



Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas.

Posicionamiento de Marca:

Análisis del Posicionamiento de Marca de los Principales Bancos
Minoristas en Argentina.

Alumna: Marcela María de Achaval.

Legajo: 15044.

Mentor: Roberto Serra.

- Mayo 2007 -



Universidad de
San Andrés

Agradecimientos:

A Roberto Serra.

A mi familia.

A mis amigos.

Abstract:

La relación entre los bancos y los consumidores se vio completamente afectada por la crisis del año 2001 y 2002. Sin embargo, ya luego de 5 años de esta crisis, y con grandes esfuerzos por parte de los bancos, esta relación se comenzó a reconstruir junto con la imagen de marca de los bancos. El objetivo del presente trabajo es comprender cómo se posicionan las marcas de los principales bancos en la Argentina en la mente del nuevo consumidor. Para esto, se seleccionó a los nueve bancos de individuos más importantes del mercado: Banco Provincia, Banco Nación, Banco Macro, Banco Río, BBVA Banco Francés, Banco Galicia, Banco Citibank, Banco HSBC y Bank Boston. También se determinaron los cinco atributos más importantes que son tenidos en cuenta por el consumidor a la hora de elegir y evaluar un banco, estos son: Atención al cliente, beneficios adicionales, cercanía, credibilidad de la marca y calidad de la oferta de productos.

Se realizó un estudio de mercado cuantitativo, no probabilístico de una base seleccionada en forma coincidental de 142 casos, con nivel socioeconómico ABC1 de Buenos Aires y Capital Federal, durante Marzo y Abril del 2007. También se realizó una investigación sobre la historia y las estrategias de cada una de las marcas de los bancos elegidos. Esta información se utilizó para analizar, con la ayuda de herramientas de marketing, cómo se posiciona cada marca dentro de la mente del consumidor, y cómo se posicionan entre ellas.

Se pudo concluir que, los bancos públicos y el Banco Macro se posicionan muy por debajo de los bancos privados en todos los atributos. El Banco Macro es altamente relacionado como un banco público por su estrategia de adquisición de bancos provinciales. El Banco Provincia y el Banco Nación basan su estrategia de marca en un discurso técnico, buscando un vínculo práctico con el cliente, ofreciéndole un producto genérico con utilidades mínimas, para cumplir con la función de banco público. El Banco Macro busca fuertemente hacer hincapié en el atributo de cercanía y su amplia red de distribución, pero que no tiene alta percepción dentro de Buenos Aires y Capital Federal. Estos tres bancos no tienen un posicionamiento claro dentro de la mente del consumidor, ya que no se destacan ni en supra-funcionalidades ni en especificaciones.

Entre los bancos privados, el BBVA Banco Francés es el único banco posicionado como Premium con una marca con alto prestigio y que también ofrece especificaciones a sus clientes. El Banco Río y el Banco Galicia se posicionan por especificaciones, teniendo marcas muy recordadas por sus clientes, y ofreciéndoles productos con características diferenciales. El Bank Boston perdió, después de la crisis, su fuerza y dejó de ser una marca presente en la mente del consumidor, perdiendo posicionamiento y en consecuencia tomando la decisión de retirarse del país. Finalmente tenemos al

CITIBANK y HSBC que se posicionan por diferenciación de marca, con marcas fuertes, de gran prestigio y status, pero que no tienen especificaciones percibidas por el cliente.

Durante la realización de este trabajo, surgieron varios cambios que alteraron su dinámica. En Marzo de este año, dos bancos decidieron cambiar su marca principal, aunque por diferentes razones. El Banco Río pasó a tener el nombre de su controlante, y comenzó a llamarse Santander Río; el Bank Boston se fue del país y vendió su cartera de clientes al banco sudafricano Standard Bank. El estudio de mercado se realizó en plena transición por lo que estudiamos el posicionamiento de las marcas antiguas, pero tuvimos en cuenta el comportamiento de los encuestados ante estos cambios.

Como conclusión final, pudimos observar claramente que el mercado bancario es uno altamente dinámico, donde las marcas buscan constantemente un lugar privilegiado en la mente del consumidor, pero cada uno busca resaltar atributos distintos. Estamos transitando un punto de inflexión en el mercado, donde la actividad bancaria volvió a ser la que era antes de la crisis, y los bancos enfrentan grandes desafíos para continuar creciendo. Poco a poco, los bancos fueron superando la brecha afectiva que existía en su relación con sus clientes, pero todavía falta un largo camino por recorrer. Los bancos deben seguir buscando desarrollar estrategias innovadoras para posicionarse de una forma diferencial, sin perder de vista la propuesta de valor del cliente.

Palabras claves:

Punto de bifurcación, posicionamiento, marca, grilla actitudinal de la demanda, propuesta de valor, mapa perceptual, discurso de marca, segmentación vincular, mapa semiótico, diagrama de espacios estratégicos, pensamiento dinámico, teoría del caos, arquitectura de marca, re-branding.

Índice:

(1) Capítulo I: Introducción	7
(1.1) Problemática.....	7
(1.2) Preguntas que guiaron a la investigación:	7
(1.3) Metodología:	8
(2) Capítulo II: Marco Teórico	9
(2.1) Posicionamiento.....	9
(2.1.1) La dinámica de sistemas	9
(2.1.2) Definición de Posicionamiento.....	9
(2.2) Marca:.....	12
(2.2.1) Definición de marca:.....	12
(2.2.2) Estrategias de Marca:	12
(2.2.2.1) Arquitectura de marca	12
(2.2.2.2) Discurso de Marca:	14
(2.2.2.3) Segmentación Vincular:	16
(2.2.3) Cambio de marca:.....	17
(2.3) Conclusión y relación de conceptos:	17
(3) Capítulo III: Evolución del mercado Financiero:	18
(3.1) Crisis 2001: Fuga de depósitos y de confianza.....	18
(3.2) Evolución del sistema luego de la crisis:	18
(3.3) Determinación de las entidades bancarias más importantes:	20
(3.3.1) Límites de crecimiento: En búsqueda de otros sectores.	22
(3.4) Nueva Relación entre los bancos y los clientes:	22
(3.4.1) ¿Qué atributos tiene en cuenta el consumidor para elegir su banco?.....	23
(3.4.2) ¿Existe el precio para el cliente de un banco?	24

(4) Capítulo IV: Evolución de los bancos más importantes:	26
(4.1) Bancos Públicos:	26
(4.1.1) Banco Provincia: “Borrón y Cuenta Nueva”	26
(4.1.2) Banco de la Nación Argentina: “El mayor banco de comercio argentino”	30
(4.2) Bancos Privados:	33
(4.2.1) Banco Galicia: “El primer banco privado argentino”.	33
(4.2.2) Banco BBVA Banco Francés: Un banco Español	36
(4.2.3) Banco Santander Río: Muerte del Banco Río	39
(4.2.4) Banco Macro S.A.: Expansión Nacional.	45
(4.2.5) Banco HSBC: Incorporación del BNL	48
(4.2.6) CITIBANK: “Donde su dinero toma vida”	52
(4.2.7) Standard Bank: El adiós al Bank Boston.	54
(4.3) Conclusión.	59
(5) Capítulo V: Posicionamiento del mercado bancario: Consolidación de la información.	61
(5.1) Diagrama de espacios estratégicos.	61
(5.2) Mapping Semiótico de Semprini	63
(5.3) Posicionamiento vincular.	65
(5.4) Recordación espontanea de marca: Top Of Mind	68
(5.5) Grilla actitudinal de la demanda.	66
(5.7) Conclusión	71
(6) Capítulo VI: Conclusión y Síntesis	74
Bibliografía	77
Anexos.	80

(1) Capítulo I: Introducción.

(1.1) Problemática.

A 5 años de la crisis económico-financiera que afectó al país, es posible vislumbrar una reactivación y estabilidad que llevan a las empresas a comportamientos distintos. Cada empresa debe considerar el posicionamiento estratégico que desea obtener para lograr ubicarse de la forma deseada en la mente del consumidor. En los últimos años, los cambios se dieron de manera acelerada, y las estrategias debieron acompañar ese ritmo de cambio, en un contexto cada vez más complejo.

Durante la ya mencionada crisis en los años 2001 y 2002, una de las industrias más afectadas fue la industria de la banca de individuos. Una grave crisis de credibilidad y seguridad afectó la percepción de las marcas de los más importantes bancos en la Argentina, y parecía que no se volvería a recuperar la confianza y la relación con los clientes. El sentimiento de estafa, robo y decepción generado en las personas provocó que se separaran en su mayor medida del sistema financiero.

Este trabajo busca estudiar las distintas estrategias de posicionamiento emprendidas por los bancos para recuperar sus marcas y ubicarlas nuevamente en una posición estratégica en la mente del consumidor. Para así comprender, como cada empresa fue tomando acciones para lograr mejorar el posicionamiento de su marca, a medida que el cliente volvía a confiar en el sistema y la economía se reactivaba. Asimismo, el trabajo busca comprender al nuevo consumidor que retomó el sistema financiero, sus nuevas demandas y forma de comportarse con su banco. De esta manera, se podrá entender cómo se adaptaron las estrategias a este nuevo comportamiento, y quiénes fueron capaces de satisfacer las nuevas demandas y lograr un posicionamiento de marca fuerte.

El trabajo parte de una investigación que busca analizar los principales bancos de individuos de la Argentina: Banco Nación, Banco Provincia, Banco Macro, Banco Río, BBVA Banco Francés, Banco Galicia, CITIBANK, HSBC y Bank Boston. Estudiando su posicionamiento del lado de la demanda a través de encuestas realizadas a clientes, y sus estrategias de marca a través de una investigación de mercado.

(1.2) Preguntas que guiaron a la investigación.

El presente trabajo parte de la siguiente hipótesis:

Luego de una crisis de credibilidad que rompió la relación entre los bancos y los clientes, es posible posicionar nuevamente las marcas sin perder de vista la propuesta de valor del cliente.

También consideramos importante las preguntas que guiaron a la investigación, que están fuertemente relacionadas con los objetivos principales y secundarios de este trabajo.

La pregunta central, es ¿Cómo es la percepción de los clientes y el posicionamiento de las marcas de la banca de individuos en Argentina?, de la cual se desglosan las siguientes sub-preguntas:

- ✓ ¿Cuáles son las variables que más afectan la satisfacción y la lealtad del cliente? ¿Qué beneficios poseen mayor apreciación por parte del cliente?
- ✓ ¿Cuáles fueron las estrategias de marca optadas por los principales bancos?
- ✓ ¿Cómo se lograron posicionar las marcas de los distintos bancos a 5 años de finalizada la crisis?

Frente a estas preguntas podemos desarrollar los siguientes objetivos del trabajo, señalando primero el objetivo principal que se relaciona directamente con la pregunta central de la investigación:

- ✓ Estudiar el posicionamiento de la banca de individuos en Argentina, a partir de los casos de estudio de los principales bancos de individuos.
- ✓ A través de una investigación, comprender cuáles son los aspectos que un cliente busca a la hora de elegir un banco y el peso que cada variable tiene en la decisión.
- ✓ Investigar cuales fueron las estrategias de marca y cómo intentó posicionarse cada banco en la mente del consumidor.

(1.3) Metodología:

A continuación pasaremos a explicar cuál es la metodología que se utilizó para realizar el presente trabajo de investigación:

- ✓ **Estudio descriptivo y explicativo:** El estudio se realizó sobre un marco de herramientas de marketing, estrategia y posicionamiento, para el análisis de la información recolectada.
- ✓ **Investigación exploratoria:** Observación directa, investigaciones realizadas por el departamento de marketing del banco CITIBANK, artículos publicados en revistas, diarios, y páginas web.
- ✓ **Encuestas a clientes:** Un estudio cuantitativo. (Ver base demográfica en Anexo.)
 - Los datos necesarios para el armado de las matrices de posicionamiento se recolectaron a través de encuestas realizadas durante los meses de Marzo y Abril a 142 personas. Se tomó una muestra no probabilística, seleccionada en forma coincidental.

(2) Capítulo II: Marco Teórico.

(2.1) Posicionamiento.

(2.1.1) La dinámica de sistemas.

Para poder comprender mejor el concepto de posicionamiento estratégico, debemos primero referirnos a la dinámica de los sistemas. Los nuevos negocios están siendo desarrollados en entornos de *alta complejidad*, los cambios en las preferencias de los consumidores y otros factores que afectan a los sistemas, son el punto de partida para el concepto de *posicionamiento dinámico*. (Serra, Iriarte y Le Fosse, 2001.)

La disciplina de la dinámica de sistemas surge del concepto de que todo está conectado, y al mismo tiempo todos los factores son independientes, y que las soluciones se deben plantear pasando por un pensamiento holístico, dejando atrás el analítico. Esto nos permite a través de leyes, poder interpretar comportamientos de los sistemas que no son fáciles de interpretar, y de esta manera poder comprender un evento, no de manera lineal, sino de manera circular.

Un concepto importante en la disciplina de dinámica de sistemas son los *puntos de bifurcación*, que aparecen cuando se producen perturbaciones que afectan al sistema y este explota hacia un nivel superior, de mayor complejidad y transformándose en una nueva estructura o desintegrándose. (Serra, Iriarte y Le Fosse, 2001). Para Andrew Gove, cuando se insinúa un *punto de inflexión estratégico*, mientras más exitoso haya sido el jugador en la vieja estructura, más amenazado se sentirá por el cambio y más reacio será a adaptarse. El autor continúa explicando que atravesar un punto de inflexión estratégico es lo que él llama "*el valle de la muerte*", la peligrosa transición entre la manera vieja y la manera nueva de hacer negocios.

Las elecciones y acciones de una empresa durante épocas de alta complejidad deben tener en cuenta y estar alertas ante los cambios y señales del entorno para poder mantener un crecimiento sostenible. Una empresa debe mantener *un atractor básico*, siendo este la *visión enfocada*, la cual debe definir las acciones de una empresa a largo plazo, teniendo en cuenta los posibles puntos de bifurcación.

(2.1.2) Definición de Posicionamiento.

Existen diversas formas de comprender el posicionamiento, ya sea de una marca, un producto o un servicio. Una de las formas más tradicionales de clasificar estas definiciones es de la siguiente manera: el posicionamiento visto desde la oferta y el posicionamiento desde la demanda.

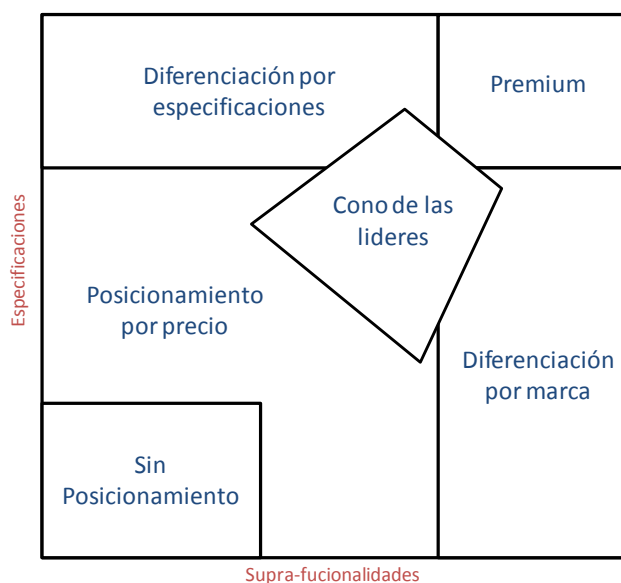
Porter nos ofrece un concepto de posicionamiento del *lado de la oferta*, definiendo posicionamiento como “la elección que tiene la empresa para la construcción de una única y válida posición, considerando un sistema de actividades diferentes.” Una empresa debe tomar una decisión sobre la estrategia a seguir, dejando de lado otras. Aunque aclara, que puede que una empresa siga más de una estrategia al mismo tiempo y tenga éxito, pero esto rara vez es posible. El posicionamiento de una empresa debe ser un compromiso total y todos los elementos de la organización deben estar basados en ella.

Por otro lado, es importante también analizar el punto de vista de Rice y Trout (1982), desde *la perspectiva de la demanda*. Ellos definen posicionamiento como el lugar que se quiere ocupar en la mente de los consumidores, ya sea una marca, un producto o un servicio. Posicionarse es encontrar el espacio adecuado en el momento preciso en la mente del consumidor.

Es importante mencionar la definición de Serra, Iriarte y Le Fosse (2000), donde el posicionamiento es el esfuerzo por ocupar un lugar en la mente de los jugadores más relevantes. Esta definición es muy importante ya que no se limita a la oferta o a la demanda, sino que toma al posicionamiento como *una idea global* para realizar en todos los jugadores del mercado. Con esta definición, los autores concluyen que el posicionamiento en la mente del consumidor final será una consecuencia de estas acciones con otros jugadores de igual importancia. Para poder analizar el comportamiento de todos los jugadores, estos autores nos ofrecen dos matrices para analizar el posicionamiento de una marca, desde el lado de la demanda. La primera herramienta es el *Diagrama de Espacios Estratégicos*, que nos permite comprender cómo está posicionada una marca con respecto a una serie de atributos. Este diagrama, nos permite observar cómo está construido el mercado y las percepciones desde el lado de la oferta, pudiendo detectar posibles oportunidades de crecimiento.

También, nos ofrecen la *Grilla Actitudinal de la demanda*, que a través de dos ejes nos permite detectar el posicionamiento de cada una de las marcas a estudiar. La matriz tiene dos dimensiones: las especificaciones y las supra-funcionalidades. Las primeras, son las características del producto o de la marca que los consumidores perciben. Estas características están dadas por los atributos percibidos como más importantes por los jugadores claves. Las segundas, son las percepciones diferenciales de la marca con respecto al status que la misma proporciona.

GRÁFICO N° 1: GRILLA ACTITUDINAL DE LA DEMANDA.



Fuente: Serra, Roberto; Iriarte, Jorge; Le Fosse, Guillermo. *El Nuevo Juego de los Negocios*. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires, 2000.

Para el armado de esta matriz se necesitan investigaciones cuantitativas de mercado, que más tarde ponderarán los atributos que componen tanto a las especificaciones como a la marca. La grilla se encuentra dividida, según el autor, en diferentes sectores:

- ✓ **Premium:** es el sector en el que se encuentran las marcas Premium, con un elevado grado de diferenciación, prestigio y atributos percibidos.
- ✓ **Cono de las líderes:** Aquí se sitúan las empresas con un grado de supra-funcionalidad y de especificaciones equilibrado, pero que no llegan al sector de las marcas Premium. Aquí se agrupan la mayoría de las empresas con alta participación en el mercado.
- ✓ **Posicionamiento por precio:** aquí se ubican las marcas que se diferencian por su precio. A estas marcas también se las llama *marcas value*, porque basan sus impulsores de posicionamiento en el precio.
- ✓ **Diferenciación por marca:** según el autor, esta zona es riesgosa, ya que si se tiene un producto posicionado aquí, seguramente se tiene otro en el sector Premium. Lo que se busca es aumentar la participación de mercado a un menor costo. El riesgo está en que el producto Premium pueda llegar a perder diferenciación.
- ✓ **Diferenciación por especificaciones:** en esta zona se sitúan las empresas que intenta un posicionamiento basado en la diferenciación por atributos percibidos diferentes de la marca.
- ✓ **Sin posicionamiento:** con poco prestigio de marca y pocas especificaciones, las empresas ubicadas en este sector no logran posicionarse.

(2.2) Marca.

(2.2.1) Definición de marca.

Para poder definir lo que es una marca, existen una cantidad de autores que abordan este concepto. En este caso, introduciremos a aquellos que han dado perspectivas innovadoras al tema. Como primera definición, Philip Kotler (2001) nos dice que una marca es “*un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de los anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia*”. Profundiza luego especificando que “el desafío de la denominación de marca es crear una serie de profundas asociaciones positivas que la reflejen. Los ejecutivos de marketing deben decidir en qué punto detienen el desarrollo de la identidad de la marca.”

También es importante mencionar a David A. Aaker introduce el concepto de *identidad de marca*, también resaltando el valor agregado de la marca, donde la identidad “representa lo que la organización aspira a que sea la razón de ser de la marca”.

Alberto Wilensky, por su lado resalta el poder diferenciador que otorga la marca en la mente del consumidor, y que el valor de una marca debe considerarse como un *activo estratégico*. Analiza la marca como un vínculo entre el consumidor y el producto, analizando las razones de las preferencias del cliente.

Andrea Semprini, introduce el aspecto de *comunicación en la marca*, aportando un análisis semiótico de la misma. Según el autor, “la semiótica es la disciplina que estudia cómo se crean y transmiten los significados entre los hombres”. Entonces, como la función principal de una marca es crear y difundir significación para el producto o servicio, “la marca ha de ser, por definición, una instancia semiótica, una maquina productora de significados”.

(2.2.2) Estrategias de Marca.

(2.2.2.1) Arquitectura de marca.

Una vez comprendida la definición de marca, debemos tener en cuenta la marca desde el *punto de vista estratégico*, donde se debe construir una política de marcas mediante clases, subclases y denominaciones específicas que estén alineados con el posicionamiento deseado. Según D. Aaker, la *arquitectura de la marca* organiza y estructura la cartera de marcas especificando los papeles y la naturaleza de las relaciones entre marcas y diferencias entre productos y mercados.

Esto, según Alberto Wilensky, implica un desafío en establecer una estrategia *coherente* de marcas, con la política de productos y la misión de la empresa a nivel corporativo y de cada negocio. La estrategia de marca debe abarcar *sin contradicciones* las distintas unidades de negocios y construirse en el *vehículo simbólico* de los valores compartidos por el segmento elegido.

Para definir una estrategia de marcas, según Aaker, hay que tener en cuenta algunas variables que dependen del mercado, la industria y el tipo de posicionamiento que la empresa está buscando para su marca. Una primera definición sería la de si la marca va a orientarse *a lo local* o *a lo global*. Ambas orientaciones tienen sus beneficios y dificultades. La primera, una marca orientada *hacia lo local*, le permite a la empresa expresar orgullo, presencia y pertenencia. Esta orientación no es sólo para empresas locales, sino también empresas extranjeras pueden arraigarse como locales. La marca no necesariamente debe comunicar que es local, sino que las personas percibirán esta característica a través de las actitudes de la marca y sus acciones para juzgar la estrategia y crear un vínculo. La segunda, una marca orientada *hacia lo global*, puede darle a la marca una percepción de status y prestigio, que pueden ser características vitales en algunas industrias. Sin embargo, una marca global que no tiene en cuenta las características particulares locales puede ser tomada como insensible o fría, y hasta puede llegar a ofender al cliente.

Otro aspecto a tener en cuenta a la hora de definir la estrategia de marca de los productos es la necesidad del producto de contar con el aval de la marca corporativa. Hay industrias en donde el producto necesita tener el apoyo de una marca corporativa que le de sustento y credibilidad, en cambio en otras industrias esto es casi irrelevante. Una empresa tiene tres alternativas posibles para definir su arquitectura de marca:

✓ **Compromiso con la marca madre:** los productos llevan la marca corporativa sin ningún cambio. Este caso se destaca en el sector de servicios, porque el cliente percibe el servicio como algo global, y la fortaleza corporativa le permite darle mayor valor agregado al servicio. La marca madre debe proporcionar una identidad corporativa que transmita determinados atributos, y que le agregue valor real a la organización, permitiéndole obtener una posición diferencial en el mercado. La marca corporativa debe tener un diferencial que le dé una identidad exclusiva, que es lo que el cliente busca en el momento de elección. Se debe tener especial atención al efecto “Paraguas de marca”, que permite a la marca corporativa lanzar productos introduciéndolos en la identidad de marca madre. Si la marca madre está bien posicionada, garantiza una casi instantánea respuesta del mercado para nuevos lanzamientos

- ✓ **Extensión de marca:** “Extender” las marcas introduciendo variedades de productos con la misma identidad, creando familias de marcas. En este caso, el efecto “paraguas de marca” abarcara a un conjunto de productos o servicios y no a toda la corporación. En un mercado maduro, lanzar una oferta extendida implica menos costos que comenzar de cero. La extensión de línea es parte de un proceso de expansión de una empresa, pero debe satisfacer las necesidades no satisfechas por la marca principal. La extensión debe ser coherente con la identidad madre de la marca, para no confundir a los clientes; debe haber un distintivo de marca que se comparta con la marca madre y la extensión debe permitir una sinergia entre los diferentes productos. Utilizar una política de marcas de familia tiene la ventaja de ahorrar costos, tiempo y esfuerzos tanto de investigación (evaluar nombres alternativos) como de publicidad y promoción (crear conocimiento y preferencia).
- ✓ **Independencia de marca:** asignar una identidad de marca diferente para cada producto, sin que exista conexión alguna con el nombre corporativo. La empresa se protege de potenciales fracasos de la marca, obtiene flexibilidad para lanzar productos de calidad y precio inferior o incompatible con el resto de la línea, y el producto puede adoptar el mejor nombre y el mejor posicionamiento.

(2.2.2.2) Discurso de Marca.

Andrea Semprini en su libro, *El Marketing de la marca*, establece que la marca genera identidad que diferencia el producto haciéndolo único y multidimensional, dándole multiplicidad de significados. Esto es, la identidad de marca es el resultado de la interacción de muchas variables según se mire desde el punto de vista de la empresa o del consumidor. “Solo la dialéctica entre los dos sistemas puede llegar a generar la identidad de marca”.

Para poder analizar una marca y su discurso con la perspectiva semiótica, Semprini nos ofrece el Mapping Semiótico de los valores de consumo. Este mapping se articula sobre la valorización de cuatro variables que explicamos a continuación.

- ✓ *La valorización práctica:* Vinculada a valores de uso, con un enfoque de solidez, funcionalidad y adecuación a la tarea para la que fue creado. Pone énfasis a las funciones instrumentales del producto. “El producto encuentra su identidad en su función”.
- ✓ *La valorización utópica:* Se vincula con los valores de base, resaltando la capacidad de un producto de tender hacia algo que todavía no existe. Su principal característica sería su proyección hacia el futuro y su capacidad de llevar algo que lo trasciende.
- ✓ *La valorización crítica:* Se vincula con los valores de comparación, evaluación y juicio de los detalles y las características de los productos, donde el producto está sujeto a exámenes.

✓ *La valorización Lúdica:* Se vincula con la falta de distanciamiento, su proximidad y participación con el producto. No hay aproximaciones críticas, sino que solo se capta el lado emotivo y sensible del producto.

Una vez analizados los valores que se utilizan en el mapping, pasamos a comprender cada uno de los cuadrantes, y las características del discurso de marca que las identifica.

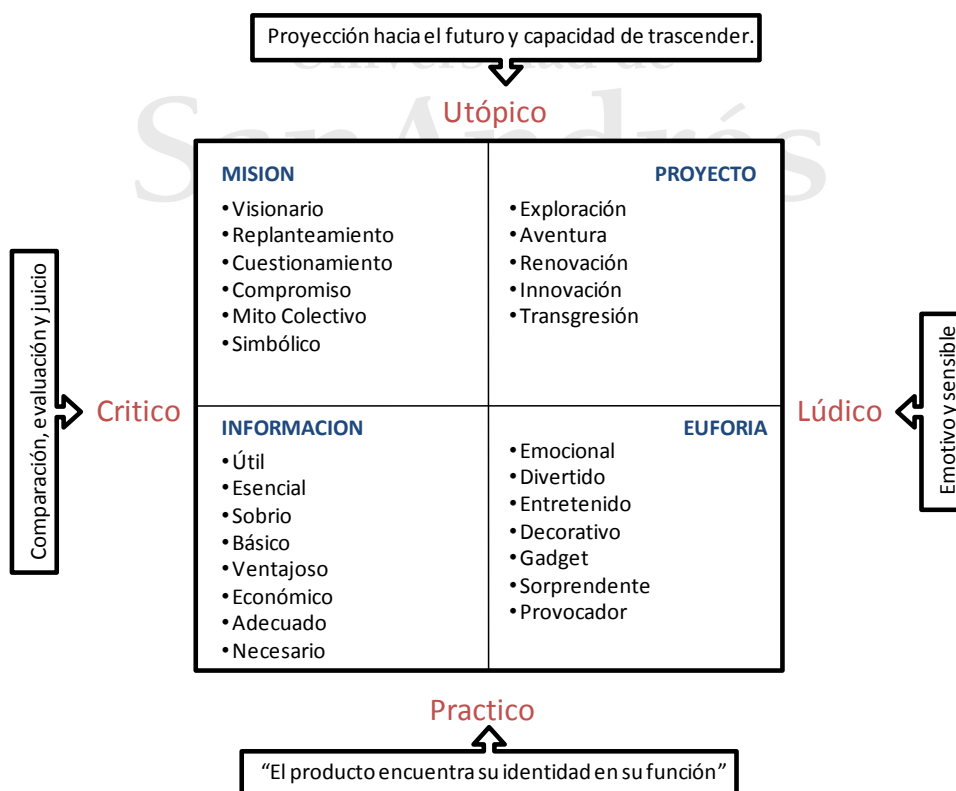
✓ **MISION:** carácter de proyecto y la voluntad de trascendencia que predominan en este cuadrante. La misión se ha de entender como la voluntad de buscar una respuesta original y con vocación de futuro a los problemas de un pequeño grupo de consumidores.

✓ **PROYECTO:** connotaciones de voluntariedad y de individualismo. La necesidad de explorar, búsqueda de una forma de expresión individual y de nuevos recursos para conseguir estímulos y emociones. En este cuadrante se valoran la aventura por lo desconocido, emocionante y sorprendente.

✓ **EUFORIA:** resalta el factor psicológico y la búsqueda sistemática de lo positivo en el terreno emocional. Los productos tienen una connotación positiva en la gente para captar la atención.

✓ **INFORMACION:** importancia de la racionalidad y la función operativa del producto, se pone gran atención a las cualidades objetivas, observables y verificables del producto.

CUADRO N° 1: MAPA SEMIÓTICO DE LOS VALORES DE CONSUMO.



Fuente: Andrea Semprini, “El Marketing de la Marca”.

(2.2.2.3) Segmentación Vincular.

El modelo vincular construido por Caden (1986) y citado por Wilensky, permite distinguir y explicar la preferencia de los clientes por productos y marcas, permitiendo entender la decisión del consumidor ya que posibilita encontrar la raíz misma del sujeto: la relación sujeto “otro” motorizada por el deseo. El enfoque simbólico de la marca nos permite analizar el vínculo consumidor-producto en su esencia misma, considerando al producto como una interface entre un sujeto y un “otro”, donde la imagen del producto y la marca es el vehículo de la relación.

El autor continúa explicando que existen *vínculos* que permiten comprender el determinante de la preferencia. El modelo plantea un eje fundamental que transcurre entre la “simbiosis” y la “discriminación”. El polo de la simbiosis es uno que determina una relación de afectividad entre el sujeto y el producto, donde se confunde con los productos y deposita en ellos una carga afectiva. El polo de la discriminación determina una relación racional entre el sujeto y el producto, que lo considera puramente funcional e instrumental. De esta manera se configura un espacio separado por el *vínculo transicional* y los vínculos más relacionados con la simbiosis: *Vínculo materno filial y comunitario* y los más relacionados con la discriminación, *vínculos simbologista y racionalista*.

CUADRO N° 2: POSICIONAMIENTO POR SEGMENTACIÓN VINCULAR.



Fuente: Alberto Wilensky, Marketing Estratégico.

(2.2.3) Cambio de marca.

Por ser la marca un aspecto central del negocio se debe tener extremado cuidado en la elección del “nombre de marca”, porque una vez establecido un nombre de marca, luego es muy complejo y costoso cambiarlo. Un cambio de marca puede surgir por varias razones, ya sea una acción estratégica de la empresa, un cambio de posicionamiento, actualización de una marca, o puede ser por una fusión o una adquisición. Para cualquiera de estas razones, se debe tener en cuenta que una marca representa la identidad de la empresa y la imagen que tiene en la mente del consumidor. Para realizar un cambio exitoso, se deben tener en cuenta ciertos elementos de la identidad que se deja en el pasado y la que se establecerá como nueva.

Se debe tener en cuenta las razones por las que se realiza el cambio, estas deben estar sustentadas en hechos reales y deben ser correctamente comunicadas al cliente, para no generar falsos rumores o especulaciones. La empresa debe definir claramente que es lo que quiere transmitir con la nueva imagen, y que difiere de la antigua. Por otro lado, se debe comprender que posicionamiento posee la marca actual en la mente del consumidor y qué impacto tendrá el cambio. Para esto, se deben realizar exhaustivas investigaciones de mercado y analizar meticulosamente cada uno de los posibles impactos en todos los jugadores.

(2.3) Conclusión y relación de conceptos.

El objetivo del presente trabajo es analizar el posicionamiento de las marcas de los Bancos Minoristas, comprendiendo primero cual es la estrategia de marca que establece el banco, analizando la arquitectura de la marca, el discurso y el vínculo que crea con el consumidor. Luego, intentaremos comprender cuál es el posicionamiento desde el lado de la demanda.

Consideramos que este análisis, desde la perspectiva desde la oferta y de la demanda, nos ayudará a comprender el posicionamiento de todas las marcas en conjunto del mercado bancario. El posicionamiento de una marca implica una promesa al cliente de servicio y de producto, y depende de su interacción con el resto de los jugadores, si esta promesa es percibida por el consumidor. Si la estrategia de marca coincide con el posicionamiento de la marca del lado de la demanda, el banco tendrá una marca fuerte que puede ser sostenida en el tiempo y generar lealtad. Sin embargo, no debemos olvidar que el mercado bancario es un sistema altamente dinámico y complejo, donde puntos de bifurcación aparecen constantemente que pueden afectar las variables ya conocidas y generar estructuras nuevas que cambien las reglas del juego.

(3) Capítulo III: Evolución del mercado Financiero:

En esta sección intentaremos comprender el contexto de los últimos años del sistema bancario, la crisis financiera del 2001, y el resurgir de la banca de individuos en los años siguientes, hasta la actualidad.

(3.1) Crisis 2001: Fuga de depósitos y de confianza.

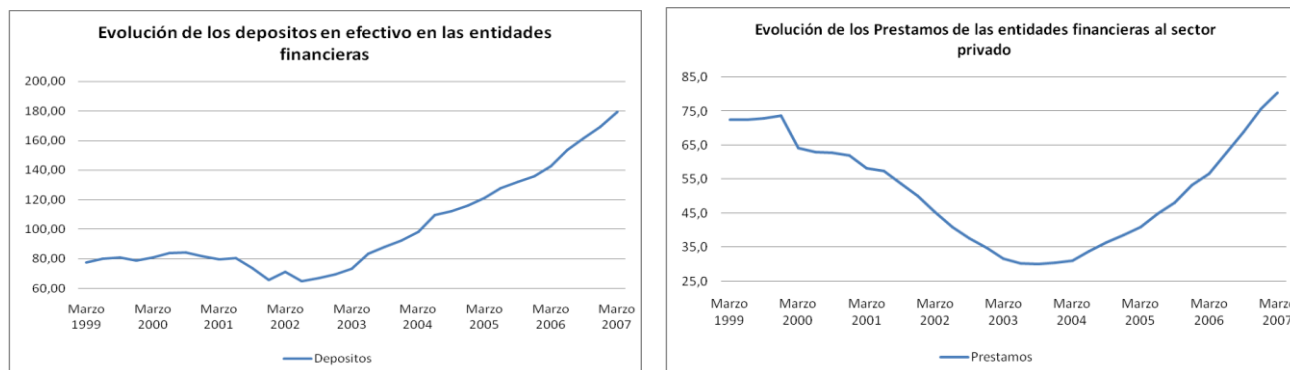
A partir del año 2001, en medio de una crisis política, comienza a producirse una creciente fuga de depósitos del sistema financiero, llevando a un aumento en las tasas de interés y pérdidas de reservas del Banco Central para sostener la Convertibilidad. El colapso financiero produjo una caída sin precedentes de los depósitos, en un clima de tensión y corridas bancarias, donde los clientes no sabían la situación y el estado de su dinero. Medidas como el “corralito” y el “corralón” intentaron detener la fuga de capitales mediante restricciones al retiro de los depósitos, provocando un efecto contrario. Un dólar que aumentaba en forma acelerada, depósitos congelados de manera indefinida y un marco político completamente desestabilizado produjo un contexto de alta complejidad al que había que acostumbrarse.

Debido a todas estas causas políticas y económicas, y durante una de las más duras crisis que afectó a nuestro país, la reputación y la imagen de los bancos se vio totalmente destruida y las reglas del juego cambiadas. Los bancos perdieron a sus clientes, dejaron de comercializar la mayoría de sus productos y se vieron en una situación de gran incertidumbre. Los clientes culpaban a los bancos por la desaparición y disminución de sus ahorros, por lo que se produjo el efecto “*plata debajo del colchón*”, la gente prefirió mantenerse fuera del sistema financiero debido a una pérdida total de la confianza.

(3.2) Evolución del sistema luego de la crisis.

En el gráfico n°2 a continuación podemos observar la evolución de los depósitos y los préstamos, cómo ambos se fueron recuperando a medida que la crisis se alejaba. Durante el año 2003, lenta pero de forma segura, comenzaron a aumentar los depósitos, y durante estos años subsiguientes a la crisis, a pesar que algunos clientes volvían a depositar su dinero en los bancos, el vínculo entre el cliente y el banco todavía era frágil y delicado. Claramente, el efecto “*plata debajo del colchón*” no podía ser sostenido durante mucho tiempo, la inseguridad de nuestro país, y las altas tasas de interés que ofrecían los bancos demostraron ser más fuertes y llevaron a que de a poco los clientes vuelvan al sistema.

GRÁFICO N° 2: EVOLUCIÓN DE LOS DEPÓSITOS Y PRÉSTAMOS EN ENTIDADES FINANCIERAS (EN MILLONES DE PESOS).



Fuente: Elaboración propia. Subgerencia de Estadísticas Monetarias y Financieras - Banco Central de la República Argentina

Hay que tener en cuenta que, al volver al sistema, los clientes establecieron relaciones meramente funcionales: sólo se relacionan con el banco por *pura* necesidad. Los bancos se enfrentaron al desafío de romper la barrera afectiva que los separaba de sus clientes. Para esto se embarcaron en campañas reparadoras, preocupados por darle al cliente un beneficio adicional, buscaron formas más cómodas para operar y empezaron a reactivar lentamente la oferta de créditos.

Los principales bancos restablecieron completamente la oferta de productos pre crisis, desde los Paquetes de Cuentas hasta los productos de préstamos (personales, hipotecarios, automotor). Altos presupuestos de marketing destinados al relanzamiento y el posicionamiento de productos y de marcas. En el primer cuatrimestre del año 2005 el Banco Río invirtió en campañas de marketing U\$2 MM, el Galicia U\$1.4 MM, el BBVA U\$1.1 MM, el Boston U\$0.4 MM, Citibank U\$0.03 MM y el HSBC U\$0.02 MM. Estos presupuestos fueron destinados a campañas promocionales y ofertas de producto agresivas para mayormente “comprar” el market share perdido durante la crisis. Se trabajó muy fuerte sobre campañas de beneficios, muchas de las cuales aún siguen vigentes. Los cambios más importantes en las ofertas de los bancos fueron:

- ✓ **Tarjeta de débito:** Los clientes aprovecharon las ventajas de los descuentos en las compras con este medio de pago y la devolución del 5% del IVA.
- ✓ **Catálogos con descuentos** en comercios de todo tipo y categoría. Acuerdos con grandes cadenas de electrodomésticos, espectáculos, promociones en efectivo y cuotas en tarjeta sin interés.
- ✓ Beneficios por adhesión de servicios a pago por **débito automático**.
- ✓ Venta con tarjetas, en **cuotas y sin intereses:** comenzó lentamente, pero con gran éxito.

Ya para fines del año 2006 y principios del año 2007, la nueva foto del sistema muestra no sólo aumento la captación de depósitos y el otorgamiento de créditos, sino que también la rentabilidad

superó por primera vez a la registrada en la convertibilidad según el artículo de la revista fortuna de diciembre del año 2006. El artículo continúa asegurando que los buenos tiempos están de regreso al sistema financiero, pero que será difícil que los bancos que dieron el gran salto en los últimos años logren mantener un crecimiento tan impresionante para los próximos años. Desde el año 2002, que fue el punto más duro para el sistema financiero, como muestra el gráfico, la situación se ha revertido, y este año es *un punto de inflexión* importante porque los bancos se van a encontrar con balances positivos que va a permitir sumar mayor actividad al sistema.

(3.3) Determinación de las entidades bancarias más importantes:

El objetivo del presente trabajo es comprender cómo los bancos de individuos posicionaron sus marcas luego de la crisis. Para ello, se buscó analizar el posicionamiento de las marcas de los principales bancos de individuos, que tengan individualmente un market share mayor a un 5%, y que en total sumen más de un 80%.

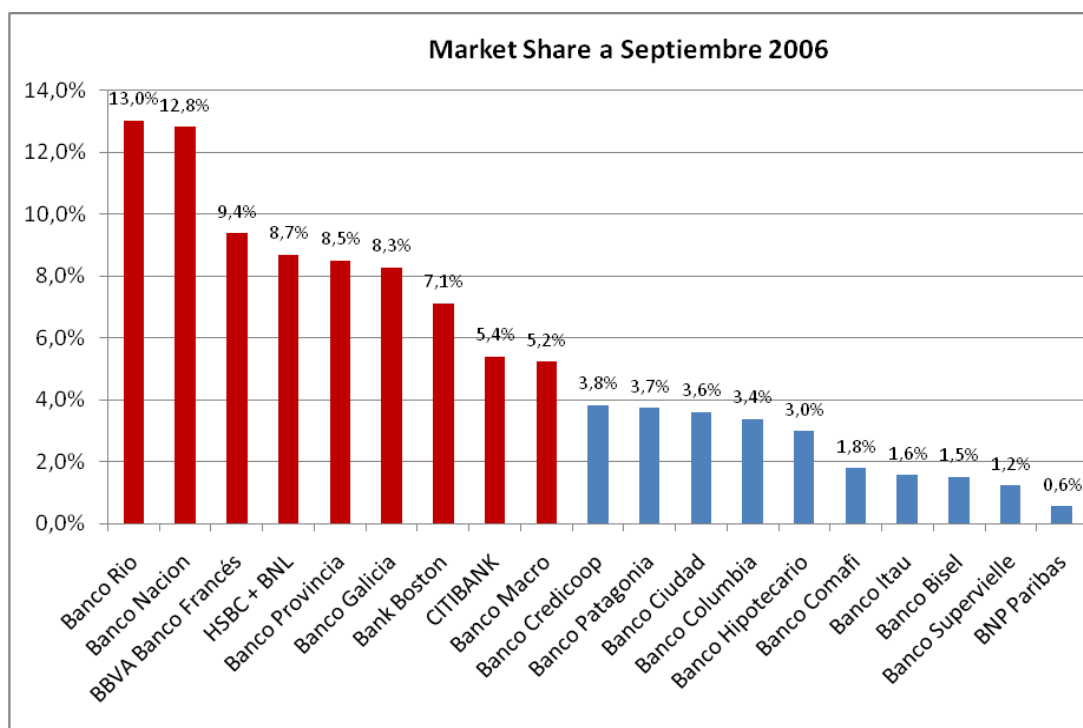
Para obtener esto, se utilizó las bases que otorga el Banco Central de la República Argentina en su página web (<http://www.bcra.gov.ar/>). De esta página se pudo obtener el tipo de Entidad de cada una de las entidades financieras del país: minorista grande, minorista mediano, minorista chico, otros mayoristas e inversión, entidad no bancaria, provincial municipal y nacional municipal. Se evaluó a los bancos minoristas grandes, medianos y chicos y a los provinciales y nacionales.

El Market Share se calculó sobre las cantidades de los principales productos para clientes individuales: Prestamos Personales, Cuentas Corrientes, Cajas de Ahorro, Acuerdos de Sobregiro y Tarjetas de Crédito y Débito (titulares, no plásticos). (Ver anexo cuadro de Market Share por productos). De esta manera, en el gráfico n°3 a continuación podemos observar los porcentajes de participación por cada uno de los conceptos mencionados anteriormente a Septiembre del año 2006.

De este grafico, se eligió a los bancos con market share superior a un 5% (en color rojo), que son los siguientes: Banco Río (13.0%), Banco Nación (12.8%), BBVA Banco Francés (9.4%), BNL+HSBC (8.7%), Banco Provincia (8.5%), Banco Galicia (8.3%), Bank Boston (7.1%), CITIBANK (5.4%) y Banco Macro (5.2%). Entre ellos suman un 82.3% del market share total.

En el caso del Banco HSBC y BNL, se tomó el market share de manera conjunta, porque a partir del año 2006, el HSBC adquirió la cartera de clientes minoristas del BNL, por lo que su participación de mercado paso a manos del HSBC, pero el BCRA sigue calculando por separado sus activos.

GRÁFICO N° 3: MARKET SHARE DE LOS BANCOS MINORISTAS A SEPTIEMBRE DEL AÑO 2006.



FUENTE: Elaboración propia. Subgerencia de Estadísticas Monetarias y Financieras – Banco Central de la República Argentina

Por otro lado, también se tuvo en cuenta que estos bancos tuvieron un porcentaje importante de depósitos, lo que se puede comprobar en el siguiente cuadro: Todos los bancos se ubican en los primeros 11 en el Ranking de depósitos a Noviembre del año pasado. Tienen un % de mercado alto, considerando que en el total se incluyen todas las entidades, bancarias y no bancarias.

CUADRO N° 3: DEPÓSITOS DEL SECTOR PRIVADO NO FINANCIERO.

Depósitos del sector privado no financiero			
Banco	Ranking 2006	Depósitos a Nov 2006*	% de Mercado
Banco Nación	1	17038,563	13,9%
Banco Provincia	5	9942,215	8,13%
BBVA Banco Francés	3	12145,291	9,94%
Banco Río	2	12233,974	10,01%
Banco Galicia	4	10312,245	8,44%
CITIBANK	7	5763,396	4,72%
BankBoston	8	5349,376	4,38%
Banco Macro	11	4052,678	3,32%
HSBC Bank	10	4552,102	3,72%

*Depósitos en millones de pesos

FUENTE: Elaboración propia. Subgerencia de Estadísticas Monetarias y Financieras – Banco Central de la República Argentina

(3.3.1) Límites de crecimiento: En búsqueda de otros sectores.

Según el artículo de la revista mercado de marzo del 2007, existe una marcada saturación en la banca de individuos del segmento socioeconómico ABC1 y un fuerte crecimiento del sector D1, incorporado en los últimos años al target de las entidades bancarias. Luego de la crisis, los segmentos más afectados fueron los socioeconómicos más bajos, por lo que estos son los últimos en volver a confiar en el sistema financiero. Sin embargo, con la reactivación que el sistema tomó en los últimos dos años, los bancos están comenzando a “disputar un público más amplio”.

En este nuevo contexto del sistema, para aumentar su participación, las entidades bancarias tienen tres posibilidades: “robar” clientes de otros bancos, ser segunda o tercera opción de clientes ya bancarizados, o incorporar usuarios no bancarizados. Esta última opción, es la que permitió el crecimiento en los últimos años de los depósitos que han superado a las cantidades pre-crisis, incorporando al cliente que estuvo bancarizado antes de la crisis, y que tardó en volver. Sin embargo, el desafío de las entidades en los próximos años será encontrar la manera de aumentar la participación buscando clientes de sectores más difíciles de bancarizar, y “robando” de otros bancos con nuevas estrategias.

(3.4) Nueva Relación entre los bancos y los clientes.

Una vez instalada la crisis, la relación entre el cliente y el banco no vuelve a ser la misma. Los bancos debieron no sólo luchar para sobrevivir a la fuga de depósitos, sino también debieron recuperar la confianza de los clientes. A partir de la crisis, las personas que operaban con bancos comenzaron a analizarlos más detenidamente, ya no elegían de manera casual, sino que buscaban una oferta específica con determinadas características. Principalmente, buscaban factores que les aseguraran comodidad y facilidad para operar, pero también un banco que les brindara “seguridad”, que en ese momento ninguno tenía la capacidad de dar.

Los cambios en el comportamiento del consumidor determinaron *nuevas reglas de juego* a la que los bancos debieron adaptarse y buscar la forma de satisfacer sus necesidades. El cambio de contexto hizo cambiar los patrones de decisión: como todos los bancos “defraudaron” a los clientes, la exigencia subió en atributos relacionados con lo que el banco da a cambio a sus clientes por operar con ellos. Un cliente más exigente y demandante, y un banco que lucha por recuperar su participación de mercado resultaron en un contexto altamente dinámico y complejo.

(3.4.1) ¿Qué atributos tiene en cuenta el consumidor para elegir su banco?

La demanda de un cliente frente a un banco puede variar de múltiples formas: un cliente busca un banco que le ofrezca el producto o servicio que está buscando, pero no solamente eso, también busca que tenga una operatoria sin inconvenientes, eficiente y que garantice seguridad y tranquilidad. Pero también el cliente busca ser tratado correctamente por los empleados, con una atención rápida y con poca burocracia.

Estas variables deben ser atributos que existen en la mente del consumidor a la hora de elegir el banco con el que va a tomar sus productos. Pudimos obtener un estudio de mercado que se realizó en Septiembre del año 2006 por el departamento de tele marketing del Banco Citibank, sobre una base aleatoria tanto de clientes del Citibank como de otros bancos, sin mencionar que se estaban comunicando de ese banco. Una de las preguntas abiertas que se realizó fue la siguiente:

¿Qué atributo considera más importante en el banco que utiliza normalmente?

CUADRO N° 4: PONDERACIÓN DE LOS ATRIBUTOS.

Atributo	%
ATENCION AL CLIENTE	32%
CERCANIA DE LA SUCURSAL	20%
CREDIBILIDAD DE LA MARCA	19%
OFERTA DE PRODUCTOS	18%
BENEFICIOS ADICIONALES	11%

Fuente: Elaboración propia basándose en encuestas realizadas por el Banco CITIBANK.

Las respuestas fueron clasificadas en los 5 atributos que se pueden observar en el cuadro n° 4 (Ver anexos base de las encuestas). Por la cantidad de menciones se pudo obtener una ponderación de las mismas. Cada atributo corresponde a una serie de características de los productos y servicios que ofrecen los bancos y que el cliente espera a la hora de operar. A continuación pasamos a explicar que significa cada atributo, por las respuestas de los clientes.

✓ **Atención al cliente:** Excelente atención, con practicidad en la resolución de problemas, sin errores en la operatoria, y con atención personalizada y responsable. Servicios electrónicos y cajeros automáticos disponibles. Agilidad en los trámites y comodidad en una operatoria sin problemas.

✓ **Cercanía de la sucursal:** cantidad de sucursales y su ubicación. Cercanía de la sucursal para una mayor comodidad en las transacciones del cliente. El banco debe estar allí donde el cliente lo necesite, utilizando canales remotos, para mejorar la comodidad del cliente y homogeneizar la atención. Un atributo que comenzó a cobrar más relevancia es el *e-banking*. La valoración de este

canal se relaciona justamente con el aporte que significa a los usuarios facilitarles las operaciones. El home Banking se sustenta en la confianza *en internet* y *en el banco*, más la comodidad que implica tener acceso a un canal remoto.

✓ **Credibilidad de la marca:** Un banco accesible, transparente, que ofrezca una credibilidad a largo plazo, con productos confiables y que ofrezcan tranquilidad al cliente. Seriedad en las propuestas y seguridad institucional. Banco de primera línea.

✓ **Oferta de productos:** Tarjetas de crédito, préstamos personales flexibles, acuerdos de sobregiro, seguros de vida, créditos hipotecarios, súper cuentas con beneficios.

✓ **Beneficios Adicionales:** Variedad en descuentos y ventajas en otros rubros, tasas preferenciales, programa de millas. Los beneficios como práctica cotidiana: Los bancos, aseguradoras, y empresas de servicio han desarrollado complejos sistemas de beneficios con alto nivel de interés y uso entre consumidores. Los clientes perciben a los beneficios como una forma de resarcimiento por parte de los bancos, es por ello que mejoran los vínculos con las mismas pero su retiro es altamente sensible.

(3.4.2) ¿Existe el precio para el cliente de un banco?

En el artículo de la revista Mercado de Marzo 2007, analiza los motivos de elección de un banco de los clientes. El artículo muestra que en *ninguno* de los segmentos el precio de los servicios es determinante para la elección, es más, más bajo es el segmento, menor importancia se le otorga al precio. El artículo continúa explicando que la tradición, el nombre y la calidad de la oferta pesan más fuerte que el precio de los servicios a la hora de elección de un banco.

Vale la pena analizar esta variable antes de introducirnos en el posicionamiento de las marcas, porque el precio es una variable que complejiza la identidad de una marca. Es decir, en muchos mercados, la competencia más fuerte existe por precio, pero a veces las percepciones de precio no son lineales con el precio real.

En el caso del mercado bancario es importante comprender que la relación de precio es una relación recíproca entre el cliente y el banco. Esto es, no sólo el cliente decide que banco elegir, sino que el banco también establece condiciones que el cliente debe tener para poder obtener sus productos o servicios. Estas condiciones están atadas a los requerimientos crediticios de cada uno de los bancos, que los determinan basándose en el riesgo que toman por cada cliente.

Los bancos cobran sus productos a través de las tasas de interés (en préstamos y sobregiros) y los fees de mantenimiento (en las cuentas y tarjetas). Sin embargo, un cliente no elige un banco porque

cobra menor tasa o menor fee, sino mira por un lado que el banco lo acepte a él como cliente porque cumple con los requerimientos y busca un banco que le de tranquilidad y seguridad. El precio de un banco es muy difícil de comprender para un cliente, ya que, la mayoría se basa en conocimientos financieros, que no están al alcance de todos. Comparar tasas de un crédito entre bancos no es tarea sencilla para alguien que no está familiarizado con la matemática financiera. Por esta razón, los clientes no buscan comprender cuanto realmente están pagando por el dinero recibido, o por el costo de mantener una cuenta, sino que confían en la marca que están eligiendo.

(3.5) Marketing bancario.

La materia prima de un banco es el dinero y los servicios que giran en torno a esta materia prima son los servicios principales de un banco. Por esta razón, podemos afirmar que el marketing bancario es *marketing de servicios*. La intangibilidad y extremada complejidad del dinero hacen que sea difícil para el cliente entenderlo, y si un cliente no comprende y confía en el servicio, no lo adquirirá. Por esto es de gran importancia para los bancos el asesoramiento financiero a los clientes y los elementos tangibles como comprobantes y documentaciones para minimizar el riesgo percibido por el cliente.

Por otro lado, también debemos considerar la importancia del *marketing relacional* en el marketing bancario, porque hay que considerar que crear una relación bancaria es mucho más difícil que mantenerla. Un banco debe estar atento a los cambios del cliente y a sus posibles necesidades, que capaz ni el mismo cliente conoce. Detectando estos “momentos de verdad” del cliente, ayudaran no sólo a aumentar la cartera de productos, sino que también el cliente se sentirá atendido y aumentara la confianza con la marca.

Para esto, el marketing bancario posee una práctica muy conocida como Cross – Selling: a partir del conocimiento de las bases de datos de los clientes, se pueden ofrecer productos en el momento oportuno al cliente indicado. Cuantos más servicios y productos tenga un cliente con la entidad, más difícil es que la abandone, por los altos costos de cambio que implicaría esta transacción.

✓ *Tarjetas de crédito pre embozadas*, esto es, se le envía al cliente una tarjeta de crédito a su nombre lista para ser utilizada, si el cliente la desea, puede comenzar a utilizarla sin ningún trámite, de no ser así, sólo debe romperla.

✓ *Préstamos personales con líneas pre-establecidas*, a partir de las características de cada cliente y su scoring, se le comunica que línea de crédito se le puede otorgar inmediatamente.

✓ Débitos automáticos, los bancos realizan promociones para que los clientes con cuentas paguen sus servicios a través de débitos automáticos, lo que determinara una cierta actividad en la cuenta mensualmente.

(4) Capítulo IV: Evolución de los bancos más importantes.

En esta sección, comprenderemos más a fondo la historia y las estrategias de marca que fueron tomando cada uno de los bancos que elegimos como casos de estudio. Consideramos importante comprender cuales fueron las acciones que fueron tomando, qué historias y qué empresas tienen detrás, estudiando qué productos ofrecen y cómo utilizan su marca para promocionarlos. De esta manera podremos entender cómo se posicionaron en el pasado, los cambios de marca que tuvieron y qué atributos cada uno promociona.

Luego pasaremos a analizar los datos obtenidos en la investigación de mercado realizada especialmente para este trabajo. Para cada uno de los bancos, analizaremos la arquitectura de la marca, el diagrama de espacios estratégicos, el discurso de marca de Semprini y el posicionamiento de la matriz de segmentación vincular.

Comenzamos con los dos bancos públicos que incluimos en nuestro estudio: el Banco Provincia y el Banco Nación. Luego continuamos con los bancos privados: el Banco Galicia, el Banco Río, el BBVA Banco Francés, el Banco Macro, el CITIBANK, el HSBC (BNL) y el Bank Boston.

(4.1) Bancos Públicos:

“La responsabilidad de la banca pública consiste en llegar a todos aquellos lugares donde el resto del sistema financiero no llega, condición particularmente importante en el caso argentino, donde el sistema financiero todavía está muy poco extendido”, dijo a la revista económica, el presidente del banco de la provincia de Buenos Aires, Martin Lousteau.

(4.1.1) Banco Provincia: “Borrón y Cuenta Nueva”.

El Banco Provincia es el primer banco Argentino y la primera sociedad anónima de Argentina, que abrió sus puertas en 1822 con el nombre de *Banco de Buenos Ayres*, luego en 1826 pasó a ser el *Banco de las Provincias Unidas del Río de la Plata*, para que finalmente en el año en 1863 pase a ser el que hoy conocemos como *Banco de la Provincia de Buenos Aires*. En 1882, luego de la fundación de La Plata, capital de la Provincia de Buenos Aires, se incorpora la actual Casa Matriz. Como se puede observar, la evolución del Banco Provincia está estrechamente ligada a la vida nacional y provincial.

El **Grupo Bapro** es un holding que está formado por trece empresas del sector servicios. Estas ofrecen una completa línea de productos y servicios en segmentos tales como seguros generales, de

vida, retiro y riesgos del trabajo, administración de fondos de jubilación y pensión, leasing, inversiones bursátiles, inmobiliarias, financieras y de servicios. El nombre del Grupo nació de la contracción de las palabras “Banco Provincia”, siendo un emprendimiento del Banco de la Provincia de Buenos Aires, y comunica la determinación de imponerse en el mercado como una unidad en conjunto. Uno de los socios del Grupo Bapro es el Banco Santander Central Hispano. El grupo Santander se asoció con el Grupo Bapro en lo que hoy es el Grupo Orígenes.

Estrategia de marca: Trayectoria y transparencia.

El nombre del banco claramente hace alusión a la zona geográfica de pertenencia, como lo hacen la mayoría de los bancos públicos. Es un banco con una larga trayectoria en el país que es algo que menciona con orgullo e intenta utilizarlo para generar confianza en la relación con su cliente. En la actualidad utiliza su slogan “*sabemos cómo ganar sin que vos pierdas*”, esta frase claramente muestra su intención de posicionarse como un banco para el cual el cliente está en primer lugar y el banco trabaja *sólo* para satisfacer sus necesidades.

El banco desea posicionarse como un banco accesible, que no engaña y que dice las cosas de manera transparente. Esto se puede comprobar visitando la página de internet, diseñada con características altamente amigables, donde uno puede conocer todas las características de los productos, los requerimientos y cualquier otra consulta que una persona sin muchos conocimientos financieros desea saber a la hora de elegir un banco.

Siguiendo los lineamientos de la estrategia corporativa, de un banco al servicio de las necesidades de los clientes, podemos observar en el cuadro n°5 los distintos slogans utilizados para cada uno de los productos. La trayectoria del banco, su accesibilidad y su transparencia son elementos que intentan establecer estos slogans. El banco hace uso de los slogans para la mayoría de sus productos, y son visibles en su página de internet y sus publicaciones masivas. Esta herramienta le permite hacerle conocer al cliente la filosofía y el objetivo que tiene el banco, y posicionarse de la forma deseada.

CUADRO N° 5: SLOGANS UTILIZADOS POR EL BANCO PROVINCIA.

Banco Provincia	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sabemos cómo ganar sin que vos pierdas.</i> • <i>Promoción verano: Trabajamos más para que descanses más.</i>
Caja de Ahorros	<ul style="list-style-type: none"> • <i>PROVINCIA AHORRO: Para quien busca cosas simples</i>
Cuenta Corriente	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Con el mejor precio del mercado</i>
Préstamos personales	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Para que cuando escuches hablar de que la provincia esta cada día mejor, también sientas que hablan de vos.</i> • <i>Que cada vez que saques un crédito el banco te deba respeto.</i> • <i>Prestamos Fuerza PyME: Dar crédito es dar oportunidad.</i> • <i>Prestamos Fuerza Campo: Para que la tranquilidad del campo vuelva al campo.</i>
Plazo Fijo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cuidamos el dinero de los argentinos...desde antes que nos llamáramos Argentina.</i> • <i>Sabemos cómo cuidar su dinero. Fuimos el Banco del abuelo de su abuelo y vamos a ser el Banco que elijan sus nietos.</i>











Fuente: Elaboración propia en base a la página web del banco Provincia.

Un ejemplo de la intención del banco de acercarse al cliente que sufrió durante la crisis económica y todavía no volvió a bancarizarse fue el lanzamiento del Programa “Borrón y Cuenta Nueva”. Este fue creado especialmente para quienes cayeron en mora con la entidad, entre octubre de 1998 y diciembre de 2002, como consecuencia de la crisis económica nacional.

En una entrevista para la revista económica, el presidente del Banco Provincia mencionó que este plan tiene tres objetivos: recuperar los créditos, mantener las empresas de los deudores en marcha y proteger las fuentes de trabajo. Los deudores que regularicen su situación pueden reingresar rápidamente en el sistema financiero y obtener préstamos para sus actividades productivas y de consumo. El programa tuvo vigencia hasta fines de Marzo de 2007, y se podía gestionar en forma ágil y sencilla desde cualquier sucursal del banco.

Arquitectura de Marca: Como podemos observar en la arquitectura de las marcas del Banco Provincia, en el cuadro n°6, la palabra Provincia o BAPRO es utilizada en la mayoría de los servicios ya sean del grupo o del banco, por lo que hay un alto *Compromiso con la Marca Madre*. En los casos en los que no se utiliza ninguna de estas palabras, se puede observar que el color verde (particular del logo del BP) está presente, como por ejemplo en Orígenes. Hay que tener en cuenta que el grupo Orígenes también pertenece al Grupo Santander, por lo que un nombre que no involucre a ninguna de las dos entidades es la mejor manera de evitar confusiones en los clientes.

CUADRO N° 6: ARQUITECTURA DE MARCAS DE BANCO PROVINCIA.

Denominación Social	Banco de la Provincia de Buenos Aires					
Grupo institucional	BANCOS PÚBLICOS PROVINCIALES MUNICIPALES					
Marca Corporativa						
Categoría	Banca Personal			Banca Empresas		
Denominación de Servicios						
Otras Empresas del grupo	Seguros	Previsional	Servicios	Inmobiliario	Financiero	Bursátil
						

Fuente: Elaboración propia en base a la página web del Banco Provincia.

Discurso de marca: Según el análisis presentado por Semprini, podemos ubicar al Banco Provincia en el *cuadrante información*. En este cuadrante se manejan las variables prácticas y críticas, la preocupación se concentra en el funcionamiento de los bienes, donde todo lo que no es esencial y valorado no sirve. Se evalúa el rendimiento, la economía y lo básico del producto o servicio. Esto tiene mucho que ver con la intención de un banco privado de estar allí donde el resto del sistema financiero no llega, ofreciéndoles lo básico del servicio a toda la población, sin importar su capacidad adquisitiva o ubicación geográfica.

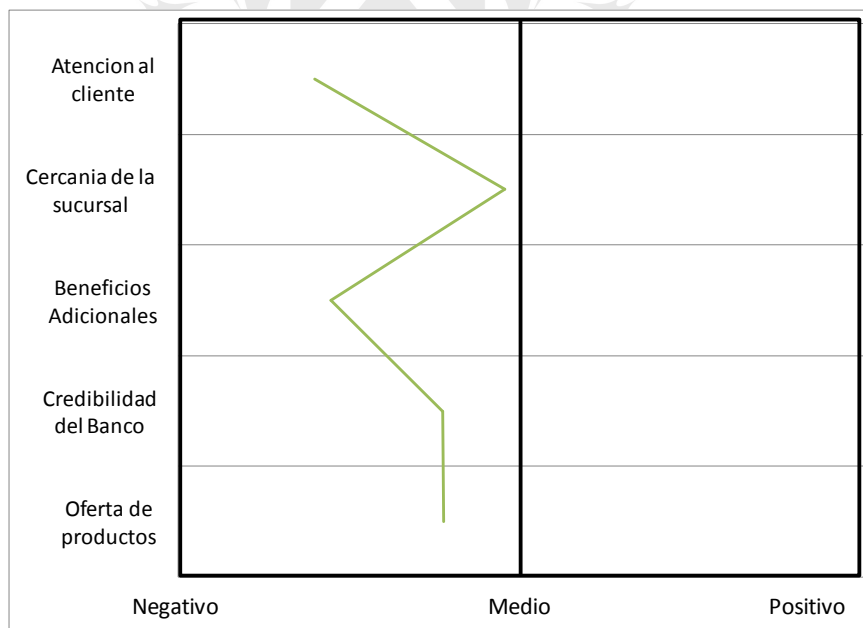
Segmentación Vincular: El banco Provincia, por ser un banco público, siempre intentó establecer un *vínculo racionalista* con el cliente. Busca que sus consumidores se acerquen buscando un servicio financiero eficiente y básico donde quiera que estén. Pero también, el banco provincia resalta el *vínculo comunitario* que tiene con sus clientes, por ser un banco con una larga tradición en el país y con sus clientes, con los slogans como “Sabemos cómo cuidar su dinero. Fuimos el Banco del abuelo de su abuelo y vamos a ser el Banco que elijan sus nietos.”, busca resaltar la continuidad generacional que se crea en la relación con el banco.

Diagrama de Espacios estratégicos: Una vez comprendido la estrategia de marca del Banco Provincia, pasamos a analizar el posicionamiento que tiene esta marca según las personas encuestadas.

Observando el diagrama podemos ver que todos los atributos se encuentran por debajo de la media de aceptación de los clientes. El atributo mejor resaltado por el cliente fue la cercanía, seguido por la credibilidad y la calidad de la oferta. La percepción del banco es alta en la cercanía por su amplia red de sucursales. Como todo banco público, y como se puede observar en su estrategia de marca, es un banco que no busca satisfacer a sus clientes con beneficios adicionales, sino que intenta llegar a la mayoría de la población con su red de sucursales y calidad de la oferta de productos.

El banco provincia es un banco público, lo que afecta su percepción, porque está ligado a la política y a sus dirigentes, que aumenta la negatividad en su percepción, con respecto a un banco privado. La credibilidad del banco está fuertemente ligado a su origen, por esta razón, al banco se le dificulta mejorar la percepción de su propuesta como seria y confiable.

GRÁFICO N° 4: DIAGRAMA DE ESPACIOS ESTRATÉGICOS DEL BANCO PROVINCIA.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

(4.1.2) Banco de la Nación Argentina: “El mayor banco de comercio argentino”.

El Banco Nación fue fundado en 1891, por iniciativa del presidente Carlos Pellegrini. De capitales enteramente estatales, en pocos años abarcó a toda la geografía nacional y se convirtió en el mayor banco comercial argentino. El Banco Nación tiene como objetivo principal ejecutar la función de

agente financiero del Gobierno Federal y, como tal, recibe depósitos oficiales y realiza pagos por cuenta y orden de la Nación.

El banco atiende de manera prioritaria al segmento de los agro-negocios, a la atención de PyMES y a los sectores de la población menos favorecidos. Esto se ve reflejado en la intención del banco de tener filiales en las localidades alejadas de los grandes centros y de escasa relevancia económica. Esto permite al banco cumplir la función de banco público, siguiendo la entidad con mayor presencia en términos territoriales en las provincias y regiones económicas del país. El banco posee 670 bocas (sucursales, anexos operativos, agencias móviles, entre otros) en todo el país, 788 cajeros automáticos, y 14 sucursales en el exterior (particularmente en los países de América Latina).

El Banco de la Nación Argentina ha desarrollado el Grupo Banco Nación (Grupo B.N.A) que comprende empresas que se desarrollan servicios de previsión, seguros, leasing, bursátiles, fondos comunes de inversión, entre otros. El grupo le permitió ingresar a nuevos segmentos de mercado, particularmente a los no tradicionales. El grupo comprende las siguientes 9 empresas: Nación AFJP, Nación Retiro y Nación Vida, Nación Factoring, Nación Leasing, Nación Fideicomisos, Nación Bursatil y Nación Servicios.

Estrategia de Marca: “*Ya elegimos, estamos tranquilos, estamos con Nación.*”










La palabra “*Nación*”, la *marca madre*, que posee una fuerte connotación y está claramente cargada de sentimentalismo, es muy aprovechada por la entidad y tiene un alto compromiso con la misma. Todas las empresas del grupo fueron bautizadas de esta forma, a excepción de los fondos comunes de inversión Pellegrini, que hace alusión al fundador del banco, el presidente Carlos Pellegrini.

Arquitectura de marca: Los productos en general no tienen marcas exclusivas, pero en los pocos casos en los que esto se da, siempre se utiliza la estrategia de “extensión de marca”. La línea de cuentas para individuos, se utiliza bajo la extensión de Cuenta Nación, Cuenta Nación Ahorro, Cuenta Nación Sueldo, Cuenta Nación Estilo Oro y Nación Sueldo. Toda la línea Cuenta Nación presenta una combinación de servicios simple y accesible para administrar con comodidad y facilidad. En la banca de empresas, no existe una marca que identifique la categoría pero se menciona la Fundación Empretec, y el servicio inter-pyme.

Claramente, todo el grupo Banco Nación intenta posicionarse como una empresa que ofrece tranquilidad, trayectoria siendo “el mayor banco comercial argentino”, resaltando características como “compromiso y innovación”, “sensibilidad a los cambios” y “solidez y confianza reconocida por la opinión pública”. Una de las empresas del grupo que posee una marca fuerte es Nación AFJP,

que lanzó su campaña con el slogan “Nosotros ya elegimos. Estamos tranquilos. Estamos en Nación AFJP”

CUADRO N° 7: ARQUITECTURA DE MARCAS DEL BANCO NACIÓN.

Denominación Social	Banco de la Nación Argentina					
Grupo Institucional	Bancos Públicos Nacionales					
Marca Corporativa						
Categoría	Banca Personal			Banca de Empresas		
Marcas comerciales de productos y servicios						
Sector	Seguros	Previsional	Servicios	Inmobiliario	Financiero	Bursátil
Empresas del grupo						

Fuente: Elaboración propia. Pagina web del Banco Nación.

Discurso de marca: Al igual que el Banco Provincia, el banco Nación, por ser un banco publico, vuelve a ubicarse en el *cuadrante información*. Como ya mencionamos, el objetivo de la marca es hacer eficiente el sistema con un servicio básico para todos los clientes. A través del grupo Nación, el banco satisface todas las necesidades de productos y servicios financieros tradicionales y no tradicionales a todo el país. En representación del país, el banco le ofrece a cada habitante la posibilidad de tener una respuesta a sus necesidades financieras.

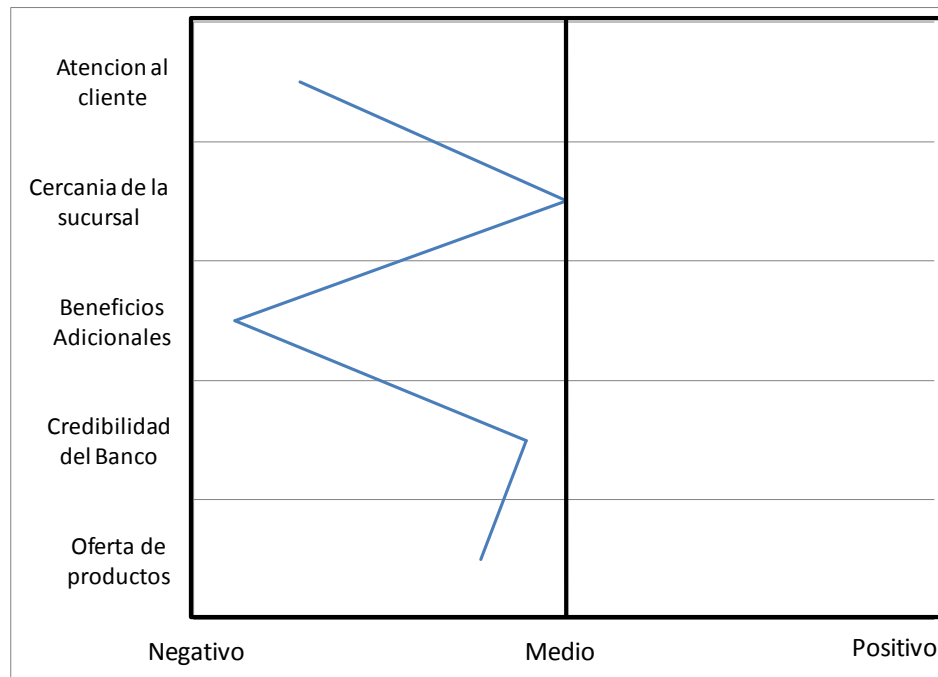
Segmentación vincular: El banco Nación posee una larga historia en el país, por lo que tiene un fuerte *vínculo comunitario* con sus clientes, a los que atrae con la tradición del banco y la continuidad generacional. Los clientes del banco Nación tienen una fuerte lealtad hacia el mismo, por lo que significa ser el principal banco público del país.

Pero por otro lado, también posee un *vínculo racionalista* con los clientes, los que sienten que el banco les ofrece productos accesibles en materia de cercanía y precio, por la función esencial como banco público.

Diagrama de Espacios estratégicos: Se puede observar en el diagrama a continuación, como el Banco Nación se ubica, como el banco Provincia, por debajo de la media de percepción de los clientes. Los atributos con mejor percepción son la cercanía y la credibilidad, y un poco menor la calidad de la oferta de productos. Como ya mencionamos, al ser un banco público, su función como entidad es poseer una red de distribución en todo el país, llegando donde el resto de los bancos no llegan.

Como segundo atributo resaltado por el cliente, esta la credibilidad que posee el banco, ofreciéndole al cliente la seguridad y tranquilidad de un banco sustentable. El banco Nación realiza fuerte hincapié en la trayectoria y solidez como banco del país y agente financiero oficial, entendiéndose como una propuesta seria, confiable y la tranquilidad que ofrece la marca.

GRÁFICO N° 5: DIAGRAMA DE ESPACIOS ESTRATÉGICOS DEL BANCO NACIÓN.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

(4.2) Bancos Privados.

(4.2.1) Banco Galicia: “El primer banco privado argentino”.

El *Banco de Galicia y Buenos Aires SA* fue fundado en 1905 como el primer banco privado argentino y ofrece sus servicios financieros a más de 3.7 millones de clientes, tanto individuales como corporativos. El banco opera con una red de distribución de más de 390 puntos de contacto con sus clientes por intermedio de sucursales tradicionales y centros de banca electrónica. El principal

accionista del Banco es Grupo Financiero Galicia S.A. sociedad holding de servicios financieros. El banco se considera como el banco privado más importante de la Argentina.

En Julio del año 2001, el Banco Galicia adquirió la Banca de Personas ABN AMRO en Argentina, que incluyó 22 sucursales en el país y la totalidad del personal. El acuerdo entre ambos bancos fue una venta de activos y pasivos y, en su momento se aclaró que no estaba vinculado con la situación económica y política por la que el país transitaba. El banco ABN AMRO, una entidad holandesa, continuó operando en el país, pero sólo para el segmento mayorista y corporativo, por lo que ya no capta depósitos ni realiza operaciones con el público. La transacción fue concretada en \$46 millones, según informó la Bolsa y con esta transacción, el Banco Galicia elevó, en ese momento, a un 11% su participación de mercado.

El Banco Galicia siempre se caracterizó por su innovación en la distribución de sus servicios y productos. Fue el primer banco en Internet de América Latina en el año 2001, por el desarrollo de su sitio e-galicia.com. También fue pionero en el desarrollo de medios de pago utilizando celulares y las transacciones por home-banking Galicia.

Estrategia de marca: “E-Galicia”

Si bien su nombre completo es “Banco de Galicia y Buenos Aires SA”, se lo conoce por “Banco Galicia”, lo que puede confundir con un banco español, y que puede hacer pensar que proviene de capitales extranjeros. Por esta razón, el Banco Galicia asegura varias veces en su sitio web que es el “banco privado *argentino* más importante.” El banco hace importantes acciones a nivel de compromiso social, lo que refuerza su imagen de marca, que concibe la Responsabilidad Social Empresaria como parte de la cultura de la empresa.

Arquitectura de marca: El banco Galicia ofrece toda clase de beneficios, entre descuentos, atención online, centros de atención telefónica, etc. Utiliza extensiones de marca para sus familias de productos y también para sus servicios, siendo E-Galicia uno de los más comunicados y el que antepone a todos los servicios que ofrece por este canal. A mediados de Mayo lanzó el préstamo personal 24 HS, con los colores tradicionales del banco. También para la banca de empresas utiliza el nombre “Galicia” para sus servicios y en todos sus productos siempre haciendo preponderancia a los colores rojo y amarillo, significativos en su logo.

CUADRO N° 8: ARQUITECTURA DE MARCAS DEL BANCO GALICIA.

Denominación Social	Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.	
Grupo Institucional	BANCOS PRIVADOS S.A. DE CAPITAL NACIONAL – MINORISTAS GRANDES	
Marca Corporativa		
Categorías	Banca personal	Banca de Empresas
Denominación de servicios y productos		

Elaboración propia. Fuente: Pagina Web del Banco Galicia

Discurso de Marca: En el caso del Banco Galicia, debemos destacar su constante innovación en distribución, por el foco en el desarrollo de nuevas formas de llegar al cliente de forma cómoda y practica. Por esta razón, se ubica en el *cuadrante proyecto*, donde se resaltan características como la innovación, la exploración y la aventura hacia lugares todavía no transitados. Esto se debe a que el banco está constantemente en búsqueda de nuevas redes de distribución que rompen los paradigmas existentes utilizando la tecnología celular y los avances que permiten al usuario estar conectado con su banco en cualquier lugar donde se ubique, en cualquier momento.

Segmentación Vincular: El banco Galicia fuertemente busca un *vínculo práctico* con su cliente, buscando formas innovadoras de satisfacer sus necesidades. Es un banco que posee excelentes servicios de distribución remotos, por lo que aumenta el vínculo de eficiencia y rendimiento con su cliente. Por esta razón, siguiendo los lineamientos de Semprini, el Banco Galicia tiene un *vínculo racionalista* con el cliente.

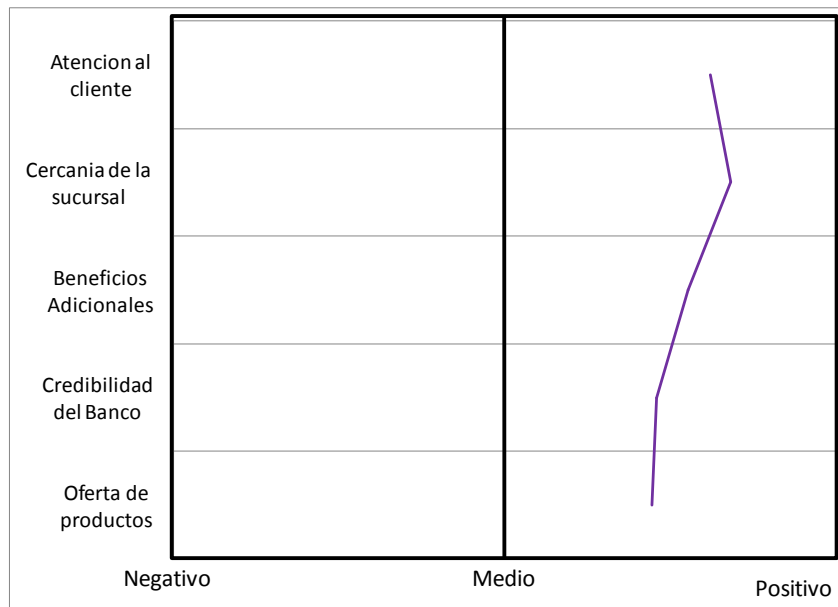
Por otro lado, cabe destacar que el banco Galicia hace fuerte hincapié en su trayectoria como banco en la Argentina, y su origen nacional, a pesar de que su nombre pueda llegar a generar cierta confusión. Por esta razón, consideramos que el Banco Galicia tiene un *vínculo comunitario* con el cliente, a partir de la tradición y lealtad que genera la marca.

Diagrama de espacios estratégicos: En el caso del Banco Galicia, es un banco posicionado positivamente con respecto a todos los atributos, y se destaca un poco en cercanía y atención al cliente, en cambio en la oferta de productos y credibilidad se quedan un poco atrás la percepción.

Claramente el banco alineó su estrategia de marca junto con su percepción, ya que siempre se intentó posicionar como un banco con grandes avances e innovación en la distribución de sus servicios.

En conclusión, es un banco que en la mente del cliente está bien posicionado con respecto a todos los atributos, pero se resaltan aquellos que la marca quiso tomar como diferenciales, cercanía y atención al cliente.

GRÁFICO N° 6: DIAGRAMA DE ESPACIOS ESTRATÉGICOS DEL BANCO GALICIA.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

(4.2.2) Banco BBVA Banco Francés: Un banco Español.

En 1886 el Banco Francés del Río de la Plata se constituyó como una sociedad anónima en la Argentina. En un principio fue reconocido como un banco líder en la prestación de servicios bancarios a grandes empresas en Argentina. El Banco Francés es el banco privado nacional más antiguo de la Argentina y uno de los decanos de América Latina. Desde 1888, las acciones del banco cotizan en la bolsa de comercio de Buenos Aires, siendo la institución más antigua del mercado. En 1886, con la expansión de su red de sucursales, comenzó a tener un mayor acceso a la mediana empresa, incluso ubicadas en el interior del país. En 1991 el Banco adquiere sucursales del Banco Santander y del Chase Manhattan Bank, con lo cual incrementa su red de sucursales a 62 cubriendo todo el país. De esta forma en los siguientes años, de mayor crecimiento fue la banca de individuos.

A fines del año 1996, el Banco Bilbao Vizcaya S.A. (BBVA) adquirió el 99.90% de las cuotas sociales de Otra S.R.L, accionista mayoritario de Sud Americana Inversiones S. A., titular, a su vez del 30.04% del capital del Banco Francés. De esta forma, el Banco Francés (origen nacional) pasa a

ser *BBVA Banco Francés* (origen español), pasando a ser de esta forma un banco internacional. Aunque el cambio de nombre no se oficializó hasta el año 2001, cuando se finalizó la unificación de sus negocios en todos los países e instaló la marca “BBVA” en las entidades del Grupo en América Latina. La marca siempre se instala anteponiendo sus siglas a las marcas locales, sin eliminarlas.

Con la incorporación de BBVA como su principal accionista, el banco reafirmó su estrategia de banca universal, con un objetivo de crecer en aquellos negocios de mejor rentabilidad y con mayor perspectiva de crecimiento en el mercado local: los individuos de ingresos medios y bajos y las PyMEs. La principal definición de la estrategia fue la ampliación de la base de clientes y de la red de sucursales.

En 1997, siguiendo estos lineamientos, el banco adquirió el 71.75% del Banco de Crédito Argentino, para luego proceder a su fusión, en una operación cercana a los U\$S 550 millones; la más importante de la historia del sistema financiero hasta el momento. El banco de Crédito era un banco dedicado casi de lleno a los negocios minoristas, con una gran presencia en clase media y media baja (C2 y C3). En cambio, el Banco Francés se destacaba por su alto perfil en banca corporativa, sus operaciones en valores y su atención a clientes de buen poder adquisitivo (llegando sólo hasta C2). Ambas entidades se complementaron en iniciativas comerciales y redes de distribución, posicionándose fuertemente en cada uno de los mercados.

Estrategia de marca: Adelante.

BBVA Banco Francés es claramente un banco internacional, que intenta posicionarse fuertemente como un banco universal. El banco posee campañas de Responsabilidad Social Corporativa, la Fundación Banco Francés con la que se acerca a la Cultura y al desarrollo y premios para emprendedores.

Arquitectura de marca: Posee una línea de productos amplia, e hizo gran foco al slogan “Adelante. Viví la vida hoy”, haciendo alusión al crecimiento del consumo y a disfrutar la vida, sin importar lo que haya pasado antes. La posibilidad de “disfrutar la vida” viene acompañada por las oportunidades y beneficios que traen los productos y servicios del banco.

En los últimos meses, el banco lanzó una serie de productos caracterizados con la palabra KIT, que ayudan al cliente a comprender los productos que posee y facilita los medios de pagos a través de combos de productos. El Kit cuenta, incluye una cuenta Libretón (Caja de Ahorro en pesos o dólares), una cuenta acuerdo y la tarjeta Visa electrón. El Kit préstamo incluye el préstamo 5 sueldos de manera inmediata, una cuenta Libretón (donde se depositara el préstamo) y una cuenta acuerdo. El

Kit Tarjeta incluye, 1 tarjeta de crédito, una cuenta Libretón y una cuenta acuerdo. Este programa de KIT ayuda al cliente a ordenar sus productos en el banco. El banco lo utiliza como una estrategia de evitar clientes multi-bancos, para que sus clientes centralicen todos sus productos en el Banco Francés. Además, como ya mencionamos, cuantos más productos tenga un cliente con el banco, más alto es el costo de cambiarse de entidad.

Como se puede observar, el banco francés utiliza numerosas marcas comerciales para sus productos. Las cuentas Libretón, Libretón gol y Libretón plus, aunque no mencionan el nombre del banco, utilizan los colores y el tipo de letra del banco.

CUADRO N° 9: ARQUITECTURA DE LA MARCA DEL BBVA BANCO FRANCÉS.

Denominación Social	BBVA Banco Francés S.A.	
Grupo Institucional	BANCOS LOCALES DE CAPITAL EXTRANJERO – MINORISTAS GRANDES	
Marca Corporativa		
Categorías	Banca personal	Banca empresas
Marca comercial de productos y servicios		
Otras marcas		

Elaboración propia. Fuente: Pagina web del BBVA Banco Francés.

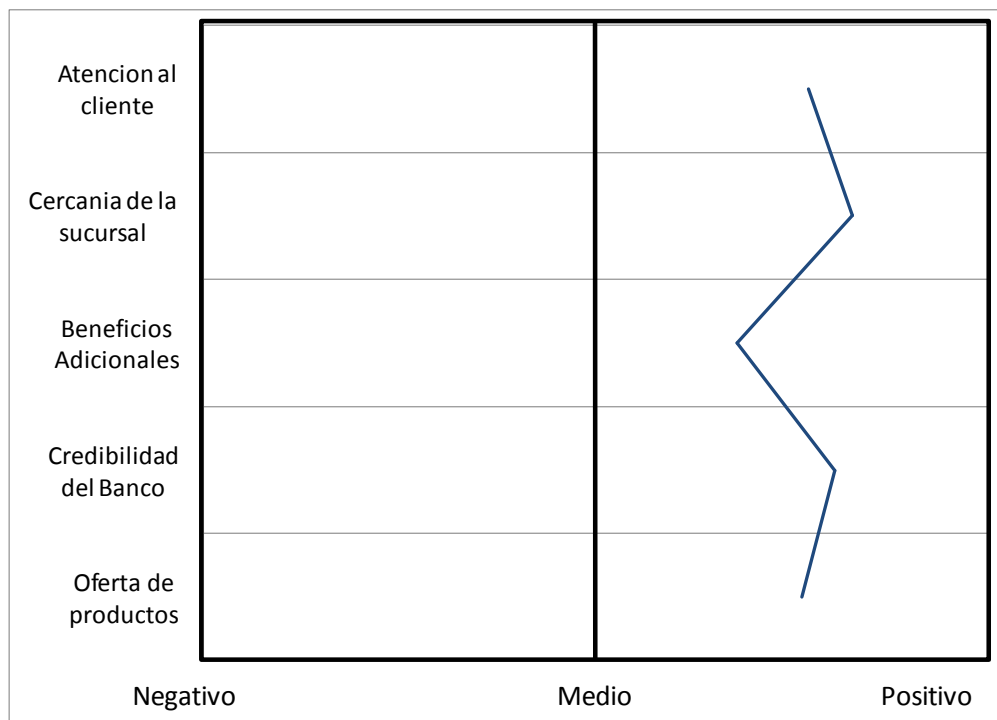
Discurso de Marca: Ubicamos al BBVA Banco Francés en el *cuadrante proyecto*, el banco luego de la crisis busco posicionarse como un banco que permite a las personas *Vivir la vida*, a través de productos innovadores y asociados con vivir intensamente la vida. Siempre buscando formas nuevas de llegar a los clientes, con productos simples y prácticos como la nueva campaña de KIT (que simplifica al cliente la adquisición de varios productos complementarios) y los prestamos 5 sueldos.

Segmentación Vincular: Luego de la crisis, el banco Francés le dio gran importancia a su campaña y nuevo slogan “Adelante”, y este año lanzo la campaña para presentar sus KITs de productos. De esta forma, con nuevos productos, fáciles de comprender y de adquirir, el banco genero un *vínculo Maternal-filial* con sus clientes. Los clientes buscan el banco francés por la seguridad que le ofrecen los productos, porque el banco los conoce, y les ofrece servicios a la medida de sus necesidades. También, estos nuevos productos le permitieron al banco generar un *vínculo racionalista* con el cliente, este no sólo busca al banco por la seguridad que le ofrece, sino también porque el banco le ofrece productos y servicios que el cliente puede entender y adquirir sin problemas.

Diagrama de espacios estratégicos: El Banco Francés, trabajó fuertemente para establecerse como un banco fuerte y serio, que ofrece tranquilidad al cliente, apoyándose fuertemente en una marca internacional. Por eso, tiene una percepción positiva en calidad de la oferta de productos y atención al cliente, pero se destaca en la credibilidad que ofrece su marca. También, posee una muy buena distribución de su red de sucursales en Buenos Aires y Capital Federal, por lo que el atributo de cercanía también está muy bien percibido.

Sin embargo, por más de que es un banco que se esfuerce en ofrecer beneficios adicionales al cliente, la percepción de los mismos no llega a ser buena. El banco ofrece beneficios adicionales, pero no son percibidos por los clientes como diferenciales y no forma parte de la decisión de elegir al Banco Francés.

GRÁFICO N° 7: DIAGRAMA DE ESPACIOS ESTRATÉGICOS DEL BBVA BANCO FRANCÉS.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

(4.2.3) Banco Santander Río: Muerte del Banco Río.

El Banco Río fue fundado en 1908, es una institución líder en Argentina en términos de rentabilidad y calidad. Es el primer banco privado del sistema financiero argentino en ahorro (depósitos más fondos comunes) y en volumen de crédito. Su red está integrada por 219 sucursales en todo el país y cuenta con más de 1 millón de clientes individuales, más de 50.000 Pymes y 600 grandes empresas.

En 1997, el Grupo Santander se convirtió en accionista mayoritario del Río. El Grupo Santander es dueño del Banco Santander Central Hispano (BSHC), el banco más grande de España y de Europa Continental, nacido hace 150 años. Con más de 10.600 sucursales, Santander es el banco con más sucursales en todo el mundo y el banco internacional más grande de Latinoamérica

A mediados del año 2001, para reducir costos, el Banco Santander Central Hispano dio a conocer la decisión de que cerraría sucursales y unificaría sus dos principales marcas (Banco Santander y Banco Central Hispano). Esto significaba que la marca Río dejaría de existir, sin embargo, por la inminente crisis, y el deterioro de imagen sufrido por todos los bancos extranjeros, se temió que esto fuera a contagiar a la marca madre, por lo que estas medidas no alcanzaron el mercado local.

Durante los años que siguieron a la crisis, Banco Río intentó posicionarse como una marca que da grandes beneficios a sus clientes a través de productos fáciles de entender y prácticos. Una empresa que posee compromiso social, transparencia e innovación y que desea como afirma en la declaración de su visión “convertirse en un gran banco para un país mejor”.

Todavía con la recordación de su ya antigua marca, el Banco Río ingreso al top 15 en las mejores empresas en imagen de la revista Apertura en Marzo 2007. Esta es la primera vez que un banco entra en el ranking luego de la crisis. El banco Río tuvo una suba de 12 posiciones con respecto al mismo ranking en el 2006. En una entrevista al presidente del banco Río, Enrique Cristofani, asegura que en el 2006, el Banco Río fue la entidad que más contribuyó al crecimiento del crédito al sector privado. Según las cifras del Banco central, en noviembre del 2006, el Banco Río tendría el primer puesto en el ranking de préstamos al sector privado no financiero, con un 10,4% del market share, sobre un 9% que tenían en el 2005 (ocupando el tercer puesto). Esto muestra el gran crecimiento que tuvo el banco posicionándose como un banco que ofrece grandes beneficios, por encima de la competencia, y con un amplio presupuesto de marketing para comunicar y promocionar sus productos.

Sin embargo, ya a 5 años de superada la crisis, y con una evidente reactivación, el banco decidió que era momento de dar a conocer quién es la empresa controlante de Banco Río. A partir del 23 de abril de 2007, y con una movida ya anticipada por los medios desde principios de año, Banco Río dejó de existir, para dar paso a *Santander Río*. Anteponiendo el nombre de la entidad controlante, el banco busca comunicar a los clientes las ventajas de su integración a la amplia red de servicios financieros internacionales que brinda Santander.

El proceso de cambio de marca ya fue comunicado a través de una carta personalizada a sus más de 1.750.000 clientes, a quienes la entidad informó que con el cambio, toda su operatoria continuará en

forma habitual, y que los productos y beneficios serían los mismos. Las 219 sucursales y áreas centrales de la entidad de todo el país comenzaron a utilizar la nueva identidad, pero también el presidente aseguró que “el banco está apostando al crecimiento, con la apertura de 30 nuevas sucursales en el año 2007, reemplazando el 100% de sus cajeros automáticos y terminales de auto consulta.” En la siguiente foto, que fue la publicada en los diarios el día del cambio, se puede observar la transformación de la sucursal, y finalmente como quedo definitivamente.

FOTOS N° 1: CAMBIO DE MARQUESINA EN SUCURSALES BANCO RÍO.



Fuente: Página de internet Banco Río/Santander Río.

Con una comunicación que incluyó a todos los medios, la empresa dio a conocer la nueva marca y el nuevo slogan que la acompaña: Santander Río: *El poder de las ideas*. Se generó también una página de internet dedicada exclusivamente para disipar cualquier duda que los clientes puedan llegar a tener (www.novedades.santanderrio.com.ar), y un 0-800 al que se puede comunicar para realizar cualquier consulta sobre el cambio. Con frases claras, como “*Con Santander Río todo lo que tiene y hace con el banco sigue igual*”, y con una serie de preguntas y respuestas frecuentes, el banco asegura que ningún servicio, ni producto, ni beneficio cambia, aunque en algunos casos, el nombre de algunos servicios y productos haya sido reemplazado.

Estrategia de marca: *Re-branding, El poder de las ideas.*

En abril de este año, hace ya 20 años desde que Banco Río acuñó la frase publicitaria “*un buen nombre es lo más valioso que uno puede tener*”, la marca Banco Río dejó de existir, para pasar a ser Banco Santander Río. La movida incluyó la renovación del logo, los colores y las sucursales. El Santander Río adoptó el rojo, color básico de las paletas de otros bancos competidores como Galicia, Supervielle y el HSBC.

En una entrevista realizada a Enrique Cristofani, presidente del banco, no mencionó cuanto se invertirá en este tipo de acción, pero asegura que “con esta nueva denominación, se inicia otra etapa de crecimiento para el banco, para sus clientes, para todos los que trabajan en él, y para nuestro país, con el cual estamos profundamente comprometidos.”

Para analizar mejor este cambio, podemos observar el siguiente cuadro, donde se puede ver como se adaptaron las marcas comerciales de algunos servicios, para que estén acorde al nuevo Santander Río. El Banco Río no utilizaba una estrategia de compromiso con la marca madre para el lanzamiento de sus productos, sino que en la mayoría seguía el lineamiento de la independencia con la marca corporativa, creando familias de productos bajo algún atributo.

CUADRO N° 10: COMPARACIÓN DE MARCAS ENTRE BANCO RÍO Y SANTANDER RÍO.

Banco Río	Banco Santander Río
	
	
	
	

Fuente: Elaboración propia. Pagina Web del Banco Río/Santander Río.




Arquitectura de marca: Como se puede ver en la nueva arquitectura de marca, ninguna de los productos (a excepción de RIO Seguros) tuvo que ser modificado, ya que no utilizaban el nombre RIO y el color rojo era el indicado para la nueva identidad. El Banco Río/Santander Río tiene la estrategia de definir productos para que queden en la mente del consumidor, permitiendo al cliente no sólo recordar al banco sino también comprender el producto. Una estrategia para la definición de sus productos fue utilizar la palabra “súper”, un atributo que ya denota al producto como algo positivo y mejor que el resto.

Es un banco que posee productos que atraen al cliente, por su simplicidad y nombres atractivos. También, la campaña publicitaria del año 2005 de la tarjeta RIO “que grande esta tarjeta”, fue un éxito increíble, que le dio un gran empuje al crecimiento del banco. Esta campaña surgió con el objetivo de contrarrestar el lanzamiento del Banco Francés de la tarjeta de debito pequeña que se podía tener en el llavero. El banco surgió con la idea de realizar una campaña con el concepto

opuesto, y tuvo un éxito mayor que el de la campaña del Banco Francés. El éxito de la campaña fue tal, que todavía el banco utilizó este concepto hasta principios de este año.

Como podemos observar, el Banco Río/Santander Río no posee una marca específica para su banca de empresas, por lo que la arquitectura se formó a partir de los productos y servicios que ofrecen para todos sus clientes.

CUADRO N° 11: ARQUITECTURA DE LA MARCA DE SANTANDER RÍO.

Denominación social	Banco Santander Río S.A.	
Grupo institucional	BANCOS LOCALES DE CAPITAL EXTRANJERO – MINORITARIO GRANDES	
Marca Corporativa		
Categoría	Productos	Servicios
Marca comercial de productos y servicios		

Fuente: Elaboración propia. Página de internet del Banco Santander Río.

Discurso de marca: El Banco, con la marca Banco Río, se posicionó en el *cuadrante de Euforia*, con una propuesta innovadora en beneficios adicionales en otros rubros que le permite al cliente disfrutar del producto bancario, no solo por los beneficios financieros del mismo, sino también en sus compras diarias, en sus entretenimientos y en el día a día. El banco rio siempre se presento como un banco alegre, con publicidades atrayentes que siempre tenía nuevas sorpresas para el cliente en materia de beneficios y nuevos productos.

Sin embargo, no debemos dejar de lado, que ese posicionamiento fue con la marca Banco Río. Con la marca Santander Río, el banco está buscando enfatizar mas la marca internacional que sustenta al banco y le da prestigio. Por lo que, con esta nueva marca, podría estar buscando posicionarse en el *cuadrante Misión*, con un aspecto de marca más visionario y con mayor status.

Segmentación Vincular: Con la marca Banco Río, el cliente estableció con el banco un *vínculo Materno-filial*, con el que se sintió que el banco le devolvía beneficios por confiarle su dinero. El

cliente buscaba un banco con el que sienta que era apreciado por ser cliente y que se lo demostrara con beneficios que se reflejaran en todos los ámbitos de su vida.

Con la marca Santander Río, el vínculo que se busca establecer, es un vínculo de status y prestigio, buscando resaltar la empresa internacional que había detrás de la operatoria de Banco Río. Por esta razón, consideramos que el banco Santander Río generará un *vínculo Simbologista* con los clientes, que hoy el Banco Río no posee.

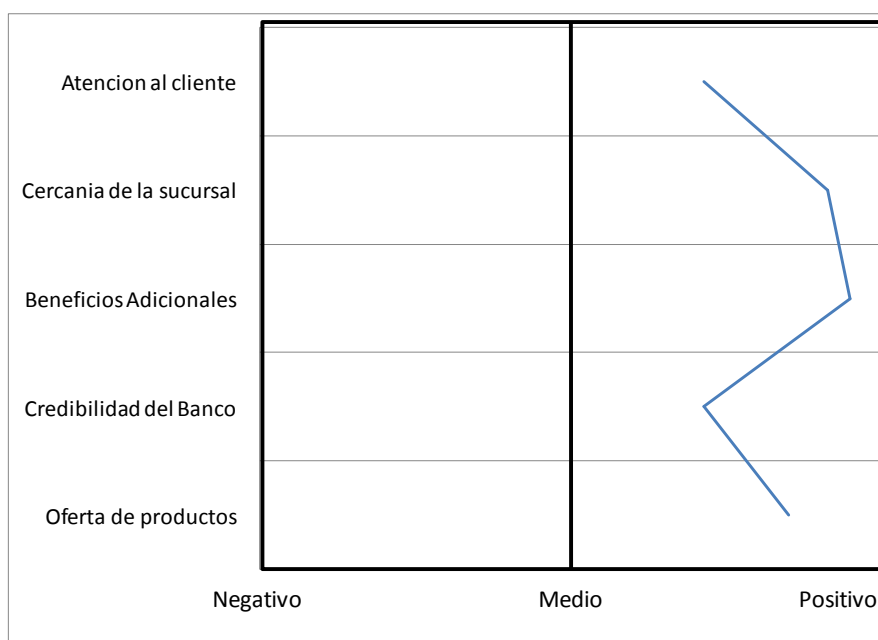
Diagrama de Espacios estratégicos: Cabe señalar que las encuestas se realizaron todavía con la marca Banco Río, sin embargo debemos mencionar que en variadas ocasiones durante la encuesta, los encuestados mencionaron el cambio. Muchos en el Top of Mind, mencionaron ambas marcas, en ningún caso se mencionó solamente Santander Río, sino que se decía primero Banco Río, y luego comentaban sobre el cambio o consultaban sobre el mismo. Esto sucedió sobre todo en las últimas encuestas realizadas, en medio de las comunicaciones realizadas por el banco sobre el cambio. Surgieron muchas dudas y confusiones con el cambio realizado durante el mismo momento por el Bank Boston a Standard Bank.

El Banco Río orientó fuertemente su estrategia de marca hacia los beneficios adicionales que el banco otorga con su oferta de productos. Por esta razón, se destaca fuertemente en los atributos de beneficios adicionales y calidad de la oferta de productos.

Sin embargo, la fuerte comunicación que realiza para promocionar esto puede haber afectado la credibilidad del banco, y la atención al cliente que el mismo ofrece. Podemos observar que la percepción es coherente con la estrategia de marca del Banco Río, pero debemos tener en cuenta, que la marca está realizando un cambio radical en todas sus marcas corporativas.

Sera interesante ver si con este cambio, hacia una marca con respaldo internacional, logra pasar hacia una percepción de propuesta seria y confiable, posicionándose en la mente del consumidor como una marca Premium en todos los atributos.

GRÁFICO N° 8: DIAGRAMA DE ESPACIOS ESTRATÉGICOS DEL BANCO RÍO.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

(4.2.4) Banco Macro S.A.: Expansión Nacional.

El Banco Macro inicia sus actividades como una institución financiera no bancaria en 1985, y sólo tres años después comienza a funcionar como banco comercial mayorista, siendo pionero en la emisión de bonos corporativos. En el año 1995, y para contrarrestar la crisis bancaria generada por el “efecto tequila”, realiza un cambio sustancial en su estrategia de negocios, focalizándose en la banca minorista, que en aquel momento había un bajo nivel de bancarización y alto potencial de crecimiento. Siguiendo los lineamientos de esta estrategia, comienza con la adquisición de paquetes accionarios de bancos provinciales privatizados: Banco Misiones (93%), Banco Salta (98%) y Banco Jujuy (100%) y la compra de activos y pasivos del Banco del Noroeste C.L. Posteriormente, participó en la reestructuración de los Bancos Almafuerce Coop. Ltda., Mayo S.A., Israelita de Córdoba S.A. y Mendoza S.A., incorporando sucursales ubicadas en el norte y centro del país.

En diciembre de 2001, Banco Macro sólidamente posicionado en el norte del país, busca ampliar su nivel de presencia nacional adquiriendo el 59.58% del capital social de Banco Bansud. Quien se encontraba posicionado como una entidad bancaria privada líder en el sur del país con una vasta trayectoria en su área de influencia y una amplia red de sucursales. Finalmente, en agosto de 2002, adquiere 36 sucursales del Scotiabank Quilmes. Los accionistas de Banco Macro y Banco Bansud, decidieron la fusión de ambas entidades financieras con el objetivo estratégico de integrar una

entidad con presencia en todo el territorio de la Nación. De esta manera, surgió la marca *Banco Macro Bansud S.A.* que estuvo vigente hasta marzo del 2006.

En diciembre de 2004 manteniendo su objetivo de constante crecimiento y expansión, Macro Bansud adquiere el 100% de las acciones del Nuevo Banco Suquía S.A., logrando posicionarse como el tercer banco privado en términos de Patrimonio Neto, el cuarto en depósitos y el quinto en préstamos al sector privado. Así se conforma la mayor red privada de sucursales en el país y la más extendida en el interior.

Durante el año 2005 Macro siguió creciendo, con su continúa política de expansión, adquirió el Banco Empresario del Tucumán y el Banco del Tucumán, de esta manera integró ambas entidades al Grupo Macro, manteniendo al Banco del Tucumán como agente financiero de la provincia e incorporando a las sucursales del Banco Empresario del Tucumán en Macro.

A fines de marzo del año pasado el banco cambió su denominación de Macro Bansud a *Macro*, al mismo tiempo que comenzó a cotizar en Wall Street, donde logro debutar con sus acciones en alza y con un 13% de alza en su primer día de operaciones. De esta manera, fue la primera empresa en cotizar en el exterior desde el año 1997 y es algo que sólo 10 entidades de capitales locales habían hecho antes.

Hacia fines del año 2006, el Grupo Macro adquirió el Banco Bisel, cuya compra se hizo efectiva en agosto. Un banco con un patrimonio de \$133 millones, pero con gran potencial una vez que fuera capitalizado. Con una oferta de \$639.1 millones y \$190.9 del Suquia (que el Macro adquirió hace dos años) el Macro sumó las 157 sucursales y los 1850 empleados del Nuevo Banco Bisel.

De esta forma, el Banco Macro buscó siempre activamente avanzar sobre el mercado, y posicionarse con una amplia red de distribución tanto en Buenos Aires como en el interior, como un banco constituido en un 100% por capitales nacionales.

Estrategia de marcas: “*Tu banco cerca, siempre*”

El banco se enorgullece de ser el Banco Privado con la mayor red de sucursales a lo largo del país, con una estructura de 440 sucursales. Consecuentemente, utiliza este hecho para crear el slogan que ha mantenido desde que estableció como su marca corporativa “Macro”: *Tú banco cerca, siempre*. Con un enorme crecimiento, un excelente marketing y prensa, el grupo Macro fue uno de los destacados del sector en el año 2006.

Arquitectura de marca: Utiliza estrategia de extensión de marca, y el nombre del banco encabeza los nombres de sus productos y servicios. Para la banca personal, el banco simplifico las líneas de productos, utilizando tres paquetes de productos, que comienzan siempre con la palabra Macro: Macro dinámica, Macro Valora y Macro Premium. Para todos los productos y servicios utiliza la estrategia de extensión de marca, encabezándolos con el nombre del banco. No posee una distinción de marca entre su banca de individuos y banca de empresas, sino que utiliza una “extensión de marca” para sus productos y servicios.

CUADRO N° 12: ARQUITECTURA DE LA MARCA DEL BANCO MACRO.

Denominación Social	Banco Macro S.A.	
Grupo Institucional	BANCOS PRIVADOS S.A. DE CAPITAL NACIONAL – MINORISTAS MEDIANOS	
Marca Corporativa		
Categorías	Productos	Servicios
Marca comercial	  	

Fuente: Elaboración propia. Pagina web del Banco Macro.

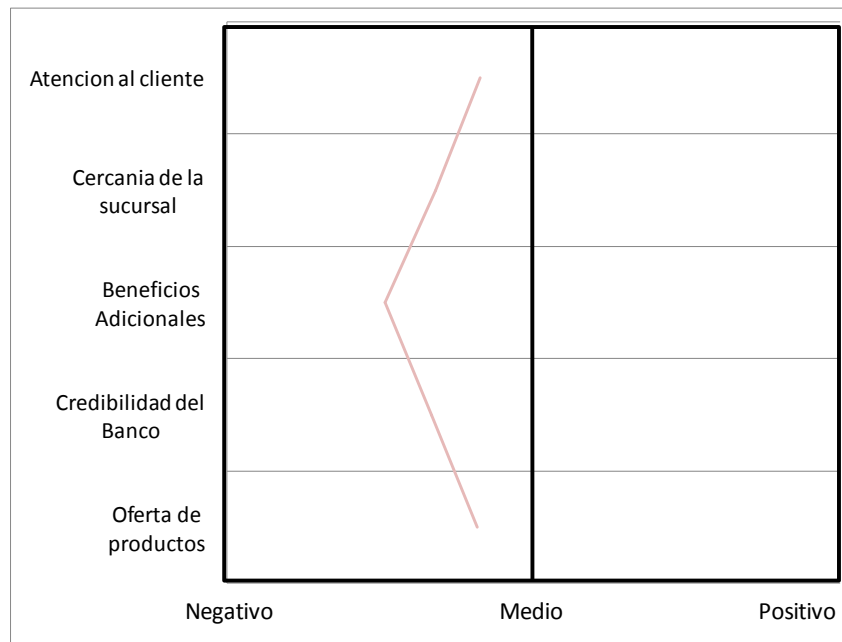
Discurso de marca: El discurso de marca del Banco Macro, según el análisis de Semprini, se posiciona en el *cuadrante Información*, donde la preocupación de la marca es mayormente práctica. Macro siempre se posicionó con un discurso basado en la cercanía y la amplia red de sucursales en todo el país que les ofrece a sus clientes. La decisión de sus clientes se basa en una decisión racional, por la excelente ubicación que tiene el banco en todo el país.

Segmentación Vincular: Al igual que Semprini, según la matriz de segmentación vincular de Wilensky, el Banco Macro establece un *vínculo racionalista* con sus clientes. Los clientes buscan el banco por practicidad, por cercanía de la sucursal y por la red de sucursales que tienen en todo el país. La decisión se basa en la funcionalidad del banco y esto le permite al mismo generar un vínculo práctico con el cliente.

Diagrama de espacios estratégicos: El Banco Macro posee todos sus atributos con percepción entre negativa y mediocre dejándolo con poca percepción en beneficios adicionales, confiabilidad. Aunque el banco intenta fuertemente hacer hincapié en su red de sucursales y distribución, en Buenos Aires y

Capital federal esto no se puede percibir en su marca todavía. Los únicos atributos que se resaltan, pero de manera mínima entre el resto son la atención al cliente y la calidad de la oferta de productos. Esto refleja la falta de posicionamiento de la marca, por no poder encontrar un foco claro en algún atributo que le permita obtener alguna ventaja competitiva. El banco se encuentra posicionado junto con los bancos públicos, por debajo de la media de aceptación del cliente.

GRÁFICO N° 9: DIAGRAMA DE ESPACIOS ESTRATÉGICOS DEL BANCO MACRO.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

(4.2.5) Banco HSBC: Incorporación del BNL

El origen del grupo HSBC tiene sus orígenes en The Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited fundado en 1865. En 1991, con la adquisición del Midland Bank, una de las adquisiciones bancarias más grandes de la historia, la casa Matriz del HSBC pasa a Londres. En 1997, el grupo constituyó una nueva subsidiaria en Argentina adquiriendo el Banco Roberts S.A. de Inversiones que pasa a llamarse el actual HSBC Argentina Holdings S.A. La red internacional del grupo abarca más de 9500 oficinas en 79 países y territorios del mundo.

En el año 2006, el banco inglés pagó U\$155 millones y adquirió la filial local La Banca Nazionale del Lavoro S.A. (BNL), y se sumó al grupo de entidades financieras que comenzaron a apostar fuerte para expandirse en el mercado local. Con esta incorporación HSBC quedó séptimo en el listado de bancos (medidos por activos y pasivos) y cuarto entre los privados. El Banco BNL llegó al país en 1985 y luego de 21 años en el país, el representante de la banca italiana dejó la Argentina, vendiéndole sus 92 sucursales al HSBC y la compañía aseguradora “La Estrella” a “La Caja”.

El HSBC realizo una campaña fuerte campaña en medios, con imágenes fuertes, que pueden tener diferentes interpretaciones, el banco intento hacer llegar el mensaje de que cualquier cliente es bienvenido, con el slogan “¿Cuál es su punto de vista?”. De esta manera, comunica la capacidad de adaptarse a la cultura local, a pesar de ser un banco global, entendiendo los puntos de vista de cada mercado en donde opera.

Estrategia de marcas: Re-branding progresivo

Cuando HSBC llegó a la Argentina lo hizo a través de la adquisición del entonces “Grupo Roberts”. Inmediatamente cambio la denominación de “Banco Roberts” por “HSBC Roberts” y un año después a “HSBC Bank”. De la misma manera, durante la adquisición del Banco BNL, la forma de cambio de nombre fue de forma progresiva. Con una fuerte campaña de comunicación se avisó a los clientes de BNL que ahora era el “Banco BNL Member of HSBC Group”. Esto se mantuvo durante un año. A partir del 2 de marzo de este año, el BNL en Argentina dejó de existir, cambiando todas las sucursales y la pagina web por HSBC Bank. La adquisición estuvo marcada por una campaña que comunicaba la extensión de redes de sucursales, con el slogan “*HSBC: más cerca, mas beneficios*”. La única excepción a esta estrategia fue la financiera BNL Sociedad Gerente de Fondos Comunes de Inversión S.A. que no ha cambiado su nombre, pero que si se le agregó el logo y las siglas de la compañía controlante.

Arquitectura de marca: Durante su historia, el grupo HSBC ha conservando las identidades de las empresas que adquiría, pero debido a los efectos de la globalización, HSBC finalmente adoptó una marca global. El grupo posee otras 4 compañías de servicios, dedicadas a seguros patrimoniales (“La buenos aires seguros”), seguros de vida y retiro y AFJP “Máxima”, las cuales conservaros sus marcas originales incorporando a su logo la frase “Member of HSBC Group”. En el año 2001, siguiendo un proceso gradual de unificación en la marca global, estas compañías cambiaron sus marcas de la siguiente forma:

CUADRO N° 13: CAMBIO DE MARCAS DEL GRUPO HSBC.

“La Buenos Aires Seguros”	HSBC - La Buenos Aires Seguros
“La Buenos Aires – New York Life”	HSBC – New York Life
“Máxima AFJP”	HSBC Máxima

Fuente: Elaboración propia en base a pagina web del Banco HSBC.

El posicionamiento de HSBC es claramente un banco extranjero, ya que su nombre se pronuncia en ingles. También el logo que utiliza globalmente es en inglés “*The world’s local bank*”. Es un banco

grande, con el prestigio que implica ser un banco internacional. Utiliza la marca corporativa HSBC para todos sus productos y como se explicó anteriormente, para negocios financieros “non banking” se conservaron marcas originales agregando la marca global al inicio. Hay que tener en cuenta que HSBC no sólo vende seguros a través de sus empresas sino que utiliza también otros bancos, por lo que todavía están en circulación las marcas “La buenos Aires seguros” y “La buenos aires – New York Life”.

CUADRO N° 14: ARQUITECTURA DE LA MARCA DEL BANCO HSBC.

Denominación Social	HSBC Bank Argentina S. A.		
Grupo Institucional	BANCOS LOCALES DE CAPITAL EXTRANJERO-MINORISTAS MEDIANOS		
Marca Corporativa	 The world's local bank		
Categoría	Banca Personal	Banca de Empresas	
Marca Comercial de productos y servicios			
Otras empresas del grupo	Seguros	Financiera	Previsional
	  <i>Seguros de Vida y Retiro</i> 	 BNL Sociedad Gerente de Fondos Comunes de Inversión S.A. (actualmente Hexagon Argentina S.A. Sociedad gerente de Fondos Comunes de Inversión, en trámite de inscripción ante la Inspección General de Justicia).  HSBC Administradora de Inversiones S.A. SGFCI	

Fuente: Elaboración propia. Pagina web del Banco HSBC.

Discurso de marca: El Banco HSBC siempre realizó un discurso basado en el prestigio de la marca, su internacionalidad y su credibilidad. Utilizando slogans en ingles, y una marca que solo se lee en ese idioma, HSBC se ubica en el *cuadrante Misión*, como una marca que jerarquiza, y que tiene como clientes a personas de alto poder adquisitivo, y grandes conocimientos financieros.

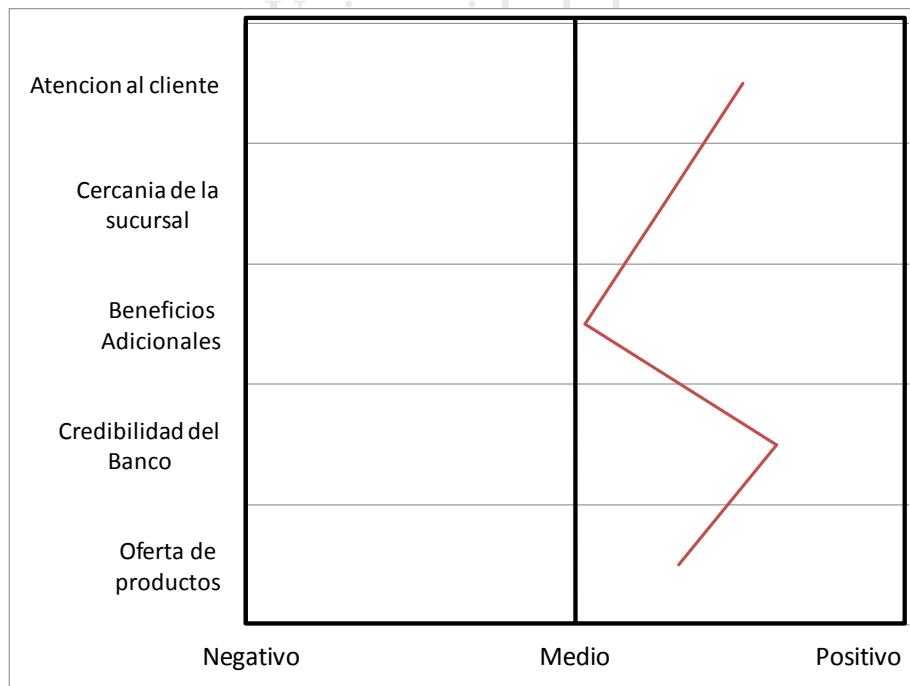
Sin embargo, no debemos dejar de lado la última campaña del banco donde se intenta posicionar como un banco, que a pesar de tener una estrategia global, busca alinearse al mercado local. Con un *discurso innovador*, ubicándose en el cuadrante de *proyecto* el banco busca una transición a un posicionamiento que lo acerque al mercado local, buscando satisfacer sus necesidades.

Segmentación Vincular: Según la matriz de Wilensky, el Banco HSBC tiene un claro *vínculo Simbologista*, donde el cliente busca el prestigio y el status que significa ser cliente del HSBC. Pero tampoco debemos dejar de lado, que el banco está realizando un esfuerzo con su campaña “Distintos puntos de vista”, de conocer al cliente y de tener una relación más directa, y no tan fría y buscando generar un *vínculo Maternal – filial*.

Diagrama de espacios estratégicos: El Banco HSBC, al ser un banco internacional, siempre destacó la característica extranjera de su marca y el sustento de la misma. Por esta razón, la marca es percibida como seria y confiable que ofrece cierta tranquilidad al cliente. También tiene una atención al cliente satisfactoria, con operatoria sin problemas y agilidad en los servicios. Es claro que es un banco que apunta a clientes de alto poder adquisitivo y con conocimientos financieros, que elige el banco por la marca internacional que respaldan sus transacciones. Por esta razón, el banco no pone importancia en los beneficios adicionales, de descuentos y ventajas en otros rubros de sus productos, ya que su ventaja competitiva pasa por otro lado.

Como podemos observar, la percepción de beneficios adicionales y oferta de productos es muy baja con respecto a la percepción del resto de los atributos. El banco se destaca por atención al cliente y Credibilidad del banco.

GRÁFICO N° 10: DIAGRAMA DE ESPACIOS ESTRATÉGICOS DEL BANCO HSBC.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

(4.2.6) CITIBANK: “Donde su dinero toma vida”.

CITIBANK se estableció en Argentina en el año 1914, y fue la primera sucursal de un banco norteamericano fuera de los Estados Unidos. En 1998, CITIBANK adquirió el ex Banco Mayo, que le permitió expandir su red de sucursales a un 100% y mejorar sus mecanismos de entrega. En el año 1999 adquiere la compañía de servicios financieros Provencred, específicamente dirigida a los segmentos C2 y C3. Provencred nació hace 35 años en Córdoba como un negocio familiar y se fue expandiendo hasta instalarse en Buenos Aires.

En 1997 CITIBANK se convirtió en la primera institución bancaria en obtener la Certificación ISO 9000 para su producto de pagos locales Paylink. En 2001, por cuarto año consecutivo, otros dos productos certificaron bajo la norma ISO 9002, Citiservice y Citiphone Banking.

CITIBANK pertenece al grupo Citigroup, cuya creación significó la fusión de CITIBANK con Salomon Smith Barney. El banco es el principal emisor de tarjetas de créditos de la Argentina con más de 1 millón de plásticos emitidos, y es el primer banco con “Home Banking” que permite realizar transferencias a cuentas de clientes de otras entidades bancarias.

Estrategia de marcas de productos: ¿Actualización del logo?

Su estrategia de marca corporativa es “global” transmitiendo eficiencia y calidad. CITIBANK tiene una imagen seria, pero que a veces puede ser confundida con frialdad. Apunta a un target de gente que espera un banco eficiente y con respuestas rápidas y efectivas. Durante años, el banco utilizó el slogan “Donde su dinero toma vida”, pero este dejó de utilizarse luego de la crisis. Hoy en día, no utiliza ningún slogan en específico para su marca. Es un banco que realiza muy poca comunicación masiva, y si lo hace, no es nunca de manera directa, sino que lo realiza siendo sponsor de algún espectáculo o servicio.

Arquitectura de marca: Tiene un alto desarrollo de extensión de marca, ya que todos los servicios y productos fueron bautizados con la palabra “Citi” o “CITIBANK”. Para el segmento C2 y C3, la empresa ofrece productos bajo el nombre de Provencred, una de las pocas divisiones del banco que no fue re bautizado con el nombre madre. Es difícil poder vincular a Provencred con CITIBANK si uno no está informado de esta adquisición. Dentro de la página de internet del Banco CITIBANK no hay mención alguna de esta compañía. Pero si uno ingresa a la página de Provencred, en una esquina se informa que es “a member of Citigroup”.

CUADRO N° 15: ARQUITECTURA DE LA MARCA DEL BANCO CITIBANK.

Denominación social	CITIBANK NA	
Grupo institucional	BANCOS SUCURSALES DE ENTIDADES FINANCIERAS DEL EXTERIOR – MINORITSTAS MEDIANOS	
Marca corporativa		
Categoría	Banca personal	Banca de empresas
Marca comercial	    	
Otras marcas del grupo	  	

Elaboración propia. Fuente: Pagina web del Banco CITIBANK.

Es importante tener en cuenta, que el logo de CITIBANK que actualmente se utiliza en Argentina, en el resto de las sucursales del mundo dejó de existir. Como podemos observar en el siguiente cuadro, mostramos los logos que está utilizando el banco en el resto de sus franquicias.



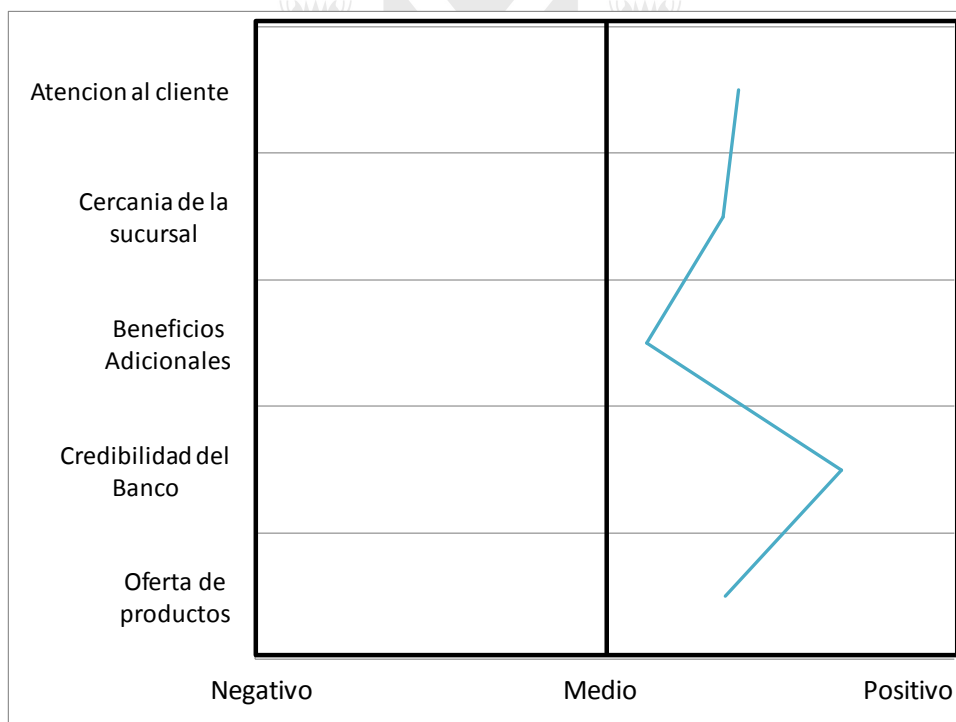
Este logo se diseño para hacerlo más atractivo, no tan frio, y para acercar el banco a una mayor cantidad de clientes. El cambio de logo en nuestro país es un proyecto pendiente que tiene el banco, estaba planificado para el año pasado, pero esta decisión todavía no fue concretada. Se espera que en los próximos años se realice esta acción, con una gran campaña de comunicación. Hay que tener en cuenta, que el banco no realiza publicidad en medios de comunicación masivos, por lo que se espera que para el relanzamiento del logo se hará una excepción para una mejor comunicación.

Discurso de marca: Al igual que el Banco HSBC, el Banco CITIBANK se posiciona en el *cuadrante simbólico*, siendo percibido como un banco de alto prestigio internacional, con productos de excelente calidad financiera y con clientes de alto potencial. Son clientes que eligen con inteligencia y sabiduría donde administrar su dinero, buscando un banco con gran reputación financiera.

Segmentación Vincular: El CITIBANK es un banco que fuertemente apunta a generar un *vínculo Simbologista* con su cliente, donde se busca que el cliente sienta que pertenece a un grupo de alto poder adquisitivo porque pertenece al banco. La marca de carácter internacional, inspira fuertemente un prestigio y un status que pocas marcas pueden igualar.

Diagrama de espacios estratégicos: Al igual que el HSBC, CITIBANK es un banco que continuamente destaca el prestigio internacional que tiene su marca y el respaldo que la Marca madre le otorga a sus servicios. Por esta razón, la percepción de la credibilidad de la marca CITIBANK es muy alto. Sin embargo, esta percepción no está acompañada por una alta percepción en la atención al cliente y la calidad de la oferta de productos. El posicionamiento parecería descansar solo sobre el foco en un solo atributo, ya que tampoco se destaca en cercanía, y los beneficios adicionales, por ser una marca que apunta a clientes de alto poder adquisitivo.

GRÁFICO N° 11: DIAGRAMA DE ESPACIOS ESTRATÉGICOS DEL BANCO CITIBANK.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

(4.2.7) Standard Bank: El adios al Bank Boston.

El Banco de Boston abrió sus puertas al público en la ciudad de Buenos Aires en de julio de 1917 y comenzó siendo conocido entre los exportadores y los bancos por su intervención en los embarques a Estados Unidos. En el año 1999, se produce la fusión de Bank Boston con el Fleet Bank, en los Estados Unidos. Esta fusión permitió que ambos bancos complementaran, dado que el Fleet Bank,

con sede en Boston, está orientado fuertemente a la banca minorista y a las Pymes. En la Argentina y toda Latinoamérica el banco conservó el nombre Bank Boston.

Durante el año 2006, luego de 90 años en el país, el Bank Boston se despidió de la Argentina, pasando a manos del Standard Bank en una transacción por una cifra que no se dio a conocer pero que habría rondado entre US\$ 160 y 180 millones. El acuerdo básico había alcanzado ya en 2005, pero algunos contratiempos retrasaron la operación que, finalmente, se concretó en la primera mitad de este año.

Standard Bank fue fundado hace 144 años, es un banco con una larga tradición y gran experiencia en el negocio financiero internacional. La casa matriz de Standard Bank Group se encuentra en Johannesburgo- Sudáfrica- y la base de su operatoria internacional en Londres –Inglaterra-. Standard Bank Group tiene 42.000 empleados y más de 1.000 sucursales en el mundo. Standard Bank Argentina, que integra Standard Bank Group, inició sus actividades en el país en el año 1998, orientado a financiar proyectos de corporaciones multinacionales y de empresas y bancos destacados del país.

La llegada del sudafricano Standard Bank significó el primer arribo de un banco extranjero después de la crisis. Aunque lidera el grupo que adquirió la filial del gigante estadounidense, Standard Bank no corrió sólo en la operación sino que estuvo acompañado por Grupo Wertheim (20%) y la familia Sielecki (10%). Al anunciar la operación, fuentes vinculadas a la negociación pronosticaron una fuerte interacción con otros negocios de los Wertheim, como la telefonía (son accionistas de Telecom) y los seguros (son dueños de La Caja).

El lunes 2 de Abril, todas las sucursales del Bank Boston abrieron con su nuevo nombre, Standard Bank, acompañado con una fuerte campaña de comulación. Utilizando slogans como “Misma historia. Mismo lugar. Mas futuro”, y “Cuando Standard Bank eligió Bank Boston, lo eligió a usted”. El banco sudafricano pretende volver a tener presencia en aquellos negocios que el Bank Boston había abandonado en los últimos años. Intentara aprovechar el “subdesarrollo” del mercado bancario local y poner el foco en recuperar participación de mercado.

FOTOS N° 2: CAMBIO DE MARQUESINA EN SUCURSALES BANK BOSTON.



Fuente: Páginas de internet del Bank Boston/Standard Bank.

El desembarco de un nuevo jugador resulta muy interesante para todo el mercado, que no se encuentra acostumbrado a pelear espacios con nuevos participantes. Esta es la primera vez del Standard Bank en el negocio de la banca universal fuera del país de origen. Los nuevos dueños del Bank Boston confiaron en el management que ya conducía aquí a la entidad. Esto permite le da al banco una idea de “continuidad” que el banco buscó instalar entre los 555.000 clientes particulares y las 18.000 empresas que forman su cartera.

La comunicación a los clientes fue previa al cambio, asegurando que el cambio en la administración no supone ninguna incomodidad, dado que no tienen que cambiar su tarjeta de crédito, sus claves, su chequera, nada. El cliente va a seguir siendo atendido por el mismo oficial que antes. "La idea es ir renovando de a poco la papelería, las chequeras y las tarjetas de crédito y débito, pero de forma no traumática, ya que el cliente va a poder seguir operando con las dos marcas sin ningún problema hasta que se hayan reemplazado todos los productos con el viejo nombre", señalaron en el banco.

Se volverá a incorporar la tarjeta MasterCard, ampliando el cobranding con American Airlines, y ampliar los servicios de banca electrónica. Otra gran apuesta del Standard Bank fue la compra de ArgenCard, con la que piensa relanzar el plástico como una unidad de negocios aparte y aprovechar el acuerdo que tiene la marca con cadenas de electrodomésticos y supermercados. Este se convertirá en el principal atractor para clientes de menores ingresos. En realidad, desde hace algunos años Argencard dejó de emitir tarjetas con su marca y concentró todas las operaciones en la línea MasterCard, aunque en este lapso el nombre Argencard no perdió mucho nivel de recordación entre los consumidores.

También aseguró que pondrá particular énfasis con el agro argentino y recuperar presencia en las operaciones de mercado que faciliten la financiación para las grandes empresas. Para esto, sobre todo para recuperar posición en el agro, el banco pretende retomar posiciones que Bank Boston perdió en

el interior, lo que obliga a invertir en redes de distribución. La financiación de grandes empresas a nivel corporativo se espera aprovechar a través del acceso a la base del banco en Londres.

Estrategia de marca: Próximos pasos de Standard Bank

Durante los 90 años que el Bank Boston estuvo en la Argentina intentó posicionarse como una empresa “líder en el sistema financiero argentino, integrada internacionalmente y regionalmente, y fuertemente orientada hacia sus clientes”. Siempre fue un banco muy identificado con el comercio exterior, la responsabilidad social y la educación que se manifiesta en su Fundación Bank Boston de altos estudios.


Con la nueva imagen que posee el banco, el posicionamiento se irá modificando, pero de manera gradual. En una entrevista realizada por el diario La Nación, Eduardo Spangenberg, Director de áreas de Riesgo del banco, comentó que el “nuevo banco” no se diferenciara mucho del “viejo”, aunque incorporara más productos y servicios para tratar de sacar mayor provecho a su cartera de clientes actual y tratar de aumentarla. La salida de un banco luego de 90 años de actuación podría haber generado cierto shock, continúa el director, pero confía que la globalización ayudó a que las marcas hayan perdido valor.

El nuevo logotipo que reemplaza al halcón característico de Bank Boston, es un estandarte que flamea con características conquistadoras. Esto hace referencia al objetivo central del desembarco del banco extranjero en Argentina, conquistar el mercado bancario que el Bank Boston perdió luego de la crisis, y aprovechar la economía creciente que presenta el país. El logo también suma al banco a los tantos bancos en la Argentina que utilizan el color azul o celeste en sus logotipos, siendo el más popular por sus connotaciones positivas.

Arquitectura de marca: Bank Boston no utilizaba una estrategia uniforme y no tenía marcas para todos sus productos, pero cuando utilizaba marcas, lo hacía aplicando la estrategia de “extensión”, como por ejemplo Cuenta Boston, Boston Flow, Boston Car, etc.

Con el cambio de nombre, la mayoría de los productos que poseían marca, dejaron de tenerla. En algunos casos se cambió “Boston” por “Standard Bank”, y en los casos en que la marca no incluía la palabra “Boston”, se mantuvo la misma marca. En el único caso en que todavía esto no se aplicó, pero que se realizara próximamente es en el caso de la “Fundación Bank Boston”. En la página de internet, muestra como próximamente la “Fundación Bank Boston” pasará a ser “Fundación Standard Bank”.

CUADRO N° 16: ARQUITECTURA DE LA MARCA DE STANDARD BANK.

Denominación Social	Standard Bank S.A.	
Grupo Institucional	BANCOS DE ENTIDADES FINANCIERAS DEL EXTERIOR - MINORISTAS GRANDES	
Marca Corporativa		
Categoría	Productos	Servicios
Marca comercial	Cuenta Corriente Standard Bank	Car First
Otras marcas del grupo		

Fuente: Elaboración propia. Pagina web del Bank Boston/Standard Bank.

Discurso de marca: Con la marca Bank Boston, este banco antes de la crisis se posiciono siempre por el lado de la innovación, ubicándose en el *cuadrante de proyecto*, poniéndole foco al comercio exterior y a la educación con la fundación Bank Boston. Sin embargo, luego de la crisis, fue un banco que perdió mucha fuerza en el mercado y fue decayendo lentamente en market share hasta llegar a un posicionamiento más técnico, hasta que tomaron la decisión de irse del país. Por esta razón, también se ubica en el *cuadrante de la información* del mapping de Semprini.

Con la nueva marca, Standard Bank, el banco intentara recuperar el market share y retomar el posicionamiento innovador que tuvo en un principio el banco, para darles a sus clientes valor agregado.

Segmentación Vincular: Analizando primero la marca Bank Boston, debemos tener en cuenta que fue un banco que estuvo 90 años en el país, desarrollando fuertemente la educación y posicionándose como un banco que invierte en el país. Por esta razón, durante muchos años, el Bank Boston fue un banco que desarrollo un *vínculo comunitario* con el cliente, ya que este confiaba en el banco, en su tradición en el país y la lealtad que el mismo poseía.

De todas maneras, luego de la ida del Bank Boston y la bienvenida del Standard Bank, la marca buscara vincularse con los clientes a través de un *vínculo racionalista*, ofreciéndole al cliente rendimiento, funcionalidad y valor agregado en sus productos.

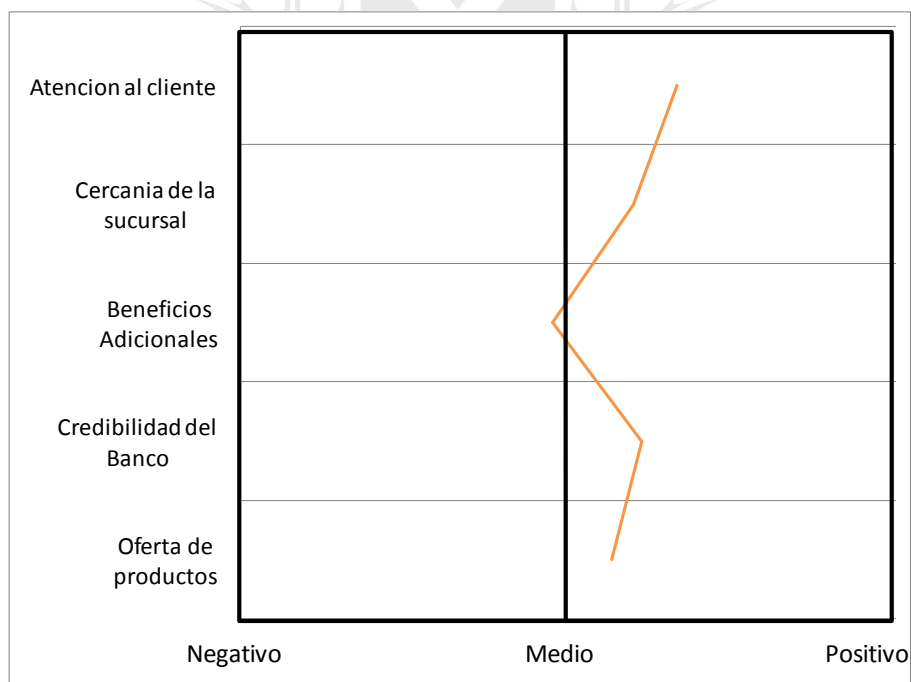
Diagrama de espacios estratégicos: Nuevamente debemos señalar que la investigación de mercado se realizó de manera previa a la transformación del banco. Sin embargo, durante la realización de las encuestas se comenzaron las comunicaciones del cambio, por lo que algunos de los encuestados mencionaron el cambio de nombre. Vale señalar, que existió gran confusión con el cambio que

realizó casi de manera paralela el Banco Río, por la similitud que existe entre los nombres de Santander y Standard.

El banco de Boston es un banco en plena transición de marca. Aunque el banco ha dejado de existir, podemos analizar la percepción de marca que tenía antes de irse del país y convertirse en Standard Bank. El banco posee una percepción baja en todos los atributos, destacándose apenas en credibilidad, por ser un banco internacional y atención al cliente. Sin embargo, al no tener un foco claro en ningún atributo, es un banco totalmente des-posicionado, por lo que se puede demostrar también en la pérdida de market share después de la crisis.

Sera muy interesante ver cuál con la nueva empresa controlante y la nueva marca será la estrategia de marca que utilice para posicionarse en el mercado, y a qué atributos pondrá foco para atraer la atención del cliente.

GRÁFICO N° 12: DIAGRAMA DE ESPACIOS ESTRATÉGICOS DE BANK BOSTON.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

(4.3) Conclusión:

Analizando la historia de cada uno de los bancos, pudimos comprender que los cambios de marca se dieron en todas las empresas, ya sea por adquisiciones o por decisiones corporativas. En los años 2006 y 2007 se produjeron variados cambios que cambiaron el mapa del juego. El primero fue la adquisición del Banco BNL por el HSBC, quien decidió que el cambio de marca iba a ser progresivo, y no de manera abrupta. Luego, y casi simultáneamente, se produjeron dos grandes cambios, el

Banco Río paso a tener el nombre del controlante, y Standard Bank adquirió el Bank Boston. Esto produjo un gran movimiento de comunicación y alteración en la percepción de los clientes, no solo porque ambos transmitieron el cambio con fuertes campañas, sino que ambos nombres tienen una cierta similitud que confundió al cliente. Ambas empresas intentaron comunicarle al cliente que no iban a haber cambios en la operatoria diaria, ni en los productos, ni en el servicio, pero la desaparición del banco que el cliente conocía, de un día para el otro, provocó un sentimiento de inestabilidad en el cliente.

Durante las encuestas, estos cambios se hicieron presentes en el top of mind, ya que los clientes mencionaron ambos nombres de los bancos, generalmente primero el original, luego el nuevo, en sentido de aclaración. En muchos casos, el encuestado confundió las palabras “Santander” y “Standard”. De todas maneras, debemos considerar que la investigación se realizó en plena transición, por lo que la confusión en el cliente es comprensible.

También pudimos observar que los bancos públicos se posicionan con una identidad de marca relacionada con lo técnico y práctico de sus productos y servicios. El Banco Macro, a pesar de ser un banco privado, se posiciona de la misma manera que los públicos. En ellos se destacan los atributos de cercanía y en algunos casos credibilidad, pero no son apreciados por beneficios o oferta de producto.

Por otro lado, los bancos privados, se encuentran por un lado los bancos Río y Galicia que se posicionan fuertemente con atributos de beneficios adicionales y oferta de productos y por otro lado se encuentran los bancos que se posicionan por su credibilidad, estos son CITIBANK, BBVA Banco Francés y HSBC. El caso del Bank Boston, es un caso particular ya que se encuentra des- posicionado en la mente del consumidor, pero con la adquisición del Standard Bank este posicionamiento está en transición hacia una mejor oferta para el cliente.

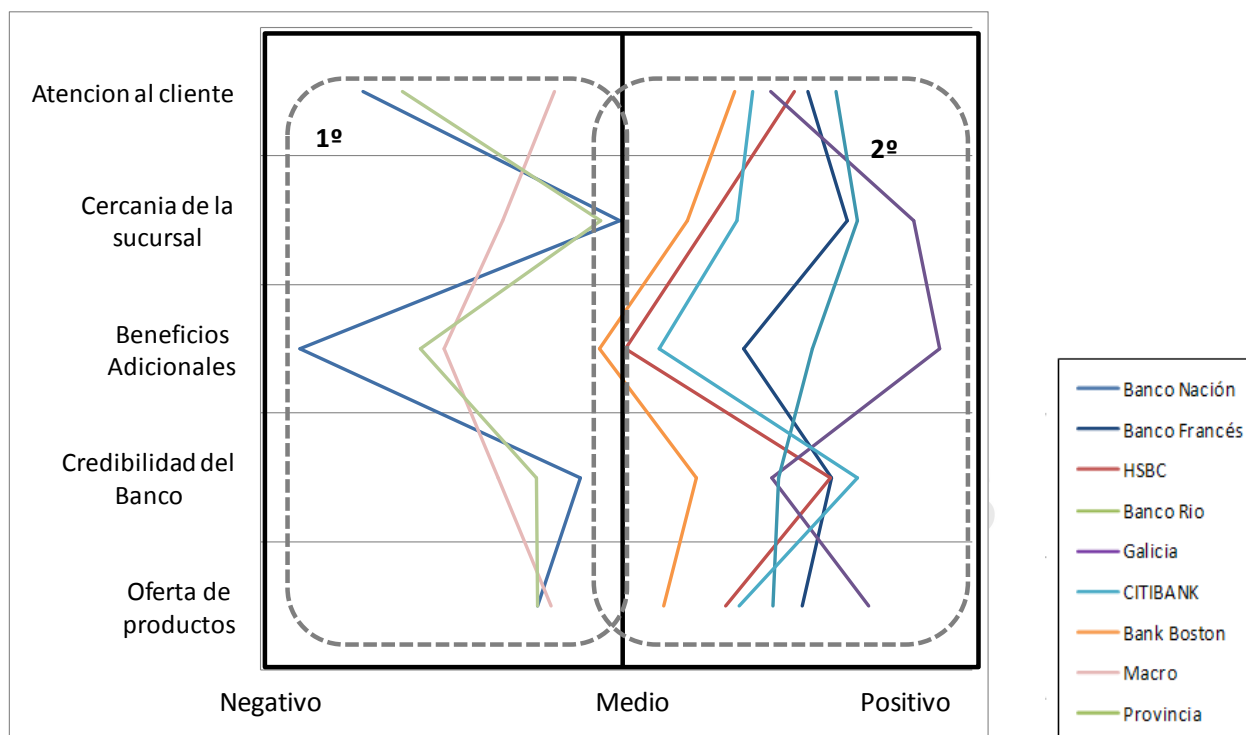
(5) Capítulo V: Posicionamiento del mercado bancario: Consolidación de la información.

Una vez analizados cada caso en particular, pasamos a estudiar el posicionamiento de todos los jugadores al mismo tiempo, para poder comprender de manera global cómo se posicionan en el mercado bancario.

(5.1) Diagrama de espacios estratégicos:

Como pudimos observar en cada uno de los casos, en base a la investigación de mercado realizada para este trabajo, se graficó con líneas de valores para cada uno de los bancos, las percepciones de los consumidores para cada atributo: Atención al cliente, Cercanía, Beneficios Adicionales, Credibilidad y Calidad de la Oferta. En el gráfico a continuación podemos observar a todos los bancos de manera conjunta.

GRAFICO N° 13: DIAGRAMA DE ESPACIOS ESTRATÉGICOS DEL MERCADO BANCARIO.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

El diagrama muestra dos grupos bien definidos, que analizamos a continuación.

1º Banco Provincia, Banco Nación y Banco Macro: Se encuentran con una percepción claramente por debajo del resto de los bancos. Este grupo incluye a los bancos públicos y al Banco Macro que es fuertemente relacionado con este grupo por las adquisiciones de numerosos bancos provinciales que realizó en los últimos años. Estos tres bancos apuntan a satisfacer las necesidades financieras básicas de toda la población, dándole gran importancia a la cercanía y la amplitud de sus redes de distribución. La baja percepción en todos sus atributos con respecto al segundo grupo se

debe a que al ser bancos públicos, o en el caso del Banco Macro altamente relacionado como banco público, se les adjudica relación al ambiente político del país. Cabe señalar que el espectro político de la argentina tiene una fuerte relación con la corrupción y los engaños, por lo que estos atributos son relacionados a los bancos públicos. De esta manera, las marcas que tienen relación con el ambiente público y político del país lleva una connotación implícita negativa en la mente del consumidor.

2° Banco Galicia, Banco Río, BBVA Banco Francés, CITIBANK, HSBC y Bank Boston: El segundo grupo se encuentra por encima de la percepción del primero. Es importante comprender que para comparar estos bancos, debemos entender que tienen una relación distinta entre ellos, y otra relación con el grupo 1° que pudimos observar en el cuadro anterior.

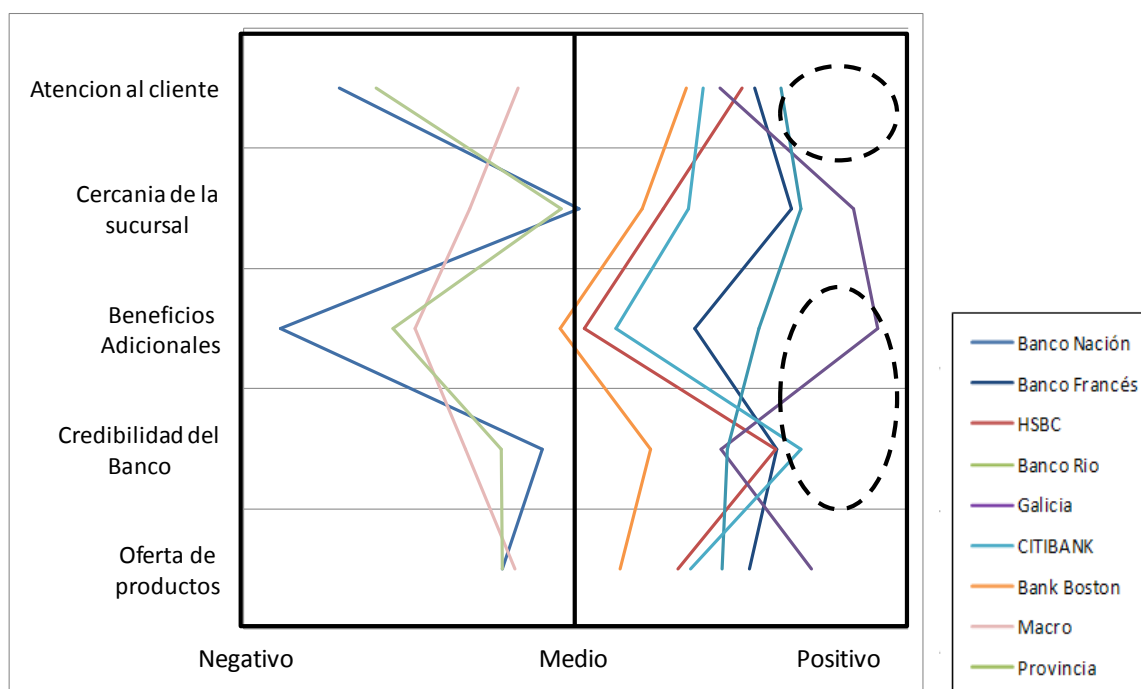
Más detenidamente podemos observar dentro del segundo grupo como los bancos se fueron posicionados por alguno de los 5 atributos. El mejor banco posicionado es el Banco Río, con excelente percepción de beneficios adicionales y oferta de productos, muy lejos del segundo banco, el Galicia. También tiene muy buena percepción de cercanía de la sucursal. Sin embargo, carece de credibilidad y seguridad que ofrece la marca. El Banco Galicia es el único banco que posee muy buena percepción en todos sus atributos, casi de manera similar, destacándose mínimamente en algunos.

Por otro lado, los bancos con mayor prestigio y credibilidad, **CITIBANK, HSBC y BBVA Banco Francés**, no poseen muy buena percepción de beneficios adicionales o calidad de la oferta de productos.

Finalmente, el caso del Bank Boston es particularmente interesante, porque con esta marca se encuentra posicionado por debajo de todo el segundo grupo de bancos. Sin tener ningún atributo que con muy buena percepción, es una marca que estaba totalmente des-posicionada.

El diagrama de espacios estratégicos también es una herramienta muy útil para detectar oportunidades de negocio y de crecimiento, mirando los atributos apreciados por los clientes que no están siendo atendidos por ninguna oferta. Como se puede observar en el siguiente cuadro, ningún banco se posiciona con atención al cliente positiva, que debemos recordar es el atributo más apreciado por el cliente a la hora de elegir un banco con el que realiza sus transacciones, por lo que esto generaría una gran oportunidad. Tampoco existe ningún banco que tenga alta percepción de beneficios adicionales y credibilidad del banco al mismo tiempo, parecería que ambos atributos son excluyentes.

GRÁFICO N° 14: DIAGRAMA DE ESPACIOS ESTRATÉGICOS: OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO.



Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

(5.2) Mapping Semiótico de Semprini:

Como ya vimos en cada uno de los casos de análisis, cada banco posee un discurso de marca particular, pero algunos de ellos están en una etapa de transición, pasando de cuadrantes. En el siguiente gráfico podemos observar a todos los casos posicionados en la matriz semiótica. En el cuadrante Información, se ubican el **Banco Provincia**, el **Nación**, el **Banco Macro** y la marca **Bank Boston**. Esto coincide con la percepción de los atributos que se ven en el diagrama de espacios estratégicos, ya que este discurso se destaca por ofrecer el producto o servicio básico para la demanda, sin ningún otro beneficio adicional que pueda generar una ventaja competitiva.

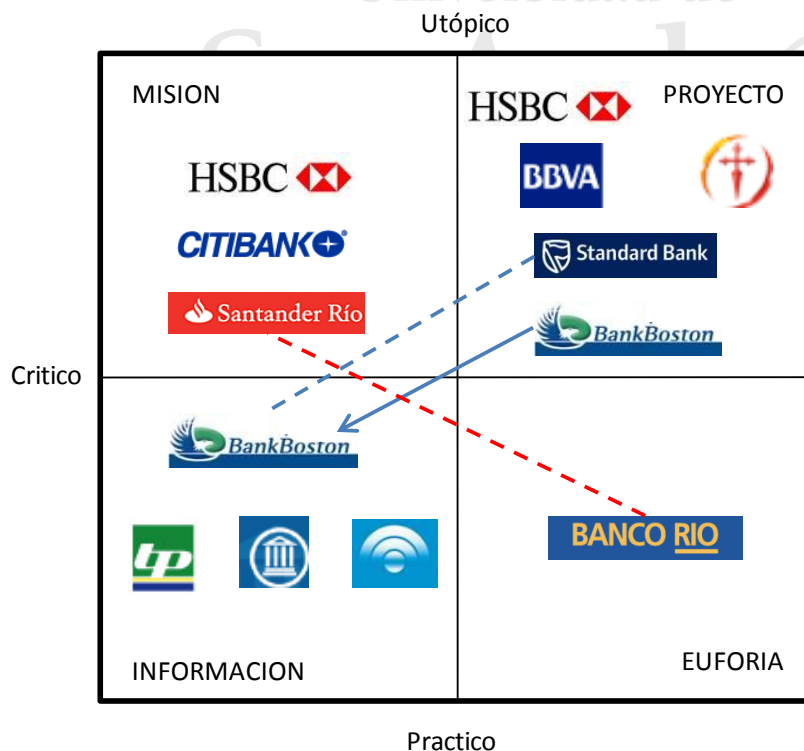
El **Bank Boston** tiene la particularidad de encontrarse en transición, antes de la crisis fue un banco que se destacaba por su foco en la educación y el desarrollo del comercio exterior, por lo que se ubicaba en el cuadrante de Proyecto. Sin embargo, la crisis impactó fuertemente en su cartera de clientes, y vio como su market share disminuía drásticamente, pasándose al cuadrante de Información y finalmente llegando a la decisión de retirarse del país luego de 90 años. En el cuadrante de Proyecto ubicamos a la nueva marca, que reemplaza al Bank Boston, **Standard Bank**, que con gran coraje se introduce en un mercado altamente competitivo, en el que intentara buscar una ventaja diferencial con la reincorporación de la tarjeta Argencard y buscando insertarse en segmentos no bancarizados.

También en este cuadrante encontramos al Banco Francés que ha desarrollado productos amigables para el cliente, de fácil entendimiento y constante renovación de su cartera de servicios. También ubicamos al Banco Galicia, que con su innovación en la distribución remota, ofrece una ventaja diferencial para el cliente.

Por otro lado, en el cuadrante Misión se encuentran los bancos con un discurso de mayor prestigio de marca, **HSBC** y **CITIBANK**. En las encuestas pudimos comprobar que estos dos bancos tienen una percepción similar, ubicándose el Citibank mínimamente superior al **HSBC**.

También se ubico en este cuadrante al **Santander Río**, porque como se pudo observar en la investigación realizada, el cambio de marca se debió a que el banco desea comunicar los beneficios que implica ser parte de un banco con prestigio y éxito internacional. Finalmente, ubicamos la ya antigua marca **Banco Río**, de manera solitaria, en el cuadrante Proyecto. El banco fue pionero, luego de la crisis, en la comunicación y promoción de sus innumerables beneficios adicionales y de sus productos, lo que le permitió posicionarse como líder en casi todos los atributos. Sin embargo, como pudimos observar en el diagrama de espacios estratégicos, todavía el banco se encuentra con una atención al cliente y credibilidad baja. La estrategia del cambio de marca intentara modificar estas percepciones, para seguir aumentando el liderazgo de la empresa.

GRAFICO N° 15: MAPA SEMIÓTICO DE LOS DISCURSOS DE MARCA.



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de mercado.

(5.3) Posicionamiento vincular:

Nuevamente, vale analizar en conjunto los vínculos que generan los bancos con sus clientes. En el cuadro nº 15 podemos observar los movimientos y vínculos entre los jugadores.

Los bancos públicos, **Provincia y Nación**, ambos poseen un *vínculo comunitario*, buscando mejorar el rendimiento del cliente, con productos racionales, tienen larga tradición en el país, con nombres que se arraigan fuertemente a lo geográfico, y buscan a los clientes por la lealtad que ofrece la marca y la continuidad generacional que tienen en el país. También algunos bancos privados generaron un *vínculo comunitario*, el **Banco Galicia** es un banco nacional que se instaló de manera permanente, creando una marca de lealtad y tradición en los clientes. Los clientes del Banco Galicia saben que es un banco tradicional de buen prestigio y “que siempre los trato bien”. Finalmente, la ya inexistente marca Bank Boston, tenía un *vínculo comunitario* con el cliente también. Esto se debe a que era una marca con una gran trayectoria en el país, por lo que los clientes la consideraban en su elección porque era una marca tradicional. De esta forma, cuando llega el momento de cambiar a Standard Bank, la comunicación resalta en que sigue siendo “La misma historia, el mismo lugar”. El Bank Boston era un banco con historia en el país, que estuvo durante 90 años, y los clientes aprecian eso.

Con un *vínculo maternal-filial*, buscan asentarse una gran cantidad de bancos también. Principalmente, el **Banco Río**, con su agresiva cartera de beneficios le demostró a su cliente que agradecía que trabajase con su banco. El Banco Francés, aunque tiempo más tarde que el Banco Río, intentó hacer lo mismo, con grandes beneficios, pero que no son todavía percibidos por el cliente. El banco logra establecer un *vínculo*, finalmente, con su fuerte campaña de “Adelante, Viví la vida hoy”, con una cartera de productos simples y accesibles y con el respaldo de una marca prestigiosa.

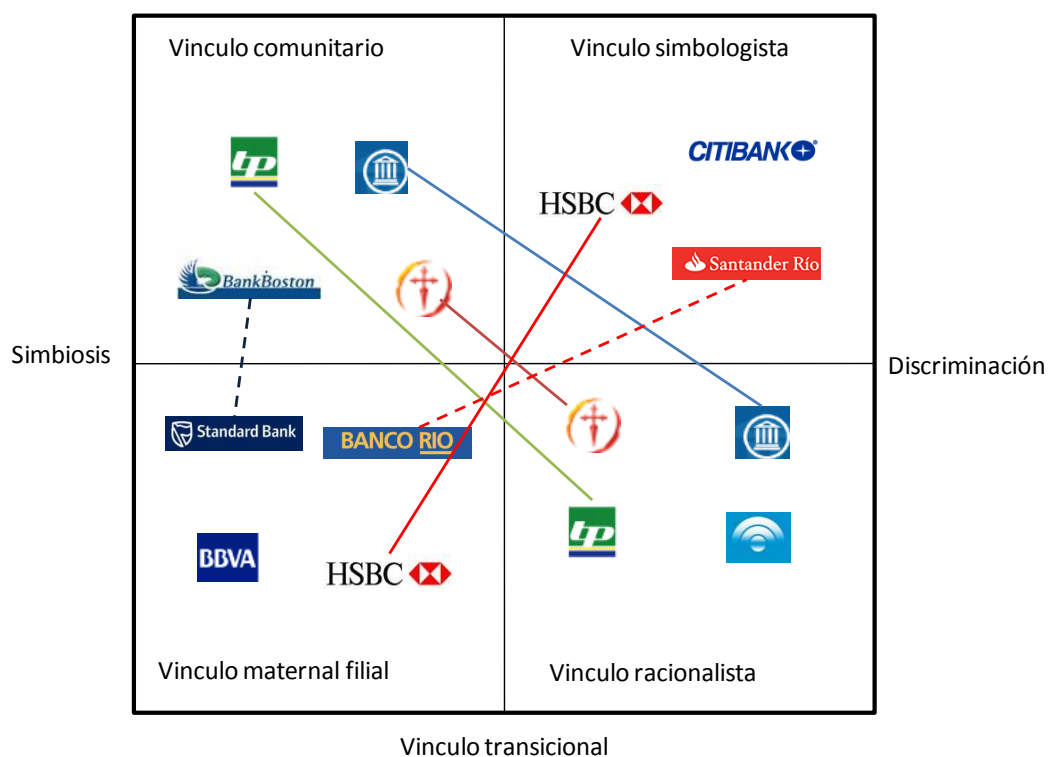
El **Standard Bank y HSBC**, son dos bancos que están intentando todavía generar el *vínculo materno-filial*. El primero, en su cruzada por recuperar el share del Bank Boston, intentará posicionarse con grandes beneficios para sectores todavía no explotados del mercado. El segundo, con su campaña mundial “Todos los puntos de vista”, intenta romper con la frialdad internacional de su marca, y demostrar que puede adaptarse a los mercados locales.

Un *vínculo simbologista*, en una industria como la bancaria puede ser muy exitoso, este es el caso de los bancos con gran prestigio internacional como lo son el **CITIBANK y el HSBC**. Estos bancos, como pudimos observar en el diagrama de espacios, son bancos con baja percepción en todos los atributos, menos en la credibilidad. Son bancos que la gente considera que tienen gran respaldo financiero, con un gran servicio para el área corporativa y para el área de clientes individuales, tienen

productos solamente destinados para clientes con alto poder adquisitivo. Por otro lado, la nueva instalada marca que reemplaza al Banco Río, el Santander Río, viene a buscar un vínculo con el cliente resaltando el prestigio y el status de una marca internacionalmente reconocida.

Finalmente, tenemos los bancos que utilizan un *vínculo racionalista* para atraer al cliente. Estos son, los bancos públicos, **Provincia y Nación**, y **el Banco Macro** que buscan darle al cliente un producto y servicio que ofrezca rendimiento y practicidad para cualquier persona del país. Por otro lado, también se ubica **el Banco Galicia**, que por sus grandes desarrollos en distribución remota, le ofrece productos y servicios multifunción al cliente.

GRAFICO Nº 16: POSICIONAMIENTO VINCULAR DEL MERCADO BANCARIO.



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de mercado.

(5.5) Grilla actitudinal de la demanda:

Una de las matrices que nos permite comprender que estrategia de posicionamiento adoptan cada uno de los bancos es la Grilla Actitudinal de la demanda. De esta manera podemos comprender el posicionamiento de los bancos desde el punto de vista de la demanda. Para esto, utilizamos las encuestas realizadas para esta investigación, y tomamos los atributos que utiliza el cliente a la hora de elegir un banco. Es relevante considerar que estos atributos se relacionan directamente con los atributos que se utilizaron para el diagrama de espacios estratégicos.

Como se puede observar en el cuadro, se destacan por diferenciación por marca el **HSBC** y el **CITIBANK**. El primero con un poco más de especificaciones y menos supra funcionalidades, y el segundo con una relación inversa. Ambos bancos están posicionados en la mente del consumidor como marcas altamente prestigiosas y accesibles para clientes con alto poder financiero. Esto coincide con el diagrama de espacios que nos indicaba que el atributo de credibilidad estaba muy bien percibido, mientras que los beneficios adicionales y la atención al cliente tenían una percepción baja.

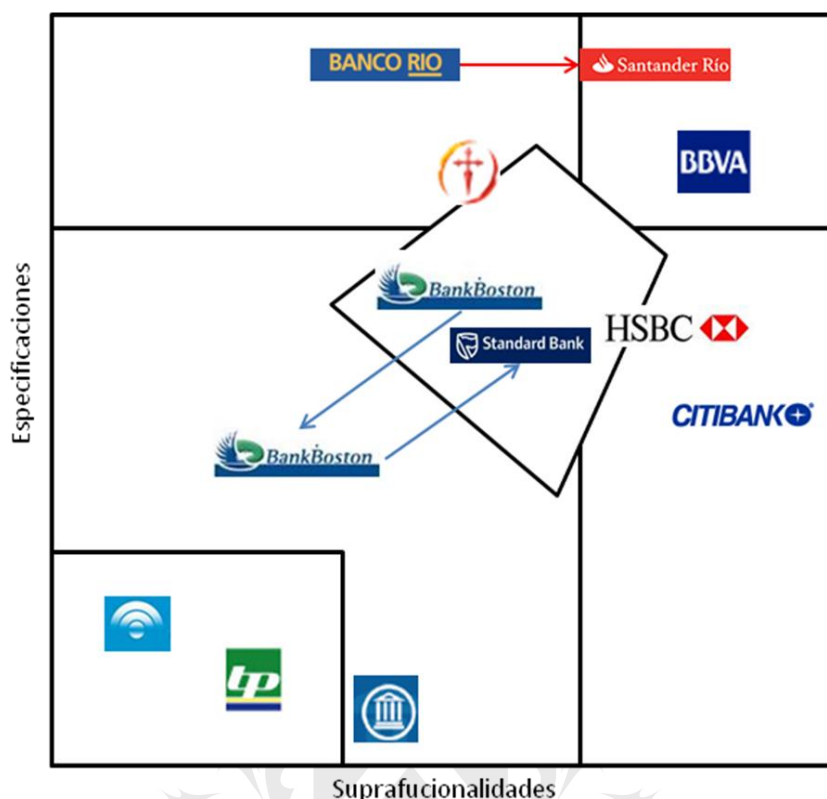
Por otro lado, el **Banco Galicia** y el **Banco Río** se posicionan como diferenciación por especificaciones. Esto es, son bancos con percepción directa de atributos, como beneficios adicionales, atención al cliente, cercanía y oferta de productos. Pero no son tan bien percibidos en credibilidad y prestigio de marca, en menor medida el Banco Río que el **Banco Galicia**. En el caso del **Banco Río**, con el nuevo cambio de nombre, a **Santander Río**, intentara aumentar la credibilidad de su marca, manteniendo sus especificaciones, posicionándose, como una marca Premium

Como marca Premium, tenemos al **Banco Francés**, que posee al mismo tiempo, especificaciones y supra funcionalidades altas. Esto quiere decir que es un banco, que no solo atrae al cliente por la calidad de la oferta de sus productos, sino también por la credibilidad y el sustento de su marca, que no llega a ser como las marcas como el **CITIBANK** o **HSBC**; pero que igualmente está muy bien percibida por el cliente.

Por otro lado, tenemos el caso del **Bank Boston**, que se encuentra con supra funcionalidades y especificaciones que no llegan a ser suficientes para posicionarse en la mente del consumidor. Como podemos observar, el Bank Boston nunca volvió a recuperar el market share luego de la crisis, porque no supo sostener su posicionamiento en el cono de las líderes, por lo que la percepción de sus atributos disminuyó des-posicionándolo. Por esta razón, el banco se retira del país, vendiéndole su cartera de clientes al **Standard Bank** que intentara recuperar la percepción de estos atributos y volver a colocar al banco en el Cono de las Líderes.

El **Banco Nación** queda posicionado con supra funcionalidades superiores al Banco Provincia pero por debajo de la media del cliente y con especificaciones muy bajas. El **Banco Provincia**, queda un poco atrás en supra funcionalidades, y a pesar de tener especificaciones un poco por encima del Banco Nación, cae en el cuadrante sin posicionamiento. El Banco Macro, es el banco con menores supra funcionalidades, y con muy pocas especificaciones, categorizándose junto con los bancos públicos, en el cuadrante sin posicionamiento.

GRÁFICO N° 17: GRILLA ACTITUDINAL DE LA DEMANDA.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

(5.4) Recordación espontanea de marca: Top Of Mind.

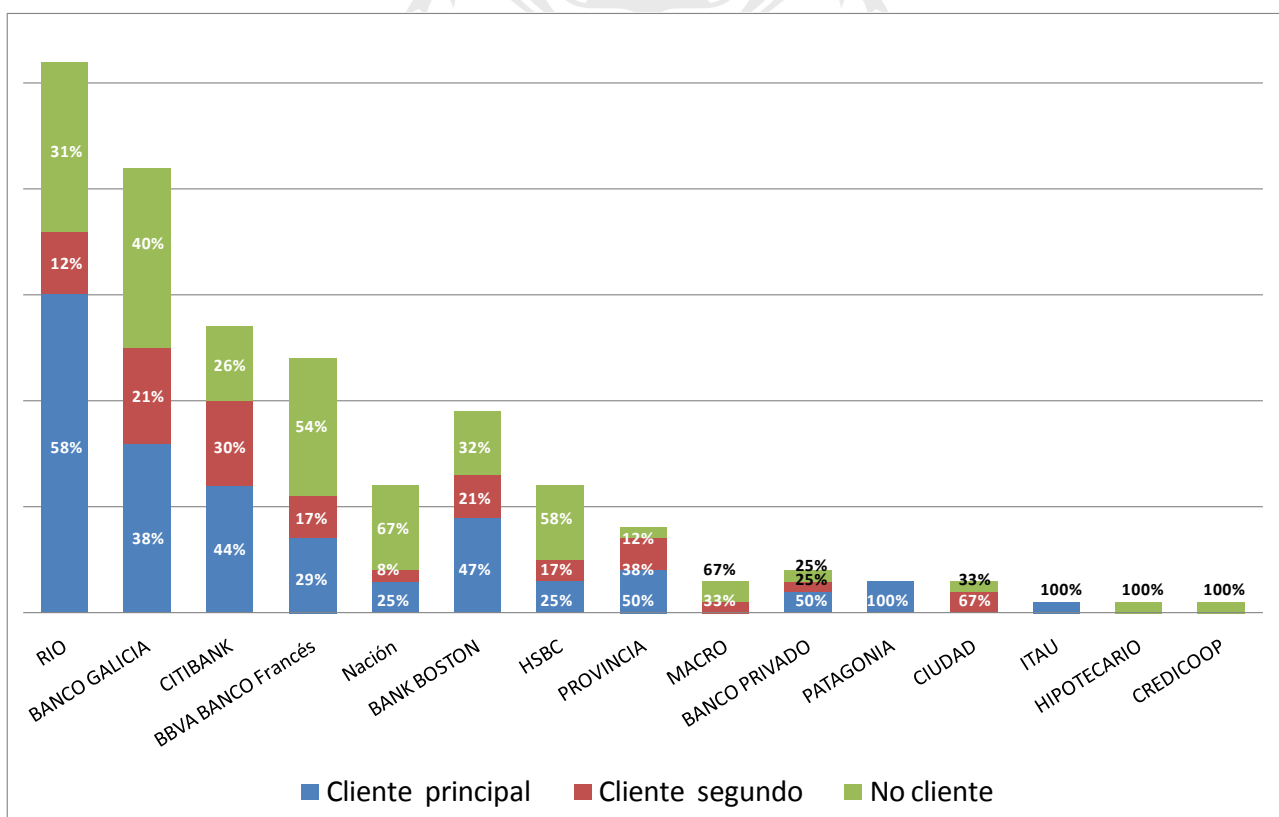
El top of mind, la recordación instantánea, permite conocer cuál es la marca que está más instalada en el consumidor, ya sea por prestigio, por alta comunicación, o porque el encuestado es cliente de la empresa. En el siguiente cuadro podemos observar, todos los bancos nombrados por los clientes, separando por market share: cliente principal o secundario y no cliente.

Podemos observar, sin mayor sorpresa, que el banco con mayor recordación es el **Banco Río**, con alta recordación tanto en la primera mención como en la segunda. Sólo el 2,5% de los encuestados nombraron también, junto con el **Banco Río**, el nombre de **Santander Río**. De los que nombraron el Banco Río, el 69% son clientes y un 31% no son clientes del banco. Como segundo banco en la recordación instantánea, es el **Banco Galicia**, con mayor recordación en la segunda mención y con un 40% de recordación de no clientes. Como tercer banco más recordado, fue el **CITIBANK**, con mayor recordación en la primera mención, y alta recordación en sus clientes (74%). Como cuarto banco más recordado, está el Banco Francés, muy seguido del CITIBANK, con un alto porcentaje de recordación con sus no clientes (54%).

Como se puede observar, los bancos elegidos para realizar el análisis son los bancos con mayor recordación, aunque el **Macro** se encuentre un poco rezagado que el resto. En los bancos públicos, el Nación se encuentra muy bien recordado en los no clientes, y rankea mejor que el Banco Provincia. En el caso del **Bank Boston**, con un 9% de recordación, con la sexta posición, y el 30,4% de los encuestados que mencionaron al banco, también mencionaron el nombre Standard Bank. Esto es mayor que el Banco Río, pero puede ser debido a que el cambio del Standard Bank fue anterior al del Santander, y tuvo mayor impacto en las encuestas. El banco tuvo una alta recordación de sus propios clientes con un 68% de recordación entre clientes secundarios y primarios.

Este análisis nos sirve para observar cómo no sólo las marcas con mayor comunicación son las más recordadas. El **CITIBANK**, a pesar de no tener comunicación en medios, está muy bien recordado, sobre todo por sus propios clientes. El banco tiene gran prestigio internacional y un alto grado de status de marca, por lo que sus propios clientes recuerdan y aprecian el valor que la marca les brinda. Las marcas con mayor inversión en comunicación son las más recordadas por no clientes, por esta razón, el **Banco Río** y el **Banco Francés**, tienen alto porcentaje de recordación en este grupo.

GRAFICO N° 18: RECORDACIÓN ESPONTANEA POR MARKET SHARE.



Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

(5.6) Lealtad del Cliente con su Banco.

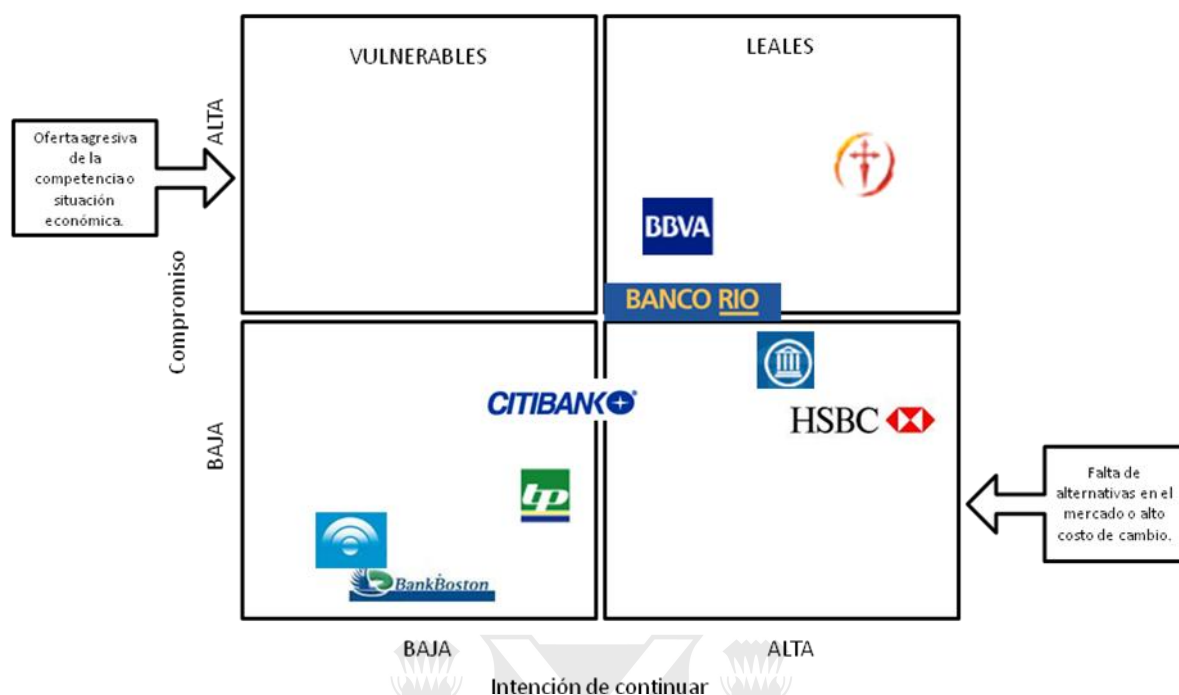
Como ya mencionamos anteriormente, el marketing relacional es una práctica muy relacionada con el marketing bancario. El compromiso de un cliente con su marca es la base de la lealtad y fidelidad hacia la empresa y el producto o servicio que brinda. En este apartado se intenta comprender en profundidad la lealtad y la fidelidad de los clientes para con cada uno de los bancos, utilizando una matriz que compara el compromiso con la intención de continuar de los clientes con su banco.

A partir de las encuestas realizadas podemos observar como la mayoría de los bancos se posicionan con una alta intención de continuar y un compromiso medio. En este caso, para el cliente no hay alternativas en el mercado más atractivas que lo inciten a cambiarse, o el costo de cambiarse es muy alto. También debemos tener en cuenta que según la investigación de mercado de la revista Mercado de marzo de este año, sobre el comportamiento de los consumidores con su banco, “El principal motivo de elección de un banco es... la no elección: Casi 6 de cada 10 clientes (59.8%) opera con el banco en el que su empleador le deposita el sueldo o cobra la jubilación o la pensión”. Por esta razón, podemos observar como la mayoría de las personas tienen altas intenciones de continuar con su principal banco, porque o no tiene la opción de cambiarlo porque no depende de su elección, o porque el costo de cambiarse es muy alto.

Sin embargo, podemos observar que el Banco Macro y el Bank Boston se encuentran posicionados en puntos vulnerables del mercado, con bajo compromiso y baja intención de continuar. El Citibank y el Banco Provincia se encuentran en una posición media en compromiso y intención de continuar con la empresa, por lo que se encuentran en una posición potencialmente vulnerable ante el mercado. El resto de los bancos tienen un posicionamiento alto en intención de continuar, y medio en compromiso, lo que significa que sus clientes potencialmente leales. El mejor posicionado es el Banco Galicia, con el compromiso más alto. El Banco Río y el BBVA tienen un posicionamiento igual en intención de continuar, pero el Banco Francés posee mayor compromiso con su marca. El Banco Nación y el HSBC poseen un compromiso medio, pero una intención de continuar alta.

Podemos concluir que los bancos se establecen fuertemente con los clientes que poseen actualmente, ya sea porque para el cliente el costo de cambiarse de un banco es muy alto y burocrático o porque no es decisión suya, sino que es decisión de la empresa en la que trabaja. Cualquiera sea la razón, se esperan pocos cambios en el market share de clientes ya bancarizados, porque es un mercado en el que “robar” clientes de otras empresas es extremadamente difícil, por más competitiva que sea la oferta.

GRÁFICO N° 19: LEALTAD DEL CLIENTE CON SU BANCO.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

(5.7) Conclusión:

En este último capítulo, pudimos observar cómo interactúan los posicionamientos de todos los bancos entre sí y cómo están situados en la mente del consumidor. Algunos bancos se destacan con varios atributos, y se posicionan muy bien en la mente del consumidor, otros bancos se destacan con un posicionamiento más débil con un sólo atributo. Asimismo pudimos observar algunos bancos con un des-posicionamiento, sin tener fuerte percepción en ningún atributo. Tuvimos en cuenta para este análisis los cambios por los que algunos de los bancos están pasando, para poder analizar cuáles serán los posibles cambios en el posicionamiento de marca.

Pudimos observar como el **Banco Macro**, a pesar de ser un banco privado, se posiciona junto con los bancos públicos, por debajo de la media en todos los atributos. El Banco Macro es un banco que intenta destacarse por su red de distribución en todo el país, pero no tuvo una percepción muy fuerte en ninguno de sus atributos, por lo que como indica la grilla actitudinal, es un banco des-posicionado. Además, pudimos observar que el cliente del Banco Macro es uno con poca lealtad hacia dicho banco. Intenta establecer una marca práctica y busca establecer un vínculo racional con su cliente.

Los dos bancos públicos considerados, el **Nación** y el **Provincia**, tienen todos sus atributos por debajo de la media, destacándose en cercanía y credibilidad. Debemos comprender que un banco público es fuertemente relacionado con el aspecto político del país. En la Argentina, todo lo relacionado con la política tiene una connotación implícita de corrupción y engaño, las personas

vinculan la política con los bancos públicos, dejándoles una percepción por debajo de los bancos privados. Los bancos públicos, como tales, tienen como función primaria, ofrecer servicios y productos financieros a toda la población, por esta razón, buscan crear un vínculo racionalista y práctico con el cliente. También consideramos que estos bancos tienen una larga trayectoria en el país, por lo que el vínculo tradicional está fuertemente arraigado a sus marcas.

En los bancos privados, se destacaron el **CITIBANK** y **HSBC** como bancos con marca muy fuerte en la credibilidad, pero en el resto de los atributos tienen una percepción inferior, por lo que claramente están posicionados por diferenciación de marca. Ambos se destacan en un sólo atributo, por lo que su posicionamiento es débil, ya que si este atributo llega a modificarse quedarían desposicionados. El HSBC tiene una lealtad de marca un poco más fuerte que el CITIBANK, pero ninguna de las dos marcas genera un compromiso fuerte con el cliente. Ambos generaron un vínculo simbologista con el cliente, apoyándose en la fortaleza de una marca con prestigio internacional. El HSBC también intenta crear un vínculo materno filial con su campaña de comunicación “puntos de vista”, aunque el éxito de esta campaña está en tela de juicio.

El **Banco Francés**, por su parte, tiene un posicionamiento fuerte en credibilidad pero también se destaca en el resto de los atributos, por lo que posee un posicionamiento más fuerte que los dos bancos anteriormente mencionados. Por esta razón, en la grilla actitudinal se posiciona como el único banco Premium del mercado, ofreciendo altas supra-funcionalidades y altas especificaciones. Es un banco con alta lealtad de marca, con un discurso innovador, que genera un vínculo maternal-filial con el cliente. El Banco Francés es un banco que siempre busca estar cerca del cliente, ofreciéndole y comunicándole los mejores productos, con una marca fuerte que los respalda.

El **Banco Galicia** es un banco que, a pesar de no tener un atributo que se destaque fuertemente del resto, se posiciona positivamente en todos ellos. Tiene un posicionamiento por diferenciación de especificaciones, pero muy cerca del límite con el Cono de las Líderes. Tiene una estrategia de marca muy fuerte en innovación de distribución remota, por lo que genera un vínculo racional con el cliente. Asimismo, la marca tiene un vínculo comunitario por su trayectoria en el país como banco nacional, esto se puede observar en su lealtad con el cliente, ya que es el banco con mayor compromiso e intención de continuar del mercado.

El **Banco Río** tiene el posicionamiento más fuerte en beneficios adicionales y tiene, a excepción de la credibilidad de su marca, sus atributos muy bien percibidos. Debemos tener en cuenta, que esto puede llegar a modificarse con la nueva marca que adoptó. Como pudimos observar, el Banco Río generó siempre un vínculo maternal filial con el cliente con un discurso de diversión, pero con la marca Santander Río intentará a su vez generar un vínculo simbologista. El Banco Río es un banco

con lealtad hacia el cliente, pero con un compromiso todavía bajo. Consideramos que con el cambio de marca, el banco buscará aprovechar la oportunidad de crecimiento que existe, posicionándose tanto en beneficios adicionales como en credibilidad de la marca.

El **Bank Boston**, por su lado, a pesar de encontrarse también en plena transición, se ubicó totalmente des-posicionado, sin ningún atributo que le permita darle una diferenciación percibida en el cliente. Razón por la cual, el banco, en los últimos años perdió market share y decidió vender su cartera de clientes al Standard Bank. La marca Bank Boston era un marca que intentaba por su trayectoria, generar un vínculo comunitario con el cliente, pero con un discurso puramente técnico, no logró con ello posicionarse en la mente del consumidor, por lo que tiene una muy baja lealtad con el cliente.



Universidad de
San Andrés

(6) Capítulo VI: Conclusión y Síntesis

A 5 años de una de las más duras crisis que azotó nuestro país y en especial forma al mercado bancario, pudimos observar cómo año tras año, los clientes fueron restableciendo su relación con los bancos y confiando nuevamente en ellos. Sin embargo, la relación ya no es la misma, el cliente volvió pero elige de manera diferente y espera un servicio diferencial de su banco.

El proceso de reconstrucción de las marcas fue extremadamente difícil, los bancos debían al mismo tiempo manejar la crisis económica y recuperar la credibilidad del cliente. De a poco, los bancos fueron restableciendo sus productos y ofreciendo servicios que buscaban atraer la atención del cliente, como ser las tarjetas de débito y los descuentos, de esta manera la relación se fue reparando.

No puede dejar de tenerse en cuenta que el mercado bancario es necesario para el buen funcionamiento financiero de un país. Las personas no pueden prescindir de servicios bancarios por periodos de tiempo prologados, sobre todo los niveles socioeconómicos más altos. A consecuencia de ello, muchos clientes no volvieron a los bancos porque *querían*, sino porque la inseguridad de tener el dinero en su casa y las tasas altas de interés no les dejaban otra opción. No obstante, la confianza en las instituciones no ha sido restablecida aún y tardará en recuperarse.

Ya para principios del año 2007, los préstamos volvieron al nivel que tenían antes de la crisis, y los depósitos ya superaron ampliamente los niveles anteriores. El mercado se encuentra en *un punto de inflexión*, donde existe una fuerte competencia por captar los clientes de otros, y por atraer a los clientes todavía no bancarizados. Por otro lado pudimos observar que existe una saturación en el segmento ABC1, por lo que los bancos están intentando apuntar a segmentos de menores niveles socioeconómicos y a al negocio de las PYMES.

Los bancos se encuentran luchando fuertemente para volver a ganarse la confianza del cliente, y recuperar el market share. Mientras algunas empresas apostaron fuertemente a la comunicación masiva de beneficios, como Río, Francés y Galicia, otros se quedaron confiando en la fortaleza de su marca, como HSBC y CITIBANK. Los primeros lograron un fuerte posicionamiento y recordación de marca en la mente de los consumidores. El Río y el Galicia apostaron a los beneficios adicionales, pero no fueron lo suficientemente fuertes en la credibilidad de su marca. Mientras que el Francés logró un posicionamiento Premium con altas especificaciones acompañadas por una marca con gran prestigio.

También pudimos observar como los bancos públicos y el Banco Macro están des-posicionados en la mente del consumidor, con una percepción por debajo de la media en todos los atributos. Pudimos

concluir que el consumidor relaciona fuertemente el contexto político del país con los bancos públicos, atribuyéndoles connotaciones negativas de corrupción y mala administración. Los bancos públicos deben ofrecer un servicio financiero a toda la población, por lo que poseen productos básicos, pero accesibles. El Banco Macro es un banco muy mal posicionado, y que el consumidor relaciona fuertemente como un banco público, por sus seguidas adquisiciones de bancos provinciales. Este banco busca resaltar el atributo de cercanía, con una amplia red de sucursales, pero estas no son valoradas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el conurbano bonaerense.

El punto de bifurcación por el que el mercado está transitando fue tenido en cuenta por el Banco Río, que consideró el momento oportuno para realizar el cambio de marca que postergó desde la crisis. En una jugada que requirió valor, el Banco Río dejó de existir para darle lugar al nombre de su controlante, Santander Río. Dejando atrás la marca con mayor recordación del mercado, alta popularidad, y en la que se invirtió millones de dólares luego de la crisis, el Santander Río intenta aprovechar la oportunidad de crecimiento que implica posicionar a un banco con beneficios adicionales y credibilidad de marca.

Con una comunicación casi paralela, el Bank Boston se despide del país, vendiendo su red de distribución y cartera de clientes al banco sudafricano Standard Bank. A pesar de que la marca Bank Boston ha perdido valor luego de la crisis, y no haya encontrado su lugar en el mapa estratégico, la marca tiene una recordación importante ya que ha estado en el país por 90 años. El Standard Bank buscará recuperar el market share perdido e intentará volver a posicionar al banco dentro de los líderes del mercado.

Tampoco debemos dejar de considerar otra marca que desapareció hace ya un año, la Banca Nacional del Trabajo, que pasó a manos del HSBC. Con un cambio de marca transicional, el Banco HSBC aumentó su market share con la compra de la cartera de clientes del banco Italiano.

Ambas estrategias de re-branding, ya sea repentina o transicional, requieren de una fuerte inversión en comunicación para reeducar al cliente, y asegurarle que los cambios sólo son para mejor y que esa marca a la que llamaban de una manera ahora es la misma pero con otro nombre y otro logo. La decisión de re-branding debe estar fuertemente sustentada, ya que se realiza a costa de resignar años de esfuerzo por construir marcas. En los procesos de re-branding, los avisos son apenas la punta de un esfuerzo que requiere mucho trabajo, que debe cubrir todos los aspectos relacionados con los puntos de venta y el contacto al público. Si los mensajes publicitarios no guardan una coherencia en la comunicación en los puntos de venta, se pierde el potencial y la efectividad de la operación.

Los dos cambios más recientes tuvieron gran impacto en la percepción del cliente, porque no sólo son cambios en las marcas más importantes del mercado, sino que casualmente, los nuevos nombres tienen cierta similitud. Ambas campañas de comunicación, la de Standard Bank y la de Santander Río fueron largadas casi en el mismo momento, sólo con dos semanas de separación. Lo que generó inicialmente confusiones en el cliente, y un poco de disconformidad por tener que aprender y acostumbrarse a las nuevas marcas. Sin embargo, debemos considerar que estos cambios todavía están “frescos” en el cliente, y que con el tiempo sería interesante analizar cómo logran posicionarse estas nuevas marcas en la mente del consumidor, y si efectivamente logran diferenciarse de sus antiguas marcas.

Se puede concluir que el mercado se encuentra claramente en un punto de crecimiento, donde la competencia es cada vez más fuerte, con ofertas más agresivas, no sólo en beneficios adicionales, sino también en credibilidad y cercanía. El mercado está transitando por un camino que lleva a mejorar la relación entre el cliente y el banco, y que busca crear un vínculo en el que el cliente no sólo “necesite” los servicios del banco, sino también “quiera” tenerlos.

Hoy existen *marcas fuertes*, *marcas en cambio* y *marcas débiles*, lo que implica que el mercado está pasando por un momento de transición, donde los bancos están buscando su lugar en el mapa, cada uno con una estrategia de marca diferente. Será difícil que los bancos sigan creciendo al ritmo que lo hicieron en los años posteriores a la crisis, pero en el futuro cercano se espera mayor actividad en el sistema, ya que los bancos comienzan a tener balances positivos.

Universidad de
San Andrés

Bibliografía:

Libros:

- ✓ Aaker, David A. *Managing Brand Equity: capitalizing on the value of a brand name*. The Free Press. New York, 1991.
- ✓ Aaker, David A. *Strategic Market Management*. John Wiley & Son, Inc. Canadá, 1995.
- ✓ Aaker, David A.; Joachimsthaler, E. *Liderazgo de Marca*. Grupo editorial Planeta. Buenos Aires, 2000.
- ✓ Gravano Jordan, Karina. *La fortaleza de una marca cuando todo alrededor colapsa*. Trabajo de Maestría en Marketing. Buenos Aires, 2006.
- ✓ Grove, Andrew S. *Sólo los paranoides sobreviven*. Ediciones Juan Grancia S.A. Buenos Aires, 1998.
- ✓ Kapferer, Jean-Noël; Thoenig, Jean-Claude. *La marca: motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la económica*. McGraw-Hill, Aravaca (Madrid), 1991.
- ✓ Ries, Al; Ries, Laura. *The origins of Brands*. HarperCollins Publishers Inc. New York, 2004.
- ✓ Semprini, Andrea. *El marketing de la marca: una aproximación semiótica*. Les Editions Liaisons. Paris, 1995.
- ✓ Serra, Roberto; Iriarte, Jorge; Le Fosse, Guillermo H. *El nuevo juego de los negocios*. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires, 2000.
- ✓ Viegner, Diego; Serra, Roberto. *Posicionamiento Dinámico: Análisis del posicionamiento de las principales cadenas de supermercados e hipermercados*. Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés. Buenos Aires, 2005.
- ✓ Wilensky, Alberto L. *Marketing Estratégico*. Fondo de cultura económica de Argentina S.A. Buenos Aires, 1997.

Artículos de revistas:

- ✓ Apertura, Abril 2007. *Los bancos examinan a las PyMEs*.
- ✓ Apertura, Enero 2007. *Los deals que se cerrarían este año*. Sección: Negocios M&A.
- ✓ Apertura, Marzo 2006. *Ranking de Imagen 2006: Las 100 mejores en imagen*. Sección: Negocios.
- ✓ Apertura, Marzo 2007. *Ranking de Imagen 2007: Las 100 mejores en imagen*.
- ✓ Argañaraz, Nadin; Devalle, Sofia. *El desafío de ponerle límites a la banca pública*. La Nación, 23 de julio de 2006.
- ✓ Económica, Marzo-Abril 2007. *La responsabilidad de la banca pública: Entrevista a Martin Lousteau*.

- ✓ Económica, Marzo-Abril 2007. *Responsabilidad social empresarial: Banco Galicia. Entrevista a Constanza Gorleri.*
- ✓ Fortuna, 30 de Noviembre de 2006. *Ranking de Bancos 2006: La carrera por la expansión.*
- ✓ Frenkel, Roberto. *Los efectos de la política monetaria.* La Nación, 6 de Agosto de 2006.
- ✓ Gestión, Noviembre-Diciembre 2006. *Las mejores marcas.* Sección: informe especial.
- ✓ La Nación, 7 de Agosto de 2006. *Se duplicó en dos años el uso de la banca electrónica.*
- ✓ Mercado, Abril 2006. *El desafío es que el conocimiento permanezca en la empresa.* Sección: Alta Gerencia.
- ✓ Mercado, Agosto 2006. *El valor monetario de las más importantes marcas argentinas.*
- ✓ Mercado, Marzo 2007. *Los bancos se disputan un público más amplio.*
- ✓ Mercado, Enero 2007. *Banco Bisel: De vuelta en el ámbito privado.* Estrategia: Informe especial.
- ✓ Mercado, Enero 2007. *Banco Macro: Wall Street y bonos a 30 años.* Sección: Estrategia: Informe especial.
- ✓ Mercado, Enero 2007. *CITIBANK: La danza de los bonos.* Estrategia: Informe especial.
- ✓ Mercado, Enero 2007. *Grupo BNL: Y a los 21 años, la banca Italiana se fue.* Estrategia: Informe especial.
- ✓ Mercado, Enero 2007. *Standard Bank: De Sudáfrica a la Argentina vía Boston.* Estrategia: Informe especial.
- ✓ Mercado, Febrero 2006. *Tres años de expansión y notable crecimiento.* Sección: Economía.
- ✓ Mercado, Julio 2006. *Un negocio dirigido al medio de la pirámide: Provencred recupera terreno.* Sección: Finanzas.
- ✓ Mercado, Junio 2005. *El crédito resurge con fuerza en el Banco Río.*
- ✓ Mercado, Marzo 2006. *Las más recordadas y las más elegidas. Las marcas del consumo masivo.*
- ✓ Mercado, Mayo 2006. *Las tecnologías que incorporan bancos y entidades financieras.* Sección: Tecnología.
- ✓ Mercado, Octubre 2005. *Banco Río, "una verdadera propuesta de valor".*

Páginas de Internet:

- ✓ Asociación de Bancos de la Argentina: <<http://www.aba-argentina.com/>>
- ✓ Banco Central de la República Argentina: <<http://www.bcra.gov.ar/>>
- ✓ Banco Central de la República Argentina: Boletín Estadístico. Diciembre 2006.
<<http://www.bcra.gov.ar/pdfs/comytexord/P48683.pdf>>
- ✓ Banco Central de la República Argentina: Subgerencia de Estadísticas Monetarias y Financieras
<<http://www.bcra.gov.ar/estadis/es020000.asp>>

- ✓ Página de internet del banco Galicia: <<http://www.egalicia.com/portal/site/eGalicia/menuitem.ac374fca529bd19aa9c2da04122011ca/>>
- ✓ Página de internet del Banco HSBC: <<http://www.hsbc.com.ar/ar/hsbcgrupo/>>
- ✓ Página de internet del Banco Macro: <<http://www.macro.com.ar/scp/default.asp>>
- ✓ Página de internet del Banco Nación. <<http://www.bna.com.ar/>>
- ✓ Página de internet del Banco Provincia: <<http://www.bapro.com.ar/principal/home2006.asp>>
- ✓ Página de internet del Banco Santander Río: <<http://www.santanderrio.com.ar/individuos/>>
- ✓ Página de internet del BBVA Banco Francés: <<http://www.bancofrances.com.ar/tlal/jsp/ar/esp/individuo/index.jsp>>
- ✓ Página de internet del CITIBANK <<https://www.latam.citibank.com/argentina/application>>
- ✓ Página de internet del Standard Bank: <<http://www.standardbank.com.ar/cgibin/preprd.dl/bkb/home.do>>
- ✓ Santander Río: Buenas Noticias. <<http://www.novedades.santanderrio.com.ar/>>
- ✓ Wikensky, Alberto. *Claves de la estrategia competitiva*. Programa Avanzado de Perfeccionamiento en Management de la FUNDACIÓN OSDE, UADE. <http://www.fundacionosde.com.ar/Fundacion_OSDE/pdf/biblioteca/claves.pdf>
- ✓ Wilensy, Alberto. *El fantástico poder de la marca*. Alta Dirección: Biblioteca Digital Mercado. <http://www.mercado.com.ar/altadireccion/vernota.asp?id_web_notas=1342>

Anexos.

CUADRO N°17: PRÉSTAMOS Y DEPÓSITOS TRIMESTRALES DESDE EL AÑO 1999 A MARZO 2007.

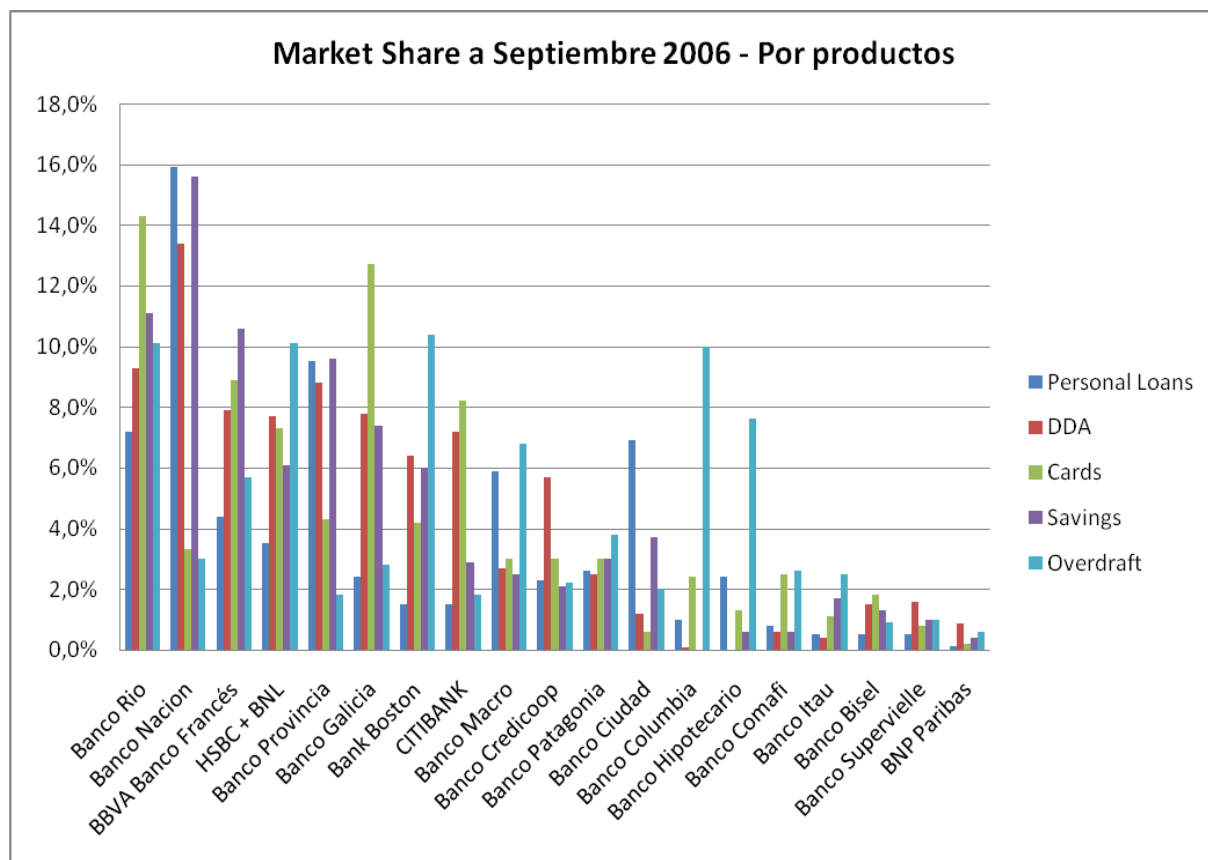
Año	Mes	Prestamos**	Depósitos*
1999	Marzo	72.471.707	77.498.362
1999	Junio	72.514.045	80.252.797
1999	Septiembre	72.821.234	80.815.105
1999	Diciembre	73.735.087	78.722.851
2000	Marzo	64.088.753	81.060.526
2000	Junio	62.933.260	83.810.357
2000	Septiembre	62.750.591	84.510.299
2000	Diciembre	62.024.928	81.988.012
2001	Marzo	58.262.352	79.581.650
2001	Junio	57.356.556	80.695.141
2001	Septiembre	53.674.834	73.871.180
2001	Diciembre	50.118.754	65.683.273
2002	Marzo	45.262.339	71.427.909
2002	Junio	40.930.973	64.748.371
2002	Septiembre	37.576.675	67.161.638
2002	Diciembre	34.795.471	69.769.406
2003	Marzo	31.719.950	73.418.686
2003	Junio	30.382.258	83.512.351
2003	Septiembre	30.046.976	88.059.180
2003	Diciembre	30.550.961	92.494.809
2004	Marzo	31.138.709	98.350.517
2004	Junio	33.859.887	109.704.332
2004	Septiembre	36.352.069	112.022.757
2004	Diciembre	38.570.077	115.951.267
2005	Marzo	41.063.095	121.114.144
2005	Junio	44.956.107	128.000.973
2005	Septiembre	48.210.173	132.057.341
2005	Diciembre	53.302.033	135.889.508
2006	Marzo	56.725.356	142.560.172
2006	Junio	62.823.104	153.736.410
2006	Septiembre	68.959.756	161.720.165
2006	Diciembre	75.652.000	169.320.000
2007	Marzo	80.520.000	179.254.000

*Depósitos en efectivo en las entidades financieras.

**Prestamos de las entidades financieras al sector privado.

FUENTE: Subgerencia de Estadísticas Monetarias y Financieras - Banco Central de la República Argentina

GRÁFICO N° 20: MARKET SHARE A SEPTIEMBRE 2006 – POR PRODUCTOS:



Fuente: Elaboración propia. Subgerencia de Estadísticas Monetarias y Financieras – Banco Central de la República Argentina

CUADRO N° 18: INVESTIGACIÓN DE MERCADO DEL BANCO CITIBANK: PONDERACIÓN DE ATRIBUTOS.

Respuesta del cliente	Variable
Por los servicios, tarjetas de créditos, prestamos, puntos	Oferta de productos
Por amistad que tenia con la gente del Banco francés	Credibilidad de la marca
Por cambio de trabajo	Acreditación del sueldo
decisión del empleador	Acreditación del sueldo
beneficios de súper cuenta y acuerdo de descubierto	Oferta de productos
beneficios de súper cuenta y acuerdo de descubierto	Oferta de productos
la empresa lo obligo	Acreditación del sueldo
cambio la empresa	Acreditación del sueldo
decisión del empleador	Acreditación del sueldo
decisión del empleador	Acreditación del sueldo
la cercanía de la sucursal	Cercanía de la sucursal
cercanía de la sucursal	Cercanía de la sucursal
decisión del empleador	Acreditación del sueldo
un Banco más accesible para trabajadores	Credibilidad de la marca
comodidad en la operatoria	Atención al cliente
por los créditos hipotecarios	Oferta de productos
beneficios, tarjetas de crédito, y acceso a prestamos	Beneficios Adicionales
Beneficios	Beneficios Adicionales
tarjetas de crédito	Oferta de productos
comodidad en la operatoria	Atención al cliente

comodidad en la cercanía	Cercanía de la sucursal
Buena atención	Atención al cliente
mayor credibilidad	Credibilidad de la marca
Credibilidad	Credibilidad de la marca
Oferta de productos	Oferta de productos
cambio de trabajo	Acreditación del sueldo
tarjeta de crédito, y paquete de productos	Oferta de productos
beneficios adicionales	Beneficios Adicionales
Credibilidad de la empresa	Credibilidad de la marca
comodidad	Cercanía de la sucursal
cercanía de la sucursal	Cercanía de la sucursal
Oferta de productos con beneficios	Oferta de productos
comodidad en la operatoria	Cercanía de la sucursal
Mejor atención	Atención al cliente
cercanía de la sucursal	Cercanía de la sucursal
Buen servicio, limite en la tarjeta de crédito	Oferta de productos
buena operatoria	Atención al cliente
Servicios, tarjeta de crédito, seguro de vida	Oferta de productos
cercanía de la sucursal	Cercanía de la sucursal
Operatoria	Atención al cliente
Servicios, tarjetas de crédito y prestamos	Oferta de productos
Buena atención y operatoria	Atención al cliente
decisión de la empresa	Acreditación del sueldo
mayores beneficios	Beneficios Adicionales
Operatoria	Atención al cliente
mejores condiciones en tarjetas y préstamos personales	Oferta de productos
operatoria	Atención al cliente
buena atención	Atención al cliente
cercanía de la sucursal	Cercanía de la sucursal
ventajas y beneficios adicionales	Beneficios Adicionales
comodidad de la sucursal	Cercanía de la sucursal
comodidad de la sucursal	Cercanía de la sucursal
Mejor propuesta comercial	Oferta de productos
Atención al cliente	Atención al cliente
Cercanía de la sucursal	Cercanía de la sucursal
Buena atención y agilidad	Atención al cliente
Seriedad y resolución de problemas	Credibilidad de la marca
Diversidad de promociones y descuentos	Oferta de productos
Otorgación de prestamos	Oferta de productos
Prefiere mejor servicio y seriedad antes que promociones	Credibilidad de la marca
Atención al cliente	Atención al cliente
Prefiere que lo atiendan bien	Atención al cliente
Comodidad	Cercanía de la sucursal
Seriedad en las propuestas	Credibilidad de la marca
cantidad de sucursales y cercanía	Cercanía de la sucursal
descuentos y beneficios adicionales en muchos rubros	Beneficios Adicionales
seriedad en las propuestas	Credibilidad de la marca
relación confiable con el banco	Credibilidad de la marca
prefiere un buen servicio antes que beneficios	Atención al cliente

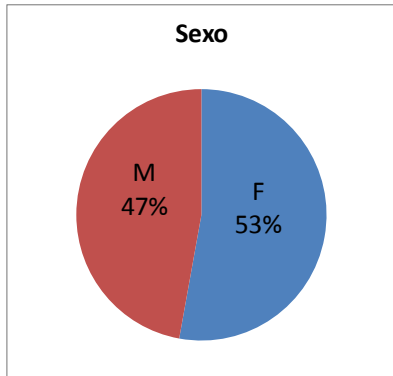
tarjetas de crédito	Oferta de productos
beneficios adicionales y buena atención	Beneficios Adicionales
agilidad en trámites y mejor servicio	Atención al cliente
productos bonificados movimientos por caja sin costos	Oferta de productos
buena atención y operatoria	Atención al cliente
Cercanía de la sucursal	Cercanía de la sucursal
practicidad en la atención	Atención al cliente
buen trato y productos	Atención al cliente
beneficios adicionales y buena atención	Beneficios Adicionales
atención personalizada y comisiones	Atención al cliente
buen servicio	Atención al cliente
Operatoria sin problemas	Atención al cliente
beneficios adicionales	Beneficios Adicionales
credibilidad del banco	Credibilidad de la marca
comodidad de la operatoria y de la sucursal	Cercanía de la sucursal
seguridad institucional y credibilidad del banco	Credibilidad de la marca
buen servicio	Atención al cliente
credibilidad del banco	Credibilidad de la marca
beneficios adicionales y productos	Beneficios Adicionales
credibilidad del banco	Credibilidad de la marca
confiabilidad a largo plazo	Credibilidad de la marca
comodidad	Cercanía de la sucursal
tasas preferenciales en créditos hipotecarios	Beneficios Adicionales
atención personalizada y responsable	Atención al cliente
operatoria del banco	Atención al cliente
confiabilidad	Credibilidad de la marca
mejor servicio y atención	Atención al cliente
comodidad	Cercanía de la sucursal
tranquilidad y confiable	Credibilidad de la marca
buena atención	Atención al cliente
comodidad	Cercanía de la sucursal
buen trato y productos	Oferta de productos
beneficios y productos	Beneficios Adicionales
conforme con el servicio	Atención al cliente
operatoria buena	Atención al cliente
banco de primera línea	Credibilidad de la marca
buen servicio	Atención al cliente
buen servicio	Atención al cliente
comodidad	Cercanía de la sucursal
credibilidad del banco	Credibilidad de la marca
buena atención, servicios electrónicos	Atención al cliente
cercanía de la sucursal	Cercanía de la sucursal
operatoria	Atención al cliente
operatoria	Atención al cliente
tranquilo	Credibilidad de la marca
flexibilidad y credibilidad	Credibilidad de la marca

Fuente: Investigación de mercado realizada por el banco CITIBANK en Septiembre del año 2006.

Base demográfica: Investigación de Mercado 2007.

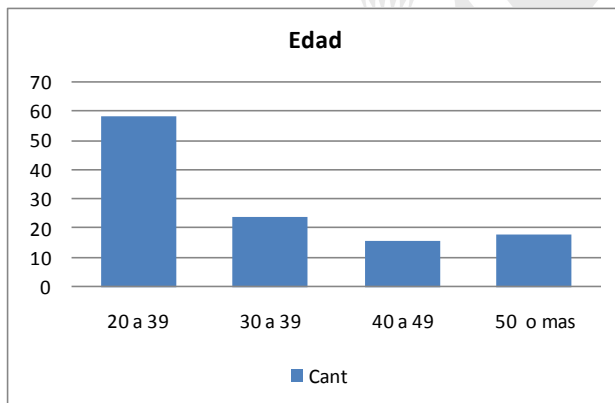
En esta sección podremos comprender la base demográfica a la que se le realizó las encuestas, para comprender mejor los resultados obtenidos.

CUADRO Nº19: BASE DEMOGRÁFICA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO: SEXO



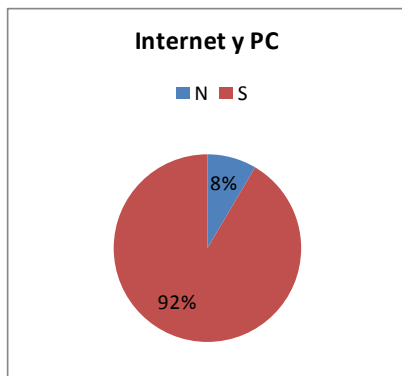
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

CUADRO Nº20: BASE DEMOGRÁFICA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO: EDAD



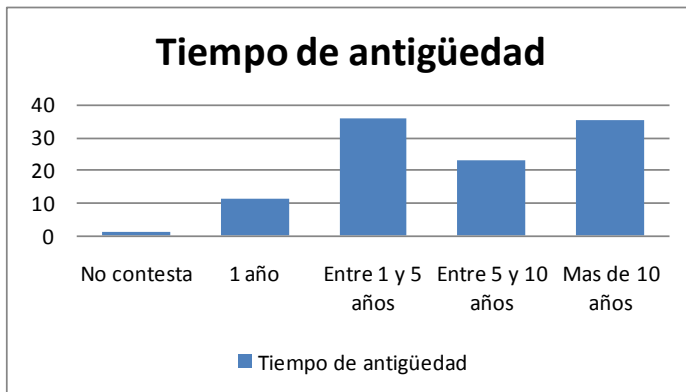
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

CUADRO Nº21: BASE DEMOGRÁFICA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO: NIVEL SOCIOECONÓMICO. POSEE INTERNET Y UNA COMPUTADORA EN SU CASA.



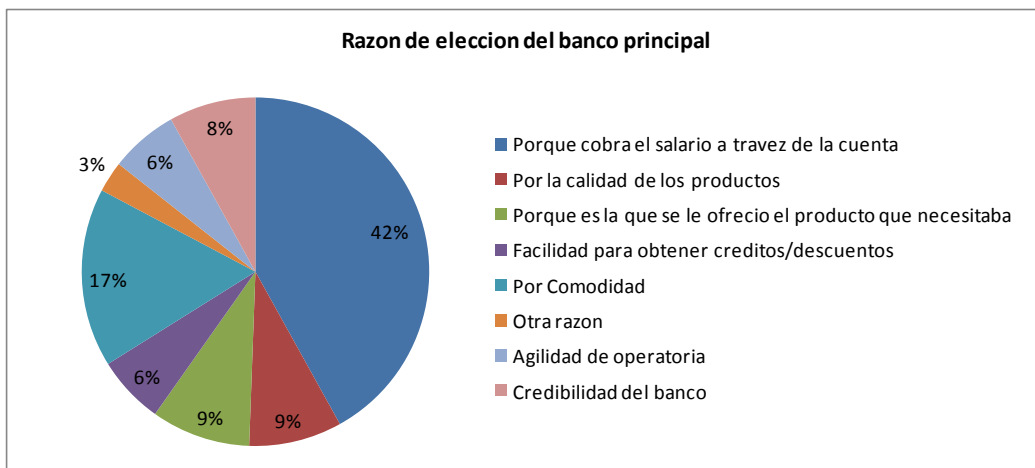
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

CUADRO N°22: BASE DEMOGRÁFICA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO: TIEMPO DE ANTIGÜEDAD DE BANCARIZACIÓN.



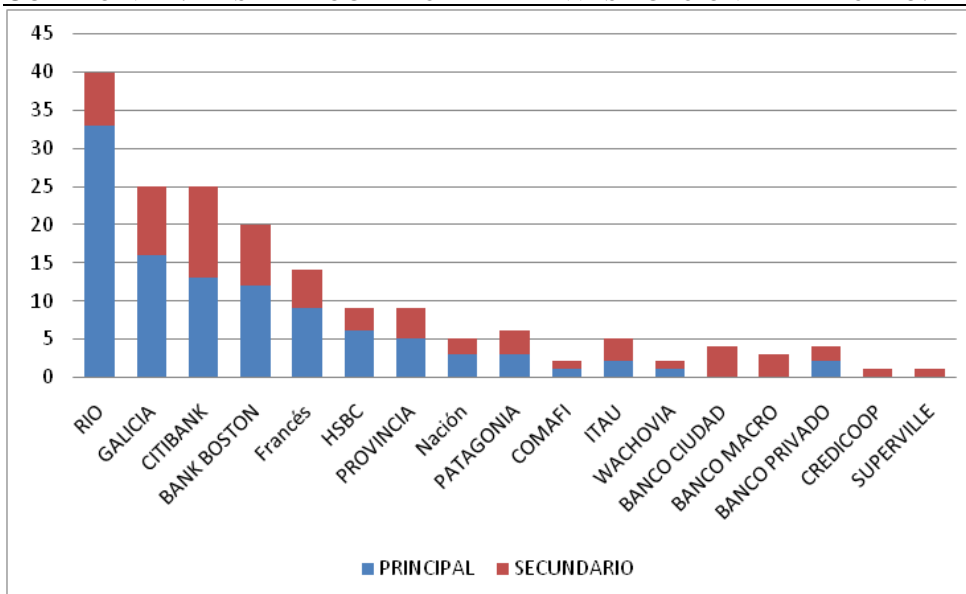
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

CUADRO N°23: BASE DEMOGRÁFICA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO. RAZÓN DE ELECCIÓN DEL BANCO PRINCIPAL.



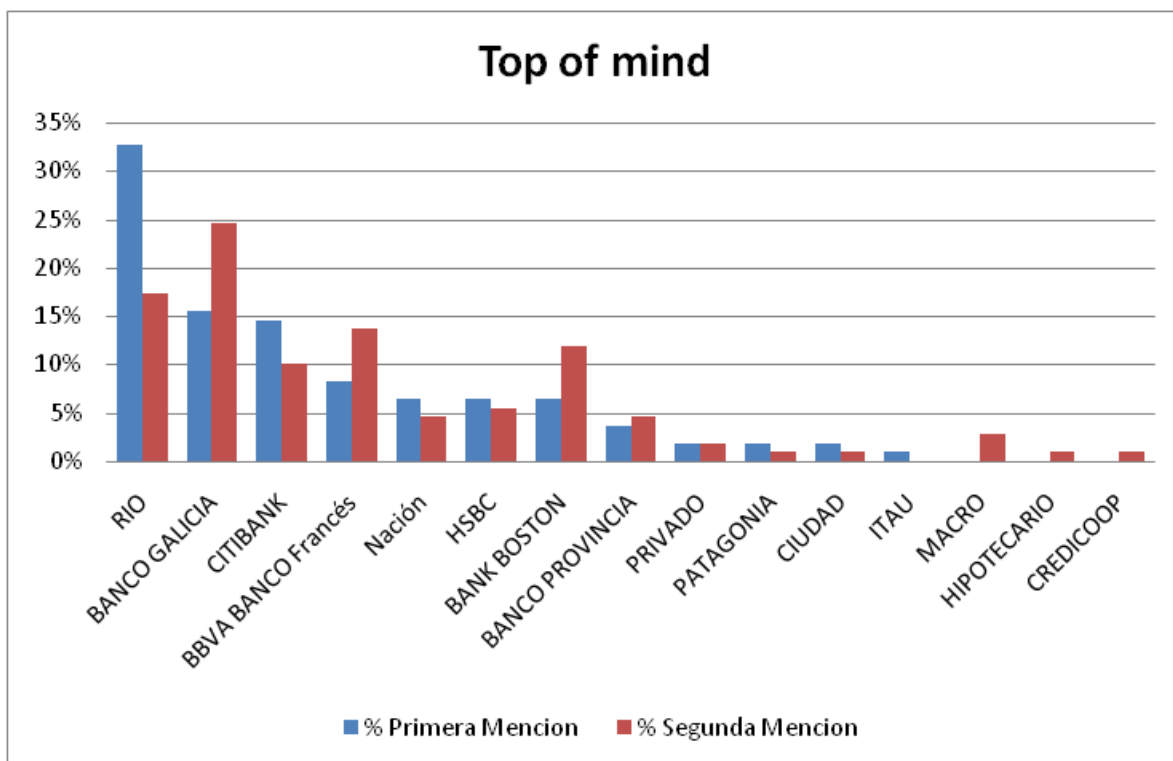
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

CUADRO N°24: BASE DEMOGRÁFICA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO. MARKET SHARE.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

CUADRO N°25: RECORDACIÓN ESPONTANEA POR PRIMERA MENCION Y SEGUNDA MENCION.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

GRAFICO N°21: GRILLA ACTITUDINAL DE LA DEMANDA.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

ENCUESTA REALIZADA DURANTE MARZO Y ABRIL DEL AÑO 2007.

Sexo:

- Femenino
- Masculino

Edad: _____

Lugar de residencia: _____

Datos

Demográficos

(1) ¿Podría decirme, si Ud. O algún miembro de su familia trabaja en alguno de estos lugares?

- Agencia de publicidad
- Empresa de investigación de mercado
- Un medio de comunicación
- Banco/ Entidad Financiera

SI NO

Si - se agradase por el tiempo y se termina la entrevista.
No - se continua con las siguientes preguntas

(2) Nombre dos entidades bancarias que usted conozca.

1 - _____

Top of Mind

(3) ¿Cuál es el **principal banco** que utiliza y posee productos bancarios?

(4) ¿**En que otro** banco posee productos bancarios?

Market Share

(5) De 1 a 10, cual es su **intención de continuar** en el banco que actualmente utiliza. (Siendo 1 muchas intenciones de cambiar, y 10 ninguna intención de cambiar)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

(muchas intenciones de cambiar) _____ (ninguna intención de cambiar)

(a) Si desea cambiar:

¿A que entidad se piensa cambiar? _____

Intención de
Continuar/
Compromiso

(6) De 1 a 10, considera que el banco que utiliza es **el mejor en el mercado**. (Siendo 1 no esta de acuerdo, y 10 esta muy de acuerdo)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

(no esta de acuerdo) _____ (Muy de acuerdo)

(a) Si no esta de acuerdo.

¿Cuál considera que es el mejor banco en el mercado? _____

(7) De 1 a 10, califique según los **siguientes aspectos** de los bancos que conozca a continuación: (Siendo 1 muy malo y 10 excelente).

(1) Atención
al cliente

(2) Cercanía
de la sucursal

(3) Beneficios
Adicionales

(4) Credibilidad
del banco

(5) Calidad de
la Oferta de
productos

Banco Nación

BBVA Banco

Francés

HSBC / BNL

Banco Río

Galicia

Citibank

Bank Boston

Banco Macro

Bansud

Banco Provincia

Referencias:

- (1) Atención al cliente: Operatoria son problemas ni errores, buena atención al público, agilidad de los servicios y resolución de problemas.
- (2) Cercanía: Comodidad de la sucursal, cantidad de sucursales y ubicación de las mismas.
- (3) Beneficios Adicionales: diversidad de descuentos y variedad de beneficios adicionales en otros rubros, ventajas de la utilización de sus productos.
- (4) Credibilidad del banco: Propuesta seria y confiable, tranquilidad que ofrece la marca.
- (5) Oferta de productos: Oferta de productos variada, con acceso a préstamos y acuerdos de sobregiro.

Preguntas sólo para referencia de la muestra:

- (8) ¿Tiene usted computadora e internet en su casa? SI NO
- (9) ¿Hace cuanto tiempo que posee un producto bancario?
- 1 año Entre 1 y 5 años Entre 5 y 10 años Más de 10 años

Datos de la muestra.

CUADRO N°26: BASE DE PUNTAJE DE ATRIBUTOS DE DATOS DE ENCUESTAS.

ENCUESTADO	BANCO	1	2	3	4	5
1	1	2	2	5	5	4
1	2	9	9	9	9	9
1	3	10	10	10	10	10
1	4	8	8	8	8	8
1	5	5	5	5	5	5
1	6	8	8	8	8	8
1	7	7	7	7	7	7
1	8	5	5	5	5	5
1	9	4	4	4	4	4
2	1	9	9	6	9	5
3	1	3	9	6	8	8
3	2	4	9	7	8	9
3	3	4	7	4	4	4
3	4	6	9	7	8	9
3	5	3	5	4	4	4
3	6	5	9	5	7	7
3	7	6	9	8	7	7
3	8	3	2	3	3	3
3	9	6	9	7	8	7
4	1	10	10	10	10	10
4	4	1	1	1	1	1
4	5	10	10	10	10	10
4	7	10	10	10	10	10
4	9	8	5	8	10	10
5	1	8	10	2	8	7
5	7	9	6	6	6	7
6	1	7	10	6	6	6
6	2	7	10	7	7	7
6	3	7	10	7	8	7
6	4	8	10	9	9	7
6	5	7	10	7	7	6
6	6	8	10	8	8	7

6	7	7	10	9	8	8
6	8	6	8	7	7	7
6	9	6	10	6	6	6
7	1	3	2	2	6	6
7	2	8	2	2	6	6
7	3	8	2	2	6	6
7	4	6	8	5	6	6
7	5	6	2	5	6	6
7	6	6	6	5	6	6
7	7	6	6	5	6	6
7	8	6	6	5	6	6
7	9	8	8	8	6	7
8	1	6	7	6	8	7
8	2	8	7	8	7	8
8	3	8	7	9	9	7
8	4	7	8	9	7	8
8	5	7	8	9	7	7
8	6	8	8	7	6	8
8	7	8	7	8	7	7
8	8	6	6	7	7	7
8	9	6	8	7	8	7
9	7	7	9	5	7	6
10	3	8	6	7	8	6
11	1	4	2	1	5	5
11	2	6	2	5	5	5
11	3	6	2	5	5	5
11	4	8	8	5	5	5
11	5	7	2	5	5	5
11	6	8	2	5	5	5
11	7	8	2	5	5	5
11	8	6	2	5	5	5
11	9	6	2	5	5	5
12	1	5	4	5	7	6
12	2	6	4	5	7	6
12	3	8	4	5	7	6
12	4	8	6	5	7	6
12	5	8	6	5	7	6
12	6	8	7	5	7	6
12	7	8	7	6	7	6
12	8	8	6	5	7	6
12	9	8	6	5	7	6
13	3	5	5	5	5	4
13	4	8	8	8	8	8
13	5	7	6	6	6	6
14	1	5	8	8	6	5

14	2	5	7	7	6	5
14	3	6	7	7	6	5
14	4	7	8	8	6	5
14	5	7	8	7	7	5
14	6	6	7	5	7	5
14	7	6	6	5	7	5
14	8	6	6	5	5	5
14	9	6	6	6	5	5
15	1	6	7		7	
15	2	6	5		6	
15	3	8	7		8	
15	4	8	7	8	8	8
15	5	7	6		7	
15	7	5	6		6	
15	9	6	6		7	
16	6	7	7	6	9	7
17	1	3				
17	4	9	9	9	8	9
17	9	3				
18	4	8	9	9	7	8
18	9	8	7	7	8	8
19	1	8	10	7	8	
19	5	7	10	7	7	6
20	5	8	8	8	7	7
21	1	6	8	7	7	7
21	3	7	6	7	6	6
21	4	7				
21	6	6	7	8	7	7
22	1	2	9	1	1	1
22	2	2	9	1	1	1
22	3	2	9	1	1	1
22	4	2	9	1	1	1
22	5	5	9	6	1	1
22	6	5	9	6	1	1
22	7	2	9	1	1	1
22	8	2		1	1	1
22	9	2	9	1	1	1
23	4				10	
23	6	10	10		10	
24	2	8	7		8	7
24	4	7	8	10	10	10
24	6	10	10	7	10	8
25	1	5	3	3	5	5
25	2	6	5	5	6	5
25	3	8	5	6	7	5

25	4	7	5	5	6	5
25	5	5	5	5	6	5
25	6	7	5	5	4	5
25	7	7	5	7	4	5
25	8	3	2	2	3	5
25	9	3	1	4	3	5
26	1	4	8	3	5	5
26	2	6	5	2	5	6
26	3	7	4	2	6	6
26	4	6	5	3	5	6
26	5	6	6	3	4	6
26	6	7	2	2	5	6
26	7	8	2	3	5	6
26	8	5	2	2	5	6
26	9	4	6	3	5	5
27	1	5	2		7	
27	2		5			
27	3		5			
27	4	9	9	10	9	10
27	5	8	9	8	9	10
27	6	8	9	10	9	10
27	7		5			
27	9	5	5		7	
28	1	3	6	4	4	
28	2	8	9	8	7	7
28	3	8	3	8	10	8
28	4	9	8	10	9	9
28	5		8		7	
28	6	8	8	9	9	7
28	7	8	5		8	6
28	8		6		7	5
28	9		5		5	5
29	6	10	7	10	8	9
29	8	8	8	7	7	7
30	6	7	9	6		
30	7	8	8	6		
30	4	6	5	8		
31	1	5	4		6	
31	2	6	6			
31	3	5	3		6	
31	4	7	7		6	
31	5		7	7	6	
31	6	7	6	5	4	3
31	9	5	5		6	
32	4	8	10	8	8	8

32	6	8	7		8	8
32	7	4	6		1	
33	4	7	8	8	7	7
34	1	3	4	4	4	3
34	2	6	7	6	6	6
34	3	6	8	7	5	6
34	4	6	7	7	6	6
34	5	7	6	9	6	5
34	6	8	5	6	8	7
34	8	8	8	8	8	8
34	9	2	3	4	4	3
35	6	5	9	5	5	4
36	1	4	3	2	8	7
36	2	6	8	4	6	5
36	4	7	6	7	7	8
36	6	5	5	4	5	4
37	2	8	8	7	8	8
37	5	9	10	9	9	9
37	6	8	9	9	8	8
38	2	9	8	8	7	7
38	4	7	9	8	8	8
38	6	4	6	1	4	4
38	9	6	6	1	5	4
39	6	7	7	4	7	5
39	9	7	7	7	8	6
40	2	8	9	7	8	8
40	4	6	9	6	6	8
40	6	2	1	1	3	4
40	9	5	5	2	6	7
41	1	5	10			
41	3	5	8	10	10	10
41	4	2	8	8	6	6
41	5	6	8	8	8	7
41	6	8	8	9	10	10
41	7	8	8	7	9	8
42	1		7		2	
42	2	7	8		9	
42	3				10	
42	4	7	9	6	8	8
42	5		8		5	
42	6	5	7	8	9	9
42	7				6	
42	9	2	7	7	4	5
43	1	5	9			
43	5		7			

43	6	8	5	7	8	8
43	7	8	8	6	6	7
43	9		8			
44	1	8	7	5	9	5
44	4	7	7	8	5	5
44	7	5	5	5	2	2
44	9	2	7	2	5	5
45	2	8	8	8	8	8
45	3	6	6	8	7	8
45	7	5	4	5	6	5
46	2	7	9	7	9	8
46	4	9	9	7	9	9
46	6	8	9	7	9	8
47	4	6	9	7	6	7
48	1	4	3	1	2	2
48	2	6	5	9	8	7
48	3	7	3	1	6	5
48	4	8	9	10	8	8
48	5	8	8	7	8	9
48	6	7	6	3	9	6
48	7	7	6	4	9	6
48	8	7	7	4	7	7
48	9	6	2	1	3	2
49	4	9	9	9	7	9
49	5	9	9	9	8	8
50	2	7	8	6	5	5
50	6	4	4	5	8	6
51	4	8	9	9	7	7
51	5	8	9	8	7	5
51	7	8	7	5	6	5
52	1	3	1	3	2	2
52	2	7	7	7	8	7
52	3	6	3	5	6	5
52	4	6	10	10	7	9
52	5	4	3	5	4	6
52	6	3	1	4	6	6
52	7	5	5	5	6	6
52	8	5	1	3	4	4
52	9	1	1	1	1	1
53	1	2	6	5	5	6
53	2	7	2	6	8	8
53	3	7	2	5	5	6
53	4	1	2	1	2	2
53	5	5	2	4	4	6
53	6	6	4	5	5	5

53	7	7	6	6	8	7
53	8	5	2	5	3	4
53	9	2	3	4	4	5
54	1		7			
54	2	8	10	10	10	
54	3		7			
54	4	8	10	9	8	
54	5		10			
54	6		10	7	7	
54	7		7			
54	8		7			
54	9		7			
55	1	1	6	6	6	6
55	2	6	5	6	7	7
55	3	6	5	6	7	5
55	4	7	7	5	6	6
55	5	8	7	7	8	7
55	6	7	7	6	7	6
55	7	7	7	7	8	7
55	8	6	5	4	6	6
55	9	4	5	5	6	5
56	3	8	10	3	10	6
56	4	6	10	9	10	8
57	4	9	9	8	7	8
58	9	7	6	5	7	7
59	1	2	8	3	6	7
59	3				8	8
59	4	8		9	5	8
59	6	8		6	9	
59	9	7	8	3	8	8
60	1	7	8	7	7	8
60	2	7	7	7	7	7
60	3	8	7	7	8	8
60	4	7	7	7	7	7
60	5	7	6	7	7	7
60	6	8	7	7	8	8
60	7	8	8	7	8	8
60	8	7	6	7	7	7
60	9	7	9	7	7	7
61	1	6	8	8	8	8
61	2	6	8	6	8	6
61	3	6	8	6	8	6
61	4	6	8	6	8	6
61	5	6	8	6	7	6
61	6	6	8	6	7	6

61	7	6	8	6	7	6
61	8	6	8	6	7	6
61	9	8	8	8	8	8
62	1	4	6			
62	2	8	10	3	7	6
63	4	7	6	8	5	8
64	1	1	6	5	4	7
64	2	5	5	5	4	6
64	3	5	5	5	4	6
64	4	6	5	7	4	6
64	5	4	5	5	4	6
64	6	5	5	5	4	6
64	7	5	5	5	4	6
64	8	5	5	5	4	6
64	9	1	5	5	3	4
65	1	7	3		5	
65	6	8	7	5	8	7
66	1				9	8
66	3	5	5		9	6
66	4	6	7	9	9	9
66	5	9	8	8	9	8
66	6		5		9	7
66	7		6	8	9	
66	9	6	10	7	9	7
67	1	6	6			
67	4	6	8	7	4	8
67	7	4	5			6
67	8	2	4	2	2	4
68	2	7	10	7	8	6
68	5	7	7	5	6	5
69	4	2	8	7	1	1
69	7	1	7	2	1	1
70	1	3	10	3	8	8
70	2	6	7	9	8	9
70	3	10	10	8	7	10
70	4	6	6	9	8	7
70	5	6	6	6	8	6
70	6	10	10	10	10	10
70	7	6	3	1	1	1
70	8	3	3	3	3	3
70	9	6	9	8	7	6
71	4	8	7	8	7	9
71	5	6	3	5	3	4
72	1	2	5	3	4	6
72	2	8	6	8	8	8

72	4	6	9	9	6	8
72	6	2	4	6	8	7
72	7	4	3	6	6	6
73	4	2	5	6	5	6
73	5	4	4	5	5	6
73	7	3	3	4	5	5
74	1	7	7		8	
74	2		8		8	
74	3				8	
74	4		6	7	8	
74	5	7	7		7	
74	6		7		7	
74	7	8	5	4	8	8
74	8	7	5	6	6	7
74	9	8	7	7	9	7
75	1	5	5	3	5	5
75	2	5	5	5	5	5
75	3	8	8	8	8	8
75	4	7	7	7	7	7
75	5	8	8	8	8	8
75	6	5	5	5	5	5
76	1	7	7	3	6	7
77	1	7	8	6	5	8
77	2	7	9	9	5	8
77	3	8	8	7	8	7
77	4	6	6	9	4	8
77	5	5	8	8	6	8
77	6	5	4	5	7	5
77	7	7	9	7	8	6
77	8	6	4	7	6	6
77	9	5	8	6	5	8
78	4	6	9	6	4	
78	5	6	9		4	
79	4	6	10	7	5	7
79	7	8	8	6	7	7
80	4	6	10	8	8	8
80	5	8	10	8	9	8
81	4		6	9	5	
81	5	10	8	2	7	7
82	4	9	6	9	8	8
82	5		8	7	9	
83	2	9	10	7	9	8
83	4	8	9	8	7	
83	9	5				
84	2	8	10		8	8

84	4	8	8	10	8	8
84	6	8	9	9	9	9
85	2	7	10		8	8
85	3	8	7		8	8
85	4	6	8		7	7
85	9	6	6	8	10	8
86	1	9	4	9	6	8
86	2		9			
86	5	10	9	8	9	8
86	7	8			6	8
87	5	8	8	8	8	8
88	1	6	10	6	9	6
88	4	8	7	8	10	8
88	5	8	10	8	10	8
88	9	7	10	7	8	5
89	1	3	5	2	7	
89	2	8	9	8	7	7
89	4			9		
89	5	8	8	5	6	5
89	6	5	7	6	8	6
89	9	3	5	2	7	
90	1	3	7	4	8	6
90	5	7	9	7	7	5
90	9	9	8	7	6	8
91	1	1			1	1
91	2		10			8
91	7				10	
91	9	1			1	
92	1	5	4	3	6	7
92	2	7	8	8	8	8
92	3	8	9	6	9	8
92	4	8	9	10	10	9
92	5	7	7	8	8	7
92	6	8	6	7	9	7
92	7	8	7	7	9	8
92	8	7	6	5	6	7
92	9	5	5	3	4	7
93	2	9	10	6	9	8
93	4	7	8	9	8	9
93	7	10	7	8	9	10
94	1	4	3	2	7	7
94	2	7	8	8	8	8
94	3	8	9	4	10	7
94	4	4	8	8	8	9
94	5	10	10	10	10	10

94	6	10	10	10	10	10
94	7	8	7	8	10	10
94	8		7			
94	9	1	1	1	1	1
95	1	1	10	1	1	1
95	2	7	7	7	7	7
95	3	7	7	7	7	7
95	4	9	9	9	9	9
95	5	9	9	9	9	9
95	6	6	5	5	10	5
95	7	7	6	6	7	6
95	8	5	5	5	6	6
95	9	1	10	1	1	1
96	1	3	4		3	
96	2		6		6	
96	3		6		6	
96	4	6	7	6	7	7
96	5	6	7	8	7	
96	6				7	
96	7				7	
96	8				6	
96	9	3			3	
97	3	7	5	4	9	7
97	4	6	6	8	7	7
98	1	3	3	4	4	3
98	2	9	8	10	8	10
98	3	9	8	10	8	10
98	4	10	8	10	8	10
98	5	7	8	10	8	9
98	6	5	6	8	8	8
98	7	8	6	9	8	8
98	8	7	7	9	6	8
98	9	3	3	4	4	3
99	4	9	7	10	7	10
99	5	8	10	8	7	7
100	1	3	8	1	8	
100	2	7	8		8	8
100	3		8			
100	4	8	7	9	8	9
100	5	8	8	9	7	8
100	6	8	8	7	9	9
100	7	6	7	7	4	6
100	8	2	10	7	2	7
100	9	2	8	8	4	7
101	1	7	7	5	8	6

101	2	8	8	8	8	9
101	3	8	8	7	7	7
101	4	7	7	7	7	7
101	5	9	7	8	7	8
101	6	6	6	6	6	6
101	7	6	6	6	6	6
101	8	7	5	5	5	5
101	9	8	4	6	8	7
102	3	8	9	8	7	10
102	5	7	4	8	8	8
102	7	7	3	6	6	6
103	1	7	6	6	6	5
103	2	6	5	8	6	6
103	3	7	7	3	6	7
103	4	8	8	8	8	8
103	5	9	10	9	9	9
103	6	6	5	6	8	8
103	7	5	5	5	5	5
103	8	9	8	7	7	7
103	9	5	5	5	5	5
104	1	7	6	7	7	7
104	2	8	4	8	6	6
104	3	8	8	6	7	5
104	4	9	9	9	7	9
104	5	10	10	10	10	10
104	6	6	7	10	8	7
104	7	6	6	6	6	6
104	8	8	7	6	8	6
104	9	6	5	5	4	5
105	2	10	10	9	9	9
105	4	9	10	10	9	9
105	5	10	9	10	9	9
105	7	7	6	6	7	7
106	1	2	4	2	6	5
106	2	8	7	7	9	8
106	3	7	6	7	9	7
106	4	7	8	10	6	9
106	5	8	9	7	8	7
106	6	5	4	4	9	7
106	7	7	6	8	6	7
106	8	6	8	7	6	7
106	9	2	5	2	6	8
107	1	2	1	2	1	2
107	4		3	10	8	8
107	5	8	3	7	8	8

108	1	4	1	2	6	6
108	2	7	7	5	7	6
108	3	9	9	8	6	6
108	4	8	10	10	7	9
108	5	7	9	6	3	6
108	6	9	9	7	9	7
108	7	9	10	8	8	7
108	8	6	2	2	4	4
108	9	4	1	7	8	7
109	4	9	9	9	9	9
110	4	7	8	10	6	7
111	1	1	3	1	1	1
111	2	10	8	8	8	8
111	3	5	6	5	6	6
111	4	6	8	8	7	7
111	5	7	9	8	7	7
111	6	8	7	7	8	8
111	7	4	6	5	5	5
111	8	4	4	4	5	4
111	9	2	4	3	4	3
112	1		7	5	6	
112	2		5	6	6	
112	3		9	8	9	
112	4		6	8	6	
112	5		5			
112	6		7	8	7	
112	7	8	10	7	7	7
113	2				10	
113	5			9		
113	7	7	8	4	7	7
114	4			9		
114	7	8	7	4	9	8
115	4	8	9	9	7	8
115	9	8	7	7	8	8
116	1	8	10	7	8	
116	5	7	10	7	7	6
117	3	8	7		8	8
117	4	6	8		7	7
117	9	6	6	8	10	8
118	1	9	4	9	6	8
118	2		9			
119	5	10	9	8	9	8
119	4	6	8	6	8	6
120	5	6	8	6	7	6
120	6	6	8	6	7	6

120	7	6	8	6	7	6
121	8	6	8	6	7	6
121	9	8	8	8	8	8
121	7	8	8	6	6	7
122	9		8			
123	1	8	7	5	9	5
123	4	7	7	8	5	5
123	7	5	5	5	2	2
123	5	7	9	7	7	5
123	9	9	8	7	6	8
124	1	1			1	1
124	2		10			8
124	7				10	
124	9	1			1	
125	1	5	4	3	6	7
126	1		7	5	6	
126	2		5	6	6	
126	3		9	8	9	
126	4		6	8	6	
126	5		5			
126	6		7	8	7	
127	2		6		6	
127	3		6		6	
128	4	6	7	6	7	7
128	5	6	7	8	7	
129	6				7	
129	7				7	
130	8				6	
130	9	5	8	6	5	8
131	4	6	9	6	4	
131	5	6	9		4	
132	4	6	10	7	5	7
132	7	8	8	6	7	7
133	4	6	10	8	8	8
133	5	8	10	8	9	8
134	4		6	9	5	
134	5	10	8	2	7	7
135	4	9	6	9	8	8
135	5		8	7	9	
136	2	9	10	7	9	8
136	4	8	9	8	7	
136	9	5				
137	2	8	10		8	8
137	4	8	8	10	8	8
137	6	8	9	9	9	9

138	2	7	10		8	8
138	3	8	7		8	8
138	4	6	8		7	7
138	9	6	6	8	10	8
139	1	9	4	9	6	8
139	2		9			
140	5	10	9	8	9	8
140	7	8			6	8
141	5			8	7	
141	6			7		
142	2		7			

CUADRO N°27: BASE DEMOGRÁFICA DE DATOS DE ENCUESTAS.

	Sexo	Edad	Lugar de residencia	P 1	P 2 a	P 2 b
1	M	40	CAPITAL	N	HSBC	BBVA BANCO Francés
2	F	36	CAPITAL	N	Nación	BANK BOSTON
3	F	28	CAPITAL	N	SANTANDER RIO	CITIBANK
4	F	37	BUENOS AIRES	N	Nación	BANCO GALICIA
5	M	29	RAMOS MEJIA	N	Nación	BBVA BANCO Francés
6	F	24	BUENOS AIRES	N	RIO	HSBC
7	M	48	VICTORIA	N	PROVINCIA	BBVA BANCO Francés
8	M	23	OLIVOS	N	STANDARD BANK	RIO
9	M	24	CAPITAL FEDERAL	N	CITIBANK	BANK BOSTON
10	F	23	CAPITAL FEDERAL	N	HSBC	BANCO GALICIA
11	F	45	VICTORIA	N	CITIBANK	CREDICOOP
12	F	21	VICTORIA	N	BANK BOSTON	CITIBANK
13	F	28	CAPITAL	N	RIO	BANCO GALICIA
14	F	28	CAPITAL	N	RIO	BANCO GALICIA
15	F	28	BUENOS AIRES	N	RIO	HSBC
16	M	61	BUENOS AIRES	N	CITIBANK	BBVA BANCO Francés
17	M	29	BUENOS AIRES	N	CITIBANK	HSBC
18	F	31	SAN FERNANDO	N	RIO	BANCO PROVINCIA
19	F	30	BUENOS AIRES	S	BANCO GALICIA	RIO
20	F	59	BUENOS AIRES	N	PRIVADO	BANCO GALICIA
21	F	25	LOS POLVORINES	S	CITIBANK	RIO
22	F	31	ESCALADA	S	CITIBANK	BANCO GALICIA
23	F	23	BUENOS AIRES	S	CITIBANK	RIO
24	F	27	PALERMO	N	CITIBANK	RIO
25	F	33	NUÑEZ	N	PATAGONIA	BBVA BANCO Francés
26	M	47	CAPITAL	N	BBVA BANCO Francés	BANCO GALICIA
27	F	50	MARTINEZ	N	RIO	CITIBANK
28	M	22	MARTINEZ	N	RIO	CITIBANK
29	F	32	CAPITAL FEDERAL	N	BANCO GALICIA	BBVA BANCO Francés
30	F	22	CAPITAL FEDERAL	N	BANCO GALICIA	HSBC

31	M	24	CAPITAL FEDERAL	S	STANDARD BANK	RIO
32	F	34	CAPITAL FEDERAL	S	BANK BOSTON	CITIBANK
33	F	33	FLORIDA	N	RIO	BBVA BANCO Francés
34	M	27	CAPITAL FEDERAL	N	CITIBANK	MACRO BANSUD
35	M	26	BUENOS AIRES	N	RIO	CITIBANK
36	M	35	CAPITAL FEDERAL	N	CITIBANK	RIO
37	F	33	CAPITAL FEDERAL	N	BANCO GALICIA	CITIBANK
38	F	30	CAPITAL FEDERAL	N	CITIBANK	BBVA BANCO Francés
39	M	36	CAPITAL	N	CITIBANK	PROVINCIA
40	M	28	BELGRANO	N	RIO	BBVA BANCO Francés
41	F	28	BECCAR	S	HSBC	BANCO GALICIA
42	M	52	MARTINEZ	N	RIO	CITIBANK
43	M	25	BURZACO	N	CITIBANK	BANK BOSTON
44	F	23	AVELLANEDA	N	Nación	HIPOTECARIO
45	M	30	CAPITAL FEDERAL	N	BBVA BANCO Francés	STANDARD BANK
46	M	38	SAN ISIDRO	N	CITIBANK	RIO
47	M	24	FLORIDA	N	RIO	BANCO GALICIA
48	M	24	CAPITAL	S	RIO	BANCO GALICIA
49	M	22	PACHECO	N	RIO	BANCO GALICIA
50	F	27	CAPITAL FEDERAL	N	BBVA BANCO Francés	CITIBANK
51	F	20	CAPITAL	N	RIO	BANK BOSTON
52	M	26	CAPITAL FEDERAL	N	RIO	STANDARD BANK
53	F	25	BELGRANO	N	RIO	Nación
54	F	22	CAPITAL FEDERAL	N	RIO	BBVA BANCO Francés
55	M	23	CAPITAL FEDERAL	N	BANCO GALICIA	Nación
56	F	22	CAPITAL FEDERAL	N	RIO	BBVA BANCO Francés
57	F	80	CAPITAL FEDERAL	N	RIO	BBVA BANCO Francés
58	F	75	CAPITAL FEDERAL	N	PATAGONIA	PROVINCIA
59	M	26	CAPITAL FEDERAL	N	Nación	PROVINCIA
60	m	22	LA MATANZA	N	HSBC	STANDARD BANK
61	F	55	CAPITAL FEDERAL	N	PROVINCIA	BANCO GALICIA
62	F	30	CAPITAL	N	BBVA BANCO Francés	BANCO GALICIA
63	F	21	BUENOS AIRES	N	BANK BOSTON	RIO
64	M	30	SAN ISIDRO	N	Nación	RIO
65	M	25	BUENOS AIRES	N	CITIBANK	BANCO PRIVADO
66	M	28	PILAR	N	RIO	BANCO GALICIA
67	M	28	BUENOS AIRES	N	RIO	Nación
68	M	32	CAPITAL	N	BBVA BANCO Francés	BANCO GALICIA
69	F	24	CAPITAL FEDERAL	N	BANK BOSTON	RIO
70	F	24	CAPITAL FEDERAL	N	BANCO GALICIA	BBVA BANCO Francés
71	M	24	CAPITAL FEDERAL	N	RIO	BANCO GALICIA
72	F	22	CAPITAL FEDERAL	N	RIO	CITIBANK
73	F	37	CAPITAL FEDERAL	N	RIO	BANK BOSTON
74	F	55	CAPITAL FEDERAL	N	BANCO GALICIA	BANK BOSTON
75	F	54	MARTINEZ	N	BBVA BANCO Francés	BANCO GALICIA

76	F	54	PILAR	N	BANCO PRIVADO	Nación
77	M	22	CAPITAL FEDERAL	N	BBVA BANCO Francés	BANK BOSTON
78	M	33	CAPITAL FEDERAL	S	CITIBANK	RIO
79	M	24	CAPITAL FEDERAL	N	RIO	PATAGONIA
80	F	29	CAPITAL FEDERAL	N	RIO	BANCO GALICIA
81	M	23	CAPITAL FEDERAL	N	BANCO GALICIA	RIO
82	F	21	CAPITAL FEDERAL	N	RIO	BANCO GALICIA
83	F	22	CAPITAL FEDERAL	N	BBVA BANCO Francés	RIO
84	F	59	CAPITAL FEDERAL	N	BBVA BANCO Francés	RIO
85	M	62	CAPITAL FEDERAL	N	ITAU	BBVA BANCO Francés
86	M	23	CAPITAL FEDERAL	N	BANCO GALICIA	STANDARD BANK
87	F	62	BUENOS AIRES	N	BANCO GALICIA	CIUDAD
88	M	65	CAPITAL FEDERAL	N	CIUDAD	BANCO GALICIA
89	F	55	CAPITAL FEDERAL	N	BANCO GALICIA	BBVA BANCO Francés
90	M	58	CAPITAL FEDERAL	N	PROVINCIA	BANCO GALICIA
91	F	54	CAPITAL FEDERAL	N	BANCO GALICIA	HSBC
92	M	26	CAPITAL FEDERAL	S	RIO	CITIBANK
93	F	22	PILAR	N	CIUDAD	RIO
94	M	32	CAPITAL FEDERAL	N	BANCO GALICIA	Nación
95	M	32	CAPITAL FEDERAL	S	BANCO GALICIA	RIO
96	M	31	CAPITAL FEDERAL	N	RIO	BANCO GALICIA
97	M	32	CAPITAL FEDERAL	N	HSBC	BANCO GALICIA
98	M	61	CAPITAL FEDERAL	N	RIO	PRIVADO
99	F	48	CAPITAL FEDERAL	S	RIO	BANCO GALICIA
100	M	48	CAPITAL FEDERAL	N	BANCO GALICIA	PROVINCIA
101	M	26	CAPITAL FEDERAL	N	Nación	HSBC
102	M	28	CAPITAL FEDERAL	S	HSBC	BANK BOSTON
103	F	22	BUENOS AIRES	N	BANCO GALICIA	MACRO
104	M	23	BUENOS AIRES	N	RIO	BANCO GALICIA
105	F	23	BUENOS AIRES	N	BANCO GALICIA	MACRO
106	F	26	CAPITAL FEDERAL	N	RIO	STANDARD BANK
107	M	25	Vella vista	N	BANCO GALICIA	Santander Río
108	M	26	CAPITAL FEDERAL	N	Citibank	Bank Boston
109	F	25	CAPITAL FEDERAL	N	Banco Río	BANCO GALICIA
110	F	21	CAPITAL FEDERAL	N	CITIBANK	banco Francés
111	F	25	Capital Federal	N	Banco Francés	Banco Galicia
112	F	22	Provincia	N	HSBC	Itau
113	M	24	Provincia	N	BANK BOSTON	BANCO GALICIA
114	M	26	Provincia	N	BANK BOSTON	Río
115	F	26	BUENOS AIRES	N	Bank Boston	Banco Río
116	F	62	Capital Federal	N	Santander Río	Galicia
117	F	56	Capital Federal	N	HSBC	Banco Galicia
118	M	59	Capital Federal	N	PROVINCIA	Río
119	M	30	SAN ISIDRO	N	Nación	RIO
120	M	25	BUENOS AIRES	N	CITIBANK	BANCO PRIVADO

121	M	28	PILAR	N	RIO	BANCO GALICIA
122	M	28	BUENOS AIRES	N	RIO	Nación
123	M	32	CAPITAL	N	BBVA BANCO Francés	BANCO GALICIA
124	F	37	BUENOS AIRES	N	Nación	BANCO GALICIA
125	M	29	RAMOS MEJIA	N	Nación	BBVA BANCO Francés
126	F	24	BUENOS AIRES	N	RIO	HSBC
127	M	48	VICTORIA	N	PROVINCIA	BBVA BANCO Francés
128	M	23	OLIVOS	N	STANDARD BANK	RIO
129	M	24	CAPITAL FEDERAL	N	CITIBANK	BANK BOSTON
130	F	23	CAPITAL FEDERAL	N	HSBC	BANCO GALICIA
131	F	45	VICTORIA	N	CITIBANK	CREDICOOP
132	F	21	VICTORIA	N	BANK BOSTON	CITIBANK
133	F	28	CAPITAL	N	RIO	BANCO GALICIA
134	F	59	BUENOS AIRES	N	PRIVADO	BANCO GALICIA
135	F	25	LOS POLVORINES	S	CITIBANK	RIO
136	F	31	ESCALADA	S	CITIBANK	BANCO GALICIA
137	F	23	BUENOS AIRES	S	CITIBANK	RIO
138	F	27	PALERMO	N	CITIBANK	RIO
139	F	33	NUÑEZ	N	PATAGONIA	BBVA BANCO Francés
140	M	22	CAPITAL FEDERAL	N	BBVA BANCO Francés	BANK BOSTON
141	M	33	CAPITAL FEDERAL	S	CITIBANK	RIO
142	M	24	CAPITAL FEDERAL	N	RIO	PATAGONIA

CUADRO Nº27: BASE DEMOGRÁFICA DE DATOS DE ENCUESTAS.

	P3	P4	P5	P 5 a	P 6	P 6 a
1	RIO	Nación	6	HSBC	6	HSBC
2	Nación	0	8	0	6	0
3	RIO	CITIBANK	8	0	6	0
4	Nación	GALICIA	10	0	10	0
5	Nación	BANK BOSTON	8	0	7	0
6	RIO	CITIBANK	6	0	6	0
7	PROVINCIA	0	5	0	5	0
8	WACHOVIA	STANDARD BANK	9	0	7	0
9	BANK BOSTON	0	10	0	5	0
10	COMAFI	HSBC	10	0	8	0
11	PROVINCIA	CITIBANK	8	0	5	0
12	BANK BOSTON	0	8	0	7	0
13	BANCO RIO	0	8	0	8	0
14	RIO	GALICIA	9	0	4	0
15	RIO	0	10	0	8	HSBC
16	CITIBANK	BANCO PRIVADO	8	0	8	0
17	RIO	SUPERVILLE	9	0	8	0

18	RIO	BANCO PROVINCIA	8	0	8	0
19	GALICIA	0	8	0	7	0
20	GALICIA	CITIBANK	10	0	7	0
21	CITIBANK	0	9	0	6	0
22	CITIBANK	GALICIA	8	0	4	0
23	CITIBANK	0	7	0	8	0
24	CITIBANK	ITAU	4	RIO	8	0
25	PATAGONIA	Francés	5	0	5	0
26	Francés	CREDCOOP	6	0	6	0
27	RIO	CITIBANK	8	0	7	0
28	RIO	CITIBANK	9	0	8	0
29	GALICIA	MACRO	9	RIO	8	0
30	BOSTON	0	8	0	4	RIO
31	CITIBANK	CIUDAD	3	RIO/GALICIA	3	GALICIA
32	CITIBANK	BANK BOSTON	10	0	7	0
33	RIO	BOSTON	8	0	6	0
34	CITIBANK	BANSUD	7	0	6	0
35	CITIBANK	0	5	0	5	0
36	BANCO RIO	CITIBANK	10	0	10	0
37	GALICIA	CITIBANK	10	0	9	0
38	CITIBANK	Francés	8	0	4	RIO
39	CITIBANK	PROVINCIA	10	0	7	0
40	Francés	PROVINCIA	7	0	7	0
41	RIO	HSBC	4	0	5	0
42	CITIBANK	RIO	9	0	7	0
43	BANK BOSTON	0	7	CITIBANK	5	HSBC
44	STANDARD BANK	0	2	0	4	RIO
45	BBVA Francés	STANDARD BANK	9	0	9	0
46	RIO	CITIBANK	10	0	9	0
47	RIO	GALICIA	7	0	6	0
48	RIO	BANCO DEL SOL	8	GALICIA/Francés	7	GALICIA/MACRO
49	RIO	GALICIA	10	0	9	0
50	Francés	0	8	0	8	0
51	BANK NOSTON	RIO	5	RIO/Francés	4	0
52	BOSTON (STANDARD BANK)	RIO	10	0	5	RIO
53	STANDARD BANK	BANCO CIUDAD	8	0	5	NINGUNO ES BUENO
54	RIO	0	7	0	8	0
55	GALICIA	STANDARD BANK	8	0	9	0
56	HSBC/BNL	RIO	10	0	5	RIO
57	RIO	PATAGONIA	9	0	7	0
58	PATAGONIA	0	9	0	9	DESDE 1927

59	PROVINCIA	0	8	0	4	0
60	STANDARD BANK (BOSTON)	CITIBANK	8	0	7	0
61	PROVINCIA	0	8	0	9	0
62	Francés	0	7	0	5	0
63	ITAU	0	7	0	5	0
64	RIO	0	6	0	5	0
65	BANCO PRIVADO	CITIBANK	10	0	7	0
66	RIO	0	8	0	8	0
67	RIO	SUDAMERIS	10	0	7	0
68	Francés	GALICIA	8	0	8	0
69	BOSTON	0	8	0	2	0
70	HSBC/BNL	CITIBANK	10	0	7	0
71	RIO	0	10	0	7	0
72	CITIBANK	BANK BOSTON	6	0	7	0
73	RIO	BOSTON	9	0	4	0
74	BANK BOSTON	GALICIA	7	0	7	0
75	HSBC/BNL	COMAFI	8	0	7	0
76	PRIVADO	Nación	8	0	5	0
77	BOSTON	HSBC	5	0	6	0
78	RIO	0	8	0	6	0
79	PATAGONIA	RIO	7	0	4	Francés
80	RIO	ITAU	10	0	8	0
81	GALICIA	0	5	RIO	7	0
82	RIO	GALICIA	9	0	7	0
83	Francés	0	10	0	7	0
84	RIO	ITAU	9	0	8	Francés
85	ITAU	Francés	9	0	5	Francés
86	BANCO GALICIA	0	10	0	10	0
87	GALICIA	CUIDAD	10	0	8	0
88	GALICIA	CUIDAD	8	0	10	0
89	GALICIA	Francés	8	0	5	0
90	PROVINCIA	GALICIA	10	0	8	0
91	Francés	0	10	0	8	0
92	BANCO RIO	0	8	0	8	0
93	RIO	Francés	10	0	10	0
94	GALICIA	WACHOVIA	10	0	8	GALICIA
95	GALICIA	0	10	0	7	0
96	RIO	0	10	0	10	0
97	HSBC	0	8	GALICIA	8	0
98	RIO	PRIVADO	10	0	10	0
99	GALICIA	RIO	10		8	0
100	GALICIA	PROVINCIA	9	0	7	0
101	HSBC	PATAGONIA	9	0	7	Francés
102	HSBC	0	8	0	9	0
103	BANCO GALICIA	0	8	0	9	0

104	BANCO RIO	BANCO MACRO	7	GALICIA	7	GALICIA
105	GALICIA	SANTANDER RIO	10	0	10	0
106	Francés	0	9	0	8	0
107	Galicia	0	7	0	7	Santander Río
108	Citibank	Bank Boston	8	0	9	
109	Santander Río	0	9	0	7	0
110	Río	0	9	0	7	0
111	Banco Francés	banco Privado	10	0	10	0
112	Bank Boston	0	7	0	6	0
113	BANK BOSTON	0	6	0	6	0
114	BANK BOSTON	0	9	0	9	0
115	Bank Boston	0	8	0	6	0
116	Santander Río	Marcro Bansud	10	0	9	0
117	HSBC	Galicia	8	0	9	0
118	Provincia	Boston	9	0	8	Boston
119	RIO	0	6	0	5	0
120	BANCO PRIVADO	CITIBANK	10	0	7	0
121	RIO	0	8	0	8	0
122	RIO	SUDAMERIS	10	0	7	0
123	Francés	GALICIA	8	0	8	0
124	Nación	GALICIA	10	0	10	0
125	Nación	BANK BOSTON	8	0	7	0
126	RIO	CITIBANK	6	0	6	0
127	PROVINCIA	0	5	0	5	0
128	WACHOVIA	STANDARD BANK	9	0	7	0
129	BANK BOSTON	0	10	0	5	0
130	COMAFI	HSBC	10	0	8	0
131	PROVINCIA	CITIBANK	8	0	5	0
132	BANK BOSTON	0	8	0	7	0
133	BANCO RIO	0	8	0	8	0
134	GALICIA	CITIBANK	10	0	7	0
135	CITIBANK	0	9	0	6	0
136	CITIBANK	GALICIA	8	0	4	0
137	CITIBANK	0	7	0	8	0
138	CITIBANK	ITAU	4	RIO	8	0
139	PATAGONIA	Francés	5	0	5	0
140	BOSTON	HSBC	5	0	6	0
141	RIO	0	8	0	6	0
142	PATAGONIA	RIO	7	0	4	Francés

CUADRO N°27: BASE DEMOGRÁFICA DE DATOS DE ENCUESTAS.

	P 8	P 9	P 10
1	N	4	2,3,7,8
2	S	1	1
3	N	3	3,5
4	N	0	1,2,4,5,8
5	N	3	1
6	S	3	1,3
7	S	4	2,7
8	S	2	1,8
9	S	2	1,5
10	S	2	1,5
11	S	4	1,3
12	S	1	1
13	N	3	5
14	S	3	1
15	S	2	1
16	S	4	5
17	S	2	1,2,3,4,5
18	S	3	1
19	S	2	3
20	S	4	5
21	S	2	1
22	S	4	1,5
23	S	1	1
24	S	3	1
25	S	4	1
26	S	4	1
27	S	4	1,2,4,5,8
28	S	1	2,3,5,8
29	S	4	1
30	S	1	1
31	S	2	1,9
32	S	3	1
33	S	4	1
34	S	2	1,2,5,7
35	S	2	1
36	S	4	3,4,7
37	S	3	2
38	N	4	1
39	S	4	1
40	N	3	1
41	S	3	4
42	S	4	1,2,5
43	S	1	1
44	S	1	1



Universidad de

San Andrés

45	S	4	1,3,7
46	S	3	1,2
47	S	2	1
48	S	2	2
49	S	2	1
50	S	2	1
51	S	2	1
52	S	2	1
53	S	2	1
54	S	2	1
55	S	2	1
56	S	2	1
57	S	4	5
58	S	4	1
59	S	4	5,8
60	S	2	1
61	S	4	4,9
62	S	2	1
63	S	1	5
64	S	4	1
65	S	3	5
66	S	3	1
67	S	3	1
68	S	2	1
69	N	3	1
70	S	1	1,3
71	S	2	1
72	S	2	1
73	S	4	1
74	S	3	1,8
75	S	4	4,7,8
76	S	4	5,8
77	S	2	1,7,8
78	S	3	1
79	S	2	1
80	N	3	1
81	S	2	5
82	S	2	6
83	S	1	5,6
84	S	4	1,5
85	S	4	1,3
86	S	2	1
87	S	4	5
88	S	4	2,3,4,5,7,8
89	S	4	5



Universidad de
San Andrés

90	S	4	5
91	S	3	3,5,8
92	S	2	1
93	S	2	1
94	S	4	3
95	S	3	1
96	S	4	1
97	S	2	1,7,8
98	S	4	2,3,4,5,7
99	S	4	6
100	S	4	4,5
101	S	2	1
102	S	3	1
103	S	2	2,5
104	S	1	1,5
105	S	3	3,4,7,8
106	S	2	1
107	S	2	1,2
108	S	3	1
109	S	2	2,3,5,8
110	S	1	1
111	S	3	1
112	S	1	1
113	s	1	1
114	s	1	1
115	s	3	1
116	s	4	2,3,7,8
117	s	4	0
118	s	4	4,5
119	S	4	1
120	S	3	5
121	S	3	1
122	S	3	1
123	S	2	1
124	N	0	1,2,4,5,8
125	N	3	1
126	S	3	1,3
127	S	4	2,7
128	S	2	1,8
129	S	2	1,5
130	S	2	1,5
131	S	4	1,3
132	S	1	1
133	N	3	5
134	S	4	5



Universidad de

San Andrés

135	S	2	1
136	S	4	1,5
137	S	1	1
138	S	3	1
139	S	4	1
140	S	2	1,7,8
141	S	3	1
142	S	2	1



Universidad de
San Andrés