

MAESTRÍA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN

*Trabajo Final de Maestría*



Universidad de  
**SanAndrés**

**Tema:** Definición del Plan Estratégico de Content del negocio CMB y GB&M del Banco HSBC Bank Argentina S.A. para la generación de Engagement en la red social LinkedIn.

**AUTOR**

Distefano, Victor

**TUTOR**

Matias Dell'anno

## ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO .....	2
2. INTRODUCCIÓN .....	3
3. MARCO TEÓRICO.....	5
a. Modelo de Negocio.....	5
b. MKT B2B .....	18
4. ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	27
a. Análisis del entorno - PESTEL.....	27
b. Análisis del Mercado.....	41
c. Análisis de la Competencia.....	46
d. Análisis del consumidor .....	57
e. Análisis Interno .....	61
5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	67
a. Análisis FODA .....	67
b. Matriz ANSOFF .....	76
c. Matriz BCG .....	77
6. ESTRATEGIA .....	80
7. OBJETIVOS Y METAS.....	83
a. Objetivo Específico:.....	83
b. KPIs.....	83
8. MODO DE ACCIÓN (MKT MIX) .....	86
9. CRONOGRAMA DE LAS ACCIONES.....	86
10. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	88
11. CONTROL.....	90
12. CONCLUSIONES.....	91
13. BIBLIOGRAFÍAS.....	93
14. ANEXOS .....	96

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tuvo como objetivo el desarrollo de una estrategia de contenido del HSBC Bank Argentina S.A. mediante la red social LinkedIn para generar engagement del segmento CMB.

A tal fin en un principio se detallaron los conceptos más relevantes que le dieron un marco conceptual que sustentaron el trabajo de final de Maestría, entre ellos consideraciones teóricas sobre Marketing B2B, estrategias de contenido y redes sociales.

Además, se incorporó un análisis situacional, en donde el de mayor importancia es el PESTEL. Este contextualiza al objeto de estudio, y brindó los datos primordiales a tener en cuenta en el desarrollo de la estrategia planteada, ya que se deseó generar contenido relevante, y fue fundamental adaptar el discurso y el contenido al ambiente político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal actual. El análisis PESTEL nos dio el contexto, el tiempo y el lugar, en el que el contenido que estamos brindando va a ser transmitido.

Se desarrolló un análisis de la competencia junto con el análisis de las 5 fuerzas de Porter, que si bien el propio de analizar el atractivo de mercado, en cuanto a entrada o salida del mismo, el análisis se ejecutó debido a que se plantea una estrategia que conlleva una inversión, lo que determina una intención de la compañía en apostar a un negocio determinado, por lo que se requiere tener una investigación sobre el potencial de mercado, sobre todo en el sector financiero en el cual existió un creciente ingreso de productos sustitutos.

Asimismo, se incorporó el análisis del objeto de estudio, que permitió contar con el conocimiento inicial y desde donde parte la estrategia planteada. Los análisis expuestos fueron la matriz FODA, BCG y Ansoff.

Finalmente, la estrategia planteada tomó el contenido del PESTEL, la información del FODA, BCG y Ansoff para la generación de contenido en la red social LinkedIn con sus respectivos controles y KPIs de resultados.

## 2. INTRODUCCIÓN

Como se expuso en el Resumen Ejecutivo, en el desarrollo del presente trabajo, se encontrará el tratamiento de un tema de relevancia dentro del entorno del negocio B2B en la búsqueda de concretar sus objetivos. La definición del tema parte particularmente por un interés profesional en profundizar aquellas cuestiones en las que, si bien existe contenido, procesos, esquemas, estrategias o best practices relacionados, no existe un caudal tan amplio como en negocios de B2C.

Adicionalmente, al trabajar en el Grupo HSBC, y tomarlo como objeto de estudio, me permitirá poner en práctica y experimentar los conocimientos, herramientas, modelos y procesos adquiridos en el Master, profundizar un tema de mi interés y volcarlo dentro de mi entorno laboral actual.

Por lo expuesto precedentemente, el objetivo del presente trabajo final de Maestría radica en analizar el entorno del ecosistema de medios sociales en el negocio B2B, de forma tal de poder definir la estrategia más eficiente a implementar mediante LinkedIn, en su rol de medio social digital, por el HSBC Bank Argentina S.A. con el propósito de generar Engagement.

Como objetivos particulares se encuentran aquellos que surgen de todo proceso de Planificación de una Estrategia Digital, tales como:

- Diagnosticar la situación actual del Medio Social Particular: Perfil de LinkedIn
- Definición de los objetivos de la Campaña en LinkedIn
- Diseño de la arquitectura de las campañas y anuncios
- Definición de los contenidos que permitan reconocer las virtudes de la marca HSBC y ayuden a establecer relaciones de sensibilidad y empatía con el consumidor a largo plazo.
- Calendarización
- Definición de métricas
- Control y auditoría

En cuanto al proceso metodológico implementado, en principio se basó en la recolección de datos sobre el tema de interés en fuentes primarias y secundarias: Libros, revistas específicas, entrevistas y/o investigaciones / Researches. Se descartó la opción de realizar una encuesta como fuente primaria de captura de información, debido a que, si bien la información que se obtendría sería sin duda interesante, no

hubiera impactado en la toma de decisión inicial de cómo abordar el problema y futura estrategia, se valoró más el propio conocimiento sobre la problemática que la opinión del público objetivo. En cuanto al contenido de la estrategia, al ser mediante redes sociales el proceso de A/B Testing y análisis de performance permite corregir la táctica en el proceso continuo y si adecuarlo a los intereses de la audiencia.

Vale resaltar que el foco de la investigación busca determinar una estrategia dentro de un ambiente en constante innovación, por lo que las fuentes más valiosas se encuentran en blogs y webs específicas de Marketing Digital, habiendo realizado un análisis crítico sobre su importancia y relevancia en torno a su selección.

Todo el research realizado en las fuentes detalladas permitió la elaboración de los antecedentes, marco teórico y revisión literaria correspondiente.

Se llevó adelante un Método Analítico-sintético, el cual se basa en descomponer el objeto de estudio en sus elementos (Estilos de negocios, Medios Sociales, Estrategias digitales), estudiarlos individualmente, por separado y en las relaciones que las une de forma holística e integral, y de esta forma llegar a definir y decidir qué curso de acción es el óptimo a llevar adelante para el cumplimiento del objetivo planteado.

*Victor Manuel Distefano*

### 3. MARCO TEÓRICO

#### a. Modelo de Negocio

Un negocio es cualquier ocupación, actividad o método que tiene como fin captar un ingreso económico, una ganancia. Es así que podemos decir que un negocio es una actividad económica que busca obtener como resultado una rentabilidad, especialmente mediante la comercialización o intercambio de productos o servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores. Al momento de crear un negocio y salir al mercado a conseguir clientes se debe tener en cuenta quienes son nuestros consumidores y así enfocar nuestros esfuerzos de una forma certera. Contemporáneamente Osterwalder y Pigneur lo definen a un modelo de negocio como aquello que “*describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y capta valor*”<sup>1</sup>.

La diferencia entre lo que denominamos negocio y una compañía o empresa, ya que muchas veces se los puede confundir a los términos, es que una compañía también es una entidad establecida con el objetivo de obtener un retorno económico, generalmente a mediante la realización de actividades de producción, industria o comercialización de productos o servicios, que benefician a consumidores finales u a otras empresas. Claro está que una empresa es una entidad, pero no es un sistema o método que tiene como finalidad obtener un beneficio económico.

Existen diversos tipos de negocios, ya que los negocios suelen clasificarse según diversos criterios, tales como su tamaño, su forma jurídica, su zona geográfica de operación o según su actividad principal.

Nuestro interés está puesto en el modelo que aplica el negocio enfocado en su cliente / consumidor, ya que trabajar con este enfoque, puede terminar en una ventaja competitiva, debido a que no solo las empresas nuevas sino las que ya llevan tiempo en el mercado saben que comprender el modelo de negocio desde la perspectiva de su cliente / consumidor es la mejor forma para enfocar los esfuerzos de comunicación y comercialización.

---

<sup>1</sup> Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y., & Ferreira, J. J. P. (2011). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. *African journal of business management*, 5(7), 22-30.

Debajo se expondrá el modelo de negocio B2B y sus características, pero es importante saber que existen distintos modelos de negocios, y se debe tener en cuenta que estos no solo hacen referencia a bienes y servicios, sino también a conocimiento y retribuciones que no necesariamente conllevan una compra. Además, contemplan los negocios que surgieron del mundo digital en línea. La actividad empresarial tradicional genera puntos de contacto entre personas o entidades. La actividad digital de las compañías reorienta nuevamente ese acercamiento. Se emplean nuevas tecnologías para facilitar y hacerlo más valioso para los que intervienen en el proceso, lo que facilita cambios organizativos, de los procesos y hasta de la propia configuración del producto.

Al comprender un modelo de negocio, podemos entender de mejor manera cómo funciona una compañía. Un modelo apropiado debe responder, según Peter Drucker<sup>2</sup> expone, a dos simples pero importantes interrogantes: ¿Quién es nuestro cliente? y ¿Qué valora nuestro cliente? Adicionalmente, según Joan Magretta<sup>3</sup>, nos debe ayudar a responder dos preguntas elementales para los ejecutivos: ¿Cómo generamos rentabilidad en este negocio? y ¿Cómo podemos entregar valor agregado a los clientes a un costo apropiado?

Debajo se expondrá el entrecruzamiento que da origen a distintos tipos de modelos de negocios HSBC<sup>4</sup>, se detallaron aquellos en los que actualmente se desenvuelve HSBC con todas sus unidades de negocios y empresas como Grupo Económico, y se remarcó el B2B como el de interés del presente trabajo.

---

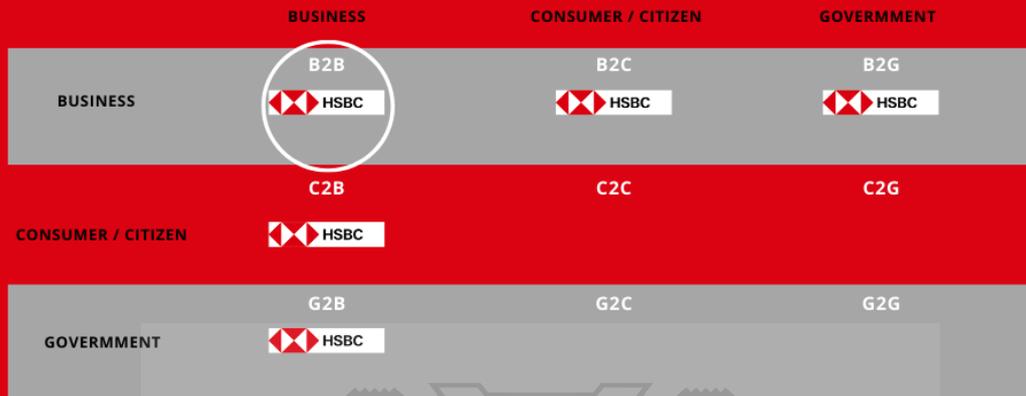
<sup>2</sup> Magretta, Joan (2002). *Why Business Models Matter*. Harvard Business School Publishing Corporation.- P.4

<sup>3</sup> Magretta, Joan (2002). *Why Business Models Matter*. Harvard Business School Publishing Corporation.- P.4

<sup>4</sup> Modelos de Negocios HSBC: Elaboración Propia

## Modelos de Negocio HSBC

Es fundamental saber elegir el modelo de negocio adecuado dependiendo de la actividad en la que nos vayamos a enfocar, pero principalmente debemos comenzar por definir a quién le vamos a vender. Un modelo de negocio es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios.



HSBC posee dos grandes negocios, el Retail ofreciendo servicios bancarios y financieros a la sociedad y el Corporate en donde se les brinda distintos servicios y productos a personas jurídicas. El negocio Retail es un claro ejemplo de modelo de negocio B2C, mientras que el corporate es un negocio B2B.

### i. B2B (Business-To-Business)

El modelo B2B corresponde a las operaciones realizadas entre empresas o entre profesionales, lo que legalmente se puede determinar como Persona Jurídica. Este modelo de negocio da soporte a las necesidades corporativas ofreciendo al cliente servicios o productos que van a jugar un papel fundamental en la venta al consumidor final. Paul Hague, Nick Hague y Matthew Harrison, autores de *B2B Marketing: What Makes it Special* lo definen como, “conocer las necesidades de otros negocios, pero sabiendo que al final, la demanda de los productos hechos por éstos, terminará siendo usado por consumidores particulares en sus casas”<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Paul Hague, Nick Hague y Matthew Harrison. *Why is business-to-business marketing special?*. (2011) White paper of B2B International in Market Research with Intelligence. Pp 1-12 B2B International, Mancheste.

Este es un modelo de negocio que se caracteriza por sobre todo por el intercambio de información entre empresas, buscando crear relaciones entre empresas, para reforzar sus intereses, sean estos económicos o informativos.

Lo importante es tener claro que, si bien el cliente es otra empresa, también se debe prestar mucha atención al cliente final. Por ejemplo, HSBC brinda el servicio de Payroll para empresas en donde realiza una propuesta del servicio de pago de sueldos a otras empresas, pero no se debe omitir la experiencia del consumidor dentro de ellos, en este caso la experiencia de los empleados, brindando así beneficios adicionales que generen un mayor impacto en la propuesta global.

A la hora de implementar un modelo de negocio B2B, hay que poner el foco en las necesidades de empresas, en este caso, busca satisfacer sus necesidades de forma expeditiva, y si existe una fidelización, el servicio se dará de forma recurrente o periódica. Se establecen, por lo tanto, vínculos a largo plazo en las que cobran especial relevancia el valor del ciclo de vida del cliente conocido como Customer Lifetime Value (CLV). En estos casos, en los que un negocio B2B es principalmente proveedor de un producto o servicio, la fidelización y retención es un objetivo fundamental. El vínculo entre las relaciones a largo plazo y un CLV óptimo está determinado por la lealtad del cliente, entendiéndose como: *“La lealtad a la empresa vendedora es la intención del cliente de realizar un conjunto diverso de comportamientos que señalan una motivación para mantener una relación con las empresas con foco en el B2B. La lealtad indica la motivación de los clientes para mantener la relación”*<sup>6</sup>.

Las estrategias de marketing de contenido, marketing inbound y outbound son las más implementadas por su eficiencia en el negocio B2B, porque brindan contenido de calidad, esclarecen inquietudes y generan una relación de confianza y seguridad entre los profesionales de ambas empresas que intervienen en el proceso. Por lo que los canales de comunicación más utilizados son el email marketing o emails comerciales, redes sociales como LinkedIn, landing pages, blogs, revistas especializadas, llamadas

---

<sup>6</sup> Russo, I., Confente, I., (2017). *Customer Loyalty and Supply Chain Management: Business-to-business Customer Loyalty Analysis*. Routledge, New York, NY.

telefónicas o vídeo llamada, consultorías y reuniones llevadas adelante no solo por profesionales, sino por personal sumamente capacitado e idóneo en el tema.

Vale resaltar que existe un modelo B2B2C que responde al modelo de negocio híbrido, se utiliza primariamente para describir a compañías que integran de forma coherente los servicios de otras compañías dentro de otras. Al claro ejemplo, es el caso de un marketplace. De esta forma el servicio es la intermediación entre dos o más empresas y el consumidor final.

En otras palabras, un marketplace provee el ambiente, la plataforma de ventas para que otra empresa ofrezca sus productos (B2B) y, al mismo tiempo, ofrece una plataforma de venta de productos para que el cliente final realice sus compras con comodidad y seguridad (B2C).

Si bien surge como un modelo de negocio híbrido, en la integración de los modelos B2B y B2C, se genera un plus que *“se origina en la evolución y mejora de los modelos B2B y B2C actuales. Los e-commerce crean su propio sistema de cadena de suministro logístico a través del modelo B2B2C y proporcionan un servicio unificado. La innovación del modelo B2B2C es proporcionar a todos los consumidores nuevas reglas en el comercio electrónico. La plataforma de servicio integral de e-commerce basada en el modelo B2B2C ha anulado el modelo tradicional de comercio electrónico, conectando fabricantes, vendedores y consumidores e integrando completamente los recursos de producción y los recursos del retail”*<sup>7</sup>.

## ii. Características Negocios B2B

Los negocios B2B tienen ciertas características que son inherentes al modelo llevado adelante, que surgen de su consumidor target. Esto quiere decir que, si bien B2C y B2B difieren en su cliente potencial, un consumidor final o una empresa

---

<sup>7</sup> Cai, L., He, X., Dai, Y., & Zhu, K. (2018, September). Research on B2B2C E-commerce website design based on user experience. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1087, No. 6, p. 062043)- Disponible en Site: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1087/6/062043/meta>

respectivamente, que el cliente sea otra compañía determina ciertas características que son relevantes a tener en cuenta.

- ▶ Customización: Ofrecer un producto o servicio diferente se convierte en una necesidad primordial. Contar con productos o servicios tailor made y personalizados es un factor fundamental
- ▶ Mayor ticket promedio: Si bien es complicado obtener un cliente en B2B, también es importante resaltar que el volumen de facturación (ticket promedio) es más alto y se encuentra más agrupado.
- ▶ Selección de Nichos de mercado: En un modelo B2B, las compañías no se enfocan en alcances masivos de mercado, si no a segmentos más específicos donde atienden necesidades, tailormade, uso de la personalización y estrategias concretas.
- ▶ Se trata con clientes especializados: Quien interviene en el proceso de decisión de compra son profesionales, que tienen la responsabilidad de compra y adquisición de bienes para la empresa, contando con un criterio de experiencia práctica y profesionalidad en la compra, exigiendo al proveedor a demostrar su autoridad competitiva por medio de efectivas técnicas de convencimiento, programas de entrega eficientes y adaptabilidad, para satisfacer las necesidades de sus clientes potenciales. En general, existen negociaciones con valor elevado y con recurrencia de compra. Por eso, exigen mayor control financiero y presentación de datos y beneficios detallados. O sea, el aspecto racional es predominante en la toma de decisión. Colin Rule, expone que en las transacciones B2B se *“involucran a dos partes que son más o menos equivalentes en términos de dinero, poder y conocimiento comercial. Es probable que ambas partes tengan abogados a los que puedan consultar sobre asuntos legales, así como recursos para tratar el asunto en caso de que se intensifique. A veces, las pequeñas empresas son realmente poco más que personas con una identidad corporativa, por lo que no es del todo exacto decir que cada transacción B2B involucra a partes con la misma estatura y recursos,*

*pero en la mayoría de los casos, los socios de transacciones B2B están en igualdad de condiciones*<sup>8</sup>.

- ▶ Servicio Post-venta: Todo el proceso de post-venta es una forma de consolidar la fidelidad del consumidor y robustecer la estrategia comercial en las compañías B2B. Se recurre a un compilado de técnicas de post-venta donde se mantiene un flujo constante de mensajes y una comunicación continua entre los intervinientes para satisfacer cualquier tipo de malentendido o percance, generar nuevos acuerdos de exclusividad y mantenerse al frente de las nuevas exigencias y necesidades de los clientes.
- ▶ Procesos de venta más largo: Si bien se expuso que existe un proceso de venta especializado debido a que los que intervienen en el mismo de ambas empresas suelen ser personas sumamente profesionales e idóneas, además los procesos suelen demorarse por cuestiones operativas internas de ambas empresas, sobre todo del cliente por temas de procesos de aprobación local, procesos de aprobación global, registración del vendedor, controles de compliance, etc.

### *1. Fidelización: Valor del cliente a largo plazo*

La fidelización del cliente es clave para volver un negocio sostenible y generar rendimiento en una compañía. Por otro lado, ofrecer un producto o servicio innovador, atractivo y de calidad, no es suficiente, ni es garantía para conseguir clientes fieles. En relación al marketing, la fidelización es un concepto esencial para aquellas compañías orientadas al cliente. En la práctica, el objetivo no es otro que lograr la fidelidad del cliente, es decir, que un consumidor que haya adquirido nuestro producto o servicio se convierta en un cliente constante y que además nos recomiende.

La importancia de fidelizar en B2B, reside además en la dificultad de conseguir nuevos clientes, por lo que mantener los actuales es de suma importancia. Esto requiere

---

<sup>8</sup> Rule, C. (2003). *Online dispute resolution for business: B2B, ecommerce, consumer, employment, insurance, and other commercial conflicts*. John Wiley & Sons.

implementar estrategias de fidelización muy agresivas, diferentes en muchos aspectos a las usadas con consumidores finales.

La satisfacción del cliente no siempre garantiza que permanezca fiel a la empresa. Si bien estar satisfecho influirá en su lealtad, ello no evita que pueda decidirse a adquirir también productos o servicios de la competencia.

Lograr fidelizar un cliente trae aparejado varios beneficios, como conseguir más ingresos durante más tiempo, ya que te compran todos los meses, es decir el cliente se vuelve recurrente. Se ahorran costos debido a que se sabe que es más económico retener un cliente que invertir para conseguir uno nuevo, los clientes recomendarán espontáneamente a la empresa y los productos y servicios a otros clientes potenciales. Incluso se podría generar una sinergia entre la compañía y el cliente, en donde el cliente hará propuestas de mejora de los servicios que servirán para captar a nuevos clientes.

Por lo expuesto, la fidelización de clientes permite el desarrollo del negocio, además puede ser de gran soporte para captar ingresos recurrentes fijos que ayuden al sostenimiento del mismo. A su vez, la implementación de un programa de fidelización de clientes ayuda a reenfocar el negocio según las necesidades de los consumidores y a dirigir la compañía buscando eficiencia y aportar un valor real a la relación con la cartera total de clientes.

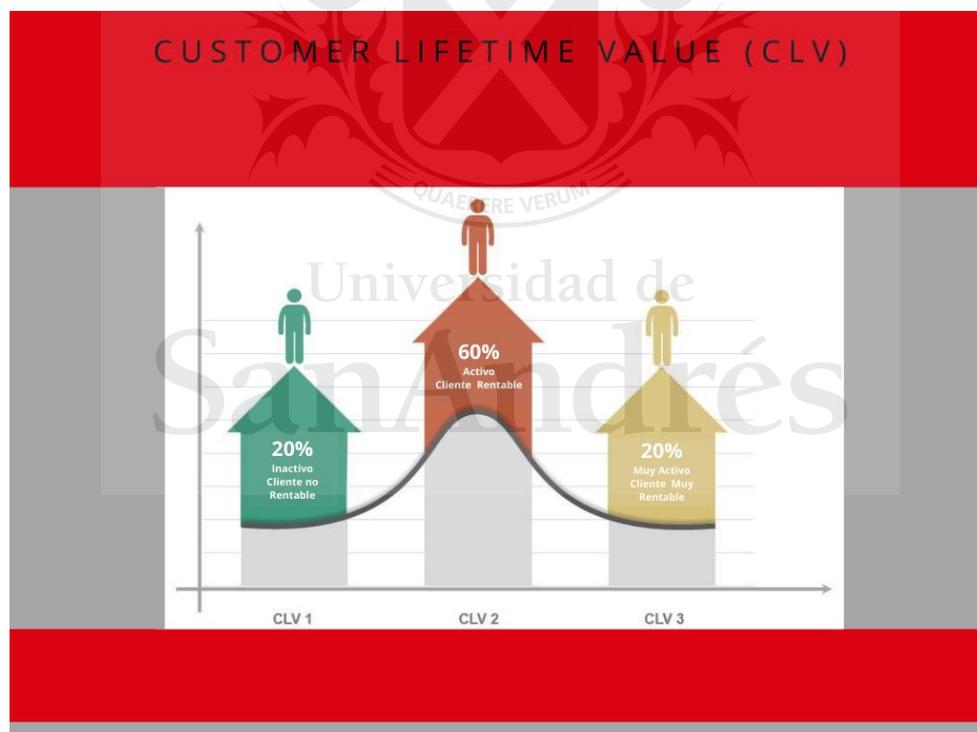
En cuanto a B2B y la fidelización se debe tener en claro que se genera como consecuencia de una relación positiva a largo plazo, por lo que entra en juego la importancia del valor del ciclo de vida del cliente, conocido como CLV (Customer Lifetime Value). El CLV se utiliza como método de predicción a largo plazo, para determinar el valor que tiene un cliente en función de la relación que mantiene con la empresa a lo largo del tiempo y de todo el ciclo de vida del cliente. El CLV es el beneficio neto agregado que obtiene la empresa durante el tiempo que dura la relación con el cliente, después de descontar los costos invertidos en la captación y el mantenimiento del mismo.

Para generar una fidelización exitosa en negocios B2B se debería, entre otras cosas utilizar un CRM; amplificar las vías o canales de contacto; utilizar el site de la empresa

no solo como una herramienta de captación, crear un programa de fidelización es una muy buena opción; generar eventos exclusivos para clientes, como así también regalar objetos tangibles.

V. Kumar de la Universidad de Georgia remarca lo importante de implementar métricas de CLV, exponiendo que *“Utilizar el CLV como una métrica de marketing, los gerentes tienden a poner mayor énfasis en el servicio al cliente y la satisfacción del cliente a largo plazo para el segmento correcto de clientes, en lugar de solo intentar maximizar las ventas a corto plazo”*<sup>9</sup>.

Medir el CLV es importante para todas las empresas ya que mediante el mismo se pueden identificar aquellos clientes que forman parte de mayor porcentaje del profit de la empresa, como se ve en el siguiente cuadro<sup>10</sup> el 60% del profit proviene de aquellos clientes con los que se tiene una relación activa.



<sup>9</sup> Kumar, V. (2008). *Customer lifetime value: The path to profitability*. Now Publishers Inc. Kumar. Foundations and Trends in Marketing, 2(1), 1-96.

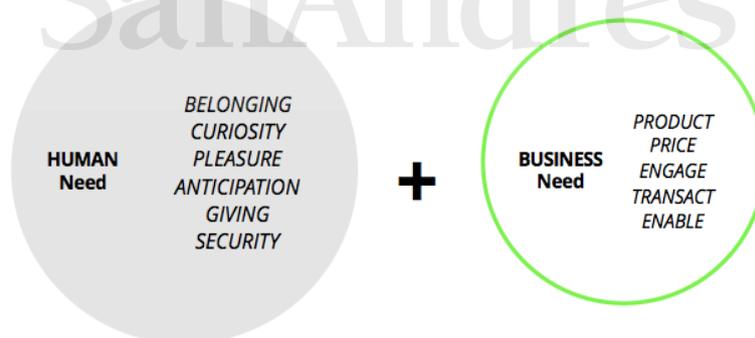
<sup>10</sup> Cuadro Customer Lifetime Value (CLV): Elaboración Propia

## 2. Procesos de venta y Canales

Conforme a la descripción realizada del modelo de negocio B2B, y a las características inherentes al mismo, hay que resaltar que existen grandes diferencias en comparación al B2C, las discrepancias entre ambos modelos de negocio no radican solo en las etapas del proceso de adquisición sino, además en el target, en su cliente/consumidor, en los tiempos dispuestos en el proceso y la toma de decisión. Habitualmente, el proceso de compra es más extenso y la selección empleada cuenta con una fuente más racional en el modelo B2B mientras que los tiempos se acortan en el modelo B2C, debido a que el cliente atiende a razones emocionales y subjetivas a la hora de decidirse. Todo lo anterior influye directamente en las estrategias de marketing, en el contenido y los canales de comunicación empleados, así como en las métricas a analizar.

En lo que Deloitte denominan como el “The Human Experience of B2B Sales”, tratan de exponer que *“El diseño de una experiencia de ventas B2B que satisfaga las demandas de los clientes requiere abordar tanto las necesidades racionales comerciales como humanas de los compradores y tiene implicaciones reales para el liderazgo de ventas”*<sup>11</sup>.

### The Human Experience of B2B Sales<sup>12</sup>



<sup>11</sup> Paul Vinogradov; Harry Datwani; Abe Awasthi - Deloitte - *Experience Selling: The Future of B2B Sales - Five Steps to Transform and Deliver the Right B2B Experience* (November 2019) - Disponible en Site: <https://www.deloittedigital.com/content/dam/deloittedigital/us/documents/offerings/offering-20191118-hub-customer-marketing-b2b-sales-inline.pdf>

<sup>12</sup> Paul Vinogradov; Harry Datwani; Abe Awasthi - Deloitte - *Experience Selling: The Future of B2B Sales - Five Steps to Transform and Deliver the Right B2B Experience* (November 2019) - Disponible en Site: <https://www.deloittedigital.com/content/dam/deloittedigital/us/documents/offerings/offering-20191118-hub-customer-marketing-b2b-sales-inline.pdf>

Asimismo, en el B2B es más complejo lograr hacer llegar el mensaje a los clientes potenciales. En primer lugar, por una cuestión meramente cuantitativa, ya que normalmente es un número de personas mucho menor y, en segundo lugar, porque pertenecen a un nicho mucho más segmentado, frecuentemente profesionales de un sector determinado, por lo que no es tan realizable comunicarse con ellos por canales más generales y/o masivos, como las redes sociales no profesionales.

Los eventos corporativos como ferias, seminarios o congresos se utilizan ampliamente como estrategias de marketing B2B, aunque una campaña de email marketing también puede ser muy efectiva si se dirige a los contactos adecuados y se tienen en cuenta aspectos como las necesidades concretas del cliente y el conocimiento profundo de cuál es el ciclo de compra de nuestro producto o servicio.

Óscar Torres<sup>13</sup>, expone que *“el proceso de venta en B2B es una operación donde las tres variables más relevantes son la empresa que te respalda, la persona que te lo vende y el producto/solución que ofreces”*. Si derivamos de aquí las implicaciones que esto puede tener para el departamento de marketing, los tres ejes (nuestras 3P) sobre los que desarrollar la estrategia son:

- ▶ Posicionamiento
- ▶ Personas
- ▶ Propuesta de valor



Fuente: Óscar Torres<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Óscar Torres por Nùria Nieto Branding Industrial consultora especializada en marketing B2B, digitalización y comunicación industrial. Blog *¿Cuál es tu marketing mix en B2B?* (Mayo 2019) - Disponible en Site: <https://www.brandingindustrial.com/2017/05/19/cual-es-tu-marketing-mix-b2b/>

<sup>14</sup> Óscar Torres por Nùria Nieto Branding Industrial consultora especializada en marketing B2B, digitalización y comunicación industrial. Blog *¿Cuál es tu marketing mix en B2B?* (Mayo 2019) - Disponible en Site: <https://www.brandingindustrial.com/2017/05/19/cual-es-tu-marketing-mix-b2b/>

### a. Fuerza de Venta

El canal de venta directa tradicional del negocio B2B es la fuerza de venta. Las personas en el centro de todo, es evidente que hacer negocios con empresas B2B es distinto a hacerlo con el consumidor final. Pero la importancia del marketing hipersegmentado, del trato personal y el prestigio nos dan la pauta de un principio esencial, y es que no son las empresas las que se comunican entre sí y hacen negocios, sino las personas. Hay compañías B2B que el proceso completo de venta lo realiza una fuerza de venta, en otros casos el proceso es compartido con el e-commerce ya que se mantiene el modelo de un “asesor personalizado” y en otras el inicio, lo que es la prospección o la captura de clientes lo hace el ejecutivo y el posterior mantenimiento y futuros procesos de compra ya se administran mediante un e-commerce.

En cuanto a fuerza de venta existe todo un proceso de capacitación, y gestión de fuerza de venta vinculada a la productividad.

Lo importante de resaltar es que juegan un rol importante en aquellas actividades que necesitan un proceso de pitching en donde se compite en un proceso con otros proveedores y se debe realizar presentaciones eficaces que logren concretar la selección.

### b. E-Commerce B2B

El e-commerce del cual, el común de la gente tiene vasto conocimiento y uso, no solo existe en las transacciones B2C, realizados los desarrollos necesarios el e-commerce se puede extender a todos los modelos de negocios, ya que “*el comercio electrónico evidencia la perfecta aplicación de la tecnología de la información y la comunicación en diferentes procesos. Las transacciones electrónicas pueden ser parciales o completas y pueden abarcar transacciones de empresa a empresa, Business to Business (B2B), de empresa a consumidor, Business to Consumer (B2C) y de consumidor a negocio, Consumer to Business (C2B)*”<sup>15</sup>. Además, así como la fuerza de venta es el canal directo por excelencia en los negocios B2B, contar con un sistema

---

<sup>15</sup> Wigand, R. T. (1997). *Electronic commerce: Definition, theory, and context. The information society*, 13(1), 1-16.

de e-commerce facilita ampliar la plataforma de negocios con partnerships y ampliar la gama del canal indirecto, y no solo captar mercado directamente.

Embarcarse en un negocio online tiene más ventajas que el face to face hoy en día, primero porque no requiere de oficinas físicas y los gastos que supone mantener esa estructura y también la comodidad de comprar de manera rápida, y obteniendo una mayor información y opiniones de los productos. Por eso, las empresas tienen una gran oportunidad de ofrecer sus productos y servicios a través del B2B electrónico.

Hoy en día el entorno B2B electrónico es sumamente competitivo, *“La transformación de una organización para competir en este entorno exige la integración de aplicaciones empresariales (EAI) y la integración business-to-business (B2Bi). Son los habilitadores de la mayoría de las estrategias comerciales actuales, como e-commerce colaborativo, las redes colaborativas, el supply chain management (SCM) y la gestión de la relación con el cliente (CRM) en múltiples canales”*<sup>16</sup> Esto se traduce en una transformación digital evidente que llevamos tiempo presenciando. Las empresas deben adaptarse a los cambios digitales y sus recursos se ven optimizados con este tipo de venta por Internet. La venta online B2B no solo incluye procesos digitales en una acción comercial, sino que además convierte el entorno digital en un entorno más eficiente a nivel de costos como los recursos, el precio y las ofertas y a nivel de gestión como el stock, la producción y la logística. Toda esta gran evolución digital Samtani lo relaciona a un proceso tan relevante, tal como, la revolución industrial cuando expone que *“El e-commerce B2B se está hablando en todas partes. Y no es solo jerga: es el siguiente nivel en la revolución del e-commerce, cuando las empresas colaboran con socios comerciales en tiempo real y ponen en línea la gestión de todos sus procesos, desde la cadena de suministro y las compras hasta la fabricación y el desarrollo de productos, para mayor control, respuesta rápida, eficiencia mejorada, inteligencia global y ahorros de costos sin precedentes. El e-commerce B2B es una revolución, similar en magnitud a la Revolución Industrial, que cambiará fundamentalmente las relaciones entre los socios comerciales: cómo intercambian información, colaboran, se comunican y cierran transacciones”*<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Samtani, G. (2002). *B2B integration: A practical guide to collaborative e-commerce*. World Scientific Books.

<sup>17</sup> Samtani, G. (2002). *B2B integration: A practical guide to collaborative e-commerce*. World Scientific Books.

Con gran cantidad de E-commerce B2B se eliminan intermediarios, se intensifica la productividad de la fuerza de venta comercial, se amplía la presencia de la marca y se abarca más mercado incluso a nivel internacional. Los procesos de pago son sencillos, rápidos, seguros y eficaces, así lo planteó Rule cuando considero que *“el diseño original para las transacciones B2B se centró en la creación de nuevos mercados en línea, a menudo llamados exchanges, donde los proveedores y compradores de todo el mundo se unirían para vender sus productos. Estos intercambios serían como grandes bazares con todo a la venta en el mundo, y los vendedores con los precios más bajos podrían recibir atención inmediata de los compradores del otro lado del planeta”*<sup>18</sup>, con esta manifestación nuevamente se expone lo revolucionario del despliegue que los negocios podrán efectuar si logran la mayor expresión de la transformación digital en un negocio B2B mediante el e-commerce.

#### **b. MKT B2B**

Iniciaremos este apartado con una definición de Marketing, está para la American Marketing Association (A.M.A.) *“marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”*<sup>19</sup>. Consideramos que la definición brindada por la AMA es certera porque habla del intercambio de valor, sin hablar de un intercambio monetario necesariamente y que es abierto en todo sentido, contemplando clientes, socios y hasta a la sociedad en general. Si quisiéramos realizar una bajada a una definición inicial del marketing B2B, podríamos describirlo *como un sistema integral de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de otras empresas para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización.* Se debe tener como base que el marketing es un proceso social y administrativo, promueve el intercambio de valor con semejantes, y está orientado a la identificación y satisfacción de necesidades y

<sup>18</sup> Rule, C. (2003). *Online dispute resolution for business: B2B, ecommerce, consumer, employment, insurance, and other commercial conflicts*. John Wiley & Sons.

<sup>19</sup> AMA American Marketing Association. *Definitions of Marketing* - Disponible en Site: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

deseos.

El marketing B2B sirve para posicionar una empresa en el mercado potencial con identidad propia, mientras que el B2C trabaja elementos emocionales de tipo más primario, que son los que operan en el consumidor final, el marketing B2B es diferente. En esencia, depende mucho más del prestigio y las recomendaciones entre círculos centrales de profesionales, así como en relaciones personales. Kim Ann King al hablar de Marketing B2B, lo define como *“también conocido como marketing de empresa a empresa, son simplemente empresas que venden a gran escala a compradores en otras compañías. Al hacerlo, los vendedores B2B deben definir su mercado objetivo, cuentas objetivo y comprador ideal; crear productos y servicios para satisfacer las necesidades de esos compradores; y posicionar, fijar el precio y promocionar correctamente sus productos y servicios en el mercado”*<sup>20</sup>. El marketing B2B tiene como objetivo crear imagen y reputación de marca y promover las relaciones interpersonales. Aunque implica un proceso de fortalecimiento, si logra cometer su objetivo, resulta realizable en definitiva tener presencia en el mercado más que las acciones B2C enfocadas al cliente final. Dicho de otra forma, poseer prestigio o ser especialista en una actividad, facilita vender sin necesidad de dispersar esfuerzos. En cuanto al esquema comunicación *“En el sector B2B, las empresas se centran en la lógica del producto y sus características. Los clientes también están investigando competidores y soluciones alternativas; por lo tanto, el enfoque consultivo debe prevalecer en la comunicación de marketing B2B contra el enfoque agresivo de cierre de acuerdos”*<sup>21</sup>. En el content marketing para empresas B2B, puede haber muchas marcas de la competencia que luchan por el mismo cliente. Tener un fuerte conocimiento de la marca por parte del target market, le permite a la empresa superar a la competencia.

En cuanto a las estrategias a desarrollarse en marketing B2B, si bien, los principales canales de comunicación son los llamados telefónicos, email marketing y la venta face to face, hoy en día las estrategias de marketing digital están adquiriendo bastante

---

<sup>20</sup> King, K. A. (2015). *The complete guide to B2B marketing: new tactics, tools, and techniques to compete in the digital economy*. Pearson Education. - Disponible en Site: <https://www.informit.com/content/images/9780134084527/samplepages/9780134084633.pdf>.

<sup>21</sup> Rėklaitis, K., & Pilelienė, L. (2019). *Principle differences between B2B and B2C marketing communication processes. Management of Organizations: Systematic Research*, 81(1), 73-86.

peso en el mix de comunicación como estrategia infalible para alcanzar el público objetivo. Twitter y LinkedIn son las principales redes sociales donde las empresas B2B tiene presencia, Twitter por ser más directo y dirigido al mercado potencial o target market y linkedin por ser un medio más profesional, de la misma manera las empresas pueden utilizar la plataforma Youtube con videos creativos e informativos para darse a conocer ante al mundo digital. Hacer que los consumidores puedan reconocer la marca es extremadamente valioso porque aumenta la probabilidad de que trabajen con nosotros. El conocimiento de la marca asegura un lugar en la industria en la que se opera.

En el marketing B2B están sumamente alineados los procesos de venta con los contenidos que se deben distribuir, y a su vez para llegar a ser relevante para el target market se debe tener en cuenta un contenido más profesional y una fuerte ejecución del branding.



*i. Brand Content y su relación con MKT B2B Funnel*

El Brand awareness refleja el grado de familiaridad que los consumidores tienen con la empresa y lo que la misma comunica, esto no es simplemente que las personas reconozcan el logo, porque es algo fuera de lo común, sino que su target market reconozca su marca y lo que representa.

Generar brand awareness es muy importante porque es mucho más probable que los consumidores compren o consuman marcas que reconocen y en las que confían. Cuando las personas conocen la marca, también aseguran su posición en la industria en la que están.

El Content Marketing Institute en su reporte del MKT B2B perspectivas 2020 informa que *“la mayoría de los especialistas en marketing B2B utilizan el marketing de contenidos con éxito para lograr los objetivos del top-of-funnel. Además, reportan que lo usan con éxito en actividades que profundizan las relaciones. Sin embargo, ha habido notables aumentos año tras año en aquellos que lo utilizan para fomentar,*

*fidelizar y generar ventas / ingresos”.* <sup>22</sup>

Debajo ilustraremos un Content Funnel<sup>23</sup> que tiene en cuenta el proceso desde la perspectiva del cliente, desde la perspectiva de la empresa que genera el contenido y las herramientas / tipo de contenidos según la etapa del funnel en el que se encuentre.



En el presente funnel, queda claro que se puede generar infinidad de contenido para generar awareness, contenido que satisfaga la necesidad de comparación de propuestas de valor, y finalmente contenido que asiente la confianza del prospecto y finalmente se convierta en consumidor, en la administración de estos contenidos la compañía se encuentra transmitiendo valor de marca y por lo tanto generando un brand awareness. Todo este contenido debe distribuirse por distintos canales, que según el Content Marketing Institute “el top 3 de los tipos de canales / herramientas que utilizan los marketer B2B para realizar content son, social media content (95%),

<sup>22</sup> Ann Handley; Stephanie Stahl; Robert Rose; Kim Moutsos; Cathy McPhillips; Lisa Murton Beets; Joseph “JK” Kalinowski; Nancy Reese - *B2B Content Marketing 2020: Benchmarks, Budgets, and Trends* - North - Content Marketing Institute (CMI) y MarketingProfs y sponsored por Sitecore. - Disponible en Site: [https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2019/10/2020\\_B2B\\_Research\\_Final.pdf](https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2019/10/2020_B2B_Research_Final.pdf)

<sup>23</sup> Content Funnel: Elaboración Propia

*blog posts/short articles (89%), and email newsletters (81%)*<sup>24</sup>.

Las empresas que se dedican a los negocios B2B, que están dirigidas a ofrecer a un número específico de negocios, también cuentan con estrategias de branding, donde el principal objetivo es crear una imagen profesional y confiable, enfocándose en tener una fuerza de ventas analítica, elocuente y persuasiva que represente profesionalmente a la empresa, es por ello que la creación de identidad de marca se construye mediante la fiabilidad y atributos que la empresa proyecta. En relación a este punto Swani expone que *“crear contenido de marca que sea popular en sitios de redes sociales como Facebook puede ser un desafío porque la mayoría de las conversaciones en línea tienen lugar entre clientes y excluyen a los vendedores. Para interrumpir estas conversaciones de cliente a cliente y aumentar la popularidad de sus marcas, los especialistas en marketing crean páginas de marca y publican contenido de la marca con la expectativa de que los seguidores o fanáticos de sus páginas les gusten y comenten sobre ellos y finalmente compartan sus mensajes de marca. Los cambios recientes en Facebook han obligado a los vendedores a reevaluar sus estrategias de contenido de redes sociales. Han comenzado a pasar del contenido promocional al contenido de la marca diseñado para fomentar la participación y el intercambio de los espectadores”*<sup>25</sup>, esto entendemos que se debe a que para crear un vínculo eficaz con los clientes, las empresas si bien cuidan sus procesos de distribución, donde la calidad, efectividad y el tiempo, son un factor clave para posicionarse como empresa competente también es importante el crear valor frente al mercado potencial. En relación al valor y lo expuesto por Swan anteriormente, de ser parte de las conversaciones de los clientes y las redes sociales, The Sophisticated Marketers guide to LinkedIn declaró que *“con LinkedIn, estás llegando a un público de calidad en un contexto profesional. Y puedes involucrarlos de una manera muy significativa: compartiendo contenido valioso con productos adaptados a la forma en que los profesionales se involucran. Al hacerlo, te conviertes en parte de las*

---

<sup>24</sup> Ann Handley; Stephanie Stahl; Robert Rose; Kim Moutsos; Cathy McPhillips; Lisa Murton Beets; Joseph “JK” Kalinowski; Nancy Reese - *B2B Content Marketing 2020: Benchmarks, Budgets, and Trends - North* - Content Marketing Institute (CMI) y MarketingProfs y sponsored por Sitecore. - Disponible en Site: [https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2019/10/2020\\_B2B\\_Research\\_Final.pdf](https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2019/10/2020_B2B_Research_Final.pdf)

<sup>25</sup> Swani, K., Milne, G.R., Brown, B.P., Assaf, A.G., Donthu, N. (2017). *What messages to post? Evaluating the popularity of social media communications in business versus consumer markets*, *Industrial Marketing Management*, 62: 77-87.

*conversaciones y la educación de tu audiencia en la plataforma*<sup>26</sup>.

Es más probable que las empresas en su posición de comprador de productos o servicio B2B estén motivadas en la búsqueda de contenido que distribuyan marcas corporativas. Los especialistas en marketing B2B podrían beneficiarse de dirigir temas funcionales con doble enfoque, uno a clientes potenciales que buscan información sobre cómo resolver algún inconveniente que estén sufriendo y al mismo tiempo distribuir contenidos emocionales a los clientes actuales que desean incrementar las relaciones preexistentes., esto es la base principalmente, en que tal como Content Marketing Institute define al Content Marketing, este necesita tener "*un enfoque de marketing estratégico centrado en la creación y distribución de contenido valioso, relevante y coherente para atraer y retener una audiencia claramente definida y, en última instancia, para impulsar la acción del cliente*"<sup>27</sup>.

El desarrollo tecnológico, y consigo las redes sociales, revolucionaron las formas de hacer negocios, pero como hemos expuesto LinkedIn es el medio social por excelencia en campañas de B2B. Kaplan al hablar de Redes Sociales expone que "*permiten la creación e intercambio de contenido generado por el usuario*"<sup>28</sup>, más recientemente los medios sociales fueron definidos como "*plataformas y servicios de comunicación digital que permiten a las partes conectarse entre sí, compartir información, entablar un diálogo y en el que organizaciones e individuos publican contenido y mensajes para involucrar a los participantes e interactuar con otros contribuyendo a sus debates*"<sup>29</sup>, una definición elaborada por Huotari que nos permite sentar las bases de que hoy en día las redes crean ambientes de diálogo y en donde las empresas al participar forman parte y en dónde "*LinkedIn es el medio social destacado. LinkedIn tiene más de 530 millones de usuarios. Ese número solo hace que LinkedIn sea incomparable para las redes B2B. Además, hay 9 mil millones de impresiones de contenido en el feed de LinkedIn cada semana, con 3 millones de*

---

<sup>26</sup> The Sophisticated Marketer's Guide to LinkedIn - Marketing solution LinkedIn - Disponible en Site: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/marketing-solutions/cx/2017/pdfs/Sophisticated-Marketers-Guide-to-LinkedIn.pdf>

<sup>27</sup> Salesforce Pardot - *The Complete Guide to B2B Marketing -How to optimize your campaigns and drive more revenue* - Disponible en Site: [https://www.salesforce.com/content/dam/web/en\\_us/www/documents/e-books/smb/Pardot-Complete-Guide-to-B2B-Marketing.pdf](https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/e-books/smb/Pardot-Complete-Guide-to-B2B-Marketing.pdf)

<sup>28</sup> Kaplan, A.M., Haenlein, M. (2010). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*, *Business horizons*, 53(1): 59-68.

<sup>29</sup> Huotari, L., Ulkuniemi, P., Saraniemi, S., Mäläskä, M. (2015). *Analysis of content creation in social media by B2B companies*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6): 761-770.

*usuarios compartiendo contenido durante ese tiempo. Nuestros datos muestran que los profesionales B2B confían en LinkedIn mucho más que cualquier otro canal de redes sociales*<sup>30</sup>. Y como lo demostramos en el funnel la confianza es lo que le permite al consumidor de contenido B2B finalmente tomar la decisión de compra.

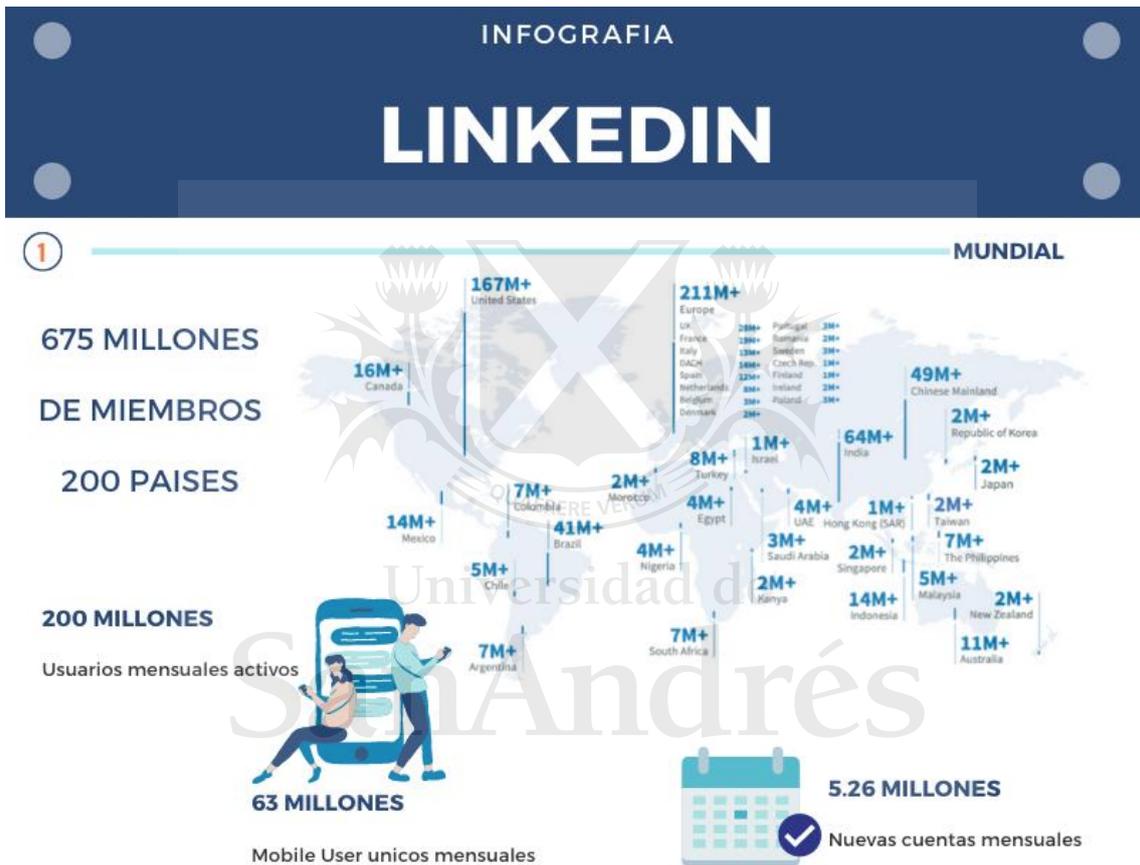


---

<sup>30</sup> Sagefrog Marketing Group – 2020 B2B Marketing Mix Report - Slide 9 LinkedIn is the Most Used (and Trusted) Social Medium  
- Disponible en Site: [https://sagefrog-website.s3.amazonaws.com/2020/01/Marketing\\_Mix\\_2020\\_Report-Final.pdf](https://sagefrog-website.s3.amazonaws.com/2020/01/Marketing_Mix_2020_Report-Final.pdf)

ii. *LinkedIn*

Infografía de Elaboración Propia utilizando como Fuentes: Mansoor Iqbal - LinkedIn Usage and Revenue Statistics (2020) - Disponible en Site: <https://www.businessofapps.com/data/linkedin-statistics/> | Maddy Osman, marzo 16, 2020 - Kinsta blog Sorprendentes Estadísticas y Datos de LinkedIn 2020 - Disponible en Site: <https://kinsta.com/es/blog/estadisticas-de-linkedin/> | Ricardo Botín 8 Dec, 2020 - Oberlo - Los mejores horarios para publicar en redes sociales - Disponible en Site: <https://ar.oberlo.com/blog/horarios-para-publicar-en-redes-sociales> | Simon Kemp 17 February 2020 - Digital 2020: Argentina - Disponible en Site: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-argentina> | Soravjain LinkedIn Stats and Facts - Disponible en Site: <https://www.soravjain.com/linkedin-stats-facts-infographic/> | Salman Aslam - omnicoagency. Nov 3, 2020 - LinkedIn by the Numbers: Stats, Demographics & Fun Facts - Disponible en Site: <https://www.omnicoagency.com/linkedin-statistics/> | Miguel Gomez - LinkedIn para Comerciales B2B y Freelancers 27/04/2020 - COVID-19: LinkedIn, Comerciales y Compradores - Disponible en Site: <https://migueltgomez.pro/como-ayuda-linkedin-a-comerciales-b2b/>

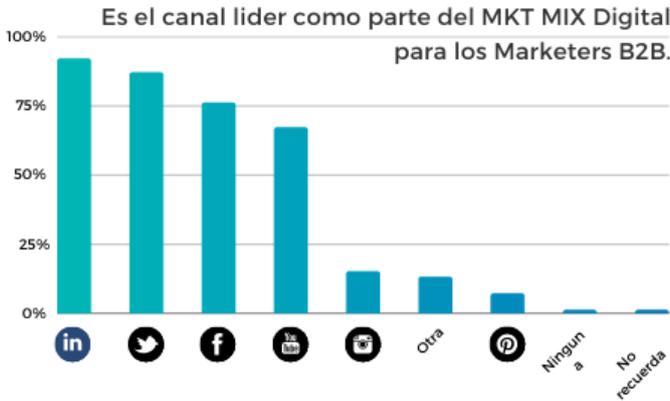


**ARGENTINA**



3

**B2B FACTS**



**20 MILLONES**

Company Pages



**50%**

De todo el trafico social hacia Websites y Blogs B2B proviene de LinkedIn

**80%**

De las leads de Redes Sociales en B2B se obtienen por LinkedIn.



**EL 65%**

De las compañías B2B adquirieron clientes por LinkedIn

**0,07%**

Es la contribucion de LinkedIn sobre todo el Social Media Market Share



**2,74% RATE**

En el visitor-to-Lead Conversation rate,

**1 DE 3**

B2B Marketers informa que LinkedIn les genera revenue

**CONTENT FACTS**

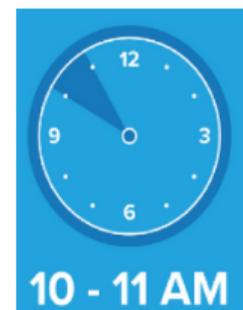
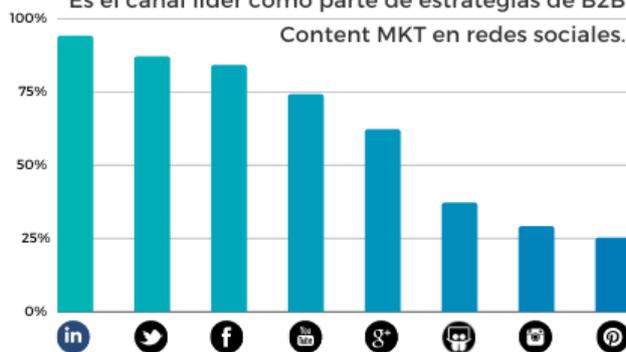


4



LinkedIn es usada por gente de negocios y empresarios, por lo que se usa durante las horas de trabajo.

Es el canal lider como parte de estrategias de B2B Content MKT en redes sociales.



## 4. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

### a. Análisis del entorno - PESTEL

#### i. P- Político

Es de suma importancia reconocer el “termómetro político” ya que al estar planteando el trabajo de final de Maestría desde el objeto de estudio HSBC, este se encuentra dentro del sector empresario, el Establishment, y siempre está en constante tensión con el espectro político. El tipo de gobierno, la bases sobre las cuales determinan sus Políticas Públicas son de relevancia para el sector bancario y financiero, ya que mediante el BCRA se determinan las regulaciones del sector, como así también, en conjunto con el Ministerio de Economía se fijan las cuestiones de política económica que tienen un gran impacto en el desarrollo de la estrategia.

En cuanto al gobierno actual y su relación con HSBC, el banco le provee una gran plataforma en sus contactos internacionales y alocación de instrumentos nacionales en el exterior, lo que ha sido notable en anteriores oportunidades en instrumentos relacionados a estrategia de YPF, y en la reciente renegociación con los bonistas de la deuda. Carlos Burgueño expuso en una nota: *“La posición argentina en la negociación con los tenedores de títulos públicos emitidos bajo legislación internacional encontró desde esta semana aliados fundamentales. El Bank of America y el HSBC, los dos bancos colocadores de los nuevos títulos públicos elegidos por el Ministerio de Economía -de manera silenciosa y hasta indirecta-, están trabajando a favor de la aceptación de la propuesta”*<sup>31</sup>.

Independientemente de lo expuesto, en el gobierno, sobre toda el ala fuerte del Kirchnerismo, no dudo en generar presión sobre la cúpula del C-Level, debiendo organizar la salida del anterior CEO de HSBC, para mantener una relación en buenos términos. En el portal Mundo empresarial en un análisis informaron que: *“El banquero era prácticamente un ministro sin cartera, que actuaba como consejero del presidente.*

---

<sup>31</sup> Carlos Burgueño | Diario la Nación - Economía - Deuda: oportuno apoyo del Bank of America y el HSBC a la posición argentina 17/07/2020 - Disponible en Site: <https://www.ambito.com/economia/deuda/oportuno-apoyo-del-bank-of-america-y-el-hsbc-la-posicion-argentina-n5117841>

*En el banco le ofrecerían su cabeza a Alberto para zanjar viejas disputas con el kirchnerismo”.*<sup>32</sup>

En el anexo I como complemento al Marco Político se amplía el análisis sobre el Gobierno de turno, su perfil e ideología política y cuestiones / desafíos del periodo actual.

## *ii. E- Económico*

Todos los bancos y compañías que operan en el sistema financiero llevan en el día a día el control sobre los ejercicios de riesgo, sobre todo, los vinculados a riesgo de mercado, de crédito, liquidez y de solvencia, pero los stress de estos ejercicios no han tenido en cuenta los impactos extremos que se podrían suceder ante un escenario de crisis estimulada por el COVID-19 y no tolerarla, por la delicada situación económica y financiera del país que viene arrastrada hace años.

La crisis económica manifestada en todas sus variables, la caída del PBI en un -19,1% en el 2do trimestre, cepo cambiario que impulso un desdoblamiento de la moneda estadounidense, Inflación, un riesgo país estable a pesar de la negociación de la deuda, caída en la actividad productiva, que dejan en evidencia una recesión y gran depreciación de la moneda.

Lo expuesto se traduce, en las entidades del sistema financiero, en una inexistencia de líneas de créditos, altos niveles de morosidad, innumerables cheques rechazados, oferta de bienes y servicios afectada, por lo que las autoridades del país se deben empeñar en aplanar la curva del Covid-19, avanzar en las fases para salir de la cuarentena y suavizar el impacto en la actividad económica.

Encausar las variables económicas e impulsar el crecimiento productivo favorecerá a la restabilidad del sistema financiero y bancario, en sus estrategias y entrega de valor.

En el anexo I como complemento al Marco Económico se amplía el análisis sobre las variables económicas actuales.

---

<sup>32</sup> Portal Mundo Empresaria | Política - Caen los CEOS: la cúpula del HSBC quiere entregar a Martino a cambio de paz 24/08/2019  
- Disponible en Site: <https://mundoempresarial.com.ar/contenido/3337/caen-los-ceos-la-cupula-del-hsbc-quiere-entregar-a-martino-a-cambio-de-paz>

### *iii. S- Social*

Para el análisis del entorno Social desdoblaremos las observaciones por las variables que consideramos importantes para su descripción. Siempre teniendo en cuenta que el sector financiero tiene la particularidad de que en su actividad misma cumple una labor social, ya que los bancos garantizan la canalización de los recursos hacia las actividades más productivas y los proyectos de inversión más rentables haciendo que la sociedad en general alcance mayores niveles de productividad, empleo, inversión, crecimiento y bienestar.

Pero además de que su actividad misma sea social, el sector financiero participa en actividades estrictamente sociales para la comunidad y sus empleados.

#### **Pobreza**

Los niveles de pobreza en Argentina históricamente parte de una base muy alta: en los últimos 30 años la tasa de pobreza medida por ingresos nunca fue menor al 25%. Vale resaltar que la pobreza implica carencias y vulnerabilidades que exceden la dimensión económica, ya que no existe siempre disponibilidad al sistema eléctrico y al agua potable en zonas rurales, requiriéndose mayor inversión en infraestructura.

La pobreza en áreas urbanas alcanza el 35,4% de la población, mientras que la pobreza infantil sube al 52,6% (niños menores de 14 años).

Para contrarrestar la pobreza estructural, se ha privilegiado la inversión social a través de numerosos esquemas, pudiéndose subrayar la Asignación Universal por Hijo, un programa que alcanza a aproximadamente 4 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país. Se destaca además que la tasa de pobreza se vincula directamente al estrato socio-ocupacional del principal sostén del hogar. La pobreza desencadenada por ingresos económicos cobra mayor relevancia en los hogares cuyo principal sostén pertenece a la clase trabajadora marginal (56,8% de los hogares y al 66,4% de la población).

#### **Igualdad de Género**

En el último informe global de la brecha de género<sup>33</sup> del Foro Económico Mundial, Argentina ha mejorado su posición interanual pasando del puesto 36 al puesto 30 a nivel mundial. Además, la Argentina cuenta con una calificación de país desarrollado en Salud y Supervivencia (0,980) y Logro Educativo (0,995). Aunque tiene calificación por encima de la media en Oportunidad y Participación Económica (0,623) y baja calificación en Empoderamiento Político (0,387) todos estos temas analizados desde una perspectiva de género. Dentro del Indicador de Oportunidad y Participación Económica la calificación más baja se da en Legisladoras, Altos cargos de funcionaria pública y Gerencia (0,483). Como conclusión entre las iniciativas de género que deberían tener prioridad en Argentina se encuentran: Políticas de Ascenso, Política Salarial Igualitaria, Compromiso Ejecutivo, Representación de la Mujer en Altos Cargos Públicos y Privados, Incentivos a la Capacitación técnica y Formación profesional.

## Educación

En la actualidad, el sistema educativo del país se encuentra regulado por la Ley Nacional de Educación 26.206 del año 2006, en la que se determina que el Estado es el responsable de garantizar que haya igualdad y gratuidad en la enseñanza en todo el país. Toda la población tiene derecho a acceder a una educación de calidad para garantizar la igualdad en oportunidades. El Estado es el encargado de generar las condiciones necesarias para que sea así, por ejemplo, unificando los contenidos y la organización del sistema educativo para que sea igual en todas las escuelas del país.

El reporte anual del Observatorio Argentinos por la Educación<sup>34</sup> analizó cinco grandes dimensiones: el acceso, la eficiencia interna (repitencia, promoción efectiva y progreso en edad esperada), los recursos humanos, los recursos financieros y los resultados de aprendizaje. El informe muestra que todavía hay grandes desafíos por resolver, pero sobre todo expone las disparidades entre las provincias

---

<sup>33</sup> Robert Crotti; Thierry Geiger; Vesselina Ratcheva; Saadia Zahidi - Insight Report The Global Gender Gap Report -The World Economic Forum - Organización que compromete a los líderes políticos, empresariales y culturales más importantes de la sociedad para dar forma a las agendas globales, regionales e industriales - Disponible en Site: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf)

<sup>34</sup> Argentinos por la Educación - Plataforma de Indicadores Educativo que buscan contribuir a que la educación sea determinante en el debate público argentino a través de datos que permitan enfocarla en los desafíos del siglo XXI - Disponible en Site: <https://argentinosporlaeducacion.org/informes>

- ▶ Acceso: En primaria la cobertura sigue siendo cercana al 100%. En el país la escolaridad es obligatoria a partir de los 4 años pese a que hubo intentos de extenderlo a partir de los 3. En secundaria también se advierten mejoras la matrícula en el nivel aumentó un 35,6%. No obstante, pese a ser obligatorio desde 2006, todavía uno de cada diez adolescentes está fuera del sistema.
- ▶ Trayectoria escolar: De cada diez estudiantes que empiezan la secundaria, solo seis la terminan en el plazo esperado. La tasa de repitencia se encuentra estancada desde 2011 en un 10%.
- ▶ Docentes: La cantidad de docentes aumentó en los últimos veinte años, incluso por encima del crecimiento de la matrícula de alumnos. El salario de los docentes suele ser motivo de controversia. Las diferencias entre las provincias son considerables, a veces en línea con los costos de vida de una y otra.
- ▶ Financiación: La inversión en la educación argentina, en términos reales, creció y representa al menos el 6% del PBI.
- ▶ Aprendizaje: En primaria los aprendizajes son más sólidos que en secundaria.

En cuanto a la incidencia de la Pobreza en la Educación: Casi el 70% de los pobres crónicos tiene un nivel educativo bajo y prácticamente ninguno posee un nivel educativo superior. Sólo el 89,3% de los jóvenes entre 13 y 17 años asiste a la escuela mientras esta cifra se eleva al 100% para los jóvenes en situación de menor vulnerabilidad. Los capitales culturales (tenencia de libros, computadoras y clima educativo del hogar) tienen un efecto significativo en todo el trayecto educativo. Y, el comportamiento lector, las actividades deportivas y artísticas extraescolares, tienen un efecto protector muy significativo en la educación primaria y secundaria. Así como la exposición a estilos de crianza negativos tiene un marcado efecto perjudicial en todo el trayecto educativo desde el nivel inicial.

Finalmente es importante resaltar que, entre los jóvenes pobres, tempranamente se incrementa la necesidad de insertarse en el mercado de trabajo y de atender las demandas del grupo familiar. Por lo tanto, la posibilidad de invertir en más años de educación dependerá del capital de reserva o de ahorro que disponga el grupo familiar

para postergar obligaciones y demandas de la vida adulta.

## **Empleo**

En 2019, la tasa de desempleo en el país fue de 10,6%, y se preveía que esta cifra baje ligeramente a 10,1% en 2020 y 2021, pero por el impacto del Covid esta se mantuvo en los mismos valores. El estado argentino ha tenido problemas para combatir contra los niveles de pobreza y desempleo, y se estima que cerca de la mitad de la fuerza laboral trabaja en el sector informal. La situación social del país se caracteriza por tensiones constantes entre el estado y los movimientos sindicales.

El aspecto laboral es uno de los más afectados por la situación de cuarentena total obligatoria por COVID-19 (*este punto se expone en la variable de Salud*), pero el golpe en la macroeconomía de la cuarentena genera grandes repercusiones en PYMES, la continuidad de negocios y la supervivencia de quienes se encuentran en sectores de informalidad laboral.

En cuanto al impacto que tiene la Pobreza para con el Empleo: La mayoría de los adultos que se encuentran en situación de pobreza estructural trabaja. Sin embargo, su inserción en el mercado laboral se da en condiciones más precarias, no poseen un trabajo fijo, y pocos tienen un empleo con derecho a jubilación y seguro o servicio de salud. A su vez, la participación laboral es significativamente menor en el grupo de jóvenes y de mujeres que se encuentran en la pobreza estructural en comparación al resto de la población.

## **Salud**

En cuanto a Sistema de Salud, la Argentina posee una fuerte demanda generada por las enfermedades crónicas y un sistema diversificado para darle respuesta, con disparidades geográficas en cuanto a la infraestructura y un porcentaje significativo de la población sin cobertura médica.

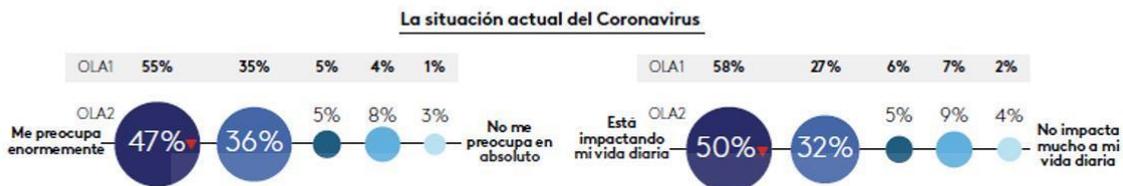
Para inicios del 2020, la sociedad argentina sufre el avance de la pandemia viral (COVID19), con alta repercusión debido a la celeridad de su propagación, la ausencia de estrategias previas locales de prevención y la precariedad de los saberes globales y la asignación de recursos orientados a su propicia atención. En la evolución de esta

pandemia se la impulso a la Argentina a promover políticas sanitarias preventivas de aislamiento social forzado, con efectos regresivos, no deseados en materia socioeconómica.

Kantar<sup>35</sup> realizó un estudio en el análisis sobre el impacto del COVID en la microeconomía familiar y los resultados expuestos son:

**Ya nos acostumbramos a la situación inédita que plantea la pandemia; ahora empezamos a pensar hacia adelante.**

El confinamiento nos obligó a un drástico cambio de hábitos, al cual nos vamos habituando, creando una nueva dinámica en la vida diaria.



**El freno de la actividad económica empieza a resentir los ingresos de los hogares**

Las familias empiezan a notar las dificultades en su economía del día a día, lo que los obliga a planificar mejor sus decisiones de compra y prestar más atención al precio de los productos y servicios.



No es un dato poco significativo que la pandemia y las medidas impuestas para brindar soporte sanitario se dan en un contexto de estanflación (Inflación y estancamiento económico), crisis vinculada a la deuda externa y estancamiento económico histórico, a lo que se le adiciónar la enérgica presencia de una grieta político-ideológica infructuosa acerca de los inconvenientes que afronta la sociedad.

En este contexto, la presente emergencia sanitaria ubica en estado de crisis seriamente agravado a un estado socioeconómico desigual, estructuralmente empobrecido, no desde ahora sino desde hace décadas. El nuevo contexto interrumpe

<sup>35</sup> Hector Navarrete Kantar Argentina Brand Strategy Lead | LinkedIn Post - Disponible en Site: [https://www.linkedin.com/posts/navarretegabriel\\_interesantes-hallazgos-ante-la-prolongaci%C3%B3n-activity-6660931025864056833-f2-P](https://www.linkedin.com/posts/navarretegabriel_interesantes-hallazgos-ante-la-prolongaci%C3%B3n-activity-6660931025864056833-f2-P) - <https://lnkd.in/emshyht>

aún más la inversión, los consumos y la demanda de empleo en la economía formal, a la vez que licua toda perspectiva y expectativa de reactivación, afectando fundamentalmente a la PYME, profundizando la correlación entre informalidad económica, pobreza y exclusión social. Por lo expuesto todas aquellas proyecciones o estimaciones socioeconómicas realizadas a inicios del 2020 por distintos expertos fueron seriamente afectadas por el impacto de la cuarentena para afrontar el COVID19. Si el escenario social se encontraba en una situación “delicada” a finales de 2019, es de esperar que todo se acreciente aún más en los próximos meses. Incluso, el pobre debate político-metodológico sobre si la pobreza por ingresos era a finales de ese año del 35% (INDEC) o del 40% (ODSA- UCA<sup>36</sup>), resulta a esta altura de los acontecimientos por demás desactualizado.

Las carencias estructurales históricas que aquejan a más del 30% de la población no son actuales. En particular, a los acontecimientos sanitarios y económicos regresivos que genera el COVID-19 se agregan cuestiones de déficits estructurales: el hacinamiento, la degradación residencial, la falta de servicios públicos sanitarios (agua, cloacas, etc.), la malnutrición constante, la privación de los servicios de educación y de salud, la debilidad de los capitales sociales en juego, la ausencia de información valiosa, el incremento del riesgo a sufrir de ansiedad y estrés, hasta el aumento de la violencia social intrafamiliar.

A lo largo de la última década los informes del ODSA vienen observando una persistente desigualdad estructural, estimando que en el año 2019 el 16% de la población urbana de 18 años y más, que decía tener bastantes problemas de salud o padecer enfermedades graves o crónicas, en tanto que el 23% describía alta sintomatología ansiosa y depresiva. Si bien, se estima que 3 de cada 10 adultos asistieron a una salita u hospital para atenderse en su última consulta médica.

Datos de Salud Relevantes: (Ministerio de Salud<sup>37</sup>)

- ▶ Establecimientos de Salud: 25.751
  - 9% con internación general
  - 7% con internación especializada en tercera edad

<sup>36</sup> Observatorio de la Deuda Social Argentina - Centro de Investigación de la Universidad Católica Argentina - Disponible en Site: <http://uca.edu.ar/es/observatorio-de-la-deuda-social-argentina>

<sup>37</sup> Ministerio de Salud de la República Argentina - Disponible en Site: <https://www.argentina.gob.ar/salud>

- 2% de centros materno infantiles
- 56% del total de los centros brinda diagnóstico y tratamiento, pero no internación.
- 26% en la Provincia de Buenos Aires
- ▶ Financiamiento: 7% del PBI
- ▶ A nivel país hay 39,6 médicos por cada 10.000 habitantes

Todas las problemáticas que se describieron en relación al factor Social del análisis PESTEL se centra en identificar aquellos nudos y puntos de inflexión de la sociedad, y sobre los cuales el sistema financiero y bancario debe hacer foco, no solo empatizar con su comunidad, sino además para cumplir con su rol social.

Por lo expuesto es importante resaltar los comentarios de los responsables de los sectores de RSE del Sector<sup>38</sup>:

- ▶ *“Los programas que tenemos están enfocados principalmente en la educación, empleo e inclusión financiera”* Banco Santander Río Vanesa Marignan, gerente de Responsabilidad Social
- ▶ *“Es importante poner mayor énfasis en la empleabilidad, Queremos garantizarles a los chicos en los colegios una escolaridad de calidad y que puedan tener un título en mano cuando busquen un empleo”* HSBC Valeria Vivani, especialista en Inversión en la Comunidad
- ▶ *“Desde la entidad bancaria impulsan una estrategia de inversión social que tiene como ejes la educación, la salud y la promoción laboral”*. Banco Galicia Constanza Gorleri, gerente de Sustentabilidad
- ▶ *“La entidad bancaria sigue desarrollando su tarea en el ámbito de la responsabilidad social con la educación, los emprendimientos y el medioambiente como los ejes de su política”*. Banco Patagonia Heather Feehan, jefa de RSE
- ▶ *“El banco viene trabajando con la educación, emprendimientos, ciudadanía, asistencia directa e inclusión social como ejes de su estrategia de responsabilidad social”*. Banco Hipotecario Karina Gutiérrez, coordinadora de Comunicación y RSE

#### *iv. T- Tecnológico*

El desarrollo de la ciencia y la tecnología en Argentina ha estado históricamente vinculado a los distintos modelos de desarrollo implementados por el gobierno de

<sup>38</sup> Revista Bancos y Seguros | Impacto Social mayo 2018 - Disponible en Site: <https://www.nbsbancosyseguros.com/impacto-social/10252/> Revista segmentada, especializada en economía, inversiones, instrumentos financieros y oportunidades de negocio

turno. La Argentina viene de una era agrícola y una industria basada en los recursos naturales, y debe realmente prepararse para navegar el siglo XXI. El crecimiento que la Argentina requiere va a estar atado a la capacidad de mantener a su sociedad actualizada. Hoy debería formular políticas públicas relacionadas a la tecnología que sienten las bases para el conocimiento, ya que toma tiempo y esfuerzo, pero la tecnología tiene un enorme potencial.

El potencial creativo en la Argentina propone infinitas posibilidades. Los argentinos están acostumbrados a los cambios permanentes y eso los hace personas, empleados y empleadores, mucho más resilientes. Al mismo tiempo, el ecosistema emprendedor ha tenido una evolución muy importante en los últimos 15 años, con propuestas innovadoras por parte de la generación millennial.

El conocimiento de la Argentina está a la altura de los avances tecnológicos internacionales, pero no alcanza con destinar el 0,6% del PBI. Invertir en serio se traduciría en un gran empujón para la economía.

En el ámbito de los negocios, los denominados unicornios son empresas tecnológicas emergentes que en muy poco tiempo alcanzan el éxito en cuestión de rentabilidad económica. En Argentina se fundaron cinco de las compañías más exitosas del mundo. En Argentina existe potencial para que cualquier start-up se posicione en el grupo de las compañías unicornio del mundo. El país está muy bien posicionado en la región respecto de los conocimientos en tecnologías de la información desde los inicios del boom de Internet.

La influencia del cambio tecnológico sobre el sector financiero justifico e impulso la incorporación de innovaciones tecnológicas, y determino que la transformación tecnológica sea un elemento fundamental de las estrategias bancarias a seguir para obtener una ventaja competitiva.

Es sustancial destacar que una ventaja competitiva sostenible no demanda ni la utilización de la tecnología más sofisticada (bigdata, AI, geolocalización, datos biometricos, etc), ni tampoco ser el pionero en implementarla en el sector, sino que, por el contrario, requiere la adopción en el momento más oportuno de las innovaciones tecnológicas relacionadas con la misión corporativa, con las oportunidades y

amenazas del entorno y con el perfil competitivo propio de cada entidad. Hoy es más probable que una persona elija su banco según el contenido que consiga en su página web, en lugar de dejarse llevar por un comercial visto en la televisión. Por ejemplo, para el usuario tiene más peso el contenido relacionado con su necesidad de aprender sobre finanzas personales que ver un comercial con personas sonrientes y un guión de treinta segundos que no se adapta a su necesidad.

Datos Tecnológicos Relevantes:

- ▶ Capacidad de Innovación: Posición 73/129 (Global Innovation Index<sup>39</sup>)
- ▶ Talento Tecnológico: Global Skills Index Coursera<sup>40</sup>
  - Business: Categoría: Competitive Position: 25/60
  - Technology: Categoría: Cutting Edge Posición: 1/60
  - Data Science: Categoría: Competitive Position: 22/60

#### v. *E- Medioambiental*

El medio ambiente no es ajeno a ningún tipo de negocio, hoy en día el consumidor ha puesto el ojo sobre el accionar de las compañías en su impacto en el medio ambiente, como así también en cómo estas brindan soporte o transforman sus operatorias volviéndose sustentables en el tiempo. Dentro de este análisis efectuado por los clientes se pena fuertemente aquellas actividades como el greenwashing, y valoran el real compromiso medioambiental.

Por lo expuesto es importante estar en conocimiento que en el 2015, las Naciones Unidas acordaron una agenda hasta el 2030 para el desarrollo sostenible. Esta ambiciosa propuesta incluía 17 objetivos, con 169 metas que son un marco inspiracional de buenas intenciones que involucran temas medioambientales de políticas de estado el cual integra la Argentina.

---

<sup>39</sup> Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, and Sacha Wunsch-Vincent - Global Innovation Index 2020 13TH EDITION - Who Will Finance Innovation? - World Intellectual Property Organization / Insead y Cornell SC Johnson College of Business - Disponible en Site: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report#>

<sup>40</sup> Anderson Romanhuk - Coursera - Global Skills Index second edition- Evalúa la actividad y el desempeño de los usuarios de 60 países en el sistema de cursos de formación y capacitación universitaria, toma como referencia el desempeño en industrias dentro de las categorías Negocios, Tecnología y Ciencia de Datos - Disponible en Site: <https://www.coursera.org/gsi> <http://www.sertacoganay.com/wp-content/uploads/Coursera-Global-Skills-Index-2020.pdf> .

En el ámbito nacional se cuenta con el Consejo Federal de Medio Ambiente, con representantes provinciales de la ciencia, academias, universidades y asociaciones civiles.

Aunque no parezca existe un gran poder por parte del sistema financiero sobre el medioambiente. Las entidades bancarias tienen el poder de influir en los comportamientos de sus clientes. El impulso de una banca sostenible es trascendental para llegar a una sociedad más amigable con el medioambiente. En enero de 2018, Larry Fink, CEO de BlackRock, publicó una carta abierta a los gerentes generales de las empresas que cotizan en bolsa. Su mensaje fue claro *“El cambio climático se ha convertido en un factor determinante en las perspectivas a largo plazo de las empresas.”*<sup>41</sup>.

En Argentina, son muchos los problemas ambientales que requieren de un cuidado especial. Se identifica como a los más apremiantes de remediar y que más inquietan a la nación y la población en general, al cambio climático, la contaminación del agua, el manejo y disposición de los desechos sólidos y la tala de bosques o deforestación.

Los daños trascendentales en Argentina del cambio climático son las sequías prolongadas, inundaciones, lluvias torrenciales, retroceso de glaciares y retroceso de zonas costeras. Según el conocido informe “Modelos Climáticos” del Centro de Investigaciones del Mar y la Atmósfera (CIMA<sup>42</sup>), lamentablemente Argentina es uno de los países más afectados por el calentamiento global.

Se puede además resaltar dentro de algunos de los inconvenientes ambientales que preocupan en las zonas urbanas: la contaminación del aire y el impacto que tiene en la salud, los desechos sólidos y químicos altamente peligrosos y su tratamiento, la biodiversidad, la desertificación y degradación de la tierra.

Un punto en donde los Bancos pueden dar soporte a los temas medioambientales es mediante la implementación de una campaña de concientización sobre productos que den soporte a la problemática, como pueden ser los bonos verdes, estos fueron hace

---

<sup>41</sup> Larry Fink, CEO de BlackRock - A Fundamental Reshaping of Finance - Disponible en Site: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>

<sup>42</sup> Centro de Investigaciones del Mar y la Atmósfera – CONICET / UBA - Disponible en Site: <http://www.cima.fcen.uba.ar/>

pocos años regulados por la CNV. “*Los Bonos Verdes, Sociales y Sustentables (“Bonos SVS”) son valores negociables que se destinan a financiar o refinanciar proyectos, en forma total o parcial, con beneficios sociales, ambientales o una combinación de ambos (sustentables).*”

*La Asociación Internacional de Mercado de Capitales (International Capital Market Association, “ICMA”) establece los principios que deben seguir los distintos tipos mencionados, para ser encuadrados como tales:*

- ▶ *Bonos Verdes: Green Bond Principles (GBP)*
- ▶ *Bonos Sociales: Social Bond Principles (SBP)*
- ▶ *Bonos Sustentables: Sustainable Bonds Guidelines (SBG)<sup>43</sup>*

En general, las iniciativas financiadas por este método se encuentran relacionadas con la generación de energías renovables, eficiencia energética, control y prevención de la contaminación, gestión sostenible de los recursos naturales, transporte limpio, gestión de residuos y construcción de edificios ecológicos.

En los últimos años, este tipo de instrumentos financieros han experimentado un crecimiento vertiginoso, reflejando un creciente interés por parte de la comunidad financiera internacional. Esta evolución ha sido posible gracias a la colaboración tanto del sector privado como de las distintas esferas del sector público y el estar al tanto de estas iniciativas, como así también de las tendencias del sector financiero en relación a la problemática medioambiental favorece a la adecuación del negocio a las demandas del mercado, como así también de los productos y/o servicios.

#### *vi. L- Legal*

El BCRA es el principal organismo regulador y la autoridad monetaria. Es una institución estatal que tiene la función y la obligación de dirigir la política monetaria del gobierno. Por ello, es una institución facultada para emitir billetes y monedas. De manera cotidiana, el banco controla las condiciones en que tiene lugar el proceso de

---

<sup>43</sup> Price Waterhouse Argentina (PwC) Publicaciones - Implementación Bonos Verdes y sustentables-SVS Avance argentino en la implementación de Bonos Verdes, Sociales y Sustentables - Disponible en Site: <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/bonos-verdes-sociales-sustentables.html>

creación del dinero bancario y, más concretamente, ofrece metodologías alternativas a la forma de regular el procedimiento del sistema financiero y cambiario. Igualmente, autoriza el funcionamiento de entidades crediticias, las supervisa y controla, y utiliza instrumentos de control bancario, monetario y financiero. De acuerdo a su ley orgánica es una institución estatal autónoma con personalidad jurídica, patrimonio propio y facultad para demandar y controlar en su nombre propio. Tiene duración indefinida y sus obligaciones son garantizadas por el Estado. Anualmente realiza la publicación del “Marco Legal del Sistema Financiero Argentino” que ofrece un panorama comprensivo de la normativa vigente relativa al sistema financiero argentino.

Un punto importante es lo relacionado a los Bancos Digitales y sobre todo el impacto que tuvieron las Fintech y los esquemas regulatorios. En cuanto a las Fintech, en Argentina no hay una ley que regule a las fintech, y se entiende que no hay por el momento intenciones de crearla porque consideran al ecosistema aun reducido.

Si bien en nuestro país, la Comisión Nacional de Valores (CNV) reglamentó el crowdfunding mediante el dictado de la Resolución General 717-E/2017 siguiendo lo prescripto en la Ley N° 27.349 (“Ley de Apoyo al Capital Emprendedor”). En enero de 2020, el Banco Central decidió regular ciertas verticales de las fintech y aprobó una serie de normas, especialmente las billeteras o proveedores de servicios de pagos (PSP).

La implementación regulatoria con mayor impacto en las fintech, fue elaborado por el BCRA obligándolas a que los fondos que administran de sus usuarios debe estar depositado en una cuenta a la vista. Hasta el momento al no depositarlo, si bien no podían prestarlo y obtener un ingreso de la intermediación financiera, si lo invertían en el mercado de capitales.

Estos fondos además de ser dinero depositado en una entidad bancaria local en una cuenta a la vista, debe ser de libre disposición inmediatamente a requerimiento del usuario.

En Argentina, al no contar con regulaciones específicas en materia de Fintech sobre sus prestaciones de los servicios financieros, los entes que las concentran son:

- ▶ Banco Central de la República Argentina (BCRA)
- ▶ Comisión Nacional de Valores (CNV)
- ▶ Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN)

Para Rosana Mazza Socia de PwC Argentina especialista en Fintech y servicios financieros Banking & Fintech 2da edición PWC *“lo regulatorio puede transformarse en un obstáculo para la innovación. Al respecto, los encuestados identificaron barreras regulatorias para avanzar en aspectos clave, como el tratamiento impositivo (70%) o la innovación de la interoperabilidad para lograr un estándar de pago (47%). Asimismo, más del 60% de los bancos reportó barreras regulatorias en temas de identidad digital y AML (Anti Money Laundering), y el 43% de las fintech señaló la necesidad de una regulación para el dinero electrónico”*<sup>44</sup>.

### **b. Análisis del Mercado**

El negocio financiero mueve, formaliza e invierte una porción importante de los ahorros privado de la economía del país, motivo por el cual el proceder de las entidades tiene un efecto considerable en materias determinantes para el impulso financiero como la asignación de fondos para la inversión, el desarrollo del sector empresario y su volumen para generar proyectos con foco en la designación de inversiones. En consecuencia, el análisis de las variables intervinientes y que determinan el estado de la concentración y competencia en el sector bancario tiene importantes implicaciones de política económica.

Las entidades bancarias con mayor alcance y marketshare encuentran en una posición predominante lo que genera muchas veces acuerdos colusivos con otros referentes del sector, por otro lado, las entidades de menor cobertura utilizan una estrategia como seguidores en el mercado, y como resultado se llega a una situación similar. Además, los bancos líderes obtienen un beneficio no menor fruto de su reputación. Además, los bancos de gran tamaño previsiblemente lleguen a ser más exitosos lanzamiento de productos y servicios nuevos, gracias a la economía de escala que pueden implementar durante el desarrollo de producto, esto les permite utilizar su dominio en el sector, como ocurre normalmente en sectores en los que la

---

<sup>44</sup> Rosana Mazza Price Waterhouse Argentina (PwC) Publicaciones - Socia de PwC Argentina especialista en Fintech y servicios financieros - Banking & Fintech 2da edición PWC Argentina - Disponible en Site: <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/fintech-y-bancos.pdf>.

competencia de mercado es monopolística. Esto determina que los bancos más pequeños deben hacer frente a múltiples barreras de ingreso cuando desean alcanzar a un segmento o mercado específico.

Los bancos grandes tienden a operar simultáneamente en diferentes productos y mercados (Corporativo y Retail) y áreas geográficas (más internacionales que locales). Los mercados corporativos se especializan en brindar productos creados específicamente en su diseño para cada cliente o prospecto, de esta manera sólo algunas entidades bancarias logran ingresar en estos negocios y operaciones, lo que les concede un grado de poder de mercado elevado.

A pesar de la incorporación de las fintech como sustitutos de la banca tradicional, los bancos tradicionales dentro del sector financiero seguirán desarrollando un papel crucial en la industria como una entidad solvente de confianza que ejerce su función como resguardo de valores, fuente solvente de financiación y facilitador de operaciones bancarias y proveedor de servicios financieros.

Las fintech ingresaron al sector con una propuesta disruptiva y supieron captar una parte representativa de los servicios que se pueden brindar financieramente y terminaron de provocar el cambio en la banca tradicional a transformarse y adaptarse, y tener un foco más innovador.

La tecnología transforma todo, siendo de esta forma un poderoso catalizador y facilitador de mayores servicios, logrando obtener costos reducidos.

El banco tradicional en su modelo de sucursales sobrellevará una gran evolución digital, si busca transformarse. En lo que el desarrollo tecnológico habilite que cada proceso de una sucursal se curse de forma on-line, y que además el uso del efectivo físico disminuya, las sucursales dejarán de ser necesarias en su formato actual. Debido a sus costos fijos, se ven obligadas a ser más eficientes, produciendo más negocios o bajar significativamente sus costos. Los bancos redujeron, en el último periodo sus nóminas de personal, relocalizaron o cerraron sucursales con baja performance económica y emplearon nuevos conceptos. Estas tendencias implementadas se acelerarán, en relación a los nuevos hábitos de consumo de los clientes y sus expectativas. Las sucursales persistirán, pero se adecuarán tomando

nuevos formatos, generando nodos de orientación y adquisición de servicios (ofreciendo capacitación, asesoramiento financiero, capacidades de servicios completos y ofrecimientos comunitarios) a smart stands (que ofrecen servicios, ventas, efectivo y contactos por videollamadas, con una amplia gama de especialistas). Los bancos líderes perfeccionarán sus marcas, generando prestigio y reputación, concentrando el tamaño y número de sucursales, implantando distintos modelos y migrando las operaciones a canales digitales táctiles (low-touch), unificando plataformas.

Mucho está cambiando en el panorama bancario con la flexibilidad de algunas regulaciones, las tecnologías aplicadas al negocio, cambios a nivel demográfico, las modificaciones en las expectativas de los clientes, sus hábitos de consumo, el incremento de la competencia e inconvenientes con los modelos operativos del modelo de negocio tradicional.

El sistema bancario necesita estar por delante de estos desafíos y transformarse para ser rentables a futuro. Deben tomar definiciones sobre qué consumidores desean captar, cómo ser rentables y en qué terrenos directamente no operar. Demandan de realizar un turnover, reconstruirse como organización con foco en el consumidor, simplificar y reducir los costos estructuralmente. Aprender nuevas habilidades, a ser ágiles, innovadores y saber ser adaptables para trabajar de manera eficiente, y lograr contender a la incertidumbre.

La respuesta a este estímulo, la postura que empleará cada banco obedecerá a su posición actual, sus definiciones estratégicas a el futuro, orientación esperada del consumidor, capacidades organizativas, aspiración de marca, situación regulatoria y restricciones de capital. Deben considerar la postura que desean adoptar. ¿Quieren dar forma al futuro, seguir a quienes lo hacen antes o quedarse a la defensiva, postergando el cambio?

Toda entidad bancaria precisa implementar una estrategia para enfrentar decisivamente los desafíos actuales, que repercuta en el statu quo y que suponga todas las variables posibles. Estas estrategias deben ser flexibles y poder adaptarse a eventualidades futuras de carácter incierto y además incluir una visión completa que

constituya las transformaciones del mercado, los consumidores, mitigación de riesgos, regulaciones nuevas, operaciones innovadoras y tecnología de vanguardia.

La banca tradicional sin duda debe generar una revolución que le brinde una plataforma competitiva contra las Fintech, priorizando: Desarrollos de esquemas de negocios centrado en el cliente, ampliar la distribución, simplificar los modelos operativos actuales, captar la ventaja de la información (big data), reconocer la importancia de innovar y las capacidades necesarias para promoverla.

En el sistema financiero del país los bancos manifiestan significativas inversiones en materia de digitalización y transformación organizacional, enfocados en el desarrollo de la inteligencia artificial, banca móvil, machine learning, onboarding digital de clientes, uso de datos biométricos, boots virtuales 24hs, procesamiento de información en la nube, operaciones por plataformas móviles, DEBIN, legajos y firma 100% digitales, tarjetas de crédito contactless, geolocalización de comercios con beneficios y descuentos y desarrollo de modelos analíticos predictivos para evaluación crediticia. El sistema financiero regulado local puede segmentarse en tres tipos de entidades: bancos nativos digitales, bancos digitales con respaldo de bancos tradicionales, y bancos tradicionales con un fuerte foco en la transformación digital.

En relación a la regulación y al sistema financiero otro punto importante es lo vinculado al Open Banking, en relación a esto desde PWC informan que *“es un modelo de “plataforma” que pone a los bancos como dadores de servicios apalancados en interfaces de programación de aplicaciones (APIs). La necesidad de contar con ciertos estándares es inminente, siendo uno de los más relevantes el que se relaciona con los datos de las personas. Finalmente, open banking también regula una instancia clave, como la innovación de productos y servicios por parte de varios y diversos players. En Argentina la adopción de open banking es un tema en agenda, a partir del diálogo entre el BCRA y las diferentes entidades del mercado local. En este sentido, el regulador nacional viene trabajando para dar soporte a la innovación en la industria y la inclusión financiera”*<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> Rosana Mazza Price Waterhouse Argentina (PwC) Publicaciones - Socia de PwC Argentina especialista en Fintech y servicios financieros - Banking & Fintech 2da edición PwC Argentina - Disponible en Site:

El reporte de Desarrollo Financiero elaborado por la Presidencia de la Nación<sup>46</sup>, detalla que el sistema financiero Argentino está entre los más pequeños de la región, lo que demuestra el potencial de mercado existente.



Dentro del reporte de Desarrollo Financiero se informa un combo de varias acciones que se han venido desarrollando para generar un crecimiento del sistema financiero, entre ellos los más destacados, y vinculados a la banca son:

- ▶ *“Ampliación de la oferta de atms a través del permiso para la instalación de cajeros automáticos operados por empresas no financieras. A datos de septiembre de 2018, la oferta de cajeros no bancarios en todo el país pasó de 35 en diciembre de 2015 a 234 en diciembre de 2018.*
- ▶ *Mayor flexibilidad regulatoria para la creación de puntos de acceso, como corresponsalías bancarias. El bcra aprobó una norma para la realización de operaciones bancarias a través de agencias complementarias y acuerdos entre bancos y distintas redes de comercios y entidades como por ejemplo estaciones servicio, supermercados, farmacias o el correo. Se espera que la aparición inminente de las corresponsalías aporten al crecimiento de los puntos de acceso, que ya crecieron un 20% respecto de 2015.*

<https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/fintech-y-bancos.pdf>.

<sup>46</sup> Banco de Inversión y Comercio Exterior - Presidencia de la Nación - Desarrollo financiero . BICE - Disponible en Site: <https://www.bice.com.ar/wp-content/uploads/2019/06/Reporte-de-Sostenibilidad-BICE-2018.pdf>.

- ▶ *On-boarding digital transversal tanto para el sistema bancario tradicional como en los agentes de bolsa y gerenciadora de fondos. A través de cambios regulatorios, el bcra llevó adelante un programa de trabajo para facilitar el acceso de los usuarios a los distintos servicios de una forma moderna y rápida, trabajando en conjunto con uif y cnv.*
- ▶ *Reglamentación del cheque electrónico, de tal forma que a partir del segundo semestre de 2019 todas las entidades bancarias deberán aceptar este nuevo formato.*
- ▶ *El uso del echeq no sólo acelerará los tiempos de procesamiento dentro del sistema, sino que también permitirá un mejor monitoreo de la calidad crediticia de los libradores (al poder los bancos tener un registro en tiempo real de los cheques librados).*
- ▶ *Eliminación de límites de montos a las transferencias bancarias (comunicación “a” 6235, 4/05/17): la norma eliminó los límites en los montos de las transferencias bancarias. El usuario individual no deberá pagar comisión alguna para transferir el dinero.*
- ▶ *Expansión de entidades financieras (bcra. Comunicación “a” 5983, 03/06/16): se flexibilizaron los requisitos para la apertura de sucursales y demás casas operativas de entidades financieras, eliminando el mecanismo de autorización previa para la apertura de sucursales, cuya tramitación en ocasiones podía llegar a extenderse durante más de un año. Como resultado la cantidad de sucursales creció un 34%, de 11.008 en diciembre de 2015 a 12.483 a fines de 2018.*
- ▶ *Crowd-equity: se estableció un marco normativo para el funcionamiento de las plataformas de financiamiento colectivo para emprendedores que permiten la emisión de acciones, deuda convertible y/o valores fiduciarios”.*

### **c. Análisis de la Competencia**

Se pueden resaltar diversas variables de análisis para determinar cuáles son los Bancos de

Argentina mejor rankeados en el periodo 2019-2020, en relación a la opinión de sus usuarios, su marketshare o el patrimonio, y eso nos daría un adelanto de lo que se espera por delante. Siempre se destaca Banco Nación por la cobertura que posee, en todo sentido, pero además para el 2019-2020 se destaca el Santander Río, Banco Francés y Banco Galicia entre los bancos con mayor patrimonio; Banco Macro ocupa el primer puesto en crecimiento, seguido de Banco Galicia y Banco Francés.

Banco Santander fue el mejor banco de Argentina en 2019, según la revista The Banker<sup>47</sup> eligió al Banco Santander por su capacidad de generar excelentes resultados financieros, sobresaliendo ante "*las difíciles condiciones macroeconómicas constantes*". A su vez HSBC fue el mejor banco de la Argentina en el 2020 distinguido por la publicación financiera LatinFinance.

Desde la perspectiva de los consumidores, una fuente a analizar para confirmar si se conservan las mismas entidades bancarias en el ranking será el sondeo online elaborado en años anteriores en conjunto Fit & Proper y ZonaBancos.com<sup>48</sup> se desprende que de los mejores 5 bancos de Argentina, 4 son privados y 1 pertenece a la banca pública. Conforme a los resultados arrojados por la encuesta efectuada a más de 1.000 clientes de servicios y productos bancarios, el "top five" de los bancos identificados como mejor banco en Argentina son:

- ▶ Banco Santander Río (36,4%)
- ▶ Banco Galicia (31,9%)
- ▶ BBVA Banco Francés (26,6%)
- ▶ Banco Nación (23,5%)
- ▶ Banco Macro (14,8%)

Una fuente importante sobre el sector bancario es la información del Banco Central de la República Argentina<sup>49</sup>: Nómima de las 10 entidades privadas principales bancos de la Argentina

- ▶ BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES S.A.U.

---

<sup>47</sup> Fundada en el año 1926, la revista The Banker, forma parte del grupo FT Business y es reconocida como un líder en información de banca y finanzas internacionales. La encuesta anual de los "Top 1.000" bancos del mundo de The Banker es uno de los rankings más importantes de la industria y los premios Bank of the Year son una referencia en el mundo financiero internacional. Los ganadores de los premios son seleccionados por los editores de The Banker, evaluando criterios objetivos como la rentabilidad, el crecimiento y la eficiencia, así como criterios subjetivos como la estrategia, el liderazgo y la innovación.

<sup>48</sup> Fuente: Encuesta: ¿Cuál es el mejor banco de Argentina? desarrollada por ZonaBancos.com y Fit & Proper Consulting

<sup>49</sup> Banco Central de la República Argentina (BCRA) - Sistema financiero - Grupo de entidades - Disponible en Site: [https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Sistema\\_financiero.asp?opcion=1&tit=1](https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Sistema_financiero.asp?opcion=1&tit=1)

- ▶ INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA
- ▶ CITIBANK N.A.
- ▶ BANCO BBVA ARGENTINA S.A.
- ▶ BANCO SUPERVIELLE S.A.
- ▶ BANCO PATAGONIA S.A.
- ▶ BANCO SANTANDER RIO S.A.
- ▶ HSBC BANK ARGENTINA S.A.
- ▶ BANCO CREDICOOP COOPERATIVO LIMITADO
- ▶ BANCO MACRO S.A.

Los bancos de capital extranjero sin duda fueron los que más se beneficiaron en estos años. Las regulaciones argentinas fueron muy permisivas con la radicación de capitales extranjeros en el país, ya que se levantaron todos los obstáculos legales que en el pasado pudieron haber afectado su ingreso. Asimismo, el BCRA promueve el proceso de compras y fusiones, siendo que algunos de los bancos extranjeros llegaron incluso a recibir apoyo crediticio del FFCB. A esto hay que superponer una estrategia de franca expansión internacional de ciertos bancos atraídos por las buenas perspectivas que ofrecía el país y la región. Estos contaban con una estrategia de expansión basada en la fusión y absorción de bancos nacionales ya instalados. La posibilidad de acceder a mayores fuentes de financiamiento a un menor costo, les permitió crecer más que la media del sistema. La extranjerización entonces, si no fue un objetivo explícito de la política de esos años fue al menos visto como un resultado deseable de la misma.

Como proceso íntimamente relacionado a la extranjerización y conglomeración observamos un incremento sustancial en la concentración del sistema. Se desprende de algunos informes del BCRA que este fue un proceso buscado de manera explícita, al facilitar operaciones de fusión y absorción con el objetivo de aprovechar las economías de escala propias del sector y de diversificar fuentes de ingreso y riesgos.

La inestabilidad económica fomentó la consolidación y concentración del sector financiero, impulsando el debate sobre los impactos que genera una concentración elevada sobre el nivel de competencia de mercado y la persistencia del sistema financiero.

La mayor o menor agrupación del mercado es un factor determinante a la hora de

analizar la competencia dentro del sistema bancario, pero existen variedad de factores que inciden claramente a la actividad de las entidades bancarias y el nivel de competencia del sistema financiero, pudiendo resaltar la herencia histórica, política económica del país, el entorno institucional y regulatorio y el ciclo económico.

i. *Fuerzas Competitivas de Porter*<sup>50</sup>



**Negociación Clientes**

A pesar que en la actualidad el mercado se encuentra con una cantidad considerable de clientes, los mismos no se encuentran bajo un ambiente que les permita la coordinación y correr el riesgo de la organización y que se pongan de acuerdo en cuanto a los precios que consideran que tienen que pagar.

<sup>50</sup> Las 5 fuerzas de Porter HSBC Bank Argentina S.A.: Elaboración Propia

Independientemente de lo expuesto el poder de negociación de los clientes sigue un principio básico, de modo que cuanto mayor sea el nivel de competencia del mercado, mayor será el control de ellos sobre el proceso de venta, por el caudal de oferta existente.

Estamos ante un mercado de competencia perfecta, por lo cual interactúan tal número de clientes, oferentes y compañías, que ninguno se encuentra apto para influir por sí solo en el precio de los productos y servicios. La competencia es constante y los productos y servicios son, a grandes rasgos, iguales o similares.

Analizaremos los factores que pudieran dar poder de negociación a los clientes dentro del mercado bajo observación:

- ▶ Cantidad de compradores y su concentración: El mercado está muy atomizado es más fácil fijar el precio y las características del producto por parte del sector bancario. El sector empresario cuenta con Asociaciones que los respaldan y nuclean, pero su foco está en relación al desarrollo de la actividad y no de control sobre otros sectores.
- ▶ Facilidad para cambiar de producto: El costo de cambiar de producto es muy elevado para el cliente, porque supone proceso de adaptación dentro de la compañía o hay un conflicto muy eminente de insatisfacción con el nuevo servicio o producto.
- ▶ Capacidad de producir el producto por ellos mismos: Los clientes de productos financieros están imposibilitados de hacerlo.
- ▶ Sensibilidad al precio: En nuestro análisis de los clientes tenemos en cuenta si el producto resuelve una carencia importante y cuánto está dispuesto a pagar nuestro cliente. Ese precio no estará en función del valor de producción, sino del valor que da el cliente al problema resuelto, por lo que no tiende a ser muy sensible a modificaciones del precio.
- ▶ Volumen de compra: Si los consumidores compran mucho producto tienen una gran capacidad de influir en los precios y en las condiciones del mercado. Por

eso los grandes clientes son buenos porque suponen unas ventas muy elevadas, pero son un riesgo porque pueden marcar las condiciones.

- ▶ Si hay productos sustitutivos en el mercado: Si en nuestro mercado se dispone de productos sustitutivos y el cliente no distingue diferencia significativa, gozamos de poca capacidad para persuadir de que opte por nuestro producto.

### **Negociación Proveedores**

Amenaza que surgen de los proveedores debido al poder de negociación que pueden tener sobre un negocio, pero el poder de los distintos proveedores del sector financiero tienen escasa influencia. Existe gran cantidad de diversos proveedores, y las áreas de impacto siempre son áreas internas, como es el caso de IT y desarrollo.

Existen distintas variables que determinan el poder de negociación de los proveedores, pero ninguno de ellos tiene un impacto sobre el desenvolvimiento del mercado:

- ▶ Escasez de materias primas sustitutivas
- ▶ Elevado costo de cambiar de proveedor:
- ▶ Poco volumen de compra
- ▶ Escaso número de proveedores
- ▶ Nivel de organización de los proveedores

### **Competidores Potenciales**

Existen ciertas barreras de ingreso al mercado a los nuevos competidores que se quieren introducir dentro del mercado de la banca tradicional.

Dependiendo del segmento de mercado en que el potencial nuevo negocio esté insertado, el nivel de dificultad cambia bastante.

Igualmente es extremadamente difícil entrar en estos mercados, ya que la dificultad técnica y los costos de operación son elevados.

Analizaremos los factores que pudieran forjar las denominadas Barreras de Entrada dentro del mercado bajo observación:

- ▶ Inversión destinada: la necesidad invertir fondos para iniciar la operación es la principal barrera de ingreso. Existen compañías que se encuentran consolidadas en el mercado y que han ejecutado oportunamente esa inversión y actualmente son rentables, ingresar con una nueva compañía realizar la inversión inicial y conseguir permanencia en el negocio el tiempo suficiente como para tener beneficios económicos es muy complicado.
- ▶ Economías de escala: otra gran barrera de ingreso es la necesidad de tener que producir a escala. Las nuevas compañías no podrán ingresar al negocio con producciones que no son eficientes.
- ▶ Diferenciación de producto: competir en un mercado con marcas prestigiosas internacionalmente, en las que los clientes son fieles y confían, es muy difícil. Se requiere generar una diferenciación y una escasa estrategia de posicionamiento o una reticencia al cambio por parte de los clientes potenciales impacta en la performance de los nuevos competidores.
- ▶ Acceso a canales de distribución: otra de las barreras de ingreso frecuentes es la necesidad de llegar a contar diversos canales de distribución para generar cobertura, en el mercado bajo análisis, la instalación de las sucursales conlleva un alto costo de inversión.
- ▶ Barreras administrativas y legales: La principal barrera de entrada es regulatoria, ya que la banca tradicional debe ser autorizada por el BCRA para poder operar. Se deben cumplir requerimientos legales o administrativos muy complejos, lograr obtener licencias para operar, altos costos y necesidad de inversión. En todos estos casos, los nuevos competidores entran en una situación tan desfavorable que no les permite competir.

### **Productos Sustitutos:**

No siempre se da que la amenaza inminente viene de un competidor conocido en el mercado o de nuevos jugadores, sino que pueden venir de nuevos productos o servicios que hacen tu solución superada, y es el caso de las Fintech que ingresaron como un sustituto de la banca tradicional.

Nuevamente estamos focalizando sobre la disrupción causada por transformación digital, es realmente indiscutible que este proceso ha generado cambios sustanciales, y permanentes en la metodología en la que las clientes consumen productos y servicios, por lo que hoy más que nunca existe una necesidad de capacitación digital abarcando todos los sectores de servicios financieros tradicionales a nivel global.

Las fintech ingresaron a los servicios financieros para revolucionar el sistema a nivel mundial. A pesar que en el país el ecosistema está en plena etapa de crecimiento, y se trata de un sector netamente de startups que se transformaron en pymes, han mostrado un crecimiento exponencial. Y, de acuerdo a la cantidad de emprendimientos formales registrados, las fintech ocupan el tercer lugar en América Latina. En las economías en las que existe mayor informalidad y niveles reducidos de bancarización de la sociedad, la penetración de mercado de las fintech muestra mejores resultados.

Las fintech se posicionan actualmente como socias estratégicas de bancos, entidades financieras y empresas interesadas en ampliar su base de clientes y expandir su negocio a mercados que aún no fueron desarrollados. Tecnologías y canales digitales han mostrado que permiten reducir el costo de ofrecer productos y servicios a consumidores de la base de la pirámide, lo cual favorece la inclusión financiera.

Las fintech actualmente se las puede separar conforme a las siguientes verticales:

- ▶ Préstamos 24%
- ▶ Pagos 20%
- ▶ Servicios BTB 20%
- ▶ Inversiones 11%

- ▶ Insurtech (Seguros) 8%
- ▶ Cripto y Blockchain 8%
- ▶ Financiamiento colectivo 6%
- ▶ Seguridad informática 3%

Entre las empresas fintech más importantes se destacan:

- ▶ MOON Money Online, Emprestify y Grouit lideran el sector de las fintech argentinas de préstamos.
- ▶ Mercado Pago, TodoPago, Nubi, SocialPOS, Apperto, Smiletechnologies, VeriTran, Olpays, YaPago, Pagos360, PagosPyme y Mobbex en pagos.
- ▶ Facturante, Bonadera, Pay per Tic, GeoPagos, Increase, Invoinet, Poincenot, El Callao, Vantek y Machinalis en el segmento de B2B Businnes.
- ▶ Bull Market Brokers, Qienna, Invuelto, Quicktrade, InvertirOnline e Invera entre las fintech para invertir.
- ▶ Por su parte, Bitex, Ripio, Koibanx y Satoshiango en blockchain y crypto.
- ▶ Entre las fintech de seguros, aparecen 123Seguro, mecubro SRL, Comparaencasa, SnapCar Argentina S.A. e Insurtech S.A.
- ▶ En crowdfunding Grupokonstruir, Crowdium, Afluenta e Ideame.
- ▶ VU Security soluciones de seguridad para plataformas digitales.

Es importante resaltar que, si bien las Fintech vinieron movilizar el sector financiero, disrumpiendo las formas de hacer del negocio, y si bien muchos lo tomaron como una competencia basada en la rivalidad “8 de cada 10 ejecutivos consultados -ya sea que pertenezcan a bancos o fintech- afirman que su organización se relaciona con el otro segmento, y el 75% sostiene que se trata de una relación colaborativa. +50% de los

encuestados localizaron la colaboración en las áreas de pagos”.<sup>51</sup> Y también se suma que no solo las Fintech son el producto sustituto directo de la banca tradicional, sino que además no hay que dejar de tener en el radar a las Big Tech, “*gigantes tecnológicos como Mercado Libre, Google, Amazon o Apple, que siendo líderes en otras industrias ahora también empezaron a ofrecer soluciones bancarias. Seis de cada diez ejecutivos consideraron que serán lo más disruptivo del sector en el futuro inmediato*”<sup>52</sup>.

Existen varios factores que determinan el poder de la aparición de productos sustitutos:

- ▶ Valor añadido en producto o servicio que ofrecemos
- ▶ Situaciones de crisis
- ▶ Percepción de los clientes de ambos productos
- ▶ Facilidad para acceder a ambos productos

### **Rivalidad entre Competidores: Competencia de Mercado**

En función de la rivalidad existente entre la competencia, la rentabilidad obtenida en el sector será mayor o menor.

El mercado de servicios financieros es un sector altamente competitivo, la demanda de productos de crédito, ahorro, inversión y protección es alta, por lo que sus productos no se encuentran en un grado de obsolescencia cercana.

Adicionalmente, no es un mercado saturado, ya que gran parte de la sociedad no se encuentra bancarizada existiendo un gran potencial de mercado.

---

<sup>51</sup> Rosana Mazza Price Waterhouse Argentina (PwC) Publicaciones - Socia de PwC Argentina especialista en Fintech y servicios financieros - Banking & Fintech 2da edición PwC Argentina <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/fintech-y-bancos.pdf>.

<sup>52</sup> Rosana Mazza Price Waterhouse Argentina (PwC) Publicaciones - Socia de PwC Argentina especialista en Fintech y servicios financieros - Banking & Fintech 2da edición PwC Argentina - Disponible en Site: <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/fintech-y-bancos.pdf>.

Según el Banco Central aumentaron las formas de acceso al sistema y también el uso de las herramientas bancarias, pero la penetración del crédito todavía es menor que en la media de los países y desigual según la zona geográfica que se mire.

El BCRA, a través de su marco regulatorio, ha contribuido a impulsar la apertura de nuevos puntos de acceso, facilitar la disponibilidad y apertura de cuentas bancarias, propiciar un mayor uso de medios de pago electrónicos y favorecer la utilización de canales electrónicos para la realización de operaciones en forma remota. Asimismo, otras iniciativas del sector público se han materializado en la provisión de nuevos servicios públicos, tales como la identificación biométrica, en promover la competencia.

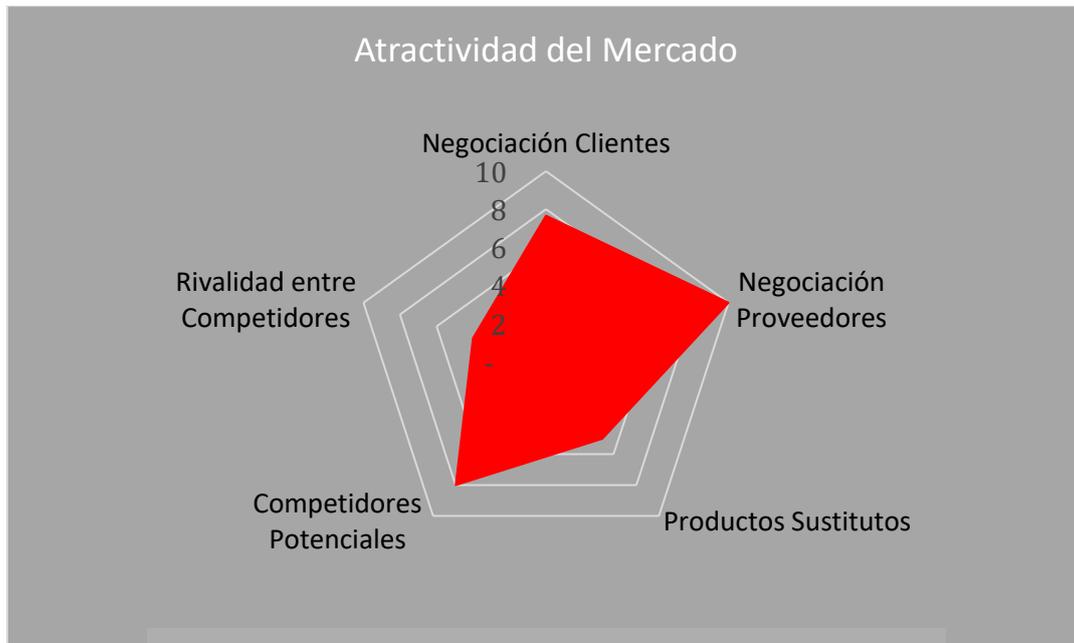
Al momento de analizar la rivalidad de los competidores dentro del mercado financiero se tuvo en cuenta:

- ▶ Situación del sector: El mercado se encuentra en un estado estable, el mercado está maduro, las compañías tienen problemas para ofrecer todo lo que pueden producir porque la demanda ha bajado y es mayor la oferta. Se produjo un incremento de la competencia y existen situaciones en las que el precio se fija en función de lo que hacen los competidores. Existe un proceso de revitalización causado por la presión que generó el ingreso de las fintech como producto sustituto.
- ▶ La diferenciación entre productos: Es un sector en el que las empresas históricas tienen una marca prestigiosa, la marca en estos casos contribuye con valores intangibles a los productos y servicios, dando un valor diferencial que es percibido por los clientes.

Conforme del análisis de las 5 fuerzas de Porter y la ponderación de los factores intervinientes podemos determinar el Atractivo de Mercado<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Atractivo de Mercado: Elaboración Propia



#### d. Análisis del consumidor

La Argentina cuenta en la actualidad con 856.300 empresas que se componen por distintas actividades, distinta cantidad de empleados y con focos comerciales, servicios o industrias de todo tipo. De las 856.300 el 83% son Microempresas; 16,8% del sector PyME, y solo 0,2% Grandes Corporaciones.

Un dato importante es su distribución geográfica, ya que Argentina es un país extenso, pero el 72% del total de empresas están concentradas en 4 territorio CABA y la PBA, y en el interior las provincias de Córdoba y Santa Fe, por otro lado, en el Nordeste y Noroeste Argentino solo registrar el 10%. El Ministerio de Producción subrayó que la localización corporativa, en todos sus niveles, manifiesta desigualdades territoriales, ya que en CABA hay 44 empresas cada 1.000 habitantes, mientras que en regiones como Cuyo, Centro y la Patagonia, existen 11 y 23 empresas cada 1.000 habitantes respectivamente y en el norte existen menos de 9 cada 1.000.

El mapa empresarial del país, ha sufrido grandes vaivenes atados a los ciclos económicos de prosperidad económica y crisis, por lo que no es menor un análisis sobre el Stock de empresas que queda luego de los registros y cierres. En los últimos 10 años se consolidaron en el territorio argentino, en promedio, 65.000 compañías anualmente, y cerraron 59.000. Además, de los factores económicos, las modificaciones en el cumulo de inauguraciones y cierres dentro del sector empresarial

dependen de variables como la demanda agregada, modificaciones en los escenarios de financiamiento, aspectos regulatorios, legales y cambios en las tendencias sectoriales.

El sector empresario en el cual se encuentre la empresa es un factor muy importante. Las compañías inscriptas que brindan servicios son 207.530, un conjunto que sobresale considerablemente a las que se dedican a producir y posterior manufactura, que alcanzan a ser 61.471. Del total, el 31,4% son comercios, luego actividades agropecuarias 10,9% y manufactureras 10,2%. Y los siguen las empresas dedicadas al transporte y almacenamiento, 9,26%; servicios científicos y técnicos, 6,5%; hotelería y gastronomía, 5,97%; construcción, 4,96%; salud, 4,41%; inmobiliarias y servicios de alquiler, 4,02%; actividades administrativas, 2,83%; ocio, 1,73%; comunicaciones, 1,6%; enseñanza, 1,49%; servicios financieros y de seguros, 1,11%, minería y petróleo, 0,22%; suministros de agua y gestión de residuos, 0,19% y suministro de gas y electricidad, 0,12%.

El dato de la creación de nuevas empresas y los cierres de las mismas es un dato importante para detectar que requiere el sector empresario para subsistir en el tiempo e identificar por parte del Sector Bancario que servicios brindar en ayuda en poder lograr ese cometido.

En los últimos años existió en promedio 3.776 compañías con crecimiento acelerado. Estos nuevos emprendimientos traer gran repercusión en la generación de empleo privado formal, empresas que están vinculadas al desarrollo o adopción de nuevas tecnologías, productos y procesos que se convierten en incremento de la capacidad productiva. La dificultad que tienen las compañías del país es que se crean y quiebran como PyMEs, no se despliegan por carencia de recursos para escalar el negocio en aspectos tecnológicos. Además, la existencia de muchas micropymes, es debido a que no hay instituciones públicas o privadas que apoyen a las PyMEs.

En contraposición al escaso apoyo que reciben las PyMEs en Argentina, estas son las grandes empleadoras. Sólo el 0,6% del total de las compañías de Argentina se incluyen dentro del segmento de “grandes compañías” que generan 36% del empleo contra un 64% de las PyMEs y micropymes, cuentan con nóminas de empleados de

menos de 200 empleados. Las micropymes son las grandes generadoras de empleo: en ellas hay 4,3 millones de puestos de trabajo. Como la mayoría de las nuevas empresas en la Argentina son microempresas, una firma promedio nace con 3 ocupados. Las medianas y grandes entran al mercado con 83 y 431 empleados, respectivamente. A medida que continúan funcionando desarrollan su nómina. Por ejemplo, en promedio, una PYME con 7 años de vida tiene 3 empleados más que cuando nacieron.

El ingreso al Mercado internacional es una deuda pendiente para muchas empresas, ya que solo 9.648 de PyMEs exportan sus productos a otros mercados. Lograr exportar es una de las actividades más dificultosas para una compañía, e implica sobrepasar varios desafíos: perfeccionar la calidad de sus productos y eficientizar procesos, abrir nuevos mercados y entender a nuevos consumidores. Por eso, en general, sólo un pequeño grupo de empresas exportan. La cantidad de compañías que exportan es una medida de la inserción internacional del país y de la capacidad del sector privado para competir.

Se podría creer que la baja intervención de las compañías en las exportaciones es resultado de la carencia de competitividad. Eso se fusiona con otro factor: el desconocimiento de cómo insertarse en otros mercados.

En un capítulo aparte están las Startup, que a diferencia de una Pyme, la Startup se basa en un negocio que será escalable más rápidamente, haciendo uso de las tecnologías actuales y de ambientes digitales. Es una compañía en su etapa temprana. Como su término lo indica, exclusivamente aplica cuando el proyecto está en el arranque. Una vez que se haya escalado el negocio, esta dejará de llamarse Startup. Los principales gigantes tecnológicos, como Facebook, Google, Airbnb o Uber fueron Startups. El gran desafío de las Startup, y lo que determina su acceso a la escalada del negocio, todo lo relacionado a la financiación. Sólo el 10% supera los dos primeros años, a pesar de ser un segmento con alto potencial. En los últimos dos años se crearon 1.420 startups en el país, startups de tecnología, a razón de dos por día y uno de cada 10 logra posicionarse en un mercado competitivo. El valor de las metodologías utilizadas en las fases tempranas y contrarrestar el impacto de la inversión inicial son algunos de los tips que recomiendan los expertos para crecer.

En la financiación de las Startup juegan un rol importante las incubadoras, instituciones o grupos técnicos que brindan acompañamiento y aceleran el crecimiento de los proyectos o de las ideas de negocio a través de asesoramiento profesional, capacitación, coaching y asistencia financiera. Hoy la Argentina cuenta con más de 400 incubadoras.

## SEGMENTACION DE MERCADO DE HSBC del Negocio Corporate del Banco

- ▶ Banca Corporativa (CMB) Incluye tanto Grandes empresas (LLC) y empresas medianas (MME) como empresas pequeñas (Business Banking), brindando servicios de financiamiento (tales como capital de trabajo, comercio exterior, entre otros) y servicios de pago a proveedores y recaudaciones.
  - Business Banking (BB): Con un foco fuerte en el comercio minorista. Provee los servicios básicos para llevar adelante un comercio llevado adelante por una persona jurídica. Si la actividad comercial lo realiza una persona física el segmento depende del Retail y es RBB Retail Business Banking.
  - Mid Market Enterprises (MME): Toda aquella PyME que por su nivel de facturación y cantidad de empleados ya ingresan a un segmento que requiere mayor asesoramiento y de servicios bancarios para desempeñar su actividad.
  - Large Companies (LC): Son compañías de gran escala local. Tienen una facturación superior al MME, al igual que la contratación del personal que requieren.
- ▶ Banca Global y Mercados (GB&M) – en este segmento se incluyen clientes tales como gobiernos, compañías y clientes internacionales de HSBC. Este segmento ofrece servicios que van desde estructuración de deuda local e internacional como así también financiamiento de corto y mediano plazo de capital de trabajo, operaciones con títulos públicos de la Entidad.

- Global Banking and Markets (GBM): Compañías locales que requieren de asesoramiento vinculado al comercio exterior, no solo tiene una elevada facturación y cantidad de empleados, sino que se suma la necesidad del conocimiento sobre los mercados externos.

#### **e. Análisis Interno**

Información Pública incorporada en la Memoria de los Estados Contables de la compañía y publicados en su Sitio Publico.

#### **Banca Corporativa (Segmentos BB – MME – LC)**

En la banca de empresa se desarrolló la cartera de clientes, préstamos y depósitos con estrategias especialmente establecidas para cada uno de los segmentos: grandes empresas, empresas medianas y pequeñas. A ellas se les brinda productos y servicios específicos según sus necesidades, siempre priorizando el compromiso en la lucha contra el crimen financiero a la hora de generar y mantener relaciones comerciales con clientes y prospectos. Asimismo, cuentan también con un equipo especializado en atender las necesidades de empresas locales que poseen su casa matriz en el extranjero. De esta manera, las empresas se ven beneficiadas de las ventajas de operar con un banco global como HSBC.

Durante el ejercicio económico 2019, La banca corporativa incrementó sus activos en un 32% y sus pasivos en un 37% producto del contexto de mercado y la estrategia comercial.

También se ha cumplido con las distintas circulares emitidas por el BCRA respecto a control de efectivo mínimo y la inclusión financiera.

En Comercio Exterior el banco mantuvo una importante posición con cuotas de mercado de 7,3% en cobros de exportaciones de bienes y de 7,4% en pagos de importaciones de bienes, de acuerdo a lo publicado por el BCRA para al cierre del cuarto trimestre de 2019.

En cuanto a la digitalización en la banca, HSBC implementó exitosamente una nueva plataforma de Mobile Banking para empresas con nuevas funcionalidades y un diseño totalmente renovado. Además, el banco implementó una solución global denominada AIDA, que consiste en una plataforma de gestión de financiación de cuentas a cobrar que permitirá direccionar los esfuerzos a captar clientes y volumen en estos rubros.

Asimismo, se continuó con la estrategia de captación de fondos transaccionales ofreciendo productos competitivos de gestión de Tesorería como pago a proveedores y recaudaciones. De acuerdo a la estrategia general de HSBC, la banca corporativa sigue fomentando el uso de canales digitales por parte de sus clientes.

Sin descuidar el servicio y con la misión de entender cada día mejor las necesidades de los clientes, continuaron con la encuesta global de satisfacción “Moment of Truth” para los procesos de apertura de cuenta, calificación crediticia y cambio de ejecutivos de cuenta, la cual ha dado excelentes resultados. Esta iniciativa ha permitido mejorar puntos clave de la experiencia de los clientes.

Las perspectivas para el ejercicio económico 2020 son permanecer en la posición de liderazgo en la banca comercial, asistir al desarrollo del crédito, el comercio exterior y la banca transaccional y mantener el fuerte compromiso en la lucha contra el crimen financiero. Se focaliza en aumentar la participación de mercado ofreciendo productos y servicios de alta calidad (banca electrónica, pago a proveedores, etc.) a precio competitivo.

Desde el área de Comercio Exterior se acompañará a las empresas que desarrollen sus negocios internacionales ofreciendo una amplia gama de líneas de pre y postfinanciación de exportaciones y apertura de cartas de crédito de importación, a través de los especialistas del banco y la red de sucursales.

### **Banca corporativa (Segmento GBM)**

HSBC ha concentrado esfuerzos en desarrollar una activa gestión comercial y de atención a los clientes globales. La estrategia apuntó a incrementar el soporte de los productos brindados a los clientes, con los estándares de calidad de atención más

altos.

Se continuó promoviendo diferentes alternativas de financiamiento en este segmento, especialmente líneas de corto plazo de capital de trabajo. Además, se brindaron servicios de estructuración de deuda local e internacional con foco en el sector público y corporativo.

La cartera promedio de préstamos y adelantos a clientes creció un 48% con respecto al mes de diciembre de 2018, concentrándose mayormente en descubiertos.

La cartera de depósitos corporativos aumentó 25% con respecto al mes de diciembre de 2018 debido a las acciones desarrolladas tendientes a incrementar la principalidad con los clientes.

Las acciones comerciales incrementan la penetración de mercado con productos y servicios entre los clientes corporativos, como la venta cruzada de productos y la sinergia con las diferentes empresas del Grupo HSBC.

El trabajo conjunto con la banca de inversión permitió la obtención de mandatos para negocios de emisión de deuda y el asesoramiento a empresas, bajo el rol de banco organizador.

Se continuó trabajando en la incorporación de planes sueldo dirigido a empleados de los clientes corporativos.

Los desafíos para el ejercicio económico 2020 serán, principalmente, consolidar la posición de liderazgo en el mercado corporativo con clientes globales, incrementar la penetración de productos y servicios con los clientes existentes, asistir sus necesidades de financiamiento incluyendo la estructuración de préstamos sindicados y concretar una mayor alineación y sinergia con los negocios locales e internacionales de la banca global.

Durante 2020 se profundizaron las actividades de relacionamiento con clientes y Cámaras de Comercio para desarrollar nuevas relaciones con clientes multinacionales.

El segmento continuará aprovechando el importante posicionamiento del grupo HSBC a nivel mundial. Mantener el liderazgo en la ejecución de transacciones de Obligaciones Negociables y estructuración de deuda en el mercado local también será parte de la estrategia de 2020.

### **Acciones de Marketing**

HSBC continúa invirtiendo en el fortalecimiento de su marca consolidando su posicionamiento global como el banco internacional líder, y construyendo, al mismo tiempo, relevancia en el mercado local mediante campañas de comunicación, eventos y acciones de relacionamiento con los clientes.

El banco está presente en los 5 continentes, y es el socio estratégico ideal para conectar a las empresas con nuevas oportunidades.

Es por esto que sigue apostando a los pilares sobre los que se focaliza para apoyar al crecimiento de sus clientes: Sustentabilidad Financiera, Innovación, Conectividad, Comercio Exterior y Acompañamiento a las Pymes.

Con el objetivo de construir cercanía y relevancia en el mercado local, destacaremos las siguientes acciones:

Premio a la Pequeña y Mediana Empresa HSBC – La Nación Este reconocimiento, organizado por HSBC junto con el diario La Nación, tuvo una excelente convocatoria un año más y renovó su compromiso con las PYMEs. En esta edición se destacó a las PYMEs sobresalientes en las siguientes ternas: Innovación, Sustentabilidad, Tecnología, Conectividad y la inclusión de una nueva categoría llamada Liderazgo Femenino. La campaña consistió de diversas publicaciones en prensa, medios digitales, así como un gran evento de premiación que tuvo gran repercusión.

Foro Argentina Exporta Comprometidos con el desarrollo de los clientes y con el objetivo de acercarles uno de sus pilares más fuertes, que es la conectividad local y global, se estuvo presente en la Feria Argentina Exporta. Allí participaron en distintas charlas sobre Comercio Exterior y también estuvieron en un destacado panel dedicado

a mujeres que exportan. Instalaron, además, un stand donde sus especialistas atendieron consultas y recibieron a los interesados.

SEMA – Agribusiness: Esta actividad consiste en un ciclo de 10 reuniones a lo largo del año, donde un grupo de economistas y analistas de primera línea presentan las perspectivas del negocio: mercados de carne y granos, así como la evolución política y económica del país. Estos seminarios ofrecen un contexto dinámico y de valioso contenido, que es muy apreciado por los participantes.

Euromoney La publicación económico-financiera con sede en Londres y líder en información sobre banca y finanzas internacionales reconoció a HSBC Argentina como el mejor banco de comercio exterior del país. HSBC llevó adelante una campaña de comunicación del premio obtenido. El mismo es muy importante para HSBC ya que los clientes son los que evalúan los niveles de servicio, performance financiera, calidad de los productos, entre otros.

XVI Torneo anual de Golf y tenis en Pilar, Pilar-Golf es un evento clásico de relacionamiento, muy esperado por los clientes de HSBC, ya que combina un espectacular escenario rodeado de naturaleza, con el deporte y los negocios. Es el torneo de golf más importante del año. En este evento se generan oportunidades de nuevos negocios, relaciones con clientes existentes, así como oportunidades con emprendedores de interés para el Banco.

Estrategia digital y relanzamiento de la página web HSBC apostó a la plataforma LinkedIn, reforzando su estrategia digital, ofreciendo contenido de interés para empresas y aumentando seguidores al mantenerse activos en las conversaciones de actualidad.

Además, mantuvieron valiosas herramientas como Elevate para seleccionar y compartir contenido relevante para clientes y colegas, generando conversación en redes, y Sales Navigator, para ayudar a encontrar clientes potenciales, actualizaciones de empresa, ampliar contactos y generar networking.

En este año relanzaron la PWS (Public WebSite) actualizando todos los contenidos y optimizando la navegación del sitio de forma que sea más atractivo para que clientes

y los no clientes se acerquen a dejarles su información de contacto. Sumaron contenidos y materiales de distintas temáticas de interés para que puedan ser consultados, y así cumplir la promesa de ser un socio estratégico para los negocios.



## 5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

### a. Análisis FODA

#### AMENAZAS

##### ▶ Regulatorias / Políticas

- Incertidumbre por políticas públicas del gobierno.
- Restricciones impuestas por el BCRA.
- Debilidad institucional
- Políticas fiscales que desincentivan la inversión de capital, no se habilita la adecuación de los EECC de las compañías por inflación y la progresiva imposición tributaria en la producción, el comercio, los servicios, como en la fuerza laboral.
- La fuerte regulación a la que se somete al sistema financiero, y a las entidades bancarias, promovida por el contexto de crisis y recesión económica y, además, de las debilidades propias del sistema bancario. Esta regulación de la misma manera tiene una repercusión directa en la rentabilidad del sector bancario tradicional ya que estas entidades están obligadas a dotar fuertes provisiones sobre los activos improductivos, contabilizar fuertes pérdidas por deterioro de valor de los mismos, realizar importantes aportaciones a distintos organismos encargados de dar estabilidad al sistema financiero en su conjunto (Fondo Único de Resolución, Fondo de Garantía de Depósitos, Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria, etc.) y dedicar gran cantidad de recursos en la elaboración de los distintos reportings exigidos por los supervisores del sistema financiero.
- La fuerte regulación a la que están sujetas estas entidades y que les exige realizar cada vez más controles, tener más documentación y recopilar y reportar más datos, en conclusión, se ven sometidas a un incremento, cada vez mayor, de información que se acumula de forma desintegrada, resta velocidad operacional y complica el conocimiento de los clientes.

► Propias del Sector

- Mala reputación: la situación de crisis económica financiera constante, la falta de una imagen transparente, la incapacidad de brindar créditos y los continuos conflictos y escándalos que han caracterizado al sector bancario tradicional determinaron que la imagen de marca de los se vea muy deteriorada. Así, según NPS Benchmarks, las tres entidades financieras con peor Net Promoter Score (NPS) registrado serían Citibank con un NPS de -41, Banco Santander con -25 y HSBC con -24.
- Clientes fidelizados por otras entidades.
- Competencia agresiva por redes sociales-canales de comunicación.
- Expansión de las empresas que brindan servicios sustitutos.
- Competencia de otros bancos con productos similares.
- Crecimiento de competencia entre establecimientos bancarios, particularmente pyme.
- Complejidad de los sistemas: El procesamiento de datos utilizan sistemas que el sistema bancario ha concebido con una alineación y arquitectura que se especializan por su incapacidad de integración, no sólo ya de los aplicativos utilizados entre las distintas entidades financieras, sino de aquellos utilizados, de manera interna, por las distintas unidades de negocio dentro de una organización bancaria. Esta situación ha generado dos desventajas vinculadas, que coloca a la banca tradicional en una posición desafortunada en un entorno de revolución digital:
  - La primera es la poca velocidad de procesamiento de datos para confirmar operaciones. Es bastante común que por ejemplo el sistema utilizado por el departamento de Front Office para realizar una operación sea distinto al utilizado por Back Office para liquidar y por Contabilidad para hacer su registro en libros. Esto exige que la información generada y almacenada por los distintos sistemas de procesamiento de datos tenga que estar constantemente consolidándose para evitar errores. De la misma forma es bastante normal que los sistemas informáticos utilizados por los departamentos de la entidad A sean distintos a los de la

entidad B haciendo que la liquidación de las operaciones interbancarias se demore un tiempo respecto a su fecha de formalización ya que, una vez más, es necesario conciliar la información entre ambos sistemas. Un ejemplo claro de este inconveniente fue cuando el CityBank vendió al Santander su unidad de negocio Retail y los ejecutivos en las sucursales debieron trabajar con dos computadoras para poder atender a los clientes.

- La segunda es el conocimiento insuficiente del perfil de los consumidores de forma exhaustiva. Al existir variedad de productos y servicios que tiene un mismo consumidor no se localizan en una misma plataforma, generando habitualmente que la disponibilidad o acceso a sus datos sea incompleta e incomprensible.

▶ Sociales

- Problemas sociales actuales
- Alto índice de emigración poblacional.
- Barreras de empleabilidad, costos elevados en cargas sociales que generan mercado laboral informal.

▶ Económicas / Productivas

- Improbable reactivación de la capacidad industrial y productiva debido a la depresión de la región Latinoamérica
- Disminución de los precios de los commodities (materias primas), que constituyen el núcleo de las exportaciones del país.
- No ser integrante del Acuerdo del Pacífico, sólo lograron suscribir países con bajas tasas inflación y con apertura comercial.
- Fluctuaciones en indicadores macroeconómicos y elevados niveles de volatilidad en el mercado de capitales.
- Romper el paradigma: déficit fiscal, inflación, subsidios, tipo de cambio, empresas dependientes del estado con déficits operativos y dependencia del financiamiento con emisión de moneda.
- Incapacidad de generar confianza en los mercados mundiales, a causa de recurrentes ciclos de crisis.

- Déficit fiscal
- Peligro de que se genere un espiral de precios, salarios y tipo de cambio.
- Bajas reservas que, si bien conservan un saldo positivo en términos de caja, son negativas si se restan los pasivos de corto plazo (Swap de China, entre otros).

## OPORTUNIDADES

### ▶ Políticas / Regulatorias

- Generar las condiciones propicias que habiliten una fuerte competitividad corporativa, industrial y productiva con incentivos para exportar valor agregado (casos exitosos: soja y sus derivados, software, pick-ups, baterías de litio, etc.), con tipo de cambio competitivo y liberación de los cupos de exportación e importación.
- Recuperar presencia en el mercado internacional, apartando obstáculos; y generando acuerdos bilaterales de intercambio.
- Acuerdo con la Unión Europea, para desarrollar el comercio de productos agropecuarios.
- Ventaja regulatoria: la creciente regulación a la que está sometida el sistema financiero parece que es una cuestión que no tiene marcha atrás. En este sentido, la industria bancaria tradicional juega con ventaja frente a la nueva competencia ya que lleva más años sometida a esta construcción normativa y ha tenido más tiempo para aprender y adaptarse a ella. Además, la inexistencia de regulación que brinden un marco específico a las Fintech entorpece en gran medida a que comiencen a realizar su actividad.

### ▶ Económicas / Productivas

- Amplio potencial de crecimiento. La Argentina tiene un gran potencial de suministro a nivel internacional.
- Favorecer la creación de industrias con alto valor agregado (satélites, bioquímicas, etc.)
- Lograr que las industrias promovidas, aumenten su eficiencia hasta hacerlas viables en condiciones de competencia acotada (promovidas),

eso requiere de fuertes inversiones en mejora de la infraestructura vial, portuaria y de comunicaciones, así como de seguridad vial, porque encarece el costo del tráfico de carga en hasta dos veces el valor tonelada trasladada.

- Crisis actual de los socios comerciales para atraer inversiones como base para un mercado regional atractivo.
- Construir un grupo robusto de activos crediticios que habilite rentabilidades atractivas para inversionistas, en segmentos de mercado específicos en los que pueda obtener un posicionamiento sólido.
- Crecimiento de la intermediación, apoyado en bajas tasas de inflación.
- La existencia bajas tasas de interés internacional para adquirir deuda segura, genera una posibilidad de que argentinos repatrien sus inversiones en el exterior, y para aquellos inversores que busquen aumentar sus activos en inversión dentro de un país que ofrece oportunidades de crecimiento.
- Tasa de Endeudamiento: La banca tradicional sigue siendo la opción primaria para los usuarios a la hora de buscar préstamos, créditos o cualquier tipo de subvención. Hay una alta credibilidad y confianza en las transacciones de este estilo, por lo cual, las tasas y opciones de endeudamiento, siguen siendo un nicho importantísimo para estas organizaciones.
- En contraposición a los países latinoamericanos en Argentina existe un bajo endeudamiento por parte de las empresas.
- Músculo financiero: la banca tradicional en líneas generales es muy consciente de las debilidades y las amenazas mencionadas anteriormente. Esto supone que durante los últimos cuatro años la inversión destinada a tecnología, talento digital y redefinición de procesos se ha incrementado a doble dígito, favoreciendo a seguir manteniendo la posición de liderazgo frente a nuevos competidores.

▶ Propias del Sector

- Tamaño y experiencia: muchos de los actores etiquetados como banca tradicional, operan a escala mundial desde hace varias décadas y han

sobrevivido, en numerosas ocasiones, a importantes crisis y dificultades. Esto ha hecho que desarrollen una dimensión y un conocimiento de tal tamaño que les convierte en verdaderos gigantes. Comúnmente se utiliza la expresión too big to fail para describir a estas entidades. Lo más normal, por lo tanto, es pensar que este nuevo entorno, fruto de la revolución digital, suponga una reconversión de estas entidades, más que su absoluta desaparición.

- Inquietud en la Transformación Digital: La banca tradicional no está divorciada de la Transformación Digital; todo lo contrario. Se evidencia preocupación e interés en asumir el reto. Ejemplos como los del Banco Galicia, a través de su negocio de NARANAJA dan testimonio de las acciones que las organizaciones están emprendiendo para innovar sus procesos, productos y el negocio mismo.
- Interés en agilizar los procesos: Si bien la dinámica de trabajo y los procesos, dentro de la banca tradicional, son lentos e intrincados, hay que reconocer que cada día se nota más el interés en mejorar estos aspectos. La banca tradicional se está dando cuenta que es condición primordial, para ajustarse al presente y prevalecer en el futuro, replantearse sus procesos y dinámicas. Metodologías ágiles como Scrum son nociones que se comienzan a escuchar dentro de los bancos y ese es un factor alentador.
- La capacidad instalada en recursos humanos y físicos es muy valiosa.
- Ofrecer la Transformación Digital: para que estas entidades sigan siendo competitivas y para que las fintech mencionadas anteriormente no acaben copando el mercado. Concretamente veremos como la transformación digital puede ayudar a estas entidades en términos de rentabilidad, seguridad, velocidad, regulación y reputación
  - Rentabilidad: en primer lugar, cabe destacar que poco puede hacer la transformación digital para mejorar la rentabilidad subordinada a factores propios de la coyuntura económica. Sin embargo, esta sí que puede ayudar a mejorar notablemente la rentabilidad de las entidades financieras al permitir minimizar los costos y aumentar los ingresos en varias áreas de negocio,

reducir costos en procesos que antes eran realizados de forma analógica por humanos y que ahora se llevan a cabo a través de la red de una manera más eficiente

- Seguridad y velocidad: hemos visto la necesidad de que las entidades financieras y bancarias basada en el modelo tradicional redefinan la arquitectura de todos sus sistemas de la información para que estos funcionen de manera más integrada y funcionen con mayor velocidad. Una solución que está actualmente al alcance de todas las entidades es la implementación de cloudcomputing o almacenamiento en la nube como forma de almacenamiento de datos de manera integrada. Esta tecnología permite multiplicar de manera exponencial la capacidad de procesamiento de los datos y reduce el costo de almacenamiento de la información. Adicionalmente se deberán abrazar nuevas formas de comunicación como Blockchain (HSBC fue el primer banco en realizar una transferencia por Blockchain), una tecnología, basada en la criptografía, que hace posible que computadoras y otros dispositivos puedan gestionar su información compartiendo un registro distribuido, descentralizado y sincronizado entre todos ellos, en vez de utilizar las tradicionales bases de datos y que sin duda ayudará a reforzar la seguridad y la velocidad operacional de las entidades financieras.
- Regulación: como he mencionado anteriormente, la regulación a la que se enfrentan las entidades financieras es un aspecto que irá en aumento en los próximos años. Lo que permite la transformación digital en este aspecto es que las entidades financieras ganen eficiencia a la hora de recopilar, preparar, analizar y reportar distinta información a los supervisores del sistema financiero.
- Reputación: para que las entidades financieras mejoren su reputación e imagen de marca es clave que estas vuelvan a crear una relación de confianza con el público. Esto se consigue, por un lado, ofreciendo nuevos y mejores servicios que den respuesta

a las necesidades del consumidor. Actualmente esto se está realizando mediante la utilización de Call Centers en los que existen equipos específicos para cada cliente y que cuentan con un gestor personal como cabeza visible para relacionarse con la entidad. A pesar de que este servicio ha mejorado con el paso de los años todavía existe bastante rango de mejora en cuanto a eficiencia y experiencia de cliente se refiere. La incorporación, en los próximos años, de chatbots o Inteligencia Artificial (IA) para resolver ciertas cuestiones ayudarán a mejorar este servicio ya que la resolución de problemas estará en manos de un robot que dispondrá de toda la información de un cliente (o más bien de todos) de manera integrada y de todas las incidencias y soluciones pasadas y que, además, gracias al machine learning aprenderá de manera autónoma como interpretar y solventar diversas cuestiones de manera más eficiente paulatinamente.

- Empleabilidad: Los bancos tradicionales siguen siendo organizaciones poderosas y de gran importancia en el mundo entero. Poseen grandes capitales y manejan negocios de relevancia. Es por ello que cuentan con grandes capitales humanos. Dentro de los bancos hay un significativo número de talentos lo cual facilita la buena labor y funcionamiento de la organización.
- Se pueden hacer Negocios: La banca tradicional cuenta con gran credibilidad y confianza. Por ello, siempre se presenta como una opción viable y protagónica para la gestación de negocios e inversiones de diferentes rubros.

▶ Sociales

- Capacidad intelectual y de adaptación de los recursos humanos en la era del conocimiento
- Pool de mano de obra desocupada y subocupada.
- Ciencia y tecnología (Educación); de nivel mundial, ya que destacados técnicos e institutos especializados han contribuido a

impulsar la productividad en diversas empresas; y Sociedad integrada, sin conflictos raciales ni de otro tipo.

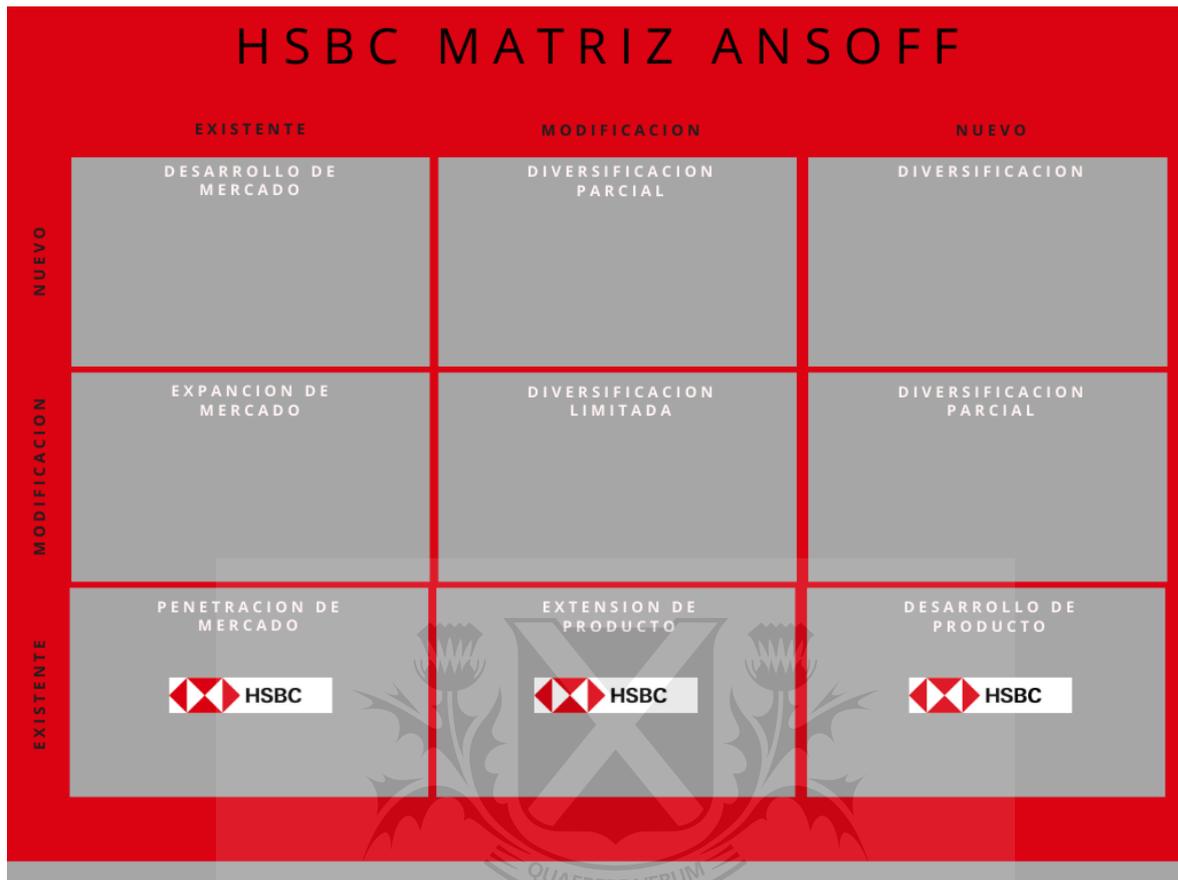
## DEBILIDADES

- ▶ Situación de descrédito que sufre HSBC como consecuencia de su vínculo con noticias negativas.
- ▶ Ataques mediáticos y políticos por parte del gobierno de turno.
- ▶ Limitada red de distribución a nivel nacional
- ▶ En cuanto a redes sociales en Argentina solo posee Facebook. Posee perfiles de LinkedIn pero son Globales en donde se genera contenido de todo el mundo. Se considera una debilidad en una estrategia de comunicación que genere engagement y contenido de relevancia.

## FORTALEZAS

- ▶ Servicios segmentados conforme a los distintos clientes
- ▶ Productos basados en necesidades e hitos en la vida de una persona / empresa
- ▶ Respaldo Internacional
- ▶ Confianza de los clientes, por la trayectoria de HSBC
- ▶ Amplio mercado objetivo.
- ▶ Acuerdos con máximos referentes (Polo, Masticar, etc)
- ▶ Situación de descrédito que sufren los competidores financieros como consecuencia de su nacionalización o intervención.
- ▶ Altos índices de solvencia
- ▶ HSBC Argentina es el mejor proveedor de servicios de Cash Management del país.
- ▶ Es uno de los bancos líderes en comercio exterior, participando activamente en el proceso de exportación de productos argentinos a mercados internacionales.
- ▶ Un Grupo con historia: Fue fundado en 1865, cuenta con 4.000 oficinas en 70 países y territorios en Asia, Europa, Norteamérica, América Latina, Medio Oriente y África del Norte.
- ▶ Tiene diversificación de negocios dentro de las propuestas financieras.
- ▶ Tiene los clientes de mayores ingresos y juega directamente en la alta gama del sector

**b. Matriz ANSOFF**



La estrategia principal llevada adelante por HSBC, parándonos desde la perspectiva del análisis de la Matriz Ansoff, HSBC<sup>54</sup> busca una Penetración de Mercado: la penetración en el mercado le permite a HSBC una estrategia de crecimiento donde el negocio se enfoca en el producto existente en el mercado existente. En este paso, se centra principalmente en el desarrollo de la política y el procedimiento para garantizar que la organización esté mejor que sus competidores, con estrategias de Diferenciación.

En HSBC no han hecho más que profundizar sus estrategias de segmentación, sobre todo en lo que es la definición de cuáles van a ser los clientes que van a pertenecer a este segmento de alta renta.

A la hora de definir el perfil del que estamos hablando, por lo general, hacemos referencia de profesionales, de personas que ocupan cargos de gerente para arriba,

<sup>54</sup> Matriz Ansoff, HSBC: Elaboración Propia

o empresarios exitosos. Que justamente son los que buscan en sus bancos tener la mayor cantidad de beneficios. Están pendientes de los descuentos o bonificaciones y buscan que les faciliten todo lo que son trámites bancarios (como no ir a la sucursal), pero sí tener una atención personalizada.

Estos clientes de alta renta constituyen un segmento al que HSBC le interesa mucho atraer ya sea por el nivel de consumo o por las potencialidades para generar otros negocios. Cada vez es más chica la torta de productos y servicios financieros. Por lo que resulta clave definir estrategias para poder diferenciarse. En estos últimos años vimos campañas más agresivas, sobre todo por tratar de captar clientes de la competencia de una entidad a otra.

HSBC ha sido una de las entidades pioneras en generar propuestas de valor para sus clientes de alta renta, contando con una segmentación para la banca VIP denominada Premier y que, a su vez, se divide en dos grupos: HSBC Premier) y Premier Black. Conforme a sus ingresos. Uno de los valores y atributos de la marca HSBC reside en su internacionalidad, lo que le permite atender a sus clientes Premier en cualquier parte del mundo.

### c. Matriz BCG <sup>55</sup>

Esta matriz BCG ayuda a las empresas a analizar su cartera de productos para proponer la estrategia más recomendable a llevar a cabo, HSBC como grupo económico financiero posee una gran cantidad y diversidad de productos dentro de su propuesta de valor enfocada a los distintos segmentos. Esta matriz le permite realizar un análisis interno para brindar las indicaciones pertinentes para que HSBC pueda decidir en qué productos es más rentable invertir sus recursos y de cuales debería retirarlos.

Tal como se expuso la matriz tiene un foco en los productos, pero al estar frente a un grupo económico que posee claras unidades de negocio, en el siguiente análisis plasmaremos dentro de la matriz BCG a las unidades de negocios desde una perspectiva, como si, cada una fuera un negocio en sí mismo.

---

<sup>55</sup> Cuadro Matriz BCG HSBC: Elaboración Propia

Datos del Grupo HSBC<sup>56</sup>

Estado de Resultados	BANCO			SEGUROS		Administradora
	Retail	CMB	GB&M	Vida	Retiro	Fondos
Resultado Financiero Neto	11.440.550.000	9.797.404.000	7.380.165.000	2.837.693.996	1.269.791.625	-19.400.839
Resultado Operativo Ordinario	-	-	-	-1.882.735.069	-39.355.188	70.901.949
Cargo por Incobrabilidad	-1.890.972.000	-2.941.713.000	-855.903.000	-	-	-
Servicios Netos	2.205.657.000	1.280.514.000	207.317.000	-	-	17.164.478
<b>Margen Bruto</b>	<b>11.755.235.000</b>	<b>8.136.205.000</b>	<b>6.731.579.000</b>	<b>954.958.927</b>	<b>1.230.436.437</b>	<b>68.665.588</b>
Egresos Operativos	-14.968.268.000	-5.938.158.000	-3.614.940.000	-	-	-40.380.807
Otros Resultados	6.009.173.000	902.773.000	2.094.447.000	-	-	-
<b>Resultado Operativo</b>	<b>2.796.140.000</b>	<b>3.100.820.000</b>	<b>5.211.086.000</b>	<b>954.958.927</b>	<b>1.230.436.437</b>	<b>28.284.781</b>
Resultado por asociadas y negocios conjuntos	24.528.000	-	-	-	-	-
<b>Resultados antes de Impuestos</b>	<b>2.820.668.000</b>	<b>3.100.820.000</b>	<b>5.211.086.000</b>	<b>954.958.927</b>	<b>1.230.436.437</b>	<b>28.284.781</b>
Imp. A las ganancias	-195.467.000	-215.197.000	-361.649.000	-172.829.586	-256.427.086	-7.388.971
<b>Resultado de Ejercicio</b>	<b>2.625.201.000</b>	<b>2.885.623.000</b>	<b>4.849.437.000</b>	<b>782.129.341</b>	<b>974.009.351</b>	<b>20.895.810</b>

Activo	107.727.658.000	69.306.617.000	132.363.448.000	9.033.766.387	17.424.658.940	93.523.164
Pasivo	97.061.926.000	62.211.559.000	124.718.024.000	7.384.069.498	14.350.667.466	25.113.353
PN	10.665.732.000	7.095.058.000	7.645.424.000	1.649.696.889	3.073.991.474	68.409.811
Solvencia (PN/P)	0,11	0,11	0,06	0,22	0,21	2,72
Endeudamiento (P/PN)	9,10	8,77	16,31	4,48	4,67	0,37
Liquidez (A/P)	1,11	1,11	1,06	1,22	1,21	3,72
Razón del PN del Activo (PN/A)	0,10	0,10	0,06	0,18	0,18	0,73
ROE: Resultados/((PNT0+PNT-1)/2)	0,34	0,58	1,01	0,62	0,38	0,28

Posición de Mercado	Top 10	Top 5	Top 5	Top 5	Top 5	Top 10
---------------------	--------	-------	-------	-------	-------	--------

## MATRIZ BCG HSBC

PARTICIPACION DE MERCADO

 HSBC Bank Argentina S.A.  
HSBC Administradora de Inversiones S.A. S.C.F.C.I.M.  
HSBC Seguros de Vida S.A.  
HSBC Seguros de Retiro S.A.

El negocio de HSBC Bank tanto Retail como Corporativo en todas sus líneas se encuentran situados en la zona de productos estrella de la matriz BCG. En su conjunto las unidades de negocios cuentan con un alto crecimiento y participación del mercado. Todos los productos poseen una gran popularidad y una gran rentabilidad. Dentro del segmento Retail se encuentra en el top10 de bancos, y en el segmento corporativo en el Top5.

En cuanto a HSBC Adm. de Inversiones es un negocio que se vio afectado por el impacto de las fluctuaciones económicas y las volatilidades de los mercados, al igual que todos los peers del mercado, pero así y todo el negocio se encuentra en el cuadrante estrella, cuentan con un cashflow equilibrado. El crecimiento del producto, genera una gran inversión de dinero, que se ve totalmente compensada por las grandes ventas que tiene el producto a su vez. Este negocio se encuentra en el Top 10 del mercado.

Ambas compañías de Seguros que posee HSBC desde la perspectiva del análisis de unidades de negocios dentro de todo el grupo económico HSBC, las unidades de Seguros son los que generan el volumen de ingresos, brindando ganancias al grupo de forma notable. Las dos compañías de seguros se encuentran en el top5 de mercado.







<sup>56</sup> Información Pública extraída de los Estados Contables publicados en la web local del Grupo - Disponible en Site: <https://www.hsbc.com.ar/acerca-hsbc/>

Como se ha demostrado en el análisis del sector anteriormente HSBC se encuentra dentro de los principales jugadores del mercado, así mismo el sector bancario / financiero aún tiene un amplio potencial de crecimiento, además teniendo HSBC productos y una propuesta de valor atractiva al mercado podemos situar al mismo en el cuadrante estrella.

Si bien el negocio de HSBC Administradora de fondos es un negocio estrella, estos últimos años el producto vinculado a los fondos comunes de inversión retail se vieron afectados por las fluctuaciones económicas del país, pero no lo convierte en un producto perro particularmente, ya que es una situación coyuntural.

Con respecto al negocio de Seguros cada compañía en la actualidad se encuentra dentro del top5 en su sector. El sector seguros es un mercado de crecimiento lento, pero con alto potencial de crecimiento. En Argentina los seguros representan un 3% del PBI, mientras que en otros países de Latinoamérica es aproximadamente entre el 7% y el 11%, por lo que en Argentina existe un gran potencial.



## 6. ESTRATEGIA

### Situación Actual

Para determinar la estrategia que se desea llevar adelante, nos adentraremos en exponer la situación actual, de cómo el HSBC desarrolla su comunicación en LinkedIn. Se cuenta con el LinkedIn "HSBC Commercial Banking" que es administrado globalmente y con información de todos los países. Particularmente en Argentina se cuelgan artículos en la Web de empresas <https://www.business.hsbc.com.ar/> que luego se promocionan en el LinkedIn.

Esta estrategia genera:

- ▶ Un domicilio registrado en UK.
- ▶ Una Web registrada que te dirige a una URL en UK.
- ▶ Información en Inglés.
- ▶ Información de otros países sin una bajada local, volviéndola irrelevante y muy general.
- ▶ El contenido sobre temas locales en LinkedIn se nutre de una landing "Artículo y Vídeos" en la Web local.
- ▶ Se arman landings especiales para temas de generación de leads, que se vuelcan en contenido. Estos post son Sponsored Post.

### Que se propone:

Se plantea generar una nueva estrategia, en donde los principales puntos están en potenciar las buenas prácticas del Marketing de Contenidos, tener en cuenta el funnel para generar contenido relevante, y alejarse de la antigua estrategia, sesgada por una visión global sin una bajada local.

- ▶ Modificación: Lanzar un LinkedIn local, con mayor contenido relevante, para generar engagement y conversiones.
- ▶ Los no
  - Publicar % de descuentos, o contenido vinculado a venta.
  - Gastos o Comisiones.
  - Propuestas Comerciales / Servicios.
  - Solo buscar generar leads.
- ▶ Los si
  - Propuestas de valor.

- Tendencias locales e Internacionales con una bajada local.
- Testimonios de clientes.
- Research.
- Infografías de negocios / Sectores económicos.
- Difusión Institucional y eventos.
- Generar touchpoints de conversiones.

Esta nueva estrategia se basa en que LinkedIn cuenta con 660 millones de usuarios de los cuales el 40% accede a la plataforma diariamente. Estos números son ciertamente significativos, además el 49% de quienes toman decisiones clave usan LinkedIn con fines empresariales y es significativo llegar a estos decisores con contenido relevante.

El hecho de crear un perfil no garantiza que una gran cantidad de personas empiecen a seguir el mismo pero la estrategia captar esas oportunidades para alcanzar el éxito. En definitiva, LinkedIn es una red social que HSBC no ignora.

### Modelo de contenidos

Los contenidos que se desean generar tienen una estrategia de marketing relacional, generar un engagement para con la marca, como así también fidelizar clientes desde una perspectiva meramente comercial y de intercambio económico, sino de intercambio de valor. HSBC como entidad financiera debe brindar un valor a su comunidad de empresas independientemente de los vínculos comerciales.

<p><b>Branding</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Eventos interno.</li> <li>&gt; Premios obtenidos, la empresa o sectores.</li> <li>&gt; Mejoras en Customer Journey.</li> <li>&gt; Lanzamientos.</li> <li>&gt; Institucionales.</li> </ul>	<p><b>Testimonios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Casos de éxito sector empresario.</li> <li>&gt; Implementaciones de producto / Servicio positivas.</li> <li>&gt; Días especiales / claves.</li> </ul>	<p><b>Anuncios de eventos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Eventos sponsorados.</li> <li>&gt; Eventos propios.</li> </ul>
<p><b>Videos mensuales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Didácticos de uso de servicios.</li> <li>&gt; Para los testimonios.</li> <li>&gt; Presentación de resultados.</li> <li>&gt; Institucionales.</li> <li>&gt; Temáticos sectoriales.</li> </ul>	<p><b>Research / Infografías</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Research globales de HSBC.</li> <li>&gt; Análisis de la cartera propia.</li> <li>&gt; Hábitos de consumo.</li> <li>&gt; Cuestiones financieras y COMEX.</li> <li>&gt; Impacto de nuevas normativas.</li> </ul>	<p><b>Tendencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cuestiones de Genero.</li> <li>&gt; Temas medioambientales: Bonos Verdes</li> <li>&gt; Tecnológico: Transformación digital</li> <li>&gt; Nuevos procesos / metodologías</li> </ul>

Resaltamos el punto de los audiovisual, ya que aunque LinkedIn sea una red social puramente profesional consideramos sumamente recomendable que, para que el contenido destaque

entre la multitud y saturación de mensajes, esto no solo se consigue si realizamos publicaciones únicamente basados en texto, de hecho, las estadísticas de LinkedIn exponen que el 98% de las publicaciones que incluyen una imagen obtienen más comentarios.

LinkedIn ofrece la opción de integrar enlaces de YouTube que se reproducen de manera automática en el feed, esta práctica puede hacer que las probabilidades de que la publicación se comparta aumente hasta un 75%.

### **Para Garantizar el éxito**

Conforme que estaremos desarrollando una estrategia mediante la red social LinkedIn es importante tener en cuenta las bases de toda estrategia digital, para hacer un seguimiento acorde, un control responsable y posterior análisis.

- ▶ **Uso del Pixel:** El píxel de conversión es absolutamente imprescindible para hacer un seguimiento de las campañas y saber cuál es el ROI.
- ▶ **Uso de UTMs:** Etiquetar los enlaces mediante UTM para más adelante saber si los enlaces han causado el efecto deseado.
- ▶ **Sponsored Content**
  - Se utilizará solo en videos o anuncios carrusel que tengan un enfoque de Lead Generation - Targetizando la audiencia.
  - Se usará Sponsored Email (InMail) únicamente para migrar followers del actual al nuevo LinkedIn (Campaña de Conversión por CTA / KPI CPE).

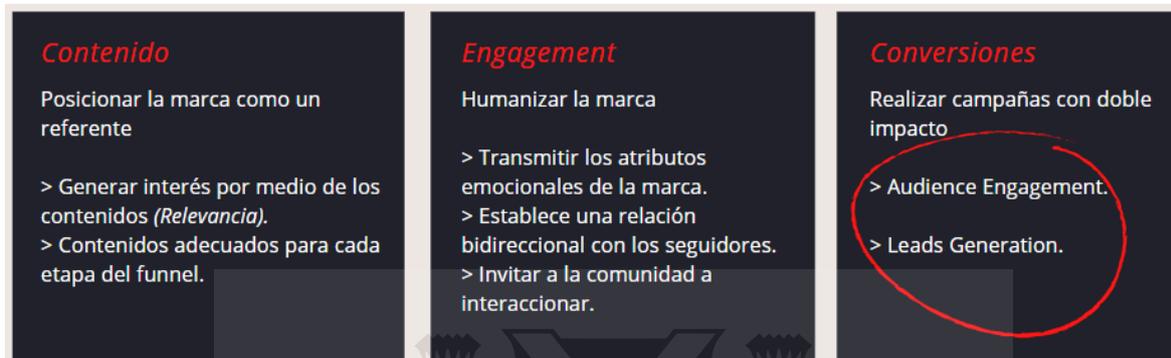
### **LinkedIn Audience Network**

- ▶ **Locations**
  - Zonas de impacto de la propuesta planteada o evento.
  - Se excluye a otras audiencias de otras locaciones.
- ▶ **Job Seniorities**
  - Directores + Dueños + Partner + VP + CFO + CEO + Gerentes + Co-Founders
- ▶ **Company Industries**
  - SEMA (Agribussines): compañías del agro.
  - Otros proyectos: Sin especificar Industrias
- ▶ **Interest**
  - Conforme a los grupos que siguen.

## 7. OBJETIVOS Y METAS

### a. Objetivo Específico:

La estrategia tiene el principal objetivo de generar engagement, pero para poder hacer un seguimiento de esto nos focalizamos en 3 aspectos primordiales.



La mejor manera de incrementar y conservar el número de seguidores es ofreciéndoles contenido valioso con artículos o actualizaciones de manera frecuente, debido a que aparecerán tanto en el perfil de HSBC, como en el feed de los seguidores.

Por otra parte, compartir artículos de diversos sectores económicos o industrias beneficia directamente a los seguidores, y ayudará no solo a demostrar que HSBC está al tanto de lo que pasa en su industria sino también a establecer relaciones con líderes o influencers de distintos sectores.

### b. KPIs

#### Seguidores adquiridos

- ▶ Crecimiento de audiencia: Crecer en audiencia particularmente en LinkedIn Empresas es un indicador importante, un incremento en el número de seguidores de la Company Page demuestra que se está desarrollando positivamente. Adicionalmente incorporar en este análisis:
  - Seguidores de los LinkedIn de las personas claves de la compañía (C-level)
  - C-Level de la audiencia del perfil empresa (Discriminar este dato para un mayor análisis)

- ▶ Datos demográficos: Para conocer la audiencia a la que estamos llegando con nuestro contenido.

### Alcance e Impresiones

- ▶ El alcance es el número único de personas que han visto nuestro contenido.
- ▶ Impresiones, se refiere al número de veces que alguna de las publicaciones ha sido mostrada en LinkedIn (quizás una persona lo ha visto más de una sola vez).
  - Impresiones del contenido (CPM)
- ▶ Visitantes (CPV): Visualizaciones de página (empresa) y Visitantes únicos

### Clicks

- ▶ Clicks: ¿Las publicaciones realmente generan conversiones?  
Los resultados de la estrategia en redes sociales normalmente están relacionados con la generación de conversiones, esto denota que existió un contenido y mensaje convincente para la audiencia.
- ▶ CTR - Click Through Rate: la tasa de clics frente al porcentaje de impresiones.  
Esto nos vale tanto para cuando hagamos contenido patrocinado como para las publicaciones generales en el feed de la Company Page. Lo que mide esta métrica es el porcentaje de clics que están recibiendo nuestras actualizaciones o anuncios. Esto nos permitirá confirmar si están funcionando adecuadamente nuestras publicaciones y si están alcanzando al target.
- ▶ Clicks (CPC): (contenido, en el nombre de la empresa o el logo, en formularios eventos, enlaces).

### Interacciones

- ▶ Interacciones (Recomendaciones, comentarios o compartido). Me gusta y comentarios efectuados  
Esto nos permite analizar el comportamiento de la audiencia relacionado al contenido, sus reacciones, esta retroalimentación nos permite nutrir el contenido y crecer en la estrategia.
- ▶ Participación (Interacciones + clics + seguidores adquiridos) / número de impresiones.

### Conversiones

- ▶ Tasa de conversión

El porcentaje de usuarios que acaban convirtiendo. En nuestro caso muchas conversiones están atadas a completar formularios para brindar algún tipo de información o inscripción en curso / evento en la web. Pudiendo analizar no sólo la conversión sino el tráfico que genera LinkedIn a la Web.

### Costos

- ▶ CPC – Costo por Click: lo que nos cuesta que un usuario haga clic en nuestros anuncios.  
Esta métrica está más enfocada a los anuncios patrocinados. Nos indica cuánto nos está costando que una persona haga clic en nuestros anuncios.
- ▶ CPA - Costo por Adquisición: lo que cuesta conseguir una conversión.  
Esto nos ayudará a determinar si las acciones en LinkedIn nos están siendo rentables o no.

### Engagement

- ▶ Porcentaje de Engagement  
Esta métrica lo que nos va mostrar es si nuestros seguidores están realmente interesados en nuestro contenido, si es interesante, útil o visto como algo necesario. Lo que mide son las interacciones (me gusta, compartir, comentarios, y menciones) que los seguidores realizan con las publicaciones.

### ROAS atribuido al contenido

La estrategia está vinculada a engagement, y en cuanto a conversiones está vinculado a eventos / cursos y no a una actividad comercial posterior, por el cual no se adquiera un ingreso / revenue directamente. Imposibilitando medir un ROI / ROAS.

Pero indirectamente le atribuimos un ingreso a ciertas actividades de conversión teniendo en cuenta la siguiente fórmula:

$$[(\text{CLV de cliente actuales de la compañía} * \text{conversiones}) / \text{Inversión}] * 100$$

Con esta métrica conocemos el porcentaje estimado de ingresos por cada peso invertido en cada una de las campañas. Así, atribuirle un supuesto retorno podemos determinar si ganaremos más dinero del que hemos gastado en anuncios.

## 8. MODO DE ACCIÓN (MKT MIX)

Con la llegada de las estrategias de MKT a canales digitales las 4P se tornaron a las 4C (Consumidor, Costo, Conveniencia, Comunicación). Por lo que consideramos interesante enfocar el análisis desde esta perspectiva.

- ▶ **Consumidor:** Sector empresario en todos sus niveles.
- ▶ **Costo:** En relación al costo que tiene el cliente de su estatus consciente, buscando un servicio premium y están dispuesto al costo que representa.
- ▶ **Conveniencia:** Fácil, simple y rápido.
- ▶ **Comunicación:** No se promocionarán productos, se comunicará valor a los clientes con contenido relevante.

## 9. CRONOGRAMA DE LAS ACCIONES



## CONTENIDO 1ER SEMESTRE

### Enero

- ▶ Lanzamiento (Video Ad Campaign)
- ▶ Migración del actual LinkedIn al Nuevo (InMails)
- ▶ Abierto de polo (Video Ad Campaign)
- ▶ Feria Argentina Exporta (Video Ad Campaign)
- ▶ Evento de tenis en Pilar Golf (Video Ad Campaign)

**Febrero**

- ▶ SEMA – Agribusiness (10 charlas en el año)
- ▶ Tema tendencias para el 2021
- ▶ Contenido Institucional “HSBC y la Comunidad”

**Marzo**

- ▶ Premio HSBC - La Nación
- ▶ Institucional: Sobre la Marca HSBC (Video)
- ▶ Infografía cartera

**Abril**

- ▶ 1er Testimonio (Video)
- ▶ Género: Mujeres al Mundo
- ▶ Research Global
- ▶ SEMA – Agribusiness (10 charlas en el año)

**Mayo**

- ▶ Reporte performance HSBC (Nota Económica)
- ▶ Tecnología: La transformación digital en el sector agropecuario. Linkear con Finanzas.
- ▶ Producto Leasing (Video Ad Campaign)
- ▶ SEMA – Agribusiness (10 charlas en el año)

**Junio**

- ▶ SEMA – Agribusiness (10 charlas en el año)
- ▶ Contenido Institucional “HSBC y la Comunidad”
- ▶ Nota Económica: Estimaciones 2do Semestre
- ▶ 2do Testimonio (Video)
- ▶ Producto Seguros Colectivos (Video Ad Campaign)

Los dos primeros años se busca como objetivo el engagement para lograr contar con una comunidad importante de seguidores, con la intención de obtener “promotores”, personas que forwarden nuestro contenido o lo recomienden. En posteriores etapas el poco estará en profesionalizar los perfiles de los empleados, haciendo campañas internas que llamen a que

cada empleado no solo genere su marca personal sino además desde ese perfil personal profesional transmitan contenido de HSBC de forma natural, finalmente se podrán perseguir objetivos más direccionados a lo comercial.



La primer etapa estimada para el 2023, es tomar el potencial de los empleados, estos son el mejor recurso para empezar a crecer en audiencia; de hecho, según LinkedIn, los empleados, en general, tiene un número de contactos de primer grado más alto que el número de seguidores de una página de empresa, además, las empresas con programas de Employee Advocacy son un 58% más propensas a atraer candidatos con más talento y un 20% más propensas a mantenerlos como empleados.

Los empleados son los principales defensores y al agregarlos como seguidores también se tomará provecho de cada una de sus redes, ampliando enormemente el alcance. Anímalos a que añadan a la página de HSBC a sus perfiles personales, lo cual les convertirá automáticamente en seguidores y les permitirá compartir fácilmente las actualizaciones de HSBC en el futuro.

## 10. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

Para el análisis económico financiero se determinó que para la nueva estrategia es necesario la contratación de un nuevo Headcount, si bien hoy se cuenta con el servicio de la agencia para el desarrollo de las estrategias en redes, la misma administra tanto Retail y Corporate, teniendo mucho peso el Retail, por lo que si se desea tener un fuerte impacto y resultado es necesario contar con un recurso destinado al análisis del consumidor, búsqueda de tendencias y generación de contenido relevante para que el servicio de la agencia se vea potenciado de forma satisfactoria, como así también para realizar los controles y seguimientos de los KPIs correspondiente.

### Headcount - USD 20.000 Anual

- ▶ Para darle la impronta que requiere la estrategia se incorporara un nuevo Headcount al equipo de MKT destinado a la generación de contenido.

### Diseño & Creación de Contenido

- ▶ Se trabajará con la actual agencia que realiza la gestión de contenidos, bajada de campañas y Branding.
- ▶ La agencia implementará la estrategia planteada, y desarrollará los post y videos que se irán requiriendo.
- ▶ No se tomará este costo en el análisis (*Es Costo Hundido*)

### Posteos – ARS 100.000,00

- ▶ En la actualidad se le asigna ARS 25.000 a cada posteo en LinkedIn (Con un CPM aprox. ARS 500,00)
- ▶ Se realizarán 4 Posteos mensuales adicionales.

### Factibilidad Económica y Financiera del Proyecto

- ▶ Base de la estimación:

Se dolarizo conforme el tipo de cambio correspondiente los resultados de los ejercicios de la compañía de los ultimo dos periodos (2018 y 2019). Calculando de esta forma cual fue el incremento económico entre los periodos.

	CMB	GB&M	TOTAL ARS	TC de Cambio	Total USD
Resultado de Ejercicio 2018	1.305.733.000	3.143.954.000	4.449.687.000	36,80	USD 120.915.408
Resultado de Ejercicio 2019	2.885.623.000	4.849.437.000	7.735.060.000	63,00	USD 122.778.730
				Incremento	USD 1.863.323 2%

Tomando el incremento del periodo 2018-2019, el cual fue del 2% se estimó los resultados de los siguientes años. Considerando que iba a existir el mismo crecimiento lineal.

Estimación	Con un incremento del 2%	Incremento
Resultado 2020	USD 124.670.767	USD 1.892.037
Resultado 2021	USD 126.591.960	USD 1.921.193
Resultado 2022	USD 128.542.759	USD 1.950.799
Resultado 2023	USD 130.523.620	USD 1.980.861
Resultado 2024	USD 132.535.006	USD 2.011.386
Resultado 2025	USD 134.577.388	USD 2.042.382

Se determinaron los costos de la estrategia, en cuanto al nuevo Headcount y el presupuesto adicional asignado a LinkedIn. El Resultado se lo considera inversión del año 0 y gasto en los subsiguientes años.

Inversión Anual Requerida		
Gastos Headcount	USD	20.000
Gasto RRSS adicional	USD	8.000 \$ 100.000
Inversión 1er Año (Año 0)	-USD	28.000

Se calculó el resultado adicional que se obtendría por realizar la estrategia, considerando que representaría un 7% de los incrementos en los resultados entre cada año.

Estimando el beneficio obtenido de la estrategia, y netiendo los Gastos en los que se incurre se calculó la TIR y la VAN con una tasa de descuento del 2%.

Impacto de la Estrategia en Resultados	7%	Tasa Desc. 2%	
		TIR	VAN
Año 0   2020	-USD 28.000		
Año 1   2021	USD 106.484	280%	USD 60.736
Año 2   2022	USD 108.556	364%	USD 136.122
Año 3   2023	USD 110.660	379%	USD 200.162
Año 4   2024	USD 112.797	381%	USD 254.559
Año 5   2025	USD 114.967	382%	USD 300.761

Habiendo obtenido una TIR > a la tasa de descuento y además un VAN positivo se acepta el proyecto dado que los resultados demuestran una inversión muy rentable y el valor actual de los flujos es mayor al desembolso inicial.

## 11. CONTROL

Una estrategia de Marketing puede alcanzar los resultados deseados solo si se implementa en forma apropiada, por lo que es primordial realizar los controles adecuados durante el transcurso de la implementación, como así también hacer un ejercicio de contraste entre periodos y dar visibilidad a los resultados.

Controles definidos:

- ▶ Objetivos planteados Vs. Realidad
- ▶ Resultados: Nuevo ejercicio de Social Listening.
- ▶ Análisis de la Audiencia (datos demográficos): Antigüedad, que indica la experiencia; Sector; Función laboral; Tamaño de la empresa; Si es empleado o no; Orgánicos o adquiridos (Ads).
- ▶ KPIs LinkedIn Actual Vs. Nueva estrategia.
- ▶ Seguimiento de los KPIs

## 12. CONCLUSIONES

La investigación bibliográfica realizada en el marco teórico, concentrando la recopilación y análisis teórico, permitió dilucidar las particularidades del modelo de negocio B2B, las características que le son inherentes, entre ellas principalmente la fidelización y captura del valor del cliente a largo plazo, como así también cuestiones contemporáneas fruto de la evolución tecnológica, como el E-Commerce B2B y las redes sociales. Como conclusión, podemos extraer que, el modelo de negocio de CMB del Banco HSBC, requiere un esquema de marketing específico, el MKT B2B, y sobre todo estrategias con una fuerte base de *Contenido*, para todos los niveles del funnel, para generar relaciones a largo plazo, fidelización, empatizar con el target market y sobre todo ocupar un espacio predominante en el discurso que circula en los canales B2B, principalmente LinkedIn.

El análisis de situación nos brindó la noción espacio-temporal, el reconocimiento de los aspectos que fueron determinantes para la toma de decisiones y definición de la estrategia más adecuada. Se tomaron como disparadores principales las tendencias, que si bien están hace un tiempo generando una repercusión general, hoy ya están impactando en el negocio bancario/ financiero. Entre ellas, las cuestiones medioambientales mediante la ejecución de sustentabilidad en el sistema, productos como los bonos verdes; temas y cuestiones vinculadas a políticas de género; en lo tecnológico el impacto de las fintech y el impulso por la transformación digital en todos los sectores; la evolución / transformación del negocio al nuevo modelo de consumidores, y particularmente como HSBC, mediante el análisis interno, se encuentra parado frente a estos desafíos que se avecinan. Toda esta información permitió identificar los pilares del contenido a desarrollar.

Las herramientas utilizadas en el análisis de la situación como el FODA, la Matriz ANSOFF y la Matriz BCG permitieron consumir el análisis, vinculando y entrelazando lo obtenido del análisis teórico, contra todo el análisis situacional. Como resultado se planteó una estrategia con un foco sistemático en la creación de contenido con base en las tendencias del sector, con fuerte contenido institucional local o internacional, pero con bajada local, siempre haciendo hincapié en las fortalezas detectadas, y buscando disipar y minimizar cualquier tipo de debilidad.

La principal definición desde lo estratégico, fue dejar el esquema del LinkedIn internacional, y transformarlo en una herramienta que evoque el interés del target market y salir con una estrategia local, con la implementación de contenido relevante.

Finalmente, y como toda estrategia, se plantearon los KPIs necesarios para poder realizar el control constante para ejecutar las acciones correctivas o adecuaciones, conforme a como vayan evolucionando las macro-tendencias, como así también poder visualizar los resultados y performance de la estrategia planteada.



## 13. BIBLIOGRAFÍAS

### BIBLIOGRAFÍA

- ▶ Benedetti, Ariel (2019) Marketing en Redes Sociales: Detrás de Escena. Editorial Temas (3ra edición).
- ▶ Benedetti, Ariel (2019) Cómo Construir tu Marca Personal en LinkedIn. Editorial Temas (2da edición).
- ▶ Benedetti, Ariel (2020) Cómo Potenciar tus Ventas con Instagram y Facebook. Editorial Temas.
- ▶ Kim Ann King The Complete Guide to B2B Marketing: New Tactics, Tools, and Techniques to Compete in the Digital Economy
- ▶ Del Fresno, Miguel (2012). El consumidor social. Reputación online y social media. Barcelona: UOC.
- ▶ Galloway, Scott (2017). Four. Buenos Aires: Editorial Conecta.
- ▶ Kotler, Philip; Kartajaya, Hermawan & Iwan Setiawan (2017). Marketing 4.0. Hoboken: Wiley.
- ▶ Vaynerchuk, Gary (2018). ¡Hazla en grande! Bogotá: Aguilar.
- ▶ Jaffe, Joseph (2010). Flip the Funnel. John Wiley & Sons.
- ▶ Anderson, Chris (2007). La economía Long Tail. Ediciones Urano
- ▶ Lindstrom, Martin (2016). Small Data. Editorial Paidós

### ONLINE

#### Análisis Situación PESTEL

- ▶ Ministerio de Economía y Finanzas Públicas - <https://www.argentina.gob.ar/economia>
- ▶ Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto - [https://www.cancilleria.gob.ar/#\\_blank](https://www.cancilleria.gob.ar/#_blank)
- ▶ Bolsa de Comercio de Buenos Aires - <http://www.bcba.sba.com.ar>
- ▶ Asociación de Importadores y Exportadores de la República Argentina (AIERA) - <http://www.aiera.org/>
- ▶ Centro de Economía Internacional (CEI) - <http://www.cei.gov.ar/en/argentine-foreign-trade>
- ▶ Ministerio de Hacienda - <https://www.minhacienda.gob.ar>
- ▶ Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social - <https://www.argentina.gob.ar/trabajo>
- ▶ La Nación - <http://www.lanacion.com.ar>
- ▶ Clarín - <http://www.clarin.com>
- ▶ Cronista - <http://www.cronista.com>
- ▶ Apertura - <http://www.apertura.com>
- ▶ El Economista - <https://www.eleconomista.com.ar>
- ▶ Infobae Económico - <https://www.infobae.com/economia>
- ▶ A24 - <https://www.a24.com/>
- ▶ Portal del BBVA Research - <https://www.bbvarsearch.com/>
- ▶ Banco Mundial - <https://www.bancomundial.org/>
- ▶ Portal Política Argentina - <https://www.politicargentina.com/>
- ▶ <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Argentina>
- ▶ Freedom House - Organización para la defensa de los derechos humanos y promover el cambio democrático, con un enfoque en los derechos políticos y las libertades civiles - Global freedom statuses - Site: <https://freedomhouse.org/country/argentina/freedom-world/2020>
- ▶ Transparency International - Organización que da voz a las víctimas y testigos de corrupción. Trabaja junto con gobiernos, empresas y ciudadanos contra el abuso de poder y el soborno – Índice de Percepción de Corrupción - Site: <https://www.transparency.org/cpi2019>
- ▶ The World Economic Forum – Organización que compromete a los líderes políticos, empresariales y culturales más importantes de la sociedad para dar forma a las agendas globales, regionales e industriales - The Global Competitiveness Index 2017-2018 edition

- Site: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/03CountryProfiles/Standalone2-pagerprofiles/WEF\\_GCI\\_2017\\_2018\\_Profile\\_Argentina.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/03CountryProfiles/Standalone2-pagerprofiles/WEF_GCI_2017_2018_Profile_Argentina.pdf)
- ▶ The World Economic Forum – Organización que compromete a los líderes políticos, empresariales y culturales más importantes de la sociedad para dar forma a las agendas globales, regionales e industriales - The Global Gender Gap Report - Site: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf)
  - ▶ The Heritage Foundation – Organización para formular y promover políticas públicas conservadoras basadas en los principios de la libre empresa, el gobierno limitado, la libertad individual, y valores tradicionales - Información Argentina - Site: <https://www.heritage.org/index/country/argentina>
  - ▶ Banco Central de la República Argentina - Site: [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar)
  - ▶ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Site: <https://www.indec.gob.ar>
  - ▶ Argentinos por la Educación – Plataforma de Indicadores Educativo que buscan contribuir a que la educación sea determinante en el debate público argentino a través de datos que permitan enfocarla en los desafíos del siglo XXI - Site: <https://argentinosporlaeducacion.org/informes>
  - ▶ Observatorio de la Deuda Social Argentina - Centro de Investigación de la Universidad Católica Argentina - Site: <http://uca.edu.ar/es/observatorio-de-la-deuda-social-argentina>
  - ▶ Ministerio de Saludo de la República Argentina - Site: <https://www.argentina.gob.ar/salud>
  - ▶ World Intellectual Property Organization / Insead y Cornell SC Johnson College of Business. - Global Innovation Index - Site: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report#>
  - ▶ Coursera - Evalúa la actividad y el desempeño de los usuarios de 60 países en el sistema de cursos de formación y capacitación universitaria, toma como referencia el desempeño en industrias dentro de las categorías Negocios, Tecnología y Ciencia de Datos - Global Skills Index - Site: <https://www.coursera.org/gsi>
  - ▶ Centro de Investigaciones del Mar y la Atmosfera – CONICET / UBA - Site: <http://www.cima.fcen.uba.ar/>

### Marco Teórico

- ▶ Nicoletta Buratti, Francesco Parola, Giovanni Satta Department of Economics and Business Studies - University of Genoa (Italy) Italian Centre of Excellence on Integrated Logistics - "The use of social media marketing in B2B services: A look at some "conservative" industries" <http://sites.les.univr.it/eisic/wp-content/uploads/2018/07/20-EISIC-Buratti-Parola-Satta.pdf>
- ▶ Stephanie Stahl - North America from Content Marketing Institute and MarketingProfs, and sponsored by Sitecore. "2020 B2B Content Marketing: What the Successful Do" [https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2019/10/2020\\_B2B\\_Research\\_Final.pdf](https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2019/10/2020_B2B_Research_Final.pdf)
- ▶ Result Marketing – Best Practices for LinkedIn B2B Advertising <https://www.resultsmkt.com/wp-content/uploads/2019/03/Best-Practices-for-LinkedIn-Ads-1.pdf>
- ▶ Salesforces - Digital Advertising 2020 Insights into a new era of advertising and media buying - [https://www.salesforce.com/content/dam/web/en\\_us/www/assets/pdf/datasheets/digital-advertising-2020.pdf](https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/assets/pdf/datasheets/digital-advertising-2020.pdf)
- ▶ LINKEDIN CONTENT MARKETING TACTICAL PLAN "A daily playbook for successful content marketing on LinkedIn" <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/marketing-solutions/cx/2018/pdfs/linkedin-tactical-plan-ebook-v1.pdf>
- ▶ 2020 B2B Marketing Mix Report - [https://sagefrog-website.s3.amazonaws.com/2020/01/Marketing\\_Mix\\_2020\\_Report-Final.pdf](https://sagefrog-website.s3.amazonaws.com/2020/01/Marketing_Mix_2020_Report-Final.pdf)
- ▶ Salesforce Pardot WhitePaper - The Complete Guide to B2B Marketing - [https://www.salesforce.com/content/dam/web/en\\_us/www/documents/e-books/smb/Pardot\\_Complete\\_Guide\\_to\\_B2B\\_Marketing.pdf](https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/e-books/smb/Pardot_Complete_Guide_to_B2B_Marketing.pdf)
- ▶ Danny Bermant "Smarter LinkedIn Marketing Guide" <https://www.smartinsights.com/guides/linkedin-marketing-guide/>
- ▶ Business LinkedIn "The Sophisticated Marketers Guide to LinkedIn" <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/marketing-solutions/cx/2017/pdfs/Sophisticated-Marketers-Guide-to-LinkedIn.pdf>

- ▶ Business LinkedIn “Your How-to Guide for Captivating a Professional Audience”  
<https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/marketing-solutions/resources/pdfs/video-ads-tip-linkedin.pdf>



Universidad de  
**SanAndrés**

## 14. ANEXOS

### Anexo I – Ampliación Marco Político y Económico.

#### Marco Político

Para dar un marco político, resaltaremos aquellos puntos más importantes, iniciando con los resultados de los últimos comicios, ya que determinan la tendencia, ideologías y posturas de políticas públicas que se desarrollarán en los próximos años. En octubre de 2019, Alberto Fernández fue electo presidente de Argentina, con 48,24% de votos. Mauricio Macri la propuesta electoral mayor opositora y presidente en el periodo 2015-2019, perdió con 40,28% de los votos. Alberto Fernández nombró como vicepresidenta a Cristina Kirchner, ex presidenta de Argentina, en el periodo comprendido entre 2007-2015.

En las últimas elecciones, además de ser Presidenciales, un tercio del Senado y la mitad de la Cámara Baja también fueron renovados. Alberto Fernandez con el Frente de Todos obtuvo 45,5% de los votos para la Cámara de Diputados, mientras que Mauricio Macri con, Juntos por el Cambio obtuvo 40,1%. En cuanto al Senado, el Frente de Todos obtuvo 50% y Juntos por el Cambio 38,8%.

El perfil político del actual Presidente Alberto Fernández es pragmático, de bajo perfil y alejado durante años de la política activa, con principios políticos que se inclinan hacia la centroizquierda.

La reacción de la región ante la victoria de Alberto Fernández fue de ansiedad sobre sus posturas futuras. El presidente de extrema derecha de Brasil, Jair Bolsonaro, dijo que si Alberto Fernández llegaba a la Casa Rosada, los "bandidos izquierdistas" detonarán una crisis de refugiados argentinos. Del otro lado del espectro, Diosdado Cabello, uno de los hombres fuertes del régimen de izquierda de Nicolás Maduro en Venezuela, le advirtió a Alberto Fernández que su amplio margen de victoria no reflejaba un apoyo hacia él, sino oposición a las políticas pro-mercado de Mauricio Macri.

La Argentina se encuentra en una dicotomía, denominada "La Grieta", fórmula construida por los grandes medios de comunicación para aludir a un cierto estado de

cosas caracterizado por una tensión social persistente, una división binaria de la sociedad que atraviesa todos los ámbitos sociales que separa familias, grupos de amigos y otras formas de convivencia, en un efecto de división social, pero sobre todo política, que han generado 12 años intensos de kirchnerismo. Una sima entre los que están a favor y en contra del gobierno de Cristina Fernández, y sumándose la posición de Centro Izquierda de Alberto Fernández, si se quiere una eventual presidencia exitosa, Alberto Fernandez quizás tenga que decepcionar tanto a la derecha como a la izquierda. Dados los gigantescos problemas que tiene la economía argentina, la pregunta es si logrará mantener su posición de centro. Su coalición funcionó bien en la campaña anti-Macri, pero la presidencia lo pondrá a prueba. Alberto Fernández tendrá que construir puentes sólidos con actores a quienes los seguidores de Cristina Fernández de Kirchner consideraron "enemigos del pueblo", entre ellos algunas empresas, Wall Street y la Casa Blanca. Su habilidad para resistir la tentación del populismo dependerá en gran medida de su capacidad inmediata para sacar a la economía de la crisis actual.

En la actualidad la imagen política de Alberto Fernandez, se encuentra en baja debido al impacto del Covid y de las políticas públicas que han impactado sobre todo en el sector productivo.

#### Datos Políticos Relevantes:

- ▶ Indicador de la libertad política (*Freedom House Org*<sup>57</sup>)
  - Clasificación: Libre 85/100
  - Libertad política: 35/40
  - Libertades individuales: 50/60
- ▶ Índice de Percepción de la Corrupción: Puesto 66/180 (*Organización no gubernamental Transparencia Internacional*<sup>58</sup>)
- ▶ The Global Competitiveness Index 2017-2018: 92/137 (*Foro Económico Mundial*<sup>59</sup>)

---

<sup>57</sup> Freedom House - Organización para la defensa de los derechos humanos y promover el cambio democrático, con un enfoque en los derechos políticos y las libertades civiles - Global freedom statuses - Site: <https://freedomhouse.org/country/argentina/freedom-world/2020>

<sup>58</sup> Transparency International - Organización que da voz a las víctimas y testigos de corrupción. Trabaja junto con gobiernos, empresas y ciudadanos contra el abuso de poder y el soborno - Índice de Percepción de Corrupción - Site: <https://www.transparency.org/cpi2019>

<sup>59</sup> The World Economic Forum - Organización que compromete a los líderes políticos, empresariales y culturales más importantes de la sociedad para dar forma a las agendas globales, regionales e industriales - The Global Competitiveness Index 2017-2018 edition Site: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/03CountryProfiles/Standalone2-pagerprofiles/WEF\\_GCI\\_2017\\_2018\\_Profile\\_Argentina.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/03CountryProfiles/Standalone2-pagerprofiles/WEF_GCI_2017_2018_Profile_Argentina.pdf)

### Marco Económico

En cuanto al marco económico, hay que sentar la base que Argentina tiene una larga historia de inestabilidad y fluctuaciones económicas. Las turbulencias financieras del 2018 impactaron en las cuentas públicas e implican la revisión del plan económico, junto con la necesidad de contar con un programa con el Fondo Monetario Internacional (FMI). El programa con el FMI comenzó en 2018, por unos US\$57.000 millones, con el objetivo principal de estabilizar al país y alcanzar un equilibrio fiscal a fines de 2019.

En 2019, el país tuvo un PIB negativo del -3,1%, Así y todo, este PBI es de aproximadamente US\$470 billones, por lo que Argentina es una de las economías más grandes de América Latina. Las proyecciones económicas ya estimaban que la Argentina se contraiga por tercer año consecutivo en 2020, pero el impacto de la baja productividad por la cuarentena por covid género que el PBI caiga -5,4% el primer trimestre 2020 y se estima un -15% en el segundo. Argentina ha debido afrontar una nueva crisis económica, por un déficit y una deuda crecientes, y la inestabilidad política con alternancias entre gobierno de derecha e izquierda.

Alberto Fernández deberá reactivar la economía, aunque debe hacer frente a demandas de partidos de extrema izquierda de su coalición, que solicitan un mayor gasto social, actualmente el 75% del presupuesto se destina a Seguridad Social, mientras que los inversores daban prioridad a la negociación de las deudas, llegando a un acuerdo de pago en agosto 2020.

La situación macroeconómica, es muy delicada, con variables de inflación que superan el 50%, y una moneda local que se encamina a tener los peores resultados entre los mercados emergentes por cuarto año consecutivo. La relación de la deuda al PIB casi se duplicó durante el mandato de Mauricio Macri, llegando a 93%, y existe una gran incertidumbre con respecto a la capacidad de Argentina para pagar la deuda, ya que los mayores compromisos de pago son en el corriente año.

En 2019, se produjo una caída de las importaciones debido a la depreciación monetaria y la baja demanda interna. Sin embargo, la recuperación de la actividad agrícola y un entorno macroeconómico más estable marcado por algunas mejoras de la inflación, según las estimaciones del FMI, debieran permitir que se logren resultados económicos relativamente mejores. Argentina tiene abundantes recursos naturales en energía y agricultura. En su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles, cuenta con importantes reservas de gas y litio, y tiene un enorme potencial en energías renovables. Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, Argentina tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

Las exportaciones debieran registrar un mejor crecimiento, impulsadas por bienes primarios y mejores exportaciones de manufacturas a Brasil. La caída de las importaciones, como consecuencia de la depreciación monetaria y la baja demanda interna, y la recuperación de las exportaciones agrícolas, contribuirán a reducir el desbalance financiero.

A pesar de sus recientes problemas económicos, Argentina sigue jugando un papel importante en la economía global, sobre todo por su producción agrícola. Este sector se basa sobre todo en la cría de ganado, la producción de cereales (trigo, maíz y soja transgénica), los cítricos, el tabaco, el té y la uva (principalmente para la producción de vino). A nivel mundial, Argentina es el primer exportador y tercer productor mundial de productos derivados de la soja. El cultivo de soja y caña de azúcar sirve para elaborar el biocarburante, una especialidad del país que es el mayor exportador de biodiesel y el cuarto productor mundial. El sector agrícola representa 6% del PIB, pero sólo emplea a 0,1% de la población. Además, como el país es rico en recursos energéticos, tiene un gran potencial en materias primas: es el cuarto mayor productor de gas en América Latina, y tiene el tercer mayor yacimiento de gas de esquisto a nivel mundial, junto con la cuarta mayor reserva de litio.

El sector industrial se ha desarrollado considerablemente durante los últimos años. Representa 23% del PIB y emplea a 22,4% de la población. La preparación industrial

de los alimentos y la molinería constituyen las principales industrias del país. El sector industrial se apoya además en las filiales de automóviles, los bienes de consumo durable, el sector textil, las actividades químicas y petroquímicas, farmacéuticas, de imprenta, metalúrgicas y siderúrgicas, maquinaria industrial y agrícola; electrónica y electrodomésticos.

#### Datos Económicos Relevantes:

- ▶ Indicador de la libertad económica (Heritage Foundation<sup>60</sup>)
  - Puntaje: 53,1/100 - Mayormente no Libre
  - Clasificación mundial: 149/180
  - Clasificación regional: 26/32
- ▶ Principales Variables Microeconómica - BCRA<sup>61</sup> e INDEC<sup>62</sup> Feb.2020
  - Inflación Interanual: 50,3%
  - Reservas: 43.702 (En Millones de USD)
  - Actividad Económica: -0,1%
  - Producción Industrial: 1,2%
  - Riesgo País: 3858 (JP Morgan EMBI+ 12/04/2020)

---

<sup>60</sup> The Heritage Foundation – Organización para formular y promover políticas públicas conservadoras basadas en los principios de la libre empresa, el gobierno limitado, la libertad individual, y valores tradicionales - Información Argentina - Site: <https://www.heritage.org/index/country/argentina>

<sup>61</sup> Banco Central de la República Argentina - Site: [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar)

<sup>62</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Site: <https://www.indec.gob.ar/>