



Universidad de
San Andrés

Trabajo de Graduación del MBA

**Cómo revitalizar la oferta valor de
Tarjetas Corporativas del Sector
Financiero Bancario**

Por: Lucas Bianchi Etcheberry

Mentor: Roberto Dvoskin

Trabajo Confidencial

Victoria, Provincia de Buenos Aires 8/05/2015

Índice

Resumen Ejecutivo	3
Introducción.....	5
Análisis de Situación	7
Entorno Tecnológico	8
Entorno Social	8
Entorno político.....	8
Situación actual:	10
Análisis Competitivo.....	11
Microentorno.....	13
Análisis del Consumidor	14
Análisis Estratégico	16
Matriz de FODA	18
Matriz de Ansoff.....	19
Objetivo.....	20
Cuantitativos	20
Cualitativos	20
Desarrollo de la Estrategia	22
Segmentación	30
Modos de Acción.....	31
Producto.....	31
Precio	32
Plaza	34
Promoción	36
Control y Seguimiento	39
Conclusiones.....	41
Bibliografía	44
ANEXO.....	46
Matriz de FODA	46
Distribución Geográfica empresas.....	48

Resumen Ejecutivo

En el negocio B2B transaccional de Tarjetas de Crédito, las Organizaciones Financieras cuentan aún hoy, luego de incontables años de experiencia en el rubro, con una inmensa oportunidad capitalizable respecto al conocimiento de sus Clientes, sus necesidades, como proyectar una oferta de valor acorde, dinámica y contemporánea o identificar nuevos mercados que le permitan proyectar crecimiento sostenible y saludable.

Una gran porción de los bancos locales no comunica claramente su estrategia corporativa a sus empleados, acción que posee implicancias directas en el armado de estrategias competitivas por área de negocio.

Es un factor común que actualmente en gran parte de los bancos competitivos cuenten con una carencia grande de información tipo batería de *KPI's* – Indicadores de performance: producto más rentable, *ROI*, conversión, lealtad, índices de actividad y activación, potencialidad de crecimiento, *VAN*, - que les permita realizar un viraje de esfuerzos económicos y de tiempo en lo que se refiere a la búsqueda de banca corporativa. Es por ello que hoy el 95% de los oferentes de servicios sigue centrando su estrategia en el segmento minorista y realiza cambios o movimientos frente a los estímulos de la competencia (actitud reactiva).

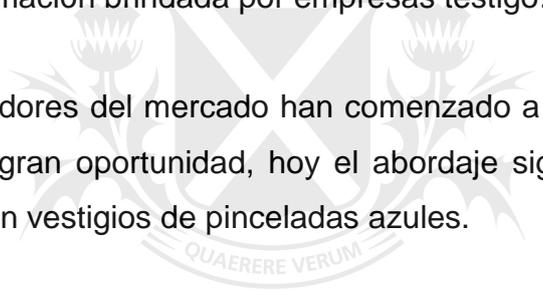
A lo largo de este trabajo intentare demostrar como las organizaciones centradas en la prestación de Servicios Financieros B2B con foco en productos transaccionales –Tarjetas de Crédito Corporativas- pueden, mediante el trazado de un plan Estratégico Competitivo de implantación por etapas, llevar a cabo una verdadera transformación/revitalización de su negocio y por consiguiente un crecimiento incremental de su *Market share* y de su resultado antes de impuestos.

La existencia de variadas problemáticas que se suceden en simultáneo, las cuales detallaré a continuación, promueven que el paradigma existente se

perpetúe. Algunas de las variables que poseen marcada influencia son: el tamaño del mercado Argentino, la distribución geográfica de las organizaciones o potenciales Clientes, los vaivenes económico-político que tienen implicancia directa en la composición de las organizaciones, su sanidad financiera, su transparencia, las políticas de riesgos de las entidades bancarias, la ausencia de un *management* idóneo y su baja capacidad de adaptación, son tan solo algunos de los motivos tangibles.

Respecto a la metodología a abordar, llevare adelante un análisis teórico práctico con la intención de acompañar formalmente, sin llegar a ser un trabajo de investigación, un pensamiento sobre el cual con los años, al menos en parte, he procesado y pulido he invertido horas de trabajo formal y, que será acompañado de encuestas e información brindada por empresas testigo.

Si bien algunos jugadores del mercado han comenzado a mirar con encanto a este segmento con gran oportunidad, hoy el abordaje sigue siendo sobre un *océano rojo*, pero con vestigios de pinceladas azules.



Universidad de
San Andrés

Introducción

En el trabajo de tesis, mediante el uso de herramientas técnicas y teorías de autores variados, buscaré desmenuzar la estrategia competitiva llevada adelante por uno de los principales bancos del país con el objetivo de proponer alternativas de mejora a través de la justificación de las hipótesis planteadas como base del análisis. El ensayo estará centrado en la elaboración de una estrategia de revitalización del Negocio de Tarjetas Corporativas, mediante la implementación de un plan de Marketing en una organización financiera multinacional hoy centrada principalmente en la prestación de servicios minoristas.

Para llevar adelante adecuadamente este trabajo primero se analizará la situación del macro entorno, mediante un diagnóstico PEST, y del micro entorno competitivo a través de estudios de mercado, estadísticas oficiales del rubro y un análisis de las cinco fuerzas de M E. Porter. Luego haremos una valoración de la estrategia vigente a través de herramientas como el FODA, las 7s de McKinsey y la matriz de I. Ansoff. Posteriormente avanzaremos con el desarrollo de la estrategia competitiva apalancada en los estudios de variados autores, como: Porter, Pahalad, Hamel, Collis, Osterwalder, Pigneur, Rukstad, Kotler, y Levitt entre otros, y añadiré algunas menciones propias basadas en la experiencia que cuento en el rubro y particularmente en productos Corporativos. Por último, buscaré realizar conclusiones y sugerencias respecto a la temática actualizada en pos de establecer un marco de referencia del estudio dejando para otros interesados en la materia algunas hipótesis adicionales para ser abordadas.

Si bien el producto base del negocio Corporativo es la “*Tarjeta Comercial*”, el plan debe ser abarcativo -contemplar el posicionamiento de la Marca, el Ciclo de vida del Cliente y como su correcta gestión posee impacto directo en el resultado de la organización- dado que es necesario efectuar una mirada más amplia que observe la situación actual de la empresa, desde lo general a lo particular, y su

interacción con el mercado de manera tal que sea posible marcar una hoja de ruta singular y sostenible en el tiempo.



Universidad de
San Andrés

Análisis de Situación

Análisis PEST

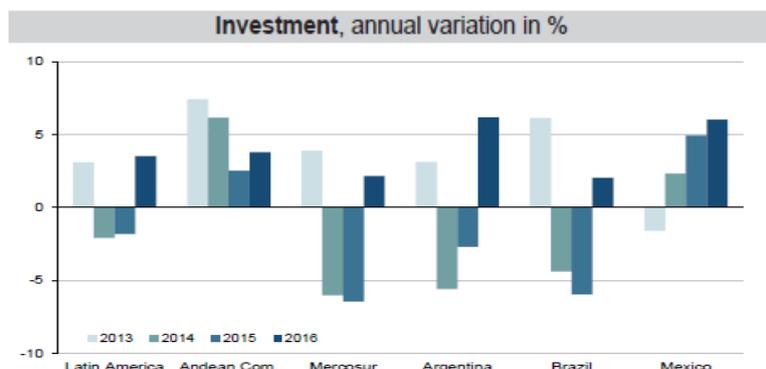
Entorno Económico

Si bien el último trimestre del año 2014 ha demostrado un síntoma positivo, las perspectivas económicas de corto plazo no son objetivas para el país en general, atribuido a que se espera un 2015 con retracción del 0.5% de PBI. La inflación continuará siendo una problemática presente que acompañará, aunque con menor impacto, los primeros años del próximo gobierno.



Fuente: LATINFOCUS - Indec y consultoras privadas

El banco goza de buena salud y de un posicionamiento de marca robusto, brindando cierta perspectiva positiva a la hora de incursionar en el desarrollo de nuevos negocios dentro del segmento Mayorista. Se espera que en 2016, con el cambio de gobierno, ingresen nuevos capitales del exterior, acción que le dará una bocanada de aire a la economía local, generará más empleo y potenciará el consumo interno.



Fuente: LATINFOCUS - Indec y consultoras privadas

Entorno Tecnológico

Particularmente el mundo bancario se encuentra en un proceso de transición tecnológica, al estar vivenciando cambios en las formas de acceso y consumo de los productos financieros dada la llegada de internet y las redes sociales – pago electrónico/ billetera virtual-.

Entorno Social

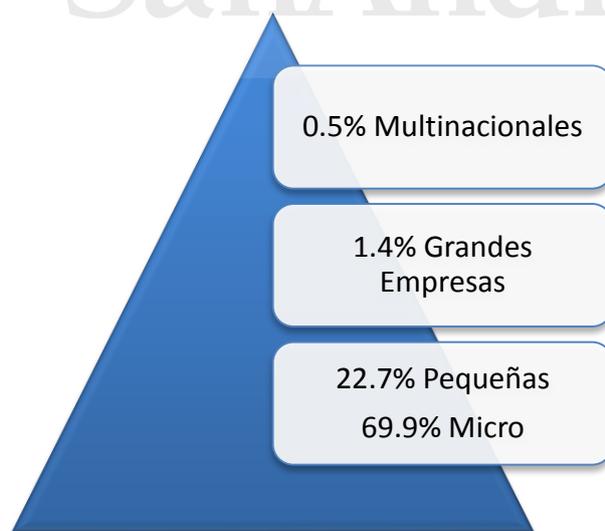
Las empresas en general y en especial las PYME's han visto erosionar sus ingresos producto de la alta presión tributaria y la creciente inflación que deviene desde 2008. A pesar de ello, el empresariado argentino, habiendo agudizado sus sentidos por las vivencias experimentadas en los últimos 30 años, demuestra que los gobiernos o ciclos económicos no han podido doblegar su voluntad de supervivencia. Desde una óptica de políticas de riesgo, este marco plantea un gran desafío para las entidades bancarias.

Entorno político

Las perspectivas económicas de corto plazo no son positivas para el país en general, pero si existe buena disposición y apertura de los ciudadanos para vivenciar una transición, un cambio de horizonte político, aquel que proporcione esperanza de algo nuevo y mejor a lo que se vive hoy en el presente.

Análisis de Mercado

Mercado local Argentino con gran potencial de negocio – al menos 10 Billones de dólares y 610 mil empresas operando en el mercado formal- y capacidad para copar nuevos mercados –regionalización: Chile, Uruguay, Bolivia y Paraguay-. El segmento que abordaré en esta oportunidad es el Corporativo. A nivel mundial comúnmente las empresas son segmentadas por: Globales, Grandes, y PYME. Optaré por direccionar el trabajo hacia las empresas PYME, principalmente, para acotar el espectro y facilitar la aplicación y ejecución del marco teórico práctico. Como factor adicional podría sumar otras variables que me ha llevado a seleccionar este segmento y son: que al centrar los esfuerzos en capturar esta oportunidad se alcanzaría a un mercado potencial con una cantidad sustancial de empresas -564 mil siendo el 92.4% del total de empresas privadas registradas- y que a su vez concentran gran parte del volumen de negocio del país. Al mismo tiempo, éste segmento posee necesidades insatisfechas al contar con estructuras físicas, capital y recursos más escasos que las grandes empresas. Por todo ello, valiéndome el uso de las *core competences*ⁱⁱ de la organización, considero que los bancos podrían contemplar la posibilidad de re-direccionar sus esfuerzos para conquistar esta gran oportunidad sin realizar esfuerzos titánicos.



Fuente: Mix: Ministerio de trabajo, CAME y UIA.

Cortes por Tamaño (\$)

	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro	\$ 610.000	\$ 1.800.000	\$ 2.400.000	\$ 590.000	\$ 760.000
Pequeña	\$ 4.100.000	\$ 10.300.000	\$ 14.000.000	\$ 4.300.000	\$ 4.800.000
Mediana	\$ 24.100.000	\$ 82.200.000	\$ 111.900.000	\$ 28.300.000	\$ 37.700.000

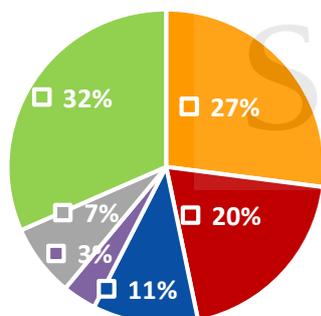
Fuente: Buenos aires la provincia, comisión de investigaciones científicas:

<http://www.cic.gba.gov.ar/cfiscal/2012/leg/Disposicion%20SEPYME%2021-2010.pdf>

Situación actual:

Si bien los volúmenes conjuntos de facturación de los Bancos se han acercado a los de AE, aún ésta organización sigue demostrando que es el claro líder de mercado en este negocio.

Total **SAVI** Commercial Cards
2014 - Banca

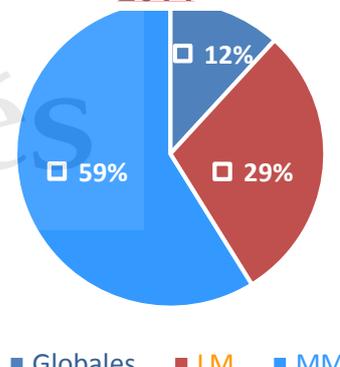


Market Share

47%

53%

Total **PComp** Commercial Cards
2014



■ Globales ■ LM ■ MM

Fuente: BCRA e indicadores Tarjetas.

El volumen existente capturado por todos los operadores ronda entre los 3 y 4 billones de dólares –valor calculado a tipo de cambio presente-.

Análisis Competitivo

Coexisten veinticinco bancos y una entidad financiera, AE, compitiendo por el mismo negocio. AE es el gran líder del mercado aventajando holgadamente a sus contendientes. Sólo esta organización, en este negocio, posee un volumen superior al de todos los bancos agrupados. Esta distinción se encuentra anclada principalmente en su activo máspreciado que es su marca, una de las más valoradas del mundo, como así también en su expertise del negocio, y el nivel de especialización que posee, siendo éste último su gran diferencial.

Respecto al segmento bancario, sólo hay diez jugadores sobre los cuales se podría afirmar que “pelean” por la gran porción y el resto maneja un volumen marginal.

Hoy no existe diferencia entre lo ofrecido por los bancos. La proposición de valor es un “*commoditie*”, y cualquier acción inherente a la mejora de la oferta de producto es de fácil replica, por lo que la innovación en propuesta de valor podría ser vista como un aspecto costoso que erosiona la rentabilidad de la Unidad de Negocio y que a su vez posee baja barrera de entradaⁱⁱⁱ.

Asimismo, otros aspectos que juegan un marcado rol en la dinámica competitiva de los bancos son: éstos continúan trabajando sobre plataformas y esquemas poco eficientes, donde el comportamiento organizacional es manifiestamente palpable, con personal mayoritariamente no profesional de gran antigüedad, sin experiencia multi-industria y de baja rotación interna.

Feedback Clientes

- No perciben que los bancos los ayuden a obtener beneficios financieros – optimizar su Capital de trabajo- y/o ahorros en sus costos
- No perciben que se les provee un servicio de consultoría
- Perciben que AmEx es el líder de la industria
- Dependen de la propuesta integral/asistencia que ofrecen los bancos

EXISTE UNA GRAN OPORTUNIDAD PARA SUPERAR LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

Situación Competitiva

- A pesar de existir un claro líder de mercado la oportunidad de crecimiento, en Tarjetas y volumen, es aún muy grande.
- Algunos bancos han llevado adelante esfuerzos por capturar nuevos volúmenes corporativos.
- Los bancos están trabajando en nuevas propuestas de valor sin un mercado rumbo como: rebates, descuentos puntuales, reducción de tasas de interés, etc.
- Algunos bancos se han acercado a los principales jugadores de las industrias más relevantes del mercado.
- Otros competidores están trabajando en el desarrollo de nuevas categorías o industrias de consumo.

EXISTE UNA GRAN OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO, PERO LA COMPETENCIA SE ESTÁ HACIENDO FUERTE

Posicionamiento

- No existe un claro posicionamiento o diferenciación del producto Tarjetas respecto al abanico de productos que ofrece el banco (Ej.: Transferencia, Pagos Puntuales, y Préstamos).
- La oferta de valor del producto requiere de actualización.
- No existe un fuerte posicionamiento en Viajes y Entretenimiento y Débitos Automáticos.
- Es necesario lanzar un producto diferenciado y Premium para la alta dirección/dueños de Pymes.
- Es preciso explotar al máximo el desarrollo de Alianzas Estratégicas.

ES NECESARIO TRABAJAR EN UNA SÓLIDA PROPUESTA DE VALOR POR SEGMENTO EN LO REFERENTE A VIAJES Y ENTRETENIMIENTO, DEBITOS AUTOMATICOS y NUEVOS COBRANDINGS

Fuente: La información presentada es un resumen propio proveniente de un relevamiento interno realizado con sectores afines, encuestas con empresas cliente y un estudio de mercado realizado por una consultora especializada.

Microentorno

Analizaré el entorno de los competidores y proveedores a través del modelo de las cinco fuerzas de M E. Porter.

Nuevos Competidores: Las barreras de entrada para nuevos ingresantes es alta, en este caso implicaría el desembarco de nuevos competidores al mercado a través de un *joint venture* o la compra de cartera, pero dadas las condiciones económico políticas, el tamaño del mercado, las regulaciones de la industria que afectan la estructura de precios y la inversión inicial que este accionar demandaría no parece ser una alternativa en el corto plazo.

Competidores directos: si bien hoy veinticinco bancos y una empresa de servicios financieros luchan por acrecentar su tajada del mercado, tan solo tres entidades han mejorado su participación del mercado haciendo foco principalmente en la eficiencia operativa para obtener diferencias.

Sustitutos: son varios los productos que compiten por satisfacer la misma necesidad –Transferencia, préstamos, sesión y emisión de cheques- por lo que el desarrollo comercial de las Tarjetas Corporativas se ve amenazado sustancialmente. Es relevante tener presente que los productos sustitutos son más antiguos, los Ejecutivos comerciales los prefieren y los Clientes los consideran como herramientas fundamentales de uso diario.

Proveedores: el poder de negociación de los proveedores es muy alto dado que el producto Tarjetas no puede ser comercializado sin depender de la Tarjetera – SAVI- por lo que desde esa perspectiva llevar adelante una relación balanceada y eficiente es un aspecto trascendental. Haber elegido la implantación de un *cobrand* como ventaja competitiva crítica, realza la vulnerabilidad del banco frente a sus socios estratégicos.

Análisis del Consumidor

Target: Empresas PYME privadas o públicas con personería jurídica o física – profesionales independientes-. Será analizado primariamente el comportamiento de las empresas PYME.

Quienes toman las decisiones en este clúster principalmente, dada la envergadura de la estructura matricial, son los dueños. En las empresas medianas éstos pueden recibir consejos de sus contadores/tesoreros o financieros, pero finalmente las decisiones son tomadas por sus creadores o un *board* muy reducido (Ej.: segunda generación de empresas familiares).

Facturación anual:

Rango mínimo: \$1 millón de pesos argentinos.

Rango Máximo: \$25 millones de pesos argentinos.

Existen hoy en el segmento PYME, dentro del territorio nacional, necesidades palpables de financiamiento de capital de trabajo. Este fenómeno se ve potenciado por la ausencia de políticas públicas y comerciales que favorezcan el crédito blando, la nula perspectiva de crecimiento del mercado de valores nacional, el bajo desarrollo de clústers, la carencia de políticas impositivas e instituciones soporte, siendo esta situación un impedimento para lograr un efecto multiplicador del crecimiento que este sector demanda. Vale resaltar que este fragmento carece de oportunidad alguna para acceder al mercado internacional de financiamiento.

Expectativas / Necesidades del Consumidor: adquirir un producto/servicio de este tipo, por su complejidad, tiende a ser una compra racional que involucra al menos a dos sectores o personas –Dueño y/o Tesorero/Financiero/Contador-.

Al ser una herramienta financiera utilizada para adquirir bienes o servicios el producto debe contemplar como base:

- *Asistencia financiera*: necesidad tangible para hacer circular o crecer el negocio (capital de trabajo)
- *Facilidad de uso*: dinámica amigable sumado a cobertura y aceptación del producto
- *Control*: Herramientas que faciliten el manejo de gastos y rendiciones para la toma de decisiones
- *Programa de fidelidad* (producto aumentado, derecho adquirido): Premiar el uso del producto. Esto sucede por la asociación directa que los Clientes realizan con sus productos de uso personal y con la presión adicional que el principal competidor ejerce a través de su programa *Membership Rewards* corporativo.
- *Ahorro*: este segmento es sensible al precio y mantiene, sobre todo las micro-empresas, hábitos de compra similares a los de un individuo dado que no discrimina claramente sus finanzas personales de las de la empresa.
- *Servicio*: atención 7x24

Análisis Estratégico

Para llevar adelante el análisis de situación de la empresa y su relación con el entorno utilizaré la matriz de FODA de modo tal de obtener un panorama más acabado y ordenado de la situación actual. El estudio de los aspectos internos, fortalezas y debilidades, fue complementado a su vez con la herramienta 7s de McKinsey.

Fortalezas:

1. Banco: Marca fuerte y bien posicionada en el mercado.
2. Sólida estructura organizativa nacional e internacional.
3. Sistemas de información/ tecnológicos robustos y dinámicos.
4. Sólida posición financiera.
5. Procesos y circuitos internos vinculados a la adquisición y estimulación del gasto normados.
6. Socios Estratégicos con gran posicionamiento de marca que potencian la oferta de valor.
7. Amplio conocimiento del segmento y sus necesidades.
8. Extensa base de Clientes cautivos.

Debilidades:

1. Cultura estática, rígida y burocrática.
2. Estilo de conducción verticalista y distante.
3. Falta de personal idóneo en posiciones clave.
4. El equipo dedicado al proyecto de revitalización es limitado.
5. Gran descentralización de objetivos y poder, poca conjunción entre áreas (Ej.: Red de Ventas, Segmento y Producto). Intereses encontrados.
6. Oferta de valor no diferenciada: un producto/servicio para todos los segmentos.
7. Eficiencia operativa optimizable. Ej.: Calificación de empresas, entrega de productos, regularización de comisiones, etc.

8. Bajo posicionamiento del banco en el segmento. Bajo conocimiento de las ventajas competitivas de la entidad.
9. Limitado uso de los canales de comunicación internos.
10. Uso deficiente de la inversión (*ROI*).
11. Ausencia de una estrategia de precio diferencial. Baja explotación de la base existente (Ingresos comerciales y financieros).

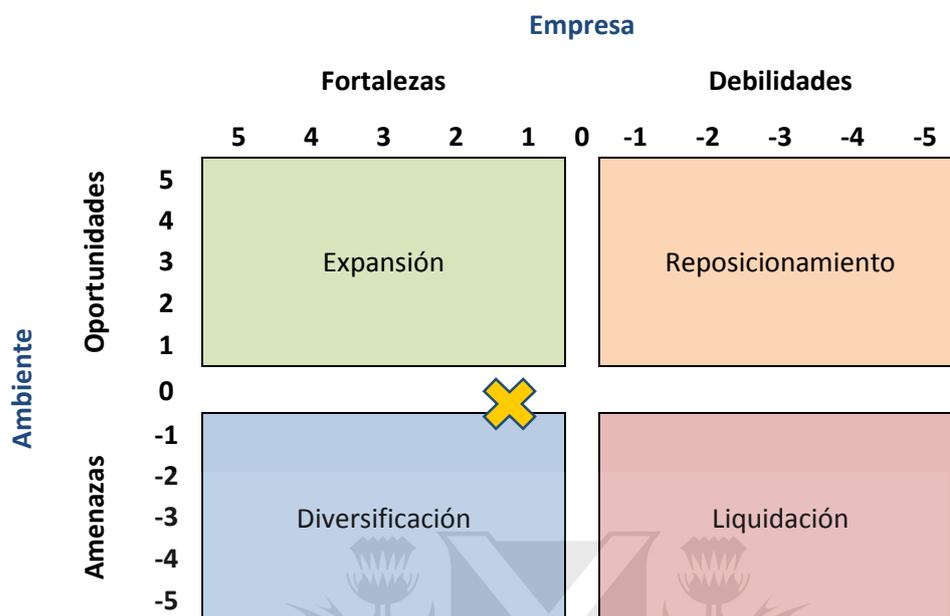
Oportunidades

1. La competencia, bancos específicamente, no cuenta con un posicionamiento exclusivo o singular.
2. Baja concientización del producto Tarjetas Corporativas, y sus ventajas competitivas, en el segmento PYME.
3. Desarrollar alianzas estratégicas que proporcionen nuevos prospectos – *leads*- a mayor velocidad y menor costo.
4. El mercado de Tarjetas esta poco desarrollado.
5. Incrementar la presencia de marca en ferias y cámaras comerciales tanto locales como internacionales. Ej.: CAME, UIA, AMCHAM, CREA, etc.
6. Baja presencia de competidores corporativos en países limítrofes.
7. Bancarización creciente proveniente de la regularización del trabajo informal impulsada por el gobierno.

Amenazas

1. Inestabilidad Institucional.
2. Inestabilidad Macroeconómica y política.
3. Ausencia de inversión extranjera que potencie la economía.
4. Joint ventures que solidifiquen la posición de los principales jugadores del mercado.
5. Aumento del control de precios, acción que presionaría los márgenes.

Matriz de FODA



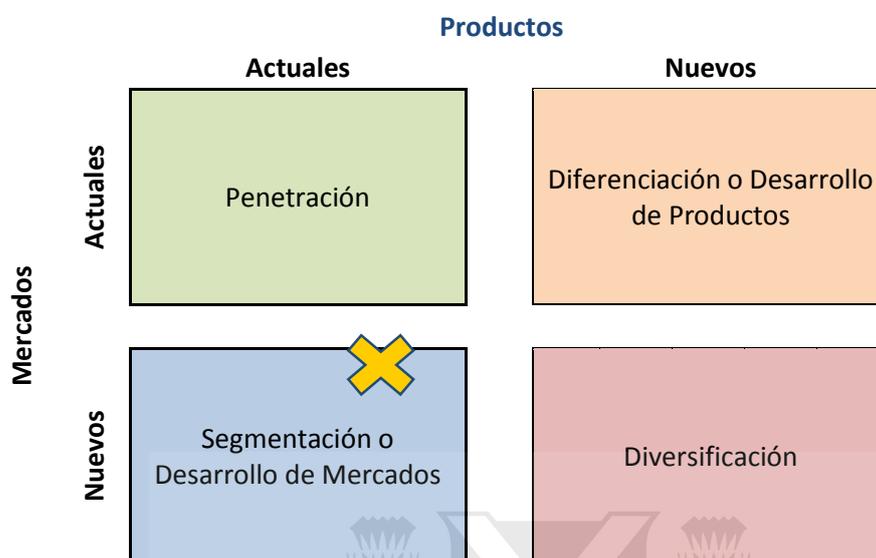
Fuente: Roberto Dvoskin, 2004. Fundamentos del Marketing

Las perspectivas resultantes de los estudios realizados son alentadoras. El banco posee una sólida posición como organización frente al mercado y cuenta con estructuras que soportan dicho estado. Ha sabido desarrollar, al menos notoriamente, una alianza tipo *co-brand* que le ha valido de un gran posicionamiento a nivel minorista y que también podría ambicionar extrapolar a la banca PYME. Sus aspectos más críticos a trabajar se encuentran vinculados con la explotación del segmento *target* mayorista: mediante la consecución de un posicionamiento diferencial, la organización de los sectores afines/actividades en pos de un objetivo común, el cambio de un paradigma de conducción antiguo y distante, y el armado de un plan estratégico consistente, medible y realizable en el corto plazo.

Manteniendo la misma línea de análisis, parece oportuno capitalizar el uso de la matriz de Igor Ansoff para exponer, luego de haber analizado la posición de la empresa con el entorno, la relación que el producto en cuestión posee con el mercado.

Matriz de Ansoff

Matriz de Desarrollo (Igor Ansoff)



Fuente: Roberto Dvoskin, 2004. Fundamentos del Marketing

Por la combinación de factores el resultante se ubicaría en el cuadrante segmentación o desarrollo de mercados, aquel que enseña que será necesario mantener el producto existente y desarrollar nuevos mercados o segmentaciones. En este caso sería interesante poder aplicar el concepto de *océanos azules* de Kim y Maubourgne (2004), aquel que entre otras nociones, incentiva a crear nuevos canales de distribución para alcanzar a otro tipo de Clientes, siendo en este caso la colocación del producto en los puntos de venta de los socios estratégicos o mismo comercializarlo a través de sus *call centers* una alternativa tangible. En función a los resultados obtenidos el banco deberá identificar nuevas combinaciones de la oferta de valor y de las actividades que la potencian para alcanzar a nuevos Clientes hoy no explotados. Ej.: servicio, accesibilidad, aceptación, eficiencia procesos, herramientas de gestión amigables, etc.

Objetivo

Mi intención es demostrar como una organización bancaria, en un plazo de tres años, centrando sus esfuerzos en la realización un plan de Marketing según la tipología del Cliente, potenciado por la elección de aquellas actividades que hacen la oferta de valor única y eficaz, acompañado de un plan de comunicación que le dé presencia y posicionamiento de marca y una o varias alianzas estratégicas, puede como empresa revitalizar su negocio mayorista, en etapas, y por consiguiente su participación en los resultados monetarios de la compañía.

Cuantitativos

En el término de dos años:

- Cuadruplicar los volúmenes de facturación bruta (\$).
- Cuadruplicar la base de Clientes/Empresas con el producto.
- Duplicar el uso medio de los límites de crédito.
- Normalizar los límites de crédito de manera tal que se reduzca en un 80% la denegación de transacciones.
- Reducir a menos de 10% la fuga de Clientes.
- Triplicar los ingresos financieros y comerciales actuales.
- Duplicar la cantidad de empresas calificadas (Sector Riesgos).

Todos los indicadores contemplaran la variación del tipo de cambio y los niveles de inflación.

Cualitativos

- Transformar al Banco en la Marca referente del segmento PYME a nivel asistencia financiera y oferta de valor complementaria.
- Aumentar el valor de la marca.

- Convertirse en una entidad formadora de opinión en la materia Tarjetas Corporativas.
- Modificar la percepción interna sobre el desarrollo de una estrategia competitiva basada en el producto Tarjetas.
- Revitalizar oferta de valor para vencer a competidores.



Universidad de
San Andrés

Desarrollo de la Estrategia

Plan de acción

Basado en el análisis estratégico de la posición actual de la organización, como eje central del cambio, la unidad de negocio debería invertir sus presupuestos en el desarrollo de Alianzas Estratégicas que puedan generar una propuesta de valor de difícil reproducción pero muy atractiva para el consumidor final, y atarla a la explotación del mundo de la banca-digital^{iv} y/o nuevos canales. A su vez, haciendo referencia al poco dinamismo que este tipo de organizaciones dispone, deberían focalizar sus esfuerzos al mejoramiento de sus procesos internos – Eficiencia Operativa- de manera tal que logren ofrecer un servicio de mayor calidad, en un menor tiempo de respuesta y con mayor margen de rentabilidad, algo muy valorado por los clientes y la dirección y que hoy no están logrando alcanzar (Bajo resultado en índice IRENE Banca mayorista).

Ejes del Plan de Revitalización

Acelerar la adquisición y el X-sell

- Optimizar el proceso de generación de prospectos
- Implementar propuestas a medida sobre las industrias más permeables.
- Desarrollar alianzas multi-industria para adquirir más y mejores prospectos (Ej.: Estrategia Océanos azules).

Propuesta de valor

- Maximizar la oferta de valor.
- Trabajar en el rediseño de la estrategia de producto.
- Garantizar cobertura y aceptación en industrias clave que potencien la marca.

Profundizar el vínculo con los Clientes

- Trabajar junto al equipo de Riesgos en el desarrollo de políticas acordes a las nuevas exigencias para capitalizar la oferta y así maximizar la productividad de los Ejecutivos de Venta.
- Desarrollar programas trimestrales de estimulación del gasto con foco en industrias clave.
- Crecer en alianzas estratégicas y su relevancia con foco en el incremento de los volúmenes de consumo.

Crecimiento rentable/ Incremento de márgenes

- Apoyar acciones de reingeniería – Eficiencia operativa-.
- Desarrollar paneles de control y de producto (KPI's).
- Incrementar márgenes actuales mediante la reestructuración de la situación vigente de la cartera (*pricing* y bonificaciones).
- Desarrollar nuevas rentabilidades.
- Crear propuestas para desarrollar segmentos e industrias hoy no exploradas – Océanos azules-.

Marco teórico

Tal como expresan D j. Collis y Michael G. Rukstad en sus escritos publicados, son contadas las organizaciones, sin importar la industria a la que pertenezcan, las que logran definir en pocas palabras cuál es su Estrategia de Negocio. Estos autores proponen que todo aquel que se encuentre transitando un proceso de constitución o revitalización de la estrategia deberá tener en claro que para lograr diagramar y definir una estrategia exitosa requerirá realizar un “*trade-off*” en lo que se presupone como objetivo –Crecer, maximizar resultados, ser sustentable, etc.-, aquel que le valdrá una posición distintiva en el mercado, su alcance o límite, y cuáles serán los pilares sobre los que basaran su ventaja competitiva. Intentar cumplir variadas metas reduciría su eficacia. Subrayan asimismo la importancia de contar con una definición estratégica simple para que sea comprendida por toda la organización y no promover desvíos.

Según C K. Prahalad y Gary Hamel la estrategia corporativa y competitiva debería elaborarse en función a las competencias clave de la organización. Éstas deben ser identificadas tempranamente y potenciadas, mientras que aquellas necesarias para abastecer un mercado o segmento objetivo debieran ser desarrollados o adquiridos mediante acuerdos estratégicos. Para lograr un formato para potenciar este camino, las empresas podrían invertir en nuevas tecnologías, redistribuir recursos y actividades para crear valor más allá del formato típico de unidades de negocio, y/o forjar alianzas estratégicas^{vi}. Esta tarea debiera ser llevada a cabo como un ejercicio constante de manera que las competencias necesarias a futuro puedan ser identificadas con antelación. Este tipo de ordenamiento pujará por modificar las formas de trabajo por lo que implicará un cambio en el ambiente interno. Toda transición conlleva incertidumbre y resistencia por lo cual los esfuerzos de comunicación deberán ser una variable clave para lograr la consecución ordenada del proceso.

M E. Porter visiblemente a lo largo de variados escritos, libros y reportajes ejemplifica a la estrategia corporativa y competitiva y su comunión como eje central de la hoja de ruta a trazar por una organización. Encontrar ese “*sweet spot*”^{vii}, aquel cúmulo de actividades únicas que combinadas de la forma correcta proporcionen un diferencial sustancial, una barrera de entrada para otros

competidores/ imitadores. Pero advierte que lograr implantar un modelo, un norte basado en una combinación de actividades, requiere de acabado conocimiento de la propia organización –sus activos y sus limitaciones-, de los competidores y sus fuerzas, y principalmente del mercado y sus necesidades. También distingue la importancia de contar con líderes que invistan las capacidades para tomar decisiones difíciles, sobrellevar tensiones, resignar horizontes de crecimiento en pos de focalizar esfuerzos, y que a su vez logren guiar y alentar a sus comandados para que éstos puedan mantener y potenciar su rendimiento.

La identificación de la ventaja competitiva es un aspecto crítico del proceso del armado de la estrategia, por tal motivo, desglosar sus dos componentes principales como lo son: la oferta de valor y la diagramación de las redes de actividades, es un factor fundamental que debe ser realizado por los directivos. Una vez identificado el mix ideal, en función a las necesidades del mercado y las capacidades presentes, el proceso de transmisión del mensaje -¿por qué los Clientes deben comprar el producto/servicio antes que el de la competencia?- requiere de especial atención dado que toda la organización administrará sus esfuerzos basándose en él (Collis y Rukstad 2008).

El autor del libro Ser Competitivos (Porter 2008), desarrolla, bajo un formato de simple, el concepto del posicionamiento singular basado en la interacción de actividades singulares con la cadena de valor. Resalta que no es condición suficiente que los directivos realicen movimientos estratégicos apalancados tan solo bajo la aplicación de precios diferenciales o liderazgo en costes. Esta elección no los conduciría éxito sino lo opuesto, vivenciarían tiempos de alto riesgo producto que los competidores existentes o nuevos ingresantes replicarían fácilmente las supuestas ventajas competitivas. Razón por la cual resulta inevitable invertir tiempo en la construcción de la arquitectura estratégica, aquella que establezca los objetivos para desarrollo de competencias *core*^{viii}. Es el dominio de estas habilidades el que le permitirá mantener una posición competitiva diferencial y de difícil réplica (Prahalad y Hamel 1990).

Las organizaciones se ven influenciadas por el cambio, por lo que comprender el estado actual de la industria y sus proyecciones le permitirá tomar decisiones de negocio más acertadas. Existen distintos tipos de cambio: radical, progresivo, creativo e Intermedio. Las implicancias de estas dimensiones varían sustancialmente dependiendo si la estrategia se ve amenazada por obsolescencia de las *actividades core* o por los *activos*.

		Core activities	
		Threatened	Not Threatened
Core assets	Threatened	Radical Change <i>Everything is up in the air.</i> Examples: makers of landline telephone handsets, overnight letter-delivery carriers, and travel agencies	Creative Change <i>The industry is constantly redeveloping assets and resources.</i> Examples: the motion picture industry, sports team ownership, and investment banking
	Not Threatened	Intermediating Change <i>Relationships are fragile.</i> Examples: automobile dealerships, investment brokerages, and auction houses	Progressive Change <i>Companies implement incremental testing and adapt to feedback.</i> Examples: online auctions, commercial airlines, and long-haul trucking

Fuente: Anita M. McGahan. 2004. How Industries Change. Page 3

En su libro “*Dirección de Marketing*”, Kotler identifica la importancia de desarrollar la marca y su valor como un gran desafío de la administración exitosa, y sugiere que para lograrlo las empresas debieran pensar, entre otras cosas, ¿cómo quiero que los clientes me perciban?, y en función a ello llevar a cabo un conjunto de asociaciones positivas que se encuentren vinculadas a sus valores, cultura y personalidad. Refiere que toda marca valiosa cuenta con la facultad para generar resultados tangibles que son medibles a través de la capacidad para generar volumen adicional de venta frente a otros competidores. En el caso de la industria financiera no existe un reto que se vincule específicamente con la decisión de usar una marca propia o blanca. Esto sucede dado la coexistencia del uso de la marca del banco con el uso bajo licencia de la marca de las Tarjetas –VISA y MasterCard-. Por lo tanto, el gran desafío está asociado a la creación de posiciones diferenciales versus el resto de las entidades bancarias, apalancándose en el poder de la marca propia y las ventajas competitivas

vinculadas al servicio -Gestión del vínculo personal con Clientes-, calidad – eficiencia de los procesos- y proximidad -geográfica o virtual-.

En múltiples ocasiones el uso y explotación del concepto de *cobranding* como herramienta de diferenciación ha sido caso de éxito. Kotler (2001) indica que avanzar con dicho formato requiere de un análisis exhaustivo de los pros y contras dado que su aplicación conlleva variados riesgos. Una mala decisión podría afectar la percepción del Cliente y así desembocar en la pérdida del posicionamiento que tanto le ha costado a la marca lograr.

“*Los productos genéricos no existen. Todos los servicios son diferenciables*”^{ix} (extracto texto). Todas las ofertas, aunque sean bienes intangibles puede tangibilizarse y diferenciarse comenta Levitt (1982). Todas las empresas deben trascender a sus publicidades y promociones para brindarle certeza al consumidor. El servicio no solo será juzgado por la oferta de valor de público conocimiento sino también por quien se lo ofrece y a través de que canales. Las compras repetidas, y en este caso pueden ser aplicadas al uso de la Tarjeta, soportan evaluaciones constantes por ende las empresas que comercializan servicios intangibles poseen un desafío y un riesgo mayor, al tener que revender asiduamente el valor de sus productos o servicios mientras que las cosas marchan bien, por ello sugiere que los procesos deben ser industrializados. Según la industria en que se manejen, será conveniente aplicar procesos duros, blandos o híbridos. Más aun advirtiendo que quien usa constantemente el producto adopta rápidamente como derecho adquirido las bondades y se olvida de lo que recibe, y solo ante una eventualidad volvería a valorarlo. Llevar adelante un plan de *onboarding*, comunicacional y físico –Marketing Directo, viral, etc- es un aspecto clave para reforzar la oferta de valor (Levitt 1982).

Efectuar un esquema de “*mapeo de la cadena de consumo*” permite conocer la experiencia del consumidor. Evaluar la experiencia del Cliente le permite a los directivos, mediante el análisis centrado en cada eslabón de la *cadena de consumo*, identificar variadas alternativas de diferenciación (MacMillan y McGrath 1997). Muchas organizaciones al enfrentan estas situaciones, la necesidad de revitalizar un negocio o mismo al realizar un *star-up*, continúan utilizando el esquema tradicional para el armado del plan de negocios.

Osterwalder y Pigneur proponen a través de un modelo, que denominaron *Canvas*^x, propiciar una marco de análisis simple pero completo, de como una compañía puede crear valor para sí misma y sus clientes. Steve Blank (2013) agrega dos conceptos importantes a lo antedicho, la importancia de salir al mercado y testear ese producto/servicio mínimo viable, para obtener respuesta rápida de clientes y proveedores, y de ser necesario ajustar, iterar o modificar aquellos conceptos o ideas que no estén funcionando como lo esperado. El otro concepto, “*desarrollo ágil*” vincula la fabricación del producto mínimo viable con las iteraciones, de forma tal que los plazos productivos y los desperdicios sean reducidos.

<p>KEY PARTNERS</p> <p>Who are our key partners? Who are our key suppliers? Which key resources are we acquiring from our partners? Which key activities do partners perform?</p>	<p>KEY ACTIVITIES</p> <p>What key activities do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?</p> <p>KEY RESOURCES</p> <p>What key resources do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?</p>	<p>VALUE PROPOSITIONS</p> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customers' problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each segment? Which customer needs are we satisfying? What is the minimum viable product?</p>	<p>CUSTOMER RELATIONSHIPS</p> <p>How do we get, keep, and grow customers? Which customer relationships have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p>CHANNELS</p> <p>Through which channels do our customer segments want to be reached? How do other companies reach them now? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</p>	<p>CUSTOMER SEGMENTS</p> <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers? What are the customer archetypes?</p>
<p>COST STRUCTURE</p> <p>What are the most important costs inherent to our business model? Which key resources are most expensive? Which key activities are most expensive?</p>		<p>REVENUE STREAMS</p> <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? What is the revenue model? What are the pricing tactics?</p>		

SOURCE: WWW.BUSINESSMODELGENERATION.COM/CANVAS. CANVAS CONCEPT DEVELOPED BY ALEXANDER OSTERWALDER AND YVES PIGNEUR.

En relación a la temática vinculada a la creación e implantación de estrategias de crecimiento, W. Chan KIM y Renée Maubourgne han determinado, mediante un estudio, cuán poderoso e importante son los procesos creativos de identificación de oportunidades de negocio para aquellas empresas que quieran o deban llevar adelante transformaciones sostenibles en el tiempo. Estos autores exponen cuál es la mejor alternativa para alcanzar crecimiento rentable. Consideran que en algunos casos las empresas pueden identificar y crear

nuevas industrias o, más comúnmente, revitalizar un producto o servicio existente mediante la diferenciación proveniente de la alteración de los límites preestablecidos. El aspecto novedoso sobre esta teoría de *océanos azules*, contrario a los pensamientos de M E. Porter, es aquel vinculado a que al haber identificado el nuevo mercado o creado nueva demanda, la compañía podrá implantar una estrategia competitiva que persiga dos variables: valor y costo simultáneamente. Al avanzar sobre esta dirección la empresa logrará obtener valor de marca perdurable en el tiempo y cuantiosos nuevos ingresos rentables.



Universidad de
San Andrés

Segmentación

Empresas del segmento PYME que se encuentren dentro del territorio nacional, cualquiera sea su locación. Se deberá contemplar que la empresa Cliente o prospecto no debe estar a más de 300 kilómetros de una oficina/sucursal. Esta definición tiene vinculación con los niveles de servicio que la empresa debe prestar como parte de su oferta de valor. Si bien hoy el relacionamiento puede hacerse a distancia, aun hoy existe una gran cantidad de empresas que prefiere el trato presencial *–face to face–*.

Facturación anual:

Rango mínimo: \$1 millón de pesos argentinos.

Rango Máximo: \$25 millones de pesos argentinos.

El proceso de *go to market* debe estar centrado, inicialmente, en aquellas industrias sobre las que el banco posea más conocimiento, mayor vinculación, menor riesgo *–volatilidad–* y su rentabilidad goce de potencial exponencial, de manera tal de capitalizar los circuitos existentes, el *know how* y crecer así a mayor ritmo habiendo armado una base sólida que resista los ciclos económicos. Ej.: Farmacéutica, Petrolera, Hotelera.

En paralelo se deberá abordar aquellas industrias que le den al banco mayor exposición de marca, aun asumiendo más riesgo que en la primera esfera.

Otra alternativa, para diversificar la oferta sin desviarse de la red de actividades/estructura que hacen diferencial al banco, podría asociarse a la generación de convenios múltiples y recíprocos con los líderes de las industrias más atractivas y mediante la instrumentación de integraciones verticales abastecer de crédito a industrias secundarias, aquellas que nutren a las empresas primarias con quien se genera el acuerdo, siendo este tipo de contrato el precursor de redes de interrelación amplificadas.

Modos de Acción

Producto

En este segmento en particular, el producto y sus variables son un aspecto relevante. Anteriormente había mencionado la problemática inherente a la falta o inexistencia de un concepto de estrategia vinculado al desarrollo de acciones o actividades centradas en el Cliente y sus necesidades. Los bancos en general, a través de sus socios –las tarjeteras-, han ofrecido al mercado productos tipo *commodities* sin segmentación o diferenciación alguna de la oferta por tipología de Cliente o del margen de rentabilidad de cada producto/segmento. Se han dedicado a pensar ¿qué tiene la competencia?, para igualarlo y no a comprender ¿por qué? lo ofrece. Este caso no fue la excepción, la confección de la propuesta de valor no fue centrada en la creación basada en las competencias clave de la organización^{xi}, logrando así ofrecer productos sin ser éstos los más rentables, promotores de imagen de marca, o eficientes al aprovechar las capacidades existentes de la empresa.

La revitalización de la oferta de valor, visión producto, debe ser apalancada en acciones de reposicionamiento, diferenciación tangible, mejora de los atributos del producto y del atractivo comercial:

1. Rentabilizar: Acercar el *cobrand* existente selectivamente a todas aquellas empresas que lo valoren, su implantación no represente un costo adicional para el banco y los ingresos proyectados constituyan un incremental de negocio. También podría ser ofrecido a empresas que se encuentren dispuestas a pagar ese *Premium price* aunque no como un formato masivo.
2. Se deberá crear un producto *Premium* para dueños y decisores, y otro *Plus* para viajeros frecuentes que estén dispuestos a pagar más por un producto que mejore su experiencia de viaje –Ej.: *Check-in* preferencial, ingresos a salones *VIP*, estacionamiento sin cargo en aeropuertos, beneficios para el alquiler de autos, etc.

3. Creación de un producto paraguas *Paquete* que resuelva variadas necesidades a un precio competitivo para aquellos que estén buscando un servicio tradicional. Ej.: Tarjeta *Business*, cuenta corriente, caja de ahorro.
4. Potenciar la comercialización del producto que integra verticalmente a las principales empresas del mercado con sus proveedores a través de líneas de crédito, materializadas en Tarjetas *Business*, que ofrece el banco. No solo se ganan cuentas grandes sino que se capturan empresas de variados tamaños a las que sería muy complejo identificar o costoso alcanzar. Este producto, a través de un convenio con una sola gran compañía, logra capturar una red de 50-60 nuevas empresas por cada acuerdo comercial.

Será relevante atar el desarrollo de producto a un precio acorde al sub-segmento a alcanzar, al igual que vincularlo a una comunicación que contemple el *marketing mix* y el repago de la inversión.

Precio

La influencia y presión que ejerce el BCRA sobre el *pricing* en toda la gama de productos minoristas y mayoristas es infranqueable, motivo por el cual la estrategia de rentabilización se ve desafiada. Indudablemente, dadas las circunstancias mercado, será prioritario soportar la estrategia competitiva en aquellas actividades que le permitan ofrecer al banco una oferta de valor diferencial a un costo menor, eficacia, e identificar nuevos mercados hoy no explotados donde sea posible obtener márgenes superiores o no exista la competencia (Kim y Mauborgne 2004).

El banco deberá desdoblarse sus esfuerzos y diferenciar el impulso de sus acciones estratégicas comerciales –comisiones-, de aquellas financieras –intereses-, para obtener un panorama más acabado de los resultados y su proyección.

Los caminos alternativos existen. Para lo que respecta a los ingresos comerciales promover la creación de productos *Premium* y la venta de servicios adicionales es una opción dado que el órgano contralor es menos restrictivo en los ajustes de precio en ese tipo de productos, mientras que trabajar codo a codo con planeamiento del sector de finanzas también ayudará a identificar oportunidades de mejora en los *Spreads* financieros –Ej.: Tasas máximas y mínimas, tipo de cambio, montos del pago mínimo, ventana de pago, etc-. Será necesario contemplar que comercializar un producto con mayores beneficios implicará un incremento del costo total, por lo que sondear a los consumidores para conocer el valor que están dispuestos a pagar, resulta fundamental para evaluar la viabilidad o no de avanzar con dicha estrategia.

Conociendo el costo total de cada producto, lo que el mercado está dispuesto a pagar por él, los márgenes existentes y potenciales, sumado al seguimiento constante de los KPI's –ROI, potencialidad de crecimiento, etc.-, establecer la política de precio sería el siguiente paso. Al realizar una apertura por tipo de Cliente es posible hacer nítida y precisa la diferenciación de precio:

- Cliente Nuevo
 - Producto Base: Neutro
 - Premium: Descrème
 - Viajero/*Cobrand*: Descrème

- Cliente Existente

El caso de los Clientes que ya poseen el producto requiere de especial atención dado que se deberá segmentar la base y trabajar en la conversión de aquellos tarjetahabientes según corresponda. El esfuerzo de conversión será mayor dado que, en función a la coyuntura económica presente, aquellos que pagan precio de mercado serán más reacios a pagar un valor plus, por lo que incentivos adicionales deberán acompañar la oferta comercial.

- Producto Base: se deberá ampliar la penetración para fomentar el consumo.

- Premium: sólo ofrecerlo a dueños y decisores de negocio. Descreme.
- Viajero/*Cobrand*: sólo para dueños y viajeros frecuentes. Descreme.

Una de las ventajas a nivel argumento de venta, que es la equivalente para todos los competidores, estará radicada en que a la empresa se le permite deducir impositivamente el costo del producto como un gasto de viaje y representación. Esto despertará mayor interés en Cliente y quitara de la negociación el tema precio.

Plaza

Aprovechar la estructura existente –equipo de ventas, circuitos de distribución y herramientas de gestión de ventas- es imprescindible dado que reducirá aquellos costos vinculados a la iniciación de un proyecto y maximizará los resultados al eludir la curva de aprendizaje que un vendedor nuevo o un tercero –comercializadora- vivenciaría. Aun así, es conveniente contar con una comercializadora principalmente por temas vinculados a productividad -al pagar solo por venta-, a la reducción de los riesgos de trabajo –al ser la consultora quien lo asume- y la posibilidad de ganar amplitud de cobertura geográfica –al alcanzar zonas que no se encuentran dentro del radio de la red de sucursales existente-.

Venta directa

- *Ejecutivos PYME*: debe disponer de objetivos de venta cruzada sobre cartera propia y su desarrollo comercial –estimulación del gasto- como así también sobre venta a prospectos.
- *Canal telefónico* exclusivamente dedicado a la venta a mercado abierto –prospectos- y no al desarrollo o estimulación del gasto. El 20% de las ventas debe provenir de este canal

- *Comercializadoras*: solo deben dedicarse a la adquisición de prospectos de mercado abierto.
- *Punto de venta Socio Estratégico*: venta de productos llevada a cabo por empresas con las que el banco posee acuerdos comerciales. Este formato es sumamente rentable dado que el costo de estructura se encuentra a cargo del socio y el banco tan solo debería aportar los incentivos.

Venta indirecta

- *Call center exclusivo*: fuerza primariamente dedicada a la atención pero a su vez debiera contar con objetivos comerciales. Este canal descomprime a los vendedores –Ejecutivos- al ser un equipo de representantes el que le presta apoyo y al mismo tiempo acelera el crecimiento del negocio.

En cuanto a la cobertura, tema fundamental para lograr un crecimiento incremental y equilibrado versus el resto de los competidores, los esfuerzos comerciales estarán centrados en Capital, GBA, Buenos Aires provincia, Córdoba y Santa Fe, siendo estas locaciones las que concentran el 72% de las empresas registradas dentro del territorio nacional -*anexo distribución geográfica*-. Eventualmente se podrán desarrollar esfuerzos localizados si una industria rentable o un grupo de empresas estuvieran situados fuera de las zonas mencionadas anteriormente.

Todo aquello que no se mide en tiempo y forma pierde eficacia. Llevar adelante un plan de crecimiento exitoso atado a una revitalización de la estrategia competitiva, prácticamente completa, requiere de una gestión de venta con objetivo incremental y de dinámicas de control fluidas relacionadas al seguimiento de indicadores de performance y negocio.

Por otro lado, se podrá capitalizar el uso de la red de sucursales y los puntos de venta de los socios estratégicos como canal de comunicación de la nueva oferta de valor sin incurrir en grandes costos incrementales a través de señalización *POP*.

Promoción

Según Renée Dye y Olivier Sibony de McKinsey la planificación estratégica, y en este caso podría asociarse a la creación de un plan de comunicación robusto, es un aspecto clave para lograr conquistar la transformación buscada al ser una herramienta, cuando es explotada correctamente, que permite anticipar grandes desafíos e identificar tendencias. Este debe contemplar acciones comerciales externas e internas, en medios masivos y propios, alcanzar al público objetivo de forma selectiva y en ocasiones, cuando se intente posicionar la marca, apoyarse en medios masivos o virales. La selección del canal de comunicación requiere de profundo conocimiento de la industria, del negocio, y sus consumidores.

Con el objetivo de obtener mayores resultados se deberá diferenciar aquella comunicación que busque posicionar la marca de la que se centre en la transmisión de la oferta de valor –producto, Control, financiamiento- o mismo la comercial –ahorro y promociones-, como así también identificar quien es el interlocutor: Industria, zona geográfica, tamaño de la empresa, dueño, empleado, viajero frecuente, o financiero/tesorero.

La definición de los medios como canal representa un gran desafío para la implantación de la bajada masiva del plan estratégico. A continuación se mencionarán aquellos que son imprescindibles para lograr una revitalización de gran impacto:

- Medios propios: web banco, plataforma online, estado de cuenta, punto de venta, etc.
- Intranet y comunicaciones vía email.
- Fuerza de Venta y servicio (*call center*): ejecutivos, implementadores TECH y operadores telefónicos.
- Punto de venta canales alternativos. Ej.: alianzas varias.
- Medios especializados: revistas, diarios físicos y online.
- Asociaciones y Cámaras comerciales

El mensaje es otro aspecto relevante a tener presente, dado que es el fruto y resultado de toda la labor realizada anteriormente. Si se falla en la selección de los medios de comunicación y en el mensaje a transmitir, el costo de reformularlo o re-posicionarse será superior al de haber manejado el proceso de promoción con asertividad desde el inicio. Por ello, hacer foco en variables *core* diferenciales que a su vez sean impulsores de la decisión del Cliente –*decision drivers*- es un principio obligado:

- **Servicio:** contempla implementadores de herramientas de CRM propio en empresas, asesor de Seguros, asesor financiero, atención 7*24.
- **Control:** herramientas que facilitan control de los gastos y reducción de tiempos de gestión.
- **Financieros:** optimización de *cashflow* al no inmovilizar grandes volúmenes de capital producto del uso del límite de crédito o evitar tomar préstamos y pagar intereses. El límite de tarjeta la empresa lo utiliza cuando lo necesita, pudiendo ganar hasta 45 días de financiamiento sin costo financiero alguno.
- **Cobertura:** Amplia aceptación mundial y en comercios locales.
- **Premium product** único línea aérea.

El concepto de *inversión rentable* busca alcanzar mejores resultados reduciendo el riesgo, resulta por tanto conveniente el uso de segmentaciones de nicho^{xii} para lo que se refiere al envío de comunicaciones de los atributos de valor del producto o de contenidos vinculados a una temática en particular –Ej.: viajero frecuente, control y eficiencia de tiempo, optimización del presupuesto de gastos, etc-.

Plan de Comunicación sugerido

Concepto	Periodicidad	2015						Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
		Tipo de Comunicación						S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
		Insert	MKTG Directo	E-Mail MKTG	Landing page	Medios Masivos	Viral/online																				
Adquisición																											
Acciones																											
Prospectos	Mensual		x																								
Cientes sin producto	Bimestral	x																									
Ativación Temprana																											
Acciones																											
Cientes con menos de 12 meses de antigüedad	Mensual	x		x	x																						
Customer Engagement - Oferta de Valor																											
Acciones																											
Cientes con menos de 12 meses de antigüedad	Bimestral	x			x																						
Cientes con mas de 12 meses de antigüedad	Bimestral	x			x																						
Industrias rentables de nicho	Trimestral	x			x																						
Viajeros frecuentes	Trimestral	x		x	x																						
Customer Marketing - Ofertas Comerciales																											
Acciones																											
Cientes con menos de 12 meses de antigüedad	Trimestral	x			x																						
Cientes con mas de 12 meses de antigüedad	Trimestral	x			x																						
Conversión de producto	Cuatrimestral	x			x																						
Anti Attrition																											
Acciones																											
Inactiviad de 3 a 4 meses	Mensual		x	x																							
Inactiviad de 5 a 9 meses	Mensual		x	x																							
Bajo Consumo	Mensual		x	x																							

El plan comunicacional fue desarrollado sin adentrarnos en profundidad en las acciones puntuales, su objetivo es identificar las grandes categorías o segmentaciones y los canales a utilizar en cada caso.

Por ser un proceso de cambio interno relevante, será apreciable dedicar un apartado especial a la comunicación y difusión interna del plan estratégico. Se deberán aprovechar las reuniones de *Governance* y otras reuniones con pequeños grupos multidisciplinarios para transmitir comunicados y así lograr un *engagement* de todos los participantes del proyecto de revitalización.

Usar medios oficiales tradicionales –email marketing, revista interna, blog, carteleras- como no convencionales –google+- puede mejorar la recepción del mensaje.

Asimismo, será conveniente lograr el visto bueno de los formadores de opinión internos como de los líderes formales de los equipos involucrados para ganar aceptación entre los empleados participantes y de la organización en general.

El armado de un plan de incentivos vinculado a la concreción de objetivos de venta mercado abierto –adquisición de nuevos clientes- y conversión– venta a clientes existentes-, estimulación del gasto y retención de clientes es fundamental para marcar una hoja de ruta e identificar posibles desvíos en

tiempo y forma, y corregirlos. El plan deberá contemplar la incentivación de la fuerza de venta, operadores de servicio interno, comercializadoras y a los vendedores de las alianzas estratégicas.

Control y Seguimiento

En el *paper* “*How to improve Strategic planning*” (Dye y Sibony, 2007) los autores hacen referencia a la importancia del control de la planificación estratégica, identificando que el 45% de las organizaciones fallan en la ejecución de lo planificado producto de no contar con las herramientas o indicadores de control convenientes que les permitan corregir los desvíos cuando ocurren. Siguiendo este precepto, el control de los esfuerzos debe ser medido sin excepción como parte del proceso tradicional.

Go to Market:

- Empresa *PR* –prensa-
 - Radio: programas de gran difusión que tengan apartados económicos.
 - Cable: programas especializados.
 - Revistas especializadas.
 - Diarios online: segmento económico, segmento Pymes, página principal.

- Inteligencia Comercial: resultado campañas con control interno.
 - Adquisición.
 - Comunicación: imagen/recordación de marca.
 - Estimulación del gasto.
 - Medios virales: *Facebook, Twitter, Youtube, Google, LinkedIn, etc.*

Lo propio deberá hacerse con lo referente a eficiencia de gestión. A continuación detallaré algunos de los indicadores que deberán ser medidos para evaluar la gestión del negocio. Para más información ver *Anexo Indicadores*.

Tradicional:

Estos indicadores son los que habitualmente siguen las áreas de Marketing y Estrategia.

- *Market Share*: porción del mercado que posee la compañía y su evolución.
- Tarjetas habilitadas y activas
- Nuevas altas
- Fuga
- Gasto del presupuesto comunicacional y comercial

Sugeridos

- Retorno sobre las ventas
- Retorno sobre el activo
- Retorno sobre la inversión
- Retorno sobre el capital
- Variación EBITDA
- Resultado venta apertura por canal
- Niveles de activación consumo por canal
- Tasa de conversión de productos
- Tasa de fuga / baja de Clientes. Modelo de propensión a la fuga (índice)
- Evolución ingresos comerciales *versus* financieros

Todos los indicadores deberán ser comparados contra el mes anterior como así también su variación interanual.

Conclusiones

A lo largo del trabajo he intentado expresar a través de autores y herramientas prácticas cual es la oportunidad de los bancos respecto fomento del negocio B2B de Tarjetas de crédito. Estas entidades han demostrado, aún hoy, que el paradigma no ha cambiado y que su foco continúa vinculado mayoritariamente al negocio de pasivos (Saldo en cuenta, Plazo fijo, etc.) y no al desarrollo del activo: Tarjetas Corporativas. Los vaivenes económicos fruto de conducciones erráticas, políticas cortoplacistas, la devaluación de la moneda sin un aumento de las capacidades competitivas de las industrias nacionales y una marca país corroída no han facilitado la labor de los dirigentes de las entidades financieras.

El banco analizado es un claro ejemplo de cómo es posible llevar adelante durante 10 años consecutivos una estrategia competitiva conservadora.

Una penetración del producto tarjetas del 10% sobre la base total de Clientes siendo en los otros productos del 80/90% aparenta ser un valor bajo pero este resultante proviene del desconocimiento del valor monetario y de marca que las Tarjetas Corporativas ofrecen y del bajo riesgo que la comercialización de productos como “saldo en cuenta o Prestamos” le otorga a quienes se encuentran al frente de la estrategia del negocio o mismo al frente de la fuerza de venta.

La baja interacción existente entre el BCRA, las asociaciones que agrupan los bancos y las entidades bancarias es otro factor trascendental e influyente que promueve un presente estático. Estos actores podrían alcanzar un nuevo nivel colaborativo que promueva la transformación del mercado local respecto a la baja o nula oferta de crédito blando, aquel que bien administrado podría crear supra valor en la economía Argentina.

Los préstamos no son la única alternativa para financiar a las PYME, sino que las Tarjetas de Corporativas son una alternativa más que sugestiva dado que posee gran valor financiero para las empresas, evitando con su uso frecuente la gran inmovilización de capital de trabajo, al utilizar el límite de crédito disponible,

a un valor infinitamente menor al de un préstamo. Pero para que ésta condición social se modifique será necesario trabajar mancomunadamente entre el estado y los bancos. Lograr potenciar esta dinámica, más ahora que han aparecido nuevas tecnologías y formas de alcanzar a los clientes, habilitará un sendero de crecimiento de volumen de mercado exponencial que fomentara la competitividad y la creación de nuevos productos. Este último punto podría ser tratado en detalle en otro estudio de tesis.

Las brechas u oportunidades de los factores críticos internos se han registrado en torno a la cultura, su baja capacidad de adaptación al cambio, su estilo de conducción verticalista y distante, y a la ausencia de una única estrategia competitiva y singular soportada por una cadena de valor que permita ofrecer una red articulada y eficiente de beneficios. Llevar adelante una transformación como la propuesta de valor no es una labor compleja sino más bien de coordinación entre las áreas. Inclusive, lograr articular una dinámica de integración hacia adelante podría potenciar los niveles de vinculación empresa-cliente.

Según lo expuesto anteriormente se ha concluido que el plan de transformación deberá contar con una estrategia competitiva clara, de modo tal que todos los empleados involucrados la comprendan. Ésta debe estar estribada naturalmente en las capacidades de la empresa para lograr capitalizar el diferencial existente en el ADN. Los directivos deberán promover el desarrollo de estas habilidades y fomentar su entrelazado por intermedio de la creación de círculos virtuosos.

La diagramación de un plan comunicacional interno que posicione el norte buscado, asociado a un robusto trabajo de fortalecimiento de la marca en el mercado, le generará a la organización, prácticamente de forma directa, gran valor intangible y sentido de pertenencia tanto de parte de los Clientes como de los empleados.

El desafío es claro, y los resultados prometedores, tan solo hay que ambicionar que es factible modificar el paradigma existente. Incluso son las empresas clientes o prospectos quienes rechazan la idea de contar con este tipo de

productos, esto se corresponde con el desconocimiento de su valor y el potencial de uso que la Tarjeta Comercial posee.

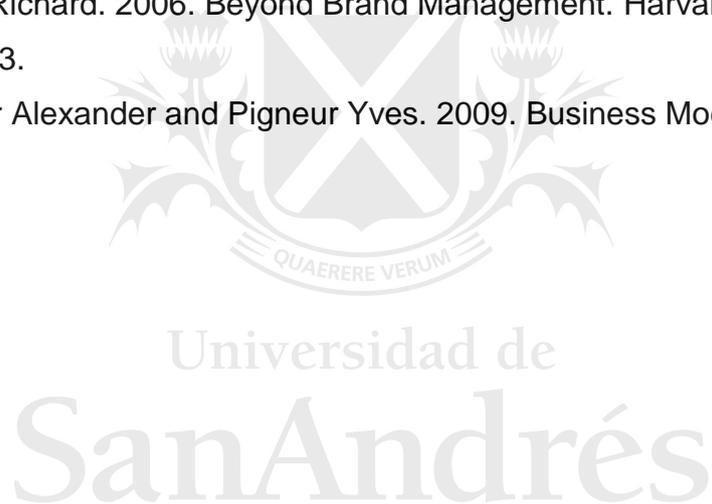


Universidad de
San Andrés

Bibliografía

- Blanc Steve. 2013. Why the lean start-up changes everything. Harvard Business review.
- Collis David J. and Rukstad Michael G. 2008. Can you say what your strategy is?. Harvard Business Review. Page 7.
- Cuellar Max, Moeller Leslie and Molina Heberto. 2012. Rethink Product Launch Strategy Business. From analysis to product launch. Booz&Co.
- Dvoskin Roberto. 2004. Fundamentos de Marketing. Granica.
- Dye Renée and Sibony Olivier. 2007. How to improve strategic planning. The McKinsey Quarterly.
- Kim W. Chan and Mauborgne Renee. 2004. Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review.
- Kotler Philip. 2001. Dirección de Marketing. Los productos genéricos no existen. Todos los servicios son diferenciables. Pearson Education.
- Kumar Nirmalya. 2009. From Market Segment to Strategic Segments. Harvard Business school press.
- Lambin Jean-Jacques. Marketing Estratégico. 1996. Tercera edición – McGraw-Hill. Pagina 99-131
- Lane Keller Kevin. 2012. Strategic Brand Management, Building Measuring and Managing Brand Equity. Practice Hall. Page 93-124.
- LatinFocus Consensus. 2015. Forecast Focus economics.
- Levitt Theodore. 1982. Mercadotecnia para los productos intangibles y sus elementos intangibles. Harvard Business Review.
- Liker Jeffrey K. and Choy Thomas Y. 2004. Building Deep Supplier Relationships. Harvard Business Review.
- MacMillan Ian C. and Gunther McGrath Rita. 1997. Discovering new points of differentiation. Harvard Business Review.
- McGahan Anita M. 2004. How industries change. Harvard Business Review.
- Ministerio de Trabajo: Observatorio de Empleo y dinámica empresarial. Estadísticas provinciales:
http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/oede/estadisticas_provinciales.asp.
(Consultado 03/2015).

- Ministerio de Trabajo: Observatorio de Empleo y dinámica empresarial. Estadísticas Nacionales:
http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/oede/estadisticas_nacionales.asp.
(Consultado 03/2015).
- Porter Michael E. 2008. On Competition, updated and expanded edition. Harvard Business Review.
- Porter Michael E. 1987. From Competitive advantage to Corporate strategy. Harvard Business Review.
- Prahalad C.K and Hamel Gary. 1990. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review.
- Rangan V Kasturi and Isaacson Bruce. 1994. What is industrial Marketing?.Harvard Business Review.
- Rawlinson Richard. 2006. Beyond Brand Management. Harvard Business Review. Page 3.
- Osterwalder Alexander and Pigneur Yves. 2009. Business Model Generation. Wiley.



ANEXO

Matriz de FODA

Fortalezas	Puntuación
1. Banco: Marca fuerte y bien posicionada en el mercado.	4
2. Sólida estructura organizativa nacional e internacional.	3
3. Sistemas de información y tecnológicos robustos y dinámicos.	3
4. Sólida posición financiera.	5
5. Procesos y circuitos internos vinculados a la adquisición y estimulación del gasto normados.	3
6. Socios Estratégicos con gran posicionamiento de marca que potencian nuestra oferta de valor: LAN, Volkswagen, BMW, etc.	4
7. Amplio conocimiento del segmento y sus necesidades.	4
8. Amplia base de Clientes cautivos.	4

30

Oportunidades	Puntuación
1. La competencia, bancos específicamente, no cuenta con un posicionamiento exclusivo o singular.	4
2. Baja concientización del producto Tarjetas Corporativas, y sus ventajas competitivas, en el segmento PYME.	3
3. Alianzas estratégicas que proporcionen nuevos <i>leads</i> a mayor velocidad y menor costo	4
4. El mercado de Tarjetas está poco desarrollado	3
5. Incrementar la presencia de marca en ferias y cámaras comerciales tanto locales como internacionales. Ej.: CAME, UIA, AMCHAM, CREA, etc.	2
6. Baja presencia de competidores corporativos en países limítrofes.	1
7. Bancarización creciente impulsada por regularización del trabajo informal impulsada por el gobierno.	1

18

Debilidades	Puntuación
1. Cultura estática, rígida y burocrática.	-4
2. Estilo de conducción verticalista y distante.	-4
3. Falta de personal idóneo en posiciones clave.	-3
4. El equipo dedicado al proyecto de revitalización es limitado.	-2
5. Gran descentralización de objetivos y poder, poca conjunción entre áreas (Ej.: Red de Ventas, Segmento y Producto). Intereses encontrados.	-4
6. Oferta de valor no diferenciada: un producto/servicio para todos los segmentos.	-1
7. Eficiencia operativa optimizable. Ej.: Calificación de empresas, entrega de productos, regularización de comisiones, etc.	-2
8. Bajo posicionamiento del banco en el segmento. Bajo conocimiento de las ventajas competitivas de la entidad.	-1
9. Bajo uso de los canales de comunicación internos.	-1
10. Uso deficiente de la inversión (ROI).	-2
11. Ausencia de una estrategia de precio diferencial. Baja explotación de la base existente (Ingresos comerciales y financieros).	-2
-26	

Amenazas	Puntuación
1. Inestabilidad Institucional.	-2
2. Inestabilidad Macroeconómica y política.	-4
3. Ausencia de inversión extranjera que potencie la economía.	-3
4. Joint ventures que solidifiquen la posición de los principales jugadores del mercado.	-2
5. Aumento del control de precios, acción que presionaría los márgenes.	-4
-15	

Fuente: elaboración propia

Distribución Geográfica empresas

Geografías	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Capital Federal	138.061	138.131	139.616	140.676	140.732	141.260
Resto de Buenos	109.265	109.497	110.554	112.181	112.606	111.592
GBA	88.910	90.071	91.431	92.844	92.920	93.120
Córdoba	61.399	61.921	62.170	62.861	62.854	61.864
Santa Fé	56.905	56.858	57.669	59.173	59.261	59.236
Mendoza	24.947	25.150	25.432	26.035	26.375	26.411
Entre Ríos	18.941	18.924	19.248	19.706	19.607	19.569
Tucumán	13.893	14.073	13.889	13.998	13.963	13.670
Río Negro	11.289	11.364	11.345	11.545	11.573	11.561
Salta	9.434	9.954	10.393	10.840	10.825	10.959
Misiones	9.291	9.371	9.550	9.734	9.818	10.012
Chaco	8.978	9.226	8.872	9.440	9.629	9.770
Corrientes	8.638	8.787	8.965	9.411	9.508	9.588
Neuquén	9.130	9.219	9.211	9.376	9.447	9.576
Chubut	9.235	9.318	9.472	9.569	9.594	9.523
San Juan	7.339	7.604	7.864	7.974	8.085	8.110
La Pampa	7.535	7.312	7.247	7.376	7.390	7.302
Santiago del estero	5.350	5.593	5.791	6.025	6.121	6.017
San Luis	5.098	5.310	5.482	5.711	5.791	5.805
Jujuy	4.655	4.952	5.159	5.197	5.242	5.247
Santa Cruz	4.318	4.315	4.524	4.740	4.805	4.792
Catamarca	3.246	3.199	3.312	3.390	3.431	3.432
Formosa	2.809	2.852	2.943	3.028	3.044	3.046
Tierra del Fuego	2.488	2.486	2.688	2.803	2.965	2.977
La Rioja	2.595	2.653	2.769	2.798	2.741	2.770
	623.749	628.140	635.596	646.431	648.327	647.209

○ Fuente: Ministerio de Trabajo: Observatorio de Empleo y dinámica empresarial. Estadísticas Nacionales:

http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/oede/estadisticas_nacionales.asp.

(Consultado 03/2015).

Indicadores (KPI's)

Este cuadro fue desarrollado utilizando herramientas adquiridas en la materia Sistemas de Información y Control. Varios de los indicadores detallados fueron listados por mi grupo de trabajo en pos de cumplimentar con una asignatura de clase. Estos indicadores fueron utilizados nuevamente dado que la empresa analizada en dicha oportunidad es la misma que he abordado ahora.

Características	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 4	Indicador 5	Indicador 6	Indicador 7	Indicador 8	Indicador 9
Nombre del indicador	Adquisición	Adq - Nueva Facturación	Facturación Stock	Facturación Stock	Fuga	Fuga	Market Share	Niveles de Servicio	Eficiencia M KTG
Descripción	Cantidad de nuevos clientes por segmento.	Volumen nuevo de Clientes en \$\$ y transacciones.	Evolución \$\$/u	Evolución \$\$/u	Evolución Bajas de producto	Evolución Retención	Evolución del MS	Niveles de Servicio apertura x mes	Inversión rentable del presupuesto
Formula detallada	Sumatoria de Nuevos Clientes	Volumen / Segmento	Volumen / Segmento	Volumen / Apertura por Industria	Bajas / Stock	Clientes Retenidos / Clientes con Intención de Baja	MS principales Bcos	Nivel de Satisfacción / Clientes atendidos	ROI
Periodo del indicador (alcance)	Ultimo Mes, MvsM, Acumulado, y YTD	Ultimo Mes, variación (MvsM), Acumulado (YTD), Target	Ultimo Mes, variación (MvsM), Acumulado (YTD), Target	Ultimo Mes, variación (MvsM), Acumulado (YTD)	Ultimo Mes, variación (MvsM), Acumulado (YTD)	Ultimo Mes, variación (MvsM), Acumulado (YTD)			
Apertura (nivel de detalle)	Por segmento	Por segmento	Por segmento y por producto	Por industria	Por Segmento, por Producto + Rentabilidad y Potencialidad	Por Segmento, por Producto + Rentabilidad y Potencialidad	Por Bco	Unico indicador (Sumatoria de todos los sectores)	Unico indicador (Sumatoria de todos los productos)
Frecuencia de actualización	Mensual								
Referencia (base par desvíos, std, promedio)	Unidades, %y promedio	Unidades, %, variación y promedio	\$\$ y %	\$\$ y %	u, \$\$ y %	u, \$\$ y %	\$\$, %, u (transacciones)	%y Variación	\$\$, u y %
Parámetro de alarma	Variación MvsM +AvsA (Interanual) vs Target	Variación MvsM +AvsA (Interanual) vs Target	Variación MvsM +AvsA (Interanual) vs Target	Variación MvsM +AvsA (Interanual) vs Target	Variación MvsM +AvsA (Interanual) vs Target	Variación MvsM +AvsA (Interanual) vs Target	Variación MvsM +AvsA (Interanual) vs Target	Variación MvsM +AvsA (Interanual) vs Target	Variación MvsM +AvsA (Interanual) vs Target
Gráfico asociado	Barras	Barras/torta	Barras	No tiene	Barras/torta	Barras	Lineas	Barras	Barras
Responsable de monitoreo	Dirección y Gerencia media								
Obtención de la información (fuente)	Repositorio información, MIS de Venta	Repositorio información, MIS de Venta	Repositorio información, Info Tarjetas	Repositorio información, Info Marca (VISA/MC)	Repositorio información, MIS de Retención	Repositorio información, MIS de Retención	MIS Tarjetera	MIS áreas de Servicio	Buget vs ERP Negocio

Detalle Citas:

- i Kim W. Chan and Mauborgne Renee. 2004. Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review.
- ii Prahalad C.K and Hamel Gary. 1990. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review.
- iii Porter Michael E. 2008. On Competition, updated and expanded edition. Harvard Business Review.
- iv Rawlinson Richard. 2006. Beyond Brand Management. Harvard Business Review. Page 3.
- v Collis David J. and Rukstad Michael G. 2008. Can you say what your strategy is?. Harvard Business Review.
- vi Liker Jeffrey K. and Choy Thomas Y. 2004. Building Deep Supplier Relationships.
- vii Collins David J. and Rukstad Michael G. 2008. Can you say what your strategy is?. Harvard Business Review. Page 7
- viii Prahalad C.K: and Hamel Gary. 1990. The core competence of the corporation. Harvard Business Review.
- ix Kotler Philip. 2001. Dirección de Marketing. Los productos genéricos no existen. Todos los servicios son diferenciables. Pearson Education.
- x Osterwalder Alexander and Pigneur Yves. 2009. Business Model Generation. Wiley.
- xi Prahalad C.K: and Hamel Gary. 1990. The core competence of the corporation. Harvard Business Review.
- xii Dvoskin Roberto. 2004. Fundamentos de Marketing. Granica.