa que ha incorporado inteligencia de negocios ha avanzado hacia la agilidad organizacional, siendo aspectos claves para lograrlo: lograr usuarios autosuficientes, contar con un gobierno corporativo de BI, posibilidad de escalabilidad en la tecnología, colaboradores con dominio del negocio y de tecnología y concebir a los datos como un activo de la organización (González Calderón *et al*, 2017).
5. *Gestión por competencias*: Uno de los pilares fundamentales de la sociedad red es el desarrollo de las competencias, dado que los puestos de trabajo han devenido en lugares globales e hiperconectados (Uriarte y Acevedo, 2018). Esta forma de gestionar a partir del análisis de brechas entre lo que se planea y lo que se realizó y que trae aparejados beneficios a la organización en su gestión estratégica y se convierte en la herramienta que posibilita la eficiencia de los procesos de reclutamiento, selección, entrenamiento y compensación (Fonseca Mendoza *et al*, 2020). Así, el desempeño de los colaboradores se torna en el factor diferencial y en la ventaja competitiva de la organización dentro de su sector económico (Lora Guzmán, 2020).
 6. *Gestión por procesos*: El *management* organizacional ha buscado resolver la complejidad a través de un enfoque duro (conformado por la estructura organizacional, procesos, sistemas, métricas y sistemas de control con el fin de anticipar eventos futuros) y un enfoque blando (relaciones interpersonales, rasgos de personalidad y cultura organizacional). Si bien la gestión por procesos fue clave en la tercera revolución industrial, la cuarta revolución industrial se apoya en tecnologías disruptivas y cambios en el enfoque que coloca a las personas en el centro (Piñuela Espín y Quito Godoy, 2020). La automatización obligará a las personas a redescubrir su rol, dado que varios puestos de trabajo serán reemplazados. En otras palabras, entendemos que la gestión por procesos será necesaria pero no suficiente, debiendo las organizaciones enfocarse en el producto.
 7. *Gestión de la información*: Hoy en día ya no se concibe la toma de decisiones que no sea con información. Cuando se necesita información para tomar decisiones estratégicas o tácticas, las organizaciones suelen encontrarse con problemas de información dispersa o no integrada, inadecuados tiempos de respuesta o imposibilidad de realizar consultas ad hoc amigables (Chinkens, 2008). Los problemas de información no integrada y de inadecuados tiempos de respuesta se solucionan con un *data warehouse*, que serían un almacén o repositorio de datos. Por su parte, para permitir la personalización de las consultas será necesario incorporar herramientas

de análisis de datos. Todo ello conforma el sistema de *business intelligence* o inteligencia de negocios de las organizaciones, el cual comprende un conjunto de habilidades para la creación de conocimiento a partir del análisis de datos recopilados en la organización a efectos de optimizar la toma de decisiones dentro de la misma (Muñoz Hernández *et al*, 2016).

8. *Gestión de la diversidad*: Por diversidad se entiende a “la variedad y diferencia de los grupos humanos que cohabitan en la población y que hacen que se posean características que los convierten en únicos y diferentes” (Ortega, 2015, citado por Sánchez Leyva *et al*, 2021, pág. 94). La diversidad puede ser percibida en edad, raza, género, religión, etnia, discapacidad, valores, cultura étnica, lengua, creencias, profesión, estilo de vida, entre otras. Se trata de un activo valioso para la organización y se la concibe como una ventaja competitiva frente a otras, dado que tienen la posibilidad de concentrar las características e intereses de sus clientes, también diversos.
9. *Alianzas estratégicas y fusiones empresariales*: Las organizaciones actuales necesitan ser sostenibles, debiendo desarrollar acciones no sólo económicas y medioambientales en un marco de ética y responsabilidad social de las organizaciones. En los últimos años se ha venido observando un número creciente de alianzas estratégicas con vistas al logro de los objetivos propuestos, tanto para las empresas como para los *stakeholders* (Talavera Avelino y Sanchis Palacio, 2021). Sin embargo, la mera cooperación no implica necesariamente la creación de valor, debiéndose tener en cuenta además el comportamiento ético y responsable de los participantes. Asimismo, la fusión entre entidades constituye una alternativa estratégica que ha estado presente en entornos cambiantes, tanto de crisis como de ampliación de mercados, permitiendo lograr economías de escala, eficiencia y rentabilidad, no exento de inconvenientes (Domínguez Martínez y López Jiménez, 2022).
10. *Neuromanagement*: Surge con la expectativa de abordar el *management* con un enfoque innovador en un contexto desafiante, caracterizado tanto por la separación entre la decisión y el soporte decisional como por la desaparición del tiempo entre la decisión y el objeto decisional. Se lo concibe como “la aplicación de las neurociencias cognitivas al gerenciamiento y conducción e organizaciones” (Braidot, 2023). Esta disciplina estudia los procesos neurológicos aplicados a la toma de decisiones, el desarrollo de la inteligencia individual y organizacional y la planificación y gestión de personas y tiene por objetivo potenciar las capacidades cerebrales para hacer frente a la gestión de las organizaciones frente a la incertidumbre, la inestabilidad y las crisis.

La incorporación de dichas transformaciones en las organizaciones requiere de “un nuevo *management* capaz de responder a una sociedad con valores y expectativas diferentes, a un cambio tecnológico que facilite nuevas formas de organización del trabajo y a una exigencia de competitividad sin concesiones que no deje lugar a mecanismos y actitudes democráticas” (Castelló Muñoz, 2022, pág. 23).

6. Consideraciones finales

Las organizaciones en general, y las entidades financieras en particular, están atravesando cambios muy abruptos. De allí que, para las organizaciones resulte fundamental la utilización de la vigilancia estratégica a efectos de estudiar avances y/o tendencias (tecnológica, de gestión, de mercado, entre otros).

Se ha mostrado un primer ejercicio de vigilancia estratégica para la banca y quizás varias de las tendencias no nos resulten novedosas; no obstante, el hecho de aplicarlo nos da la oportunidad de integrarlas y analizarlas en conjunto. Al respecto, se considera que, al conformar las entidades financieras un mercado oligopólico, difunden muy poco sus investigaciones o avances en determinados proyectos estratégicos. Por ello, y a efectos de determinar las tendencias, resulta necesario recurrir a organizaciones similares.

Por último, la vigilancia estratégica transforma la información del entorno en un activo valioso, permitiendo a las organizaciones financieras ser más ágiles, resilientes e innovadoras en un mercado que cambia constantemente. A su vez, la información obtenida a través de la vigilancia estratégica puede ser un insumo importante para los proyectos que dichas organizaciones deseen estudiar siguiendo el proceso de formulación y evaluación de proyectos o ciclo del proyecto.

REFERENCIAS

- Alayón Rodríguez, E. E. (2021). *Tecnologías disruptivas en la transformación digital de las organizaciones en la industria 4.0*. Revista Scientific, 6 (21): 267-281.
- Alvarado Zabala, J., Martillo Alchundia, I. y Guzman Seraquive, G. (2022). *Revisión de literatura sobre las técnicas de machine learning en la detección de fraudes financieros*. Sapienza International Journal of Interdisciplinary Studies, 3 (1): 719-727.
- Barrera Rubaceti, N. A., Robledo Giraldo, S. y Zarela Sepulveda, M. (2022). *Una revisión bibliográfica del Fintech y sus principales subáreas de estudio*. Económicas CUC, 43 (1): 83-100.
- Barruetaña, E. (2020). *La influencia de las nuevas tecnologías en la inclusión financiera*. Artículos Analíticos Boletín Económico Banco de España, 1/2020: 1-13.
- Braidot, N. P. (2023). *Neuromanagement: Del management al neuromanagement. La revolución neurocientífica en las organizaciones*, 2ª Ed. Granica.
- Brotóns Muró, L. F., Escolano Asensi, C. V. y Ruiz, G. (2024). *Nuevos retos de los Bancos Centrales: el caso del Banco Central Europeo ante los ODS*. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, V (1): 2085-2097.
- Bueno Campos, E., Longo Somoza, M. y Morcillo Ortega, P. (2017). *La innovación del modelo de negocio bancario: el reto de la banca digital*. AECA Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Nº 120: 6-9.
- Carrillo González, G. y Pomar Fernández, S. (2021). *La economía circular en los nuevos modelos de negocio*. Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento, 9 (23): 1-16.
- Castro, S. (2007). *Guía práctica de vigilancia estratégica*. CEMITEC, Agencia Navarra de Innovación, Gobierno de Navarra.

- Chinkens, E. (2008). *Business intelligence para mejores decisiones de negocios*. Consejo Profesional de Ciencias Económicas CABA.
- Coronel, A. A., Ortega, M. O. y Scaldaferri, W. F. (2021). *La economía colaborativa, sus beneficios y efectos*. Revista Espacios, 42 (6) 64-68.
- Costa, F., Mónaco, J. A., Covello, A., Novidelsky, I., Zavala, X. y Rodríguez, P. (2023). *Desafíos de la inteligencia artificial generativa. Tres escalas y dos enfoques transversales*. Questión, 3 (76): 1-24.
- Delgado Fernández, T. (2020). *Taxonomía de transformación digital*. Revista Cubana de Transformación Digital, 1 (1): 4-23.
- Domínguez Martínez, J. M. y López Jiménez, J. M. (2022). *Situación, tendencias y retos del sistema financiero: un prontuario analítico*. Serie Documentos de Trabajo 01/2022, Instituto Universitario de Análisis Económico y Social, Universidad de Alcalá.
- Fiol, J. A. (2021). *Aplicación de herramientas de vigilancia estratégica: Avances sobre nuevas tecnologías aplicadas a la gestión en entidades financieras*. Trabajo final módulo Prospectiva Estratégica General y Específica. El Método Meyep de la carrera de Especialización en Prospectiva Estratégica. UCES.
- Fiol, J. A. (2025). *Tendencias en la función de planeamiento y control de gestión en la banca pública al 2030. Aportes para la construcción de un nuevo perfil profesional*. Trabajo final de la carrera de posgrado de Especialización en Prospectiva Estratégica. UCES.
- Fonseca Mendoza, A. L., Monterrosa López, N. J. y López Juvinao, D. D. (2020). *Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: Breve relación desde la teoría*. Económicas CUC, 41 (1): 229-240.
- García, J. P. y Umaña, A. (2022). *Inteligencia artificial: la información como modelo de negocio*. En *La reinención financiera en la era digital*, AsoBancaria, págs. 84-96.
- García Wirton, C. (2021). *Ciberseguridad en el sector financiero: ¿Cómo transformar una amenaza en oportunidad?* Documento de trabajo Comillas Universidad Pontificia.
- Guagliano, M. y Liscen, D. (2015). *Herramientas y fuentes de información aplicadas a vigilancia e inteligencia estratégica*. En *Guía nacional de vigilancia e inteligencia estratégica, VeIE: Buenas prácticas para generar sistemas territoriales de gestión de VeIE*, págs. 45-86.
- Gutiérrez López, K. M. (2023). *Inteligencia artificial generativa y la gestión del conocimiento*. Revista Tributaria Pedagógica, 1 (1): 59-69.
- López Chamorro, A. (2024). *El camino hacia la supremacía cuántica: Oportunidades y desafíos en el ámbito financiero, la nueva generación de criptografía resiliente*. Documentos Ocasionales N° 2421. Banco de España.
- Lora Guzmán, H. S. (2020). *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional*. Revista Saber, Ciencia y Sociedad, 15 (1): 83-94.
- Martin Armario, E. y Cossío Silva, F. J. (2001). *La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española*. Cuadernos de Gestión, 1 (1): 33-64.
- Medina Chicaiza, P.; Chango Guanoluisa, M.; Corella Cobos, M. y Guizado Toscano, D. (2022). *Transformación digital en las empresas: Una revisión conceptual*. Journal of Science and Research, 7 (CININGEC II): 756-769.
- Morales Díaz, L. (2009). *Computación cuántica*. Revista Electrónica N° 12: 23-30.
- Muñoz Hernández, H.; Osorio Mas, R. C. y Zúñiga Pérez, L. M. (2016). *Inteligencia de los negocios: Clave del éxito en la era de la información*. Clío América, 10 (20): 194-211.
- Paz, S. (2021). *Economía digital: ¡el futuro ya llegó!* Universidad Nacional de Quilmes, Unidad de Publicaciones.
- Peredo Bernal, J. S. (2022a). *Bancos digitales*. En *La reinención financiera en la era digital*, AsoBancaria, págs. 203-219.

- Peredo Bernal, J. S. (2022b). *Metaverso y los servicios financieros*. En *La reinversión financiera en la era digital*, AsoBancaria, págs. 245-261.
- Piñuela Espín, J. y Quito Godoy, C. (2021). *Los desafíos de la gestión por procesos en la era digital*. Estudios de la Gestión Revista Internacional de Administración, N° 8: 131-148.
- Puertas, E. (2023). *Inteligencia artificial generativa*. UEM STEAM Essentials.
- Remolina, N. (2022). *Finanzas descentralizadas: ¿el futuro del sector financiero?* En *La reinversión financiera en la era digital*, AsoBancaria, págs. 34-57.
- Rosales Soto, A. (2023). *La era del metaverso para la transformación digital de los negocios*. Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, XVI Congreso, págs. 999-1011.
- Rozo García, F. (2020). *Revisión de las tecnologías presentes en la industria 4.0*. Revista UIS Ingenierías, 19 (2): 177-191.
- Sánchez Leyva, J. L., Sánchez Zeferino, D. E. y Zapata Lara, H. C. (2021). *La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor de innovación: Una aproximación teórica*. Revista Colombiana de Contabilidad, 9 (18): 93-110.
- Santos Vijande, M. L., Vázquez Casielles, R. y Álvarez González, L. I. (2002). *La orientación al mercado como fuente de ventajas competitivas: antecedentes asociados al equipo directivo y a la estructura organizativa e las empresas industriales*. RAE Revista Asturiana de Economía, N° 25: 215-244.
- Senabre, S., Soto, I. y Munera, J. (2021). *Fortaleciendo la ciberresiliencia del sector financiero. Evolución y tendencias*. Banco de España, Revista de Estabilidad Financiera, N° 41: 92-111.
- Soto Pacheco, G. M. y Botía Martínez, M. T. (2020). *La revolución fintech en los medios de pago: Situación actual y perspectivas*. Revista de Estudios Empresariales, Segunda época, N° 2: 112-133.
- Talavera Avelino, C. y Sanchis Palacio, J. R. (2021). *Ética y responsabilidad social en las alianzas estratégicas. El caso de las alianzas entre entidades lucrativas y no lucrativas*. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, N° 137: 1-19.
- Toloba, C. y del Río, J. M. (2002). *La perspectiva de la digitalización de la banca española: Riesgos y oportunidades*. Banco de España, Revista de Estabilidad Financiera, N° 38: 77-97.
- Uriarte, L. M. y Acevedo, M. (2018). *Sociedad red y transformación digital: Hacia una evolución de la consciencia de las organizaciones*. Economía Industrial, N° 407: 35-49.
- Urriola Candanedo, G. (2019). *Tendencias globales en educación. Prospectiva, visión y desafíos*. Acción y Reflexión Educativa, N° 44: 177-199.
- Urueña Centeno, F. J. (2015). *Ciberataques, la mayor amenaza actual*. Documentos de Opinión 09/2015, Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Valderrama, B. (2019). *Transformación digital y organizaciones ágiles*. Revista Científica Internacional, VI (1): 15-49.
- Vargas Aguirre, G. A. y Díaz Flores, M. (2017). *Finanzas y sustentabilidad: Alcances e impactos en la sociedad*. Cuarto Congreso Latinoamericano de Ciencias Sociales, Universidad Autónoma de Zacatecas, págs. 172-183.
- Vargas García, A. H. (2021). *La banca digital: Innovación tecnológica en la inclusión financiera en el Perú*. Revista Industrial Data, 24 (2): 99-120.
- Vega Mendoza, R. J., Hevia Cerezo, L. J., Ríos Gaibor, C. G., Vaca Bedoya, M. A. y Rojas Delgado, A.C. (2024). *Finanzas sostenibles: Tendencias y desarrollos recientes en la literatura académica*. Código Científico Revista de Investigación, 5 (1): 1295-1320.
- Villanueva, M. y Pérez, N. (2015). *Importancia del uso de la vigilancia e inteligencia estratégica en el campo de la I+D+i*. En *Guía nacional de vigilancia e inteligencia estratégica, VeIE: Buenas prácticas para generar sistemas territoriales de gestión de VeIE*, págs. 13-26.