



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

**“Plan de Marketing: Ampliación de cartera interna
de altos ingresos del Banco De La Provincia De
Buenos Aires”**

Autor: Juiz, Mariano Agustín

DNI: 32.152.083

Director del Trabajo de Graduación: Claudio Darín

Índice

Introducción	1
Resumen Ejecutivo	2
Marco histórico	4
Análisis de situación	10
Análisis de Entorno	10
Análisis del Mercado	15
Análisis de Competencia.....	20
Análisis del consumidor	24
Estrategia	26
Análisis FODA.....	26
Segmentación y targeting	32
Targeting.....	37
Diferenciación y posicionamiento.....	39
Cadena de valor.....	40
Objetivos y metas	48
Marketing Mix	50
Producto/servicio.....	50
Precio.....	54
Canales.....	55
Promoción.....	56
Análisis financiero	59
Conclusión	62
Bibliografía	64
Anexos	68

“...Tu Marca no es lo que *tú* dices que es. Es lo que *ellos* dicen que es...”

(Marty Neumeier)



Universidad de
SanAndrés

Introducción

Durante el desarrollo del presente plan de marketing, se proponen una serie de objetivos a cumplir con el fin de ampliar la cartera interna de altas rentas del Banco de la Provincia De Buenos Aires a través de la colocación de su paquete de productos y servicio “Logros”.

Para poder establecer dichos objetivos, fue necesario realizar un estudio cualitativo a través de entrevistas en profundidad a distintos clientes, las cuales luego de su posterior análisis, posibilitaron la detección de insights.

Estos últimos brindaron la información necesaria para fundamentar cambios y/o mejoras en el marketing mix correspondiente a BPBA, convirtiéndose a través de la estrategia en un plan táctico.

La idea general del marketing mix detallado, no plantea grandes disrupciones, sino más bien, pequeñas acciones realizadas lo mejor posible.

La complejidad de este proyecto final, me brindó aportes muy valiosos desde lo académico, laboral y personal.

Logré integrar y clarificar conceptos que adquirí durante el tiempo de cursada de clases, descubrí muchísimos aspectos y datos de mi propio lugar de trabajo que antes ignoraba, y conocí clientes y empleados a quienes entrevisté.

El trabajo de campo, fue posiblemente el proceso más complicado y provechoso de este proyecto, permitiéndome establecer un marco de trabajo en función del análisis.

Resumen Ejecutivo

Entre muchos de los desafíos que enfrenta el Banco de La Provincia De Buenos Aires cómo entidad financiera y pública, está el de operar con segmentos muy distintos entre sí, lidiando con diferentes limitaciones y complejidades propias de un banco de estado, ligadas a la política, la economía, la cultura Argentina y la sociedad en general, dentro de una industria financiera cada vez más competitiva con nuevos jugadores y tecnologías que aparecen casi a diario.

Parte de esa complejidad, radica en lograr el equilibrio justo entre lo público y lo privado.

A través de este plan, se busca reforzar la imagen de origen del BPBA como una entidad seria y prestigiosa que puede hacer frente a las necesidades de distintos sectores de la población bonaerense.

Para ejercer su función social, el banco debe ser rentable, y para lograr esto, debe adaptarse a las exigencias de un consumidor mucho más informado y selectivo, debido a que ciertas ventajas competitivas históricas, son cada vez más difíciles de sostener en el tiempo, lo cual exige mayor dinamismo y flexibilidad a la hora de tomar decisiones.

Según informes internos de la entidad, su segmento más rentable es el de altas rentas y es hacia donde está enfocado este plan de marketing, el cual busca una mejora en el posicionamiento del paquete de servicios “Logros”, apuntado al segmento de altos ingresos dentro de la cartera interna de clientes del Banco.

Esta mejora en el posicionamiento se refiere al valor percibido sobre el servicio por el cliente que actualmente puede acceder a contratar este paquete y no lo hace, y a retener a aquel que está eligiendo contratar los productos de otras entidades, dejando de considerar a Banco Provincia como una opción.

Para ello, el plan fue diseñado con un enfoque táctico, profundizando la segmentación, a través de entrevistas en profundidad que brindaron un mayor conocimiento de los diferentes perfiles del segmento.

Producto del análisis, se estableció una propuesta de valor a través de mejoras en el marketing mix del Banco. Para poder brindar tal propuesta de valor a través de la estrategia desarrollada, es necesaria la reasignación de recursos económicos, humanos y técnicos.

Esto implica que los \$927.786.473 que el Banco utiliza de una forma, lo haga de otra más eficiente.

En tan solo un año, fue posible la colocación de más de 18.000 paquetes Logros. Para el periodo 2020, se espera que con acciones adicionales que requieren esfuerzos técnicos, de marketing y de personal, esa cifra sea al menos un 50% superior al 2019.



Marco histórico

A partir de la época virreinal, las economías regionales crecían y el intercambio interno y externo aumentaba. Los comerciantes porteños, productores del litoral, y negociantes de ultramar entre otros, consideraban que la creación de un banco permitiría ordenar los sistemas de depósitos, créditos y giros nacionales e internacionales.

Estos sectores, tenían como núcleo al Real Consulado de Mercaderes, establecido en Buenos Aires en 1794, cuyo primer secretario fue Manuel Belgrano. Se trataba de una corporación de comerciantes; tenía funciones judiciales, políticas y administrativas, y ejercía una fuerte gravitación en las ideas, la educación y las obras públicas bonaerenses.

El gobierno acordó en 1818 crear la Caja Nacional de Fondos de Sudamérica, para recibir aportes de particulares con el objeto de costear gastos fiscales y bélicos. Por eso no tenía carácter bancario en sentido pleno, pues su operatoria crediticia quedaba limitada a un deudor único y constante: el estado. Era en la práctica, semejante a un empréstito público y como institución no prosperó.

Banco de Buenos Aires

El gobierno bonaerense encabezado por el brigadier general Martín Rodríguez, dedicó gran parte de su gestión económica de 1821 a ordenar la deuda pública del disuelto estado nacional, y los bienes y recursos de la provincia. A inicios de 1822 se convocó en Buenos Aires a una reunión vecinal para discutir el proyecto de establecer un banco y sus posibles funciones y organización.

Fue en aquella reunión que se acordó constituir un banco de giro y organizarlo como sociedad anónima privada con el nombre de Banco De Buenos Aires, también conocido como “Banco De Descuentos”.

Aparte de ser el primer banco argentino, era también la primera sociedad anónima argentina con promoción estatal y capital privado, alcanzando el millón de pesos moneda metálica.

Entre los accionistas fundadores había representantes de sectores muy diversos: los Anchorena, Bernardino Rivadavia, Juan Manuel De Rosas, Vicente López y Planes, el sacerdote Domingo Belgrano, Felix Castro, el general Juan Florentino Terrada, los Parish Robertson (promotores de la inmigración escocesa); los británicos Brittain, Miller, Stewart, Cartwright; e italianos, franceses, españoles, alemanes...; hacendados, comerciantes, militares, profesionales, clérigos, etc. Es decir, la comunidad que lo ha generado y nutrido, siente como propio al establecimiento que, a su vez, ha llegado a adoptar como nombre definitivo, simplemente el de la provincia que es el ámbito constante de su actividad bancaria.

El 6 de septiembre de 1822 se abrieron por primera vez las puertas al público y se da inicio a las operaciones habituales. La acción del Banco estaba centrada en la plaza metropolitana pero no era ajena al crecimiento económico bonaerense en su conjunto. Una de las principales líneas crediticias era el comercio exterior, con lo cual estimulaba el desarrollo de la producción exportable, además de atender directamente a diversos hacendados que integraban su clientela porteña.

En ese mismo año, el Banco imprime el primer billete argentino, el cual no tenía valor impreso y se completaba a mano uno por uno. También imprimió el primer billete uruguayo en 1826.

Para tener un reflejo más claro del perfil del banco actuando como potenciador y multiplicador del crecimiento económico y social dentro de la provincia, es importante mencionar a modo de síntesis, una cronología de algunos hechos históricos que lo han caracterizado

En 1825 abre la primera sucursal en Concepción del Uruguay para atender las necesidades del ejército en la guerra con el Brasil.

Al año siguiente estableció los primeros cursos de capacitación empresarial en Argentina a través de su academia de contabilidad.

Entre 1852 y 1890, el Banco financia el ferrocarril del Oeste y el Antiguo Teatro Colon, lanza el primer crédito hipotecario del país, pasa a llamarse **Banco De La**

Provincia De Buenos Aires (1863), comienza a extenderse abriendo las primeras sucursales en San Nicolás De Arroyos, Dolores y Mercedes, abre la Casa Matriz en la ciudad de La Plata y financia activamente la inmigración para transformar el mapa agrícola y social de la Argentina.

A inicios del siglo XX el Banco Provincia divide su capital accionario: 50% de capitales privados y 50% de la Provincia de Buenos Aires (1906).

A sus 102 años el gobierno provincial encomienda al Banco la recaudación impositiva (1924).

A partir de 1940 el Banco empieza a incorporar otros servicios, más propios de la banca actual, lanzando en 1941 el primer crédito del país pensado exclusivamente para el sector agropecuario.

En 1946 el Banco volvió a pertenecer íntegramente a la Provincia de Buenos Aires y profundizó su rol social, construyendo hacia la década de 1960 conjuntos habitacionales más la creación de planes de vivienda en la Provincia.

Ya en 1980 con el surgimiento de nuevas tecnologías, se incorpora el servicio de tarjeta de crédito Visa. Dentro de la misma década inaugura su propia red de cajeros automáticos y sin dejar de lado su función social, contrató a más de cien ex combatientes de Malvinas para desempeñarse como empleados de la institución. Adicionalmente creó una sucursal lancha que navegaba el Delta del Paraná para brindar servicio los pobladores más alejados.

En 1992 nace el holding de empresas de grupo Bapro y en 2012 supera las cuatrocientas sucursales y anexos.

La trayectoria del Banco Provincia es parte de la historia fundacional del país, con un marcado rol social y económico.

BPBA e Industria financiera

A casi doscientos años de su nacimiento, el Banco posee más de cuatrocientas sucursales distribuidas por todo el territorio de la Provincia de Buenos Aires, teniendo como actividad principal el servicio de la banca minorista.

A su vez, cómo parte de su estrategia de oferta 360° el Banco posee el control de Grupo Provincia, un holding de empresas que brinda servicios financieros no bancarios aunque complementarios a la actividad financiera, compuesto por Provincia Seguros, Provincia Vida, Provincia ART, Provincia Leasing, Provincia Mandatos, Provincia Net, Provincia Microempresas, Provincia Fondos y Provincia Bursátil.

Dado que es un banco público, uno de sus roles principales es el social, y para ejercerlo con responsabilidad, no debe descuidar su rol comercial como cualquier otro banco.

En la última década ha tomado impulso el rediseño de la industria bancaria. Las expectativas de los clientes, capacidades tecnológicas, requisitos regulatorios, estadísticas demográficas y económicas, están creando un cambio ineludible. Los bancos necesitan adelantarse a los desafíos y renovar sus modelos de negocios para ser exitosos en la próxima era. Deben no solo trabajar sobre las exigencias actuales, sino también innovar y transformarse para el futuro. Esto aplica tanto para la banca privada como pública y a nivel global.

El Banco Provincia, no está exento a estos cambios e incluso ya está sufriendo algunos de ellos. La tecnología ha facilitado el acceso a información en el acto. Los consumidores de hoy, antes de comprar, pueden comparar precios y características a través de cualquier Marketplace, y elegir en donde, como y cuando comprar.

Lo mismo aplica a la industria bancaria. Cuando un cliente decide depositar su dinero a plazo fijo o solicitar un préstamo, previamente compara tasas, condiciones y requisitos en varias entidades a través de su teléfono móvil antes de tomar una decisión. Si decide contratar otros servicios como cuenta corriente, tarjeta de crédito, o un paquete de productos, realiza la misma acción de comparar, e incluso puede acceder a foros de opinión o redes sociales para asesorarse con otros clientes y escuchar o leer otras opiniones acerca del servicio.

Hasta 2016, el BPBA, no realizaba ninguno de estos análisis. Dado que siempre tuvo cautivos a una enorme cantidad de clientes provenientes de organismos públicos –entre ellos también a jubilados- que cobraban obligatoriamente a través del Banco, no se encontraba una justificación para asumir el riesgo adicional de buscar potenciales clientes que cobraran en otros bancos e intentar ganar un mayor share en la industria, ni asumir los costos de realizar estudios de mercado en lugar de considerarlos una inversión.

Pero como se explicó anteriormente, está ya no es la realidad. Si bien muchísimos clientes cobran sus haberes a través del Banco, muchos de ellos, transfieren inmediatamente su salario a otro banco. Es decir que lo que antes era una ventaja competitiva, puede convertirse en un costo de estructura de un momento a otro.

Por este y otros motivos ya mencionados, el Banco se encuentra en una situación sobre la cual debe actuar lo antes posible, dado que para poder hacer frente a sus compromisos como banco público, debe necesariamente ser rentable.

Los segmentos de altos ingresos, son los que mayor rentabilidad generan. Según informes del departamento de segmentos del BPBA, los paquetes premium, Logros y Evolución, generan \$4.876,6 y \$1985,47 respectivamente, versus los \$894,89 y \$524,24 que generan los paquetes Crecimiento e Impulso respectivamente (Banco De La Provincia De Buenos Aires, 2019). Los potenciales clientes de los segmentos de altas rentas son 517.531 y de esos, solo 86.497 están en condiciones de acceder al paquete Logros. En línea con la distribución de Pareto, el 14,75% de los clientes son los que mayores ingresos pueden generar al Banco.

En este punto es donde nace la complejidad de las problemáticas que el banco tiene asociadas a ese segmento. Se sabe que para ser rentable, es necesario atraer a esos clientes pero los interrogantes que surgen son: ¿Puede el Banco Público establecer diferenciaciones entre clientes? ¿Cómo puede un banco público con una preponderante función social, comunicar y realizar acciones de forma eficiente para atraer al segmento de altos ingresos? ¿Hasta qué punto puede flexibilizarse la infraestructura de esta entidad teniendo en cuenta la

gravedad de los problemas futuros, y todas sus complejidades y limitaciones internas? ¿Cómo va a competir en un segmento al cuál no está asociado?



Universidad de
San Andrés

Análisis de situación

El presente análisis, refleja la posición actual en la que se encuentra la empresa. Permitirá entender los factores que afectan directa e indirectamente al banco y da un marco sobre el cual desarrollar la estrategia.

Está integrado por cuatro subdivisiones:

- Un análisis PESTEL para profundizar sobre el entorno de la empresa.
- El análisis de mercado que explica detalles de la industria financiera general hasta llegar a los datos del segmento individuos del BPBA¹.
- El análisis de la competencia utilizando el esquema de las cinco fuerzas de Porter.
- Un análisis del consumidor, que va de la información más general para luego introducirse de lleno en un estudio mucho más profundo en el apartado que detalla la estrategia de segmentación.

Análisis de Entorno

Factores Políticos

Debido a su carácter de banco público, las decisiones políticas tanto nacionales como provinciales, impactan directamente en su operativa diaria. Si bien el Banco cumple con todas las características de los bancos privados, posee adicionalmente un rol social que debe atender.

Es por eso, que podemos dividir este factor en dos partes. Hay políticas que pueden afectar directamente a las entidades financieras como podría ser una

¹ El segmento Individuos agrupa las operaciones realizadas por clientes individuales, que toman asistencia crediticia ofrecida por el Banco a través de préstamos al Sector Privado. También incluye depósitos en cuentas a la vista, plazos fijos y otros productos y servicios comisionables (BPBA, 2019, pág. 42).

nueva normativa específica. Dado que el análisis está relacionado a un banco público, adicionalmente existen decisiones alineadas con las políticas de estado que pueden afectar la operativa diaria o incluso los resultados del banco.

Existen algunos ejemplos actuales de decisiones de marketing que están alineadas a las políticas de los gobiernos. Con el inicio de clases 2020, el Banco promocionó descuentos del 30% con la campaña “A la escuela con vos” a quienes abonen con tarjetas de crédito y débito emitidas por la entidad, buscando generar un ahorro a los consumidores y ampliar la cantidad de clientes.

Durante el periodo 2018-2019, el Banco Provincia lanzó una campaña de descuentos del 50% en supermercados adheridos, utilizando como medio de pago las tarjetas emitidas por la entidad. Esta decisión, la cual impactó negativamente en el balance del Banco, aparte de ser de marketing, estuvo directamente relacionada a una decisión política de beneficiar a los consumidores en un contexto inflacionario.

Los planes como “Ahora 12” y “Ahora 18” son ejemplos de políticas que sirven para impulsar el consumo a través de tarjetas de crédito contribuyendo positivamente en la venta de paquetes de entidades financieras.

Por su parte, el BCRA dispuso la fijación de un tope máximo a las tasas de intercambio, esto es a las comisiones que los bancos emisores de tarjetas de crédito o débito cobran a los comercios por cada transacción realizada. Asimismo, se dispuso la reducción gradual de dicho tope hasta llegar en 2021 a una tasa de 1,30% para compras con tarjetas de crédito y 0,6% para aquéllas con tarjeta de débito.

Esta disposición tiene como objetivo fomentar el desarrollo del mercado de la adquencia, es decir, la búsqueda de comercios para que cobren con estos medios de pago. Al establecerse un tope inferior al arancel establecido en la Ley de Tarjetas de Crédito, permite que una fracción del arancel se destine a la industria de adquencia, lo que promueve una mayor competencia en este sector. También, genera incentivos para que un mismo agente adquiente ofrezca a

comercios cobrar con varias marcas de tarjeta simultáneamente, lo que se denomina “multiadquirencia”

Factores Económicos

El factor económico es uno de los principales para cualquier industria. Argentina, está atravesando actualmente una recesión con inflación (estanflación) a lo que se suman altas tasas de interés, aumento del desempleo y por consecuencia, un incremento de la mora en el pago de servicios, entre ellos, los productos financieros como los distintos tipos de créditos y tarjetas de crédito, debilitando así la intermediación financiera.

Adicionalmente, se sumó la pandemia de coronavirus, impactando negativamente en la actividad económica a nivel global. En el caso de Argentina, que ya viene con una economía fuertemente golpeada, los efectos son mucho más profundos.

Según el REM² publicado en febrero (Banco Central De La República Argentina [BCRA], 2020), los analistas prevén una contracción del Producto Interno Bruto (PIB) real para 2020 de 1,2% -una caída 0,3 p.p. menor que la pronosticada en enero-, aunque muy probablemente estos números se vean alterados y revisados hacía la baja luego de las medidas tomadas para contener el coronavirus. Esto hace que los scoring crediticios empeoren y los controles se vuelvan mucho más estrictos y rigurosos, reduciendo la cantidad de potenciales clientes.

Como contrapartida, parte de la política económica del gobierno intentando llevar las tasas a niveles más aceptables para poder incentivar una reactivación en el consumo, puede ser beneficioso para aumentar las ventas de tarjetas de crédito, dado que se registraría un incremento en la utilización de las mismas. La tasa

² REM: Relevamiento de expectativas de mercado

Badlar³ actualmente en 27,70% continua su sendero descendiente con una proyección cercana al 24,70% a fines de 2021 según el REM.

Estos indicadores no son ajenos a las tarjetas de crédito, dado que si las tasas son más bajas y se logra incentivar el consumo, aumenta la utilización de las mismas o de los descubiertos en cuentas corrientes.

Factores Sociales

Centrando el análisis en el producto sobre el cual se diagrama la estrategia, el factor social es de suma relevancia dado que afecta directamente a BPBA determinando en gran medida su ecosistema.

Este ecosistema, no solo abarca a los más de cuatro millones de clientes del Banco sino a muchos otros stakeholders, lo cual denota una gran complejidad.

Será entonces necesario encontrar nuevos modelos de relacionamiento con los clientes dado que muchas de sus expectativas, están siendo determinadas por sus interacciones fuera de la industria bancaria. Cada vez más personas desean la calidad y el tipo de servicio que reciben de las industrias que prestan especial atención a la experiencia al cliente (Gera, Secchi, & Gagliardi, 2019).

Además, la conexión con otros clientes a través de las fronteras demográficas, geográficas y sociales es cada vez mayor, incrementando la cantidad de amigos cercanos y familiares como fuente principal de información, opiniones y recomendaciones. Hasta el ruido más insignificante puede agrandarse de forma masiva e instantánea. Todo se ve afectado, desde la reputación hasta las decisiones de compra y los canales de venta.

Es por eso que debe desarrollarse una estrategia clara en cuanto a la segmentación de clientes y como será entregada la propuesta de valor, teniendo

³ Tasa Badlar: es la tasa pagada por los depósitos superiores a un millón de pesos a 30-35 días de plazo.

en cuenta algunas consideraciones como: colaboradores dentro del ecosistema, arquitectura del modelo de negocios y tecnología.

Factores Tecnológicos

Los avances tecnológicos y los cambios socioculturales, han generado que gracias a la constante circulación de información, los consumidores se vuelvan mucho más selectivos a la hora de elegir un producto o servicio.

Adicionalmente, en la última década comenzaron a surgir nuevos competidores: fintechs y bancos digitales. Estos jugadores han llegado para cambiar la forma del sistema financiero. Aún no está claro que relación establecerán con los bancos tradicionales, es decir, si serán meramente competidores, aliados o frienemies, pero sí está claro que las entidades tradicionales deberán actualizar sus modelos de negocios. Entre ellos, la reducción de estructuras físicas.

También, se han desarrollado distintas aplicaciones y marketplace, que incrementaron el comercio online, de manera tal que en muchos casos, sea necesario poseer una tarjeta de crédito o débito para poder acceder a distintos productos y servicios.

La tecnología, debe ser utilizada adecuadamente, dado que una de sus funciones principales es simplificar y mejorar la calidad de vida de las personas. A modo de ejemplo; una plataforma de homebanking poco intuitiva y práctica, puede convertirse en una herramienta contraproducente para una entidad financiera si no soluciona esta cuestión a tiempo, dado que los clientes le brindan cada vez mayor relevancia a este tipo de servicios.

El avance tecnológico debe servir como un multiplicador del negocio. Optimiza la recolección de datos para luego transformarla en información relevante. Esto permite conocer mejor al cliente de forma tal de crear un servicio más flexible y personalizado.

Factores Legales

Uno de los factores legales principales que afecta al Banco y a la industria en general, son las denuncias por parte de usuarios ante defensa del consumidor. Aparte del perjuicio económico directo por cualquier multa del ente regulador o demanda de los consumidores, la imagen de la compañía puede verse afectada si no se trata de reducir el riesgo reputacional.

En la actualidad, las redes sociales, los foros, las aplicaciones de mensajería, etc, hacen que la información se viralice extremadamente rápido. Lo mismo sucede cuando los clientes quieren ser escuchados y cualquier disconformidad se publica y se comparte en el acto, buscando soluciones rápidas por parte de las entidades. Es por eso que los factores legales están directamente relacionados al riesgo reputacional.

Análisis del Mercado

El análisis comprende solo al Gran Buenos Aires, dado que es el ámbito geográfico en el cual el Banco Provincia está habilitado para desarrollar su actividad.

Dentro de la industria financiera, existen distintos tipos de servicios, que van desde los créditos y depósitos a plazo, hasta servicios financieros no bancarios como inversiones bursátiles, leasing, emisión de tarjetas de crédito, seguros, etc. Y cada uno de ellos se enfoca en un segmento y necesidad distinta.

Si bien podría hacerse un análisis de mercado por cada servicio financiero, es importante tener una idea de cómo es la estructura general del mercado para poder tamizar hacia el mercado potencial que importa a este estudio: potenciales clientes del segmento Black/Signature⁴

⁴ Black: se denomina así a la máxima categoría de tarjetas de crédito Mastercard.

Bancos – Cobertura física

En Argentina, existen actualmente 62 bancos, de los cuales 13 son públicos y 49 son privados. De las 4537 sucursales existentes en el país, 2315, es decir el 51%, se encuentran distribuidas entre CABA y la Provincia de Buenos Aires (Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias, 2019).

Del total de sucursales en territorios bonaerense, 701 pertenecen a bancos públicos. Si bien gracias a la tecnología la industria tiende a achicar estructuras, los números sirven para saber con mayor exactitud la cobertura física, dado que en economías menos desarrolladas, aún continúa siendo relevante el indicador. En Argentina, es abultado el número de personas que ignora las facilidades tecnológicas por distintas razones que van desde la desconfianza, hasta la necesidad de hablar con un representante en forma presencial para poder ser asesorados, es decir que una mayor cantidad de sucursales, puede facilitar la penetración de los servicios.

El Banco de la Provincia de Buenos Aires posee 341 sucursales y 71 anexos operativos distribuidos en todo el territorio bonaerense. Teniendo en cuenta solo las sucursales, el 48% de la cobertura física correspondiente a la banca pública, pertenece al BPBA, y casi el 15% si se toma el total de sucursales entre bancos públicos y privados.

Cuentas de depósito

Según el BCRA, uno de los indicadores básicos y más utilizados en la literatura para medir el grado de inclusión financiera de un país es el porcentaje de adultos que posee al menos un tipo de cuenta de depósito. En el contexto argentino, las cuentas de depósito comprenden a las cuentas corrientes y cuentas de ahorro pertenecientes a personas humanas (BCRA, 2019).

Signature: la denominación corresponde a la categoría máxima para tarjetas de crédito

Visa.

La tasa de penetración de cuentas de depósitos -caja de ahorro o cuenta corriente- alcanzaba a marzo de 2018 un 80% de la población adulta, cifra que podría considerarse bastante elevada en comparación con el promedio registrado en países de ingresos medios altos (73%), grupo donde se encontraba categorizada la Argentina. Sin embargo, este valor contrasta con el relevado por el Banco Mundial, que señalaba un 48% de tenencia de cuentas de depósito en el 2017 ⁵.

Tarjetas de crédito y débito

El acceso al crédito en el sistema financiero de la población adulta alcanzó un 51% de los adultos a marzo de 2019, avanzando cuatro puntos porcentuales desde diciembre 2015. A lo largo del período, las financiaciones mediante tarjetas de crédito continuaron siendo el instrumento de financiación más difundido entre la población adulta (32%).

Las transacciones por medios electrónicos de pago realizadas por personas humanas, esto es la suma de las operaciones con tarjetas de débito, tarjetas de crédito, transferencias y tarjetas prepagas, totalizaron 5,3 operaciones por adulto (promedio mensual) durante el primer trimestre de 2019. La comparación internacional muestra que existe espacio para expandir el uso de estos instrumentos. Por ejemplo, la Argentina registró 22 operaciones con tarjetas de débito durante el año 2017 mientras que Chile y Brasil registraron 61 y 49, respectivamente.

⁵ Mientras que las estadísticas del Banco Central provienen de datos de la oferta -cuentas bancarias existentes-, las cifras de Global Findex están basadas en datos auto reportados -entrevistas personales a una muestra de individuos-. Por otro lado, también podría estar reflejando el desconocimiento de muchos argentinos respecto de la posesión de cuentas de depósito en el sistema financiero. Esta hipótesis se sostiene al considerar que el 39% de la población de nuestro país respondió en ese mismo año, no poseer ningún producto financiero.

A marzo de 2019, la financiación a través de tarjetas de crédito bancarias era el instrumento de deuda más utilizado por los adultos argentinos 53. El 31,8% de la población adulta tenía al menos una asistencia de este tipo.

Uno de los indicadores utilizados para medir el comportamiento de los individuos frente a las distintas modalidades de pago es la cantidad de operaciones efectuadas a través de los diferentes medios de pago electrónicos. En la Argentina estos medios son: tarjetas de crédito, tarjetas de débito, transferencias electrónicas de personas humanas y tarjetas prepagas (BCRA, 2019).

A lo largo del período analizado, a pesar de que la actividad económica se mantuvo estable, se observa un incremento en cada uno de estos cuatro medios de pago, con una significativa proporción de las operaciones con tarjetas de crédito, en primer lugar, y tarjetas de débito, en segundo lugar, consolidándose como los instrumentos más utilizados por la población adulta.

Las tarjetas de crédito se han utilizado un 20% más en 2016 y 17% más en 2017 que las tarjetas de débito. A partir de 2018 se intensificó el uso de éstas últimas, reduciéndose la brecha entre ambas y cerrando el 2018 con apenas un 7% más de operaciones con tarjeta de crédito que de débito.

Las 10 principales entidades

De la información publicada por BCRA, se desprende un listado con las diez mayores entidades a nivel nacional por cantidad de productos entre las cuales figura el Banco Provincia (BCRA, 2020).

Al analizar los productos y servicios de estas diez entidades, se puede notar que las que cobran un precio más alto, son aquellas que han logrado construir un mayor valor de marca y posicionamiento, con un foco puesto en el servicio inclinado hacia la personalización en el segmento premium.

Una de las principales razones por las que los bancos están interesados en este segmento, aparte de las comisiones que puedan llegar a cobrar por sus servicios, es en realidad el dinero en cuentas a la vista, dado que es lo que permite al banco

generar mayor intermediación financiera a un menor costo y obtener gran parte de su rentabilidad.

Por ejemplo, el BPBA, en una medición interanual de febrero 2019 a febrero 2020, obtuvo una tasa de rendimiento positiva del 20,9% y 31,5% por los depósitos a la vista en caja de ahorro y cuenta corriente respectivamente. Sin embargo, el rendimiento por tarjetas de crédito fue negativo en -21,9%⁶.

Es por eso que no todos los segmentos dejan igual rentabilidad. Aquellos sectores que perciben menores ingresos, suelen cobrar y utilizar el dinero en cuenta rápidamente para cubrir sus gastos. En cambio, son los sectores de ingresos más altos, aquellos que pueden darse el lujo de no utilizar todo el dinero y generar algún ahorro.

Segmento individuos del BPBA

El presente plan de marketing, apunta a clientes propios del banco. Este mercado cuenta con una base que supera los cuatro millones de clientes.

Los clientes que pueden acceder a los distintos paquetes, son aproximadamente 1.207.557. A estos se los llama “paquetizables”. En esta clasificación se incluyen los clientes de renta alta y media.

Los paquetes incluidos en la renta media son “Crecimiento” e “Impulso”. La categoría de renta media, está conformada por el 49,39% de los clientes paquetizables.

La categoría de renta alta, está conformada por el 50,61% de los clientes paquetizables. Dentro de la categoría se encuentran los paquetes “Logros” y “Evolución”.

⁶ La tasa negativa se explica por promociones con tarjeta de crédito específicas de BPBA, recorte de aranceles por parte de BCRA y altas tasas de interés de mercado, tomando valores promedio de los últimos doce meses en forma interanual.

Concentrando el análisis en el mercado de altos ingresos, de los informes internos de BPBA se desprende que, 18.770 clientes poseen el paquete Logros y 74.814 poseen Evolución. Existe un remanente de 86.497 clientes potenciales que podrían acceder a Logros y 431.034 que podrían acceder a Evolución.

Si bien la cantidad de clientes potenciales es mucho mayor en cuanto a los que podrían acceder a Evolución, este plan se enfoca en el mercado potencial para el paquete Logros, aunque es muy probable que de aquí se desprendan propuestas de valor también aplicables a los clientes de Evolución en un futuro.

Por último, cabe resaltar que la rentabilidad de este segmento sobre el resto, dado que por cada cliente de Logros, el Banco factura \$4.876,60 mensualmente, contra \$1.985,47 de Evolución, \$894,89 de Crecimiento y \$524,50 de Impulso.

Análisis de Competencia

Habiendo analizado la situación interna del banco, como así también el macroentorno y el mercado potencial es necesario realizar un estudio detallado del microentorno para tener un claro entendimiento para la formulación de la estrategia. Es por ello que, completaremos el análisis comprendiendo las características estructurales del sector, actual y en el futuro, para proyectar la rentabilidad a largo plazo. Analizar el microentorno permite determinar la intensidad de competencia y rivalidad de la industria, y por lo tanto, cuán atractiva es la industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Para analizar la competencia y rentabilidad de la industria se utilizará el modelo de las cinco Fuerzas de Michael E. Porter con el objetivo de determinar las barreras de entrada, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y clientes y rivalidad en la industria (Porter, 2007).

Barreras de entrada

La industria financiera posee **barreras de entrada** altas si nos referimos a bancos. Vale hacer esta aclaración, dado que el surgimiento de las fintech, ha hecho que las barreras sean más bajas, ya que están menos reguladas por el BCRA, salvo que sean bancos digitales.

Cómo primera barrera entonces, se encuentra el marco normativo (BCRA, 2019), el cuál brinda una enorme cantidad de detalles para ser habilitado como banco (regulación, exigencias de capitales mínimos, prevención de lavados de activos, etc.). Tal cantidad de normativas, hace que la estructura en si misma tenga un tamaño considerable, principalmente en recursos humanos dado que es necesario una gran cantidad de personal idóneo en distintas áreas técnicas, lo que complejiza la cadena de valor. Esto hace que además de por su naturaleza de intermediario financiero, la estructura requiera grandes sumas como capitales mínimos.

El Banco Provincia cuenta con una ventaja competitiva sobre otros competidores que al mismo tiempo se transforma en una barrera de entrada para nuevos entrantes, y es entre otros, el artículo 7 de la carta orgánica, el cual establece que todas las municipalidades de la Provincia de Buenos Aires pagarán sus haberes a través de cuentas sueldos del Banco Provincia (Decreto - Ley N° 9.434/79, 1979). Aun así, estos clientes no están imposibilitados de acceder a productos de otros bancos.

Por último, una de las barreras más importantes que hoy posee a su favor BPBA, es su presencia física contando con cuatrocientos puntos de contacto con el cliente si se contabilizan sucursales y anexos. En países más desarrollados, con mayores niveles de educación, se está reduciendo la cantidad de sucursales y personal, dado que la tecnología simplifica sustancialmente los procesos.

Poder de negociación de los proveedores

Los clientes, es decir los depositantes, son los principales proveedores de fondeo del Banco. En la actualidad y gracias a la tecnología, los clientes pueden comparar

los productos bancarios instantáneamente. Es decir, tienen mucho poder sobre las decisiones estratégicas de las entidades financieras.

Existe un oligopolio en cuanto a proveedores de tarjetas de crédito. Banco Provincia trabaja con los dos más importantes a nivel global: Visa y MasterCard. Si bien estos proveedores son muy poderosos, tampoco existe una enorme cantidad de bancos de primera línea que tenga el alcance de BPBA. Es una relación que sirve a todos los participantes mencionados, aunque el más expuesto es BPBA ante una eventual presión por parte de Visa o MasterCard. Estos últimos pueden elegir otros bancos, pero Banco Provincia, se quedaría sin opciones de relevancia en cuanto a servicios de tarjetas de crédito.

Poder de negociación de los clientes

A diferencia de otras industrias, en el caso de las entidades financieras, parte de sus proveedores principales, son sus clientes. Es decir, son proveedores y clientes al mismo tiempo, siendo los depósitos de estos últimos, de vital relevancia para el funcionamiento de cualquier banco.

Es el dinero de los depósitos, la materia prima para poder generar negocios financieros. En la actualidad y gracias a la tecnología, los clientes pueden comparar los productos bancarios instantáneamente.

Lo mencionado anteriormente deja claro entonces que los clientes tienen mucho poder sobre las decisiones estratégicas de las entidades financieras.

Los servicios financieros están pasando de un modelo “B2C” a “C2B” en el cuál es el consumidor quien ejerce mayor presión sobre la industria (Accenture, 2017).

Según los indicadores de inclusión financiera en Argentina, a marzo de 2019 se registraban aproximadamente 16.417 cuentas de depósito cada 10.000 adultos (BCRA, 2019). Es decir que algo más del 60% opera con al menos dos cuentas. Puede decirse entonces que si muchos de los clientes cobran sus haberes a través de BPBA pero no poseen productos, quizás si los tengan con otro banco.

Productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es baja. Las alternativas diferentes a un crédito personal o una tarjeta de crédito, no están preparadas para la banca minorista. Es decir, existen otras formas de conseguir financiación, pero son instrumentos diseñados para personas jurídicas, como una IPO, emisión de obligaciones negociables, fideicomisos, etc. En la banca minorista, los servicios más utilizados son los adelantos de haberes, créditos personales, tarjetas de crédito, cajas de ahorro, cuentas corrientes y otros servicios propios de este segmento. Quien busca una tarjeta de crédito, difícilmente encuentre un sustituto a este servicio. Lo mismo aplica a otros servicios de banco como cuentas corrientes, chequeras, cuenta sueldos, cuentas custodia, por citar algunos de los productos que están incluidos en los paquetes bancarios.

Rivalidad de la industria

Al analizar los datos publicados por BCRA, podría pensarse en un oligopolio en el cual frecuentemente los mismos bancos lideran el ranking de las primeras diez entidades (tamaño, facturación, productos, cantidad de sucursales, etc). Pero de los datos extraídos del informe de bancos publicado también por BCRA el mercado se asemeja más a una competencia monopolística dado que la cantidad de entidades supera los sesenta bancos.

Al observar algunos indicadores de la industria como el ROE y ROA entre otros, se puede notar que los índices de rentabilidad son bastante magros, más aun si se tiene en cuenta el contexto inflacionario (Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias, 2019). Esto denota una industria madura en la que existe una alta rivalidad.

Al realizar un análisis comparativo entre las diez primeras entidades publicado por el BCRA (2020), tampoco se observan grandes diferencias entre un banco y otro, salvo algunos programas de beneficios los cuales en algunos casos, ni siquiera tienen un valor percibido como relevante por el cliente.

Puede entonces sintetizarse como una industria altamente competitiva en la cual los jugadores tratan de hacer la diferencia hasta con detalles mínimos, aún si esto aumenta más los costos que la propuesta de valor.

Análisis del consumidor

Las expectativas de los clientes están siendo determinadas por sus interacciones fuera de la industria bancaria. Cada vez más, las personas desean la calidad y el tipo de servicio que reciben de las industrias que prestan especial atención a la experiencia del cliente.

Además, la conexión con otros clientes a través de las fronteras demográficas, geográficas y sociales es cada vez mayor. Este “mundo social” incrementa la cantidad de amigos cercanos y familiares como fuente principal de información, opiniones y recomendaciones. Hasta el ruido más insignificante puede agrandarse de forma masiva e instantánea. Todo se ve afectado, desde la reputación hasta las decisiones de compra y los canales de venta.

Para ganar la confianza de los clientes, se espera que los bancos muestren responsabilidad desde el punto de vista social. En Argentina, el rubro de servicios financieros, están entre los que lideran las quejas y reclamos frente a los organismos de defensa al consumidor (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2019). La transparencia, en todo el proceso del servicio, es un factor muy relevante que puede mejorar notablemente la relación con los clientes.

Los procesos de compra se han ido modificando principalmente en la última década. Los consumidores, tienen acceso a mucho mayor nivel de información - reviews, redes sociales, comparativos, marketplaces, etc.- en el acto.

Es importante que el customer journey, más aún en el segmento premium, tenga la menor fricción posible reconociendo las singularidades de cada cliente y personalizando sus ofertas para que éste vea al banco como una entidad que

“atiende sus necesidades” y entiende el momento que su vida está atravesando, y no como una que “impulsa la venta productos”.

Otras de sus preocupaciones son la privacidad y la seguridad, ya que gran parte de su información personal y financiera está trasladándose a formato digital y migrando a plataformas en línea.

El presente plan de marketing, está focalizado en la ampliación de la cartera de altos ingresos del Banco De La Provincia de Buenos Aires. El análisis del consumidor puede en principio dividirse en dos: actuales clientes de BPBA con capacidad económica para ascender de categoría mencionada, y potenciales clientes dentro del Gran Buenos Aires que no tienen relación con el Banco.

Debido a la complejidad que requiere la división señalada precedentemente, y dado que serían dos planes de marketing distintos, el análisis actual está enfocado en la cartera interna de clientes del Banco, que están en condiciones de ascender a la categoría de aquellos que pueden contratar el paquete “Logros”.

Para el análisis del consumidor al cual se hace referencia, fue necesario hacer un profundo estudio de segmentación, el cual forma parte de la estrategia.

Estrategia

Análisis FODA

Fortalezas

El Banco de la Provincia de Buenos Aires, tiene una sólida trayectoria de casi doscientos años de antigüedad. El hecho de ser una institución estatal pero autárquica, le da ciertos privilegios por sobre otras entidades; de base, tiene una importante cantidad de clientes como por ejemplo todas las municipalidades del Gran Buenos Aires, las cuales pagan sus haberes a través de cuentas sueldos abiertas en el Banco (Decreto - Ley N° 9.434/79, 1979). Esto hace que el costo de adquisición de clientes sea mucho menor.

El BPBA está exento de algunos tributos como el impuesto al valor agregado – IVA-. Esto le permite cobrar tasas y comisiones inferiores a las que pueden encontrarse en el mercado⁷.

En línea con lo anterior, su paquete “Logros”, es el más económico del mercado. Su precio es en algunos casos casi tres veces inferior al que cobran varias entidades por sus paquetes premium, y en cuanto a servicio, no parece haber una justificación como para que el resto de los bancos cobre tales precios, lo cual da

⁷ El artículo séptimo del Pacto de Unión Nacional, tiene para el Banco una importancia trascendental. Por él, la provincia de Buenos Aires ha reservado el derecho a gobernar sus instituciones con leyes propias. Por eso el Banco no está subordinado, en modo inmediato y directo, a decisiones del gobierno central, sino que su política financiera es orientada por estado bonaerense (De Paula, 2005, pág. 17)

El artículo 121° de la Constitución de la Nación Argentina, establece “Las provincias conservan todo el poder no delegado por esta Constitución al Gobierno federal, y que expresamente se hayan reservado por pactos especiales al tiempo de su incorporación ” (Constitucion De La Nación Argentina - Ley 24.430, 1994)

nota del posicionamiento de marca de otras entidades respecto del Banco Provincia.

La red comercial, es otra de las fortalezas. Casi cuatrocientos puntos entre sucursales y anexos, más los equipos de oficiales comerciales que visitan clientes diariamente.

Tener muchas sucursales no es necesariamente sinónimo de éxito. En su carácter de banco estatal, cumple también roles sociales, y como tal, es una institución que debe estar presente en todo el territorio bonaerense aun cuando no sea rentable. Esto incrementa los costos de estructura lo cual podría ser una debilidad.

Para este análisis en particular, esto es una fortaleza dado que puede facilitar la distribución del servicio en un país en vías de desarrollo en el cual gran parte de la población no está familiarizada con las plataformas digitales.

Debilidades

El hecho de ser una entidad estatal, tiene también su punto débil, y es la burocracia. El margen de maniobra para la toma de decisiones es menor, y esto convierte al Banco en una entidad menos ágil y de reacciones más lentas en comparación con otras entidades financieras.

La venta de servicios premium, nunca fue el núcleo del negocio, dado que el banco se ha enfocado más hacia otros segmentos del mercado, dejando este espacio libre a otras entidades.

El posicionamiento actual de BPBA, es un factor que perjudica la contratación de ciertos productos y servicios, más aún en el segmento de altos ingresos. Esto puede deberse a distintos motivos, pero a modo enunciativo:

- Años de un servicio ineficiente
- A razón de lo anterior, presuponer que es una entidad burocrática y que quizás las consultas o reclamos no serán atendidos como el cliente espera – demoras, problemas sin resolver, poca o nula diferenciación entre

clientes, mala atención, poca infraestructura tecnológica, se justifica pagar el costo del banco privado por un mejor servicio, etc –

- No hay un seguimiento ni personalización respecto de la atención de los clientes

Es decir, existen muchas cuestiones por las cuales el segmento mencionado elige no operar con el Banco Provincia, y son aquellas debilidades sobre las que hace foco este plan de marketing.

Según el estudio realizado, los clientes consideran que tanto las aplicaciones móviles como el homebanking, no son lo suficientemente intuitivas para su utilización.

En cuanto BIP Móvil, la crítica principal se relaciona a la dificultad que implica realizar transferencias u otras operaciones, más aun dada la necesidad de generar un token por cada operación, algo que ya otros bancos han podido resolver.

BIP tampoco parece ser la plataforma más amigable para muchos clientes. Las críticas se enfocan en la dificultad que presenta la interface a la hora de tener que navegar entre las distintas opciones dado que no todas están a la vista⁸.

Oportunidades

Muchos de los servicios por los cuales se cobran altos costos en comisiones, ni siquiera son apreciados o solicitados por los clientes. Existe la oportunidad de escuchar mejor y tratar de brindar un servicio de alto valor percibido por el cliente.

La transparencia es un valor que puede ser apreciado por la mayoría de los clientes. Es decir, no cobrar costos innecesarios por el simple hecho de cumplir objetivos, sino tratar de forjar relaciones de largo plazo. Según PriceWaterhouseCoopers (2020): “dos de cada cinco clientes abandonan los

⁸ BIP Móvil es la aplicación diseñada para celulares. BIP (Banca Internet Provincia) es el homebanking perteneciente a BPBA.

bancos después de una mala experiencia, y el 45% de ellos desalentara activamente a otros a operar a través de esa entidad” (pág. 36).

Las herramientas tecnológicas como potenciadores del negocio financiero, son una enorme oportunidad. Permiten acceder rápidamente a una gran cantidad de datos –data mining, redes sociales, etc- , para luego filtrarlos y hacer los análisis correspondientes que los conviertan en información relevante.

Por último, las alianzas con socios estratégicos como comercios e incluso fintechs que puedan ampliar el alcance del negocio.

Brindar un mejor servicio a través de la atención personalizada y las plataformas digitales, son oportunidades que actualmente están desaprovechada pero al alcance de la infraestructura del banco.

De igual forma, la enorme base de datos actual que posee BPBA, le permitiría profundizar la segmentación. Es una fortaleza y una oportunidad aún no explotada al 100%.

Amenazas

En primer lugar, son amenazas otras **entidades con mayor know how del segmento**. Estas últimas tienen a su alcance la posibilidad de crear campañas más agresivas dado que pueden moverse con mayor facilidad en el segmento premium.

Algunos de los bancos privados más importantes del país, han sabido capitalizar las demandas de los clientes. Tal es así, que estas entidades no solo brindan atención personalizada, sino que el servicio es integral.

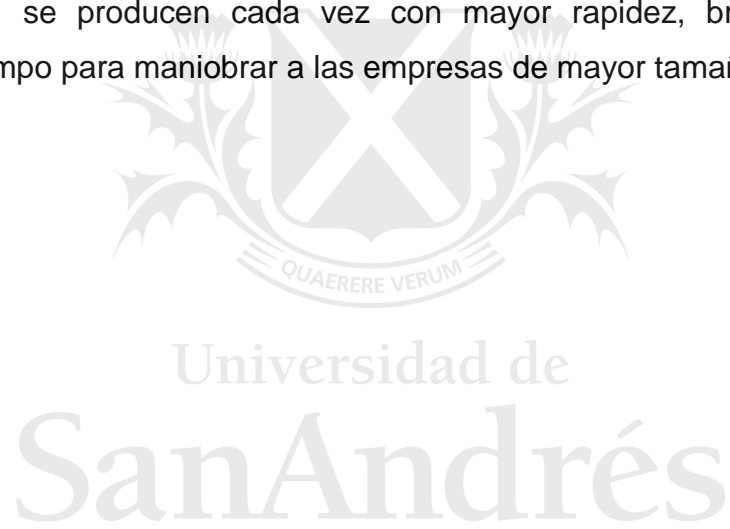
Esto abarca desde sus plataformas tecnológicas, las cuales tienen un alto valor percibido por los clientes, hasta los programas de beneficios o la velocidad de atención en una sucursal.

Una **caída en la actividad económica** afecta varios aspectos. Comenzando por la menor disposición a pagar los costos de los productos y servicios por parte de

los clientes. Adicionalmente, se reflejaría una menor utilización de los servicios financieros producto de la contracción económica.

Las **tasas de interés** suelen ser uno de los factores determinantes en la producción de servicios financieros. En un periodo de tasas bajas y condiciones de normalidad, la actividad económica tiende a aumentar y por ende el uso de servicios financieros. Por el contrario, en periodos de tasas altas, el crédito tiende a ser menor, frenando así todo el aparato productivo, debido a entre otras causas, una menor utilización de servicios financieros.

Adicionalmente, se agregó el factor **tiempo** como una amenaza. Es quizás una de las variables principales y esto se debe a que los cambios tecnológicos y socioculturales, se producen cada vez con mayor rapidez, brindando menor cantidad de tiempo para maniobrar a las empresas de mayor tamaño.



PM: Ampliación de la cartera de paquetes Black/Signature - Paquete "Logros"		Oportunidades					Amenazas			
		Margen para variar el precio y calidad de servicio	Consumidor más informado y selectivo. Búsqueda de practicidad	Tecnología digital como potenciador del negocio financiero	Alianzas comerciales	Nuevos modelos de negocios (Distribución y comunicación)	Competidores con mejor posicionamiento en el segmento	Caída de la actividad económica	Tasas de Interés	El tiempo: Cambios cada vez más rápidos
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4
Fortalezas										
Solidez de banco de estado con 200 años de historia	F1	Creación de servicio de atención diferenciado con el foco puesto en el cliente. (O1, O2, O3, O4, O5, F1, F2, F3, F5)					Incrementar las colocaciones de productos de forma interna antes de estratificar adquisición por fuera del banco (A1, A4, F2, F3)			
Base de clientes: más de 3.280.000 clientes capaces de generar rentabilidad	F2	Diseñar productos a medida y brindarle la propuesta de valor que necesita. De "segmentación" a "personalización". Se incluyen los programas de beneficios segmentados (O2, O3, O4, O5, F2, F3)					Mantener esquema de precios bajos brindando un servicio semejante al de otras entidades (A2, F2, F4).			
Gran cobertura física e infraestructura técnica	F3	Diseñar un modelo de atención personalizada y haciendo seguimiento del cliente de determinadas sucursales. Implica capacitar comerciales e incluso la creación de un departamento específico para ese fin (O1, O2, O3, F2, F3).					Crear el competidor más agresivo que podamos imaginar e intentar predecir sus pasos para convertirnos en el (A1, A4, F2, F4).			
Exensiones impositivas: Tasas y precios más bajos del mercado	F4	Asesoramiento online: el banco posee una enorme capacidad para generar contenido (cursos internos en video). Se propone realizar la misma acción pero enfocada al público a través de los canales digitales con el objetivo de hacer docencia (O1, O2, O3, F3)					Mejorar los programas de beneficios acorde al segmento en función de estudios cualitativos - focus groups, entrevistas en profundidad en forma continua- (A1, F3, F5)			
Convenios comerciales	F5									
Debilidades										
Reacción lenta	D1	Se proponen análisis de riesgo diferenciados en el segmento de Altas rentas. Se establecen subsegmentos dentro del mismo (O1, O2, D1, D6)					Promocionar la diferenciación del servicio netamente enfocada en el cliente (A1, D3, D4, D5).			
Posicionamiento del Banco en el segmento Premium	D2	Apalancarse en la sólida trayectoria del banco junto a las mejoras propuestas en el marketing mix. (O2, O5, D2, D3, D4, D5).					Buscar el mejor equilibrio entre lo público y lo privado. extrema relevancia al rol comercial (D1, A4)			
CX (canal online y canal tradicional)	D3	Buscar mayor diferenciación del servicio a través del conocimiento del cliente. Realizar estudios de mercado de tipo cualitativo. Adicionalmente se incorpora el social media y otras herramientas tecnológicas (D4, D5, O1, O3, O5)					Lograr un vínculo más emocional con los clientes (A1, D4, D5, D7)			
Poco conocimiento del cliente. No hay segmentación en profundidad	D4	Mostrar valores claros a través de la atención. Asesoramiento real y transparente apuntando a fortalecer el LTV (D3, D4, O1, O2)					Igualar ciertas estrategias de los competidores: Ej: límites de tarjetas de crédito (D2, D3, D6, A1)			
Poca diferenciación de producto	D5	Mejorar sustancialmente la experiencia del consumidor. Customer journey con la menor cantidad de pain points posibles. Se busca eliminar fricciones (D1, D2, D3, O3)					Fortalecer la imagen institucional a través del servicio (D2, D5, A1)			
Administración del riesgo estandarizada	D6	Capacitación del personal asignado, apuntando a crear asesores capaces de resolver cualquier inquietud del segmento (D7, D5, O1, O2)								
Nula capacitación del personal para atención del segmento	D7	Mejorar los canales digitales BIP y BIP Móvil a través de estudios cualitativos, buscando simplicidad y practicidad. Reduce la cantidad de público en sucursal (O1, O3, D2, D3)								

Figura 1. Matriz FODA Enfocada en la Cartera Interna de Altas Rentas del Banco De La Provincia De Buenos Aires. Basada en entrevistas en profundidad realizadas a clientes y empleados de BPBA.

Segmentación y targeting

Hasta el año 2016, el banco no poseía un departamento de segmentos. Los datos de aproximadamente cuatro millones de clientes, recaían sobre dos personas nada más, haciendo imposible cualquier análisis para una diferenciación. La única clasificación existente hasta ese momento era “percibe haberes a través del Banco” y “no percibe haberes a través del Banco”.

Adicionalmente se hacía una diferenciación por entes pagadores la cual se resume de la siguiente manera:

- Administración pública (ministerios de seguridad, salud y educación de la Provincia de Buenos Aires)
- Municipalidades de la Provincia de Buenos Aires
- Privados
- Anses
- IPS

Aunque esta modalidad continúa hasta la fecha, a principios del año 2016, el Banco creó su departamento de “Segmentos” dentro de la gerencia de Desarrollo de Producto.

Dado que la segmentación de mercado consiste en la división del mercado en grupos de potenciales clientes, el presente análisis se centra en segmentos que ya han sido determinados por BPBA, y son al mismo tiempo clientes del Banco.

Dada la gran cantidad de datos carentes de análisis, para tener una primera aproximación y diferenciación de los de clientes la segmentación inicial que realizó el departamento de segmentos, fue una separación por nivel de ingresos.

Esto permitió hacer una distinción de productos y servicios, creando los paquetes Logros, Evolución, Crecimiento e Impulso.

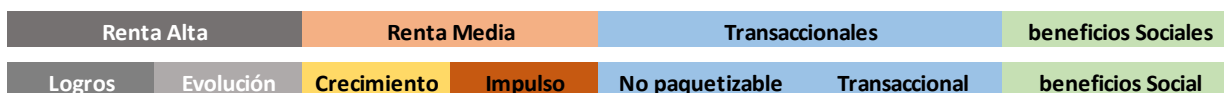


Figura 2. Esquema Segmento Individuos. Banco De La Provincia De Buenos Aires, (2019)



Figura 3. Segmento Renta Alta. Identifica el producto en cual se enfoca el plan de marketing. Banco De La Provincia De Buenos Aires (2019)

A la división por nivel de ingreso se le adicionó la segmentación por rango etario y ubicación geográfica en función de los centros zonales.

Actualmente BPBA no ha segmentado por intereses, y si bien está en agenda, aún no se utilizan herramientas tecnológicas como predictores, tracking, etc, o estudios de mercado cómo focus groups, encuestas y otros.

Es decir que al nunca haberse realizado estudios de mercado cualitativos y/o cuantitativos propios o a través de consultoras, es prácticamente nulo un conocimiento más profundo del cliente al momento de realización de este análisis.

Esto es relevante porque podrían analizarse con mayor exactitud, ocasiones de consumo de la tarjeta de crédito, regularidad en la utilización, intereses y otros estudios. También es importante el factor social, es decir el status y lo que implica para muchas personas poseer una tarjeta de crédito negra o un paquete premium que la incluya entre otros servicios.

Los únicos datos certeros a la fecha son; que el 98,67% de entre quienes pueden acceder a Logros y los que poseen Logros, y cobran haberes a través del Banco, son mayores a 30 años.

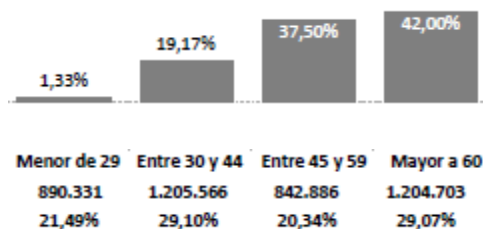


Figura 4. Rango Etario. Identifica el rango etario de aquellos clientes que poseen el paquete Logros. Banco De La Provincia De Buenos Aires, (2019)

De una base total de 4.143.486 clientes, 18.770 poseen el paquete Logros y queda un potencial de 86.497 personas equivalente al 82,17% del segmento de rentas más altas a quienes ofrecerles el producto.

La segmentación utilizada, es entonces demográfica, teniendo en cuenta edad, rango etario, zona geográfica y nivel de ingreso.

A fin de profundizar el conocimiento sobre el cliente del segmento de altas rentas, se realizó un estudio cualitativo a través de entrevistas en profundidad a clientes del Banco Provincia pertenecientes al segmento premium.

Producto de este análisis, fueron identificados cuatro perfiles que construyen los cimientos de la estructura de la propuesta de valor. Los nombres asignados para cada segmento son:

Vitalicios: son aquellos clientes que tienen una relación con el banco que supera los treinta y cinco años. En este segmento puede encontrarse a históricos comerciantes de la zona, y jubilados que tenían su cuenta mientras eran laboralmente activos hasta que se jubilaron y alguno de los organismos de previsión –ANSES o IPS- le abrió una nueva cuenta en la misma sucursal, en muchas ocasiones a pedido del mismo cliente.

Consideran que el Banco Provincia estuvo junto a ellos durante toda su vida y son clientes fieles. Aún en los casos en lo que tienen productos de otros bancos, priorizan al Provincia.

A pesar de que puedan tener quejas respecto de la operatoria del Banco, consideran que es una institución seria. No evalúan dentro de sus opciones, cancelar sus servicios y operar con otra entidad.

Conveniencia: este segmento busca la menor cantidad de fricciones. Son clientes de BPBA pero no siempre priorizan su operatoria con el Banco.

Los motivos principales se deben a que BPBA no los conoce ni los identifica. No obtienen un servicio diferencial en ningún aspecto y son frecuentemente captados por otros Bancos.

Es importante aclarar, que la mayor parte de este segmento, no elige ser cliente de BPBA, sino que percibe sus haberes a través de él.

Utiliza la estructura para cobrar y pagar algunos servicios, pero en muchos casos su relación comercial la forjan con otro banco.

Gran parte de este segmento son empleados de poder judicial y jubilados de IPS.

Astutos: estos clientes se caracterizan por ser los más dinámicos. Valoran el trato personalizado y saben forjar relaciones para lograrlo. Evalúan variables como calidad de atención, beneficios y en último lugar costos, dado que están dispuestos a pagar más por un mejor servicio.

Eligen que productos operar con cada entidad. Si en función de su análisis es conveniente poseer todos los productos en una entidad, lo hacen. Si tienen que dividirse y contratar tarjetas de crédito y seguros con un banco, y servicio de cuenta corriente y chequera con otro, también lo llevan a cabo.

Si el servicio que ellos esperan no es el adecuado, no dudan en finalizar su relación con la entidad.

Algunos de los servicios que más solicitan son: simplicidad en el convenio de pago de haberes, créditos para capital de trabajo, descuento de cheques y beneficios para sus empleados.

Todo esto, debe estar acompañado de la personalización que demandan.

Los clientes más típicos de este segmento, son empresarios PYME y comerciantes jóvenes que rondan entre 35 y 50 años.

Marginados: es el segmento más fastidiado con el Banco. Sienten que BPBA no los conoce ni tiene ofertas para ellos. No los hace sentir “parte de” como si lo hacen otros bancos.

Valoran la atención personalizada para ser asesorados, pero sostienen que Banco Provincia no les brinda este servicio y por tal motivo, eligen operar con otros Bancos.

Apenas ingresa su haber en la cuenta, lo transfieren.

No conocen de servicios financieros y cuando buscan una explicación para entender, no la consiguen.

Consideran que el tiempo de espera en sucursal es demasiado, y cuando finalmente son atendidos, sostienen no haber podido evacuar la mayor parte de sus dudas.

Previamente intentan comunicarse telefónicamente a los números indicados por el Banco para evitar acercarse a una sucursal, pero nunca lo consiguen.

Contratan los servicios de otros bancos que según ellos “no les complique la vida”.⁹

El análisis de segmentación en profundidad, permitió la detección de insights importantes para el diseño del marketing mix.

⁹ Ver: Anexos. Se realizó un análisis de buyer persona para enmarcar los cuatro segmentos señalados.

Targeting

Los clientes deben demostrar ingresos mensuales por encima de \$110.000 para acceder al paquete Logros. Vale aclarar que en un contexto inflacionario, los ingresos mínimos se van actualizando.

Para calificar dentro de la categoría también son sujeto de análisis otros casos más puntuales. Por ejemplo, y a modo enunciativo: una persona posee un plazo fijo de \$1.500.000 en el Banco pero no cobra sus haberes a través de BPBA, u otro cliente que posee cuenta corriente y registra movimientos mensuales superiores a \$300.000. Existen infinidad de variantes respecto del comportamiento económico y financiero del cliente que se analizan para invitarlos a contratar servicios más exclusivos, que exceden el hecho de solamente percibir haberes a través del Banco y que también son parte del target del segmento.

En línea con lo señalado precedentemente, otras condiciones adicionales que delimitan el target en función de la actividad bancaria del cliente son:

- Poseer un saldo promedio en cuentas a la vista en pesos, vinculadas al paquete (caja de ahorros en pesos y cuenta corriente e inversiones en plazo fijo en pesos) durante el último trimestre superior a \$200.000
- Suma de los consumos efectuados con todas las tarjetas de crédito Visa y MasterCard y/o tarjetas de débito, del titular vinculadas al paquete de productos durante el último trimestre igual o superior a \$90.000
- Pagos efectuados en concepto de débitos automáticos/pago directo a través de cuentas vinculadas al paquete y/o a las tarjetas de crédito durante el último trimestre de 12 débitos¹⁰.

Según los informes del Banco, es importante que los requisitos se actualicen en función de las variables económicas. En el cuadro “Evolución del segmento individuos” del anexo, se muestra claramente cómo se reduce la rentabilidad de

¹⁰ Formulario BP 512: cuadro tarifario de productos – Comisiones y cargos

los segmentos de altos ingresos cuando estos pierden su calidad por las migraciones de un segmento a otro, dado que es más fácil acceder si las condiciones se mantienen constantes pero la inflación se incrementa y consecuentemente los salarios ajustan por paritarias.

Según los datos relevados por el departamento de segmentos, la suma entre la cantidad potencial de clientes y aquellos que ya tienen logros, alcanza los 105.267 clientes.

El mes en el que mayor rentabilidad alcanzó el segmento, fue en Agosto de 2019 con 68.000 clientes y potenciales. Entre agosto y octubre, el potencial del segmento creció un 54,80% explicado por aumentos de paritarias, manteniendo los requisitos de ingresos constantes, llevando la cantidad de clientes y potenciales a 105.267.

Esto indica que hubo una migración de los segmentos de menores ingresos al de altas rentas.

Para tener un dato más específico acerca de la cantidad de clientes potenciales de acceder al segmento, a fin de evitar la pérdida de calidad, se realizó un escenario proyectado con ajuste en las tasas de crecimiento del segmento.

Se tomó una tasa promedio de crecimiento del 5,20% de septiembre 2019 hasta marzo 2020. A fin de contemplar el freno en la actividad económica por la pandemia global, se redujo la tasa de crecimiento de 5,20% a 1% para los meses de abril y mayo 2020.

Esto da como resultado que los clientes potenciales que aún no poseen el paquete Logros son 80.145 aproximadamente.

Este segmento, tiene habitualmente una predisposición a pagar un precio mayor por obtener a cambio un mejor servicio. Es a ese segmento al que apunta este plan de marketing.

Diferenciación y posicionamiento

A través de mejoras viables en el marketing mix, se busca una diferenciación apalancada en el posicionamiento del Banco Provincia.

El análisis de entrevistas en profundidad realizado para estructurar la segmentación, muestra que pese a las críticas, el Banco Provincia está posicionado como una entidad sólida y para algunos, más confiable que los bancos privados, en la que el respaldo estatal y su trayectoria de doscientos años tienen relevancia para los clientes.

De las diez entrevistas realizadas, se tomaron cuarenta y nueve frases recurrentes por parte de los clientes, que permitieron hacer una evaluación de los problemas más frecuentes y lograr así una detección de insights.

La crítica principal de aquellos clientes que operan con más de un banco y no priorizan al Banco Provincia, está relacionada a la atención general en los distintos canales, lo que reduce notablemente la valoración del cliente hacia la entidad.

Adicionalmente, se sienten descuidados como clientes, dado que no existe un servicio diferencial que los haga sentirse parte del Banco.

Estos insights permitieron determinar cómo los clientes quisieran sentirse al interactuar con la entidad. Es decir, son las opiniones –frases- las que revelaron aquellas verdades ocultas sobre la marca y el consumidor.

Entre ellos a modo enunciativo pueden mencionarse:

- El deseo del sentir que lo conocen
- La emoción de sentir que hizo un buen negocio al utilizar un programa de beneficios o cuando contrató un servicio
- Sentir que esta contenido por el Banco y que si tiene alguna inquietud, habrá una respuesta clara y satisfactoria
- Sentir que las cosas salieron como estaban planeadas

- Sentir que será productivo acercarse a una sucursal, si es que tiene que hacerlo, dado que en la mayoría de los casos logra resolver todo por su cuenta de forma online
- Sentir que lo estaban esperando
- Sentir que no importa si conoce o no los productos y servicios financieros porque es muy fácil operar a través del banco y no necesita tener un máster en finanzas
- Sentir que tiene el control
- Sentir confianza y que le solucionan cuestiones de su vida diaria, es decir, puede delegar

Para mejorar la propuesta de valor además de haber indagado profundamente sobre las opiniones de los clientes del segmento, fueron entrevistados ejecutivos del banco de distintos niveles con el fin de que el plan sea viable.

Las entrevistas con algunos de los niveles operativos de sucursales, dieron el puntapié inicial para establecer acciones que fueran viables teniendo en cuenta la complejidad del Banco De La Provincia De Buenos Aires.

La diferenciación buscada a través del marketing mix, es un desafío complejo pero viable y mejora la calidad de atención integral del servicio.

Una mejor calidad de atención, sumada a otras ventajas cómo precios más bajos, puede ser una medida inicial eficiente para la retención de clientes.

Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de gestión desarrollada por Michael Porter en 1985, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de la desagregación de sus principales actividades generadoras de valor. Según esta herramienta, el desagregar una empresa en estas actividades permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas, y costos asociados a cada actividad. Pero

dado que la cadena de valor explicada por Porter, está enfocada en la industria de producción de bienes, fue utilizado un modelo ajustado propuesto por Lammers, Loehndorf, & Weitzel (2004) para poder aplicarla a la industria financiera en función del análisis de Lamarque (Lamarque, 2000). Al estudiar los eslabones de la cadena de valor del Banco De La Provincia De Buenos Aires respecto de la venta del paquete Logros el esquema es el siguiente:

Infraestructura: estructura vertical y toma de decisiones centralizada, dependiendo principalmente de las Subgerencias generales de desarrollo del área de producto, y área de red comercial y soporte del negocio							
Gestión de riesgo: abarca distintos riesgos. Desde el operacional hasta el de mora. Se gestiona rigurosamente. Autorizaciones constantes para operaciones habituales. Ciertos límites bajos impiden competir en el segmento individuos.							
Desarrollo tecnológico: el desarrollo tecnológico es continuo y rodea al producto. Resta automatizar procesos y un mayor nivel de digitalización del lado del cliente y el interno. Adicionalmente deben mejorarse las plataformas digitales							
RRHH: No se busca identificar a los perfiles más adecuados. Poca capacitación sobre asesoramiento específico del producto. Programas de incentivos							
Marketing		Ventas		Productos/Servicios del mercado objetivo		Servicio	
Branding	Soporte de ventas	Canales de distribución	Adquisición	Paquete "Logros"		Cobros	Posventa
Programas de beneficios. No hay publicidad apuntada al segmento. La marca no es la elegida por el segmento	Mínimo soporte de ventas. No hay preventa ni call center o búsqueda de prospectos ni otras tareas relacionadas.	Sucursales y en menor medida equipos de venta. No se venden paquetes online	Identificación del cliente target. Ofrecimiento de alternativas. Precio. Bajo índice de cross selling de productos. No estrategia de venta	Tarjetas de crédito (Visa Signature y Mastercard Black) + Cuenta cte, única \$ y U\$, y comitente	Operación: 35-45 minutos	Débito en cuenta	Servicio idéntico para todos los segmentos. No hay seguimiento

Figura 5. Cadena de Valor - Venta Paquete Logros. Identifica las actividades que forman parte del proceso de venta del paquete Logros. Basada en entrevistas en profundidad realizadas a clientes y empleados de BPBA.

Actividades Primarias

Marketing

Dado que es una entidad pública y tiene su rol social, es habitual que su mensaje esté relacionado a beneficios en créditos con tasas preferenciales enfocados a la inversión productiva o importantes descuentos en cadenas de supermercados por mencionar algunos.

Las campañas publicitarias se realizan a través de distintos medios tradicionales y no tradicionales. Entre ellos, vía pública, internet y televisión entre las más utilizadas. También suele participar en eventos como Expoagro.

El 85% de los clientes del segmento está suscripto al programa de puntos y el 15% al programa de millas con Aerolíneas Plus. Este último, no es el más valorado por los clientes tratándose de BPBA, dado que muchos de ellos están suscriptos a programas similares pero con otros bancos.

No existe un mensaje apuntado al segmento premium, ni siquiera notificaciones que los informen acerca de sus posibilidades de obtener el producto.

Aún con un precio muy inferior al de los competidores, el paquete Logros no está posicionado ni siquiera entre los clientes actuales del banco.

Dado que dentro del banco existe una cultura de que los clientes son “cautivos” por percibir sus haberes a través de la entidad, no existe un soporte de ventas que trate de identificar los posibles prospectos.

Ventas

El Banco de la Provincia de Buenos Aires posee un canal directo compuesto por 341 y 71 anexos operativos distribuidos en todo el territorio bonaerense, las cuales se cubren con una dotación de 10.400 empleados.

Esta red se divide en doce centros zonales de los cuales dependen las sucursales para tener una mejor organización. Toda la estructura mencionada tiene su soporte en la sede central del Banco Provincia, ubicada en Microcentro.

Aparte de su red de sucursales, cuenta con cinco equipos de ventas que se encargan de visitar potenciales clientes.

El hecho de ser una entidad estatal, hace que tenga una base de clientes que por sus respectivos trabajos, perciben sus haberes a través del Banco. Esto simplifica las búsquedas de prospectos y reduce costos.

Aun así, es necesario impulsar la venta de servicios y beneficios a través de campañas de marketing, generar rentabilidad y evitar que se conviertan en un costo de estructura.

Para esto, el banco cuenta con importantes bases de datos a las cuales se puede acceder en el acto e identificar al público objetivo para cada campaña.

Operaciones – Producto/servicio

La contratación de los servicios puede hacerse a través de la plataforma BIP o por el canal offline en sucursales.

Offline: Inicialmente se obtienen los informes crediticios necesarios para evaluar la situación financiera del cliente. En el caso de que el cliente sea preaprobado, se inicia la fase de solicitudes de documentación e impresión y firmas de formularios y contratos.

Lo habitual es que el cliente obtenga su paquete en el día, teniendo que esperar a que las tarjetas de crédito y débito lleguen por correo a su domicilio.

El canal online, ejecuta el mismo proceso en forma automática sin tener que acercarse a la sucursal. Una vez realizada la solicitud, a las 24hs el cliente puede visualizar los productos a través de BIP y solo le resta esperar a que lleguen las tarjetas de crédito por correo.

Servicio

Centrando el análisis en el paquete “Logros”, es necesario hacer ajustes para brindar al cliente una mejor experiencia propia de un servicio premium. La atención personalizada y seguimiento de cartera pueden ser un inicio.

En cuanto al canal tradicional, no hay una atención diferenciada para clientes que posean el paquete “Logros” contrariamente de otras entidades que concentran sus esfuerzos en brindar una atención personalizada a su segmento de altos ingresos.

Este tipo de servicio, es actualmente inexistente y se desarrolla en profundidad como parte de la estrategia del plan.

En cuanto a puntos de contacto, el Banco cuenta con distintos canales de atención al cliente. Desde la red de cajeros a través de la cual pueden realizarse consultas, aplicaciones online como BIP, BIP Token y Cuenta DNI, hasta la atención telefónica y/o presencial en sucursales.

Actividades Secundarias

Infraestructura

El Banco es una entidad autárquica de derecho público provincial que posee carácter de Banco de Estado.

A continuación se detallan la estructura que funciona como soporte de las actividades primarias de esta cadena de valor.

Subgerencias generales			
Asuntos Legales	Comercialización y créditos	Desarrollo de producto	Red Comercial y soporte del negocio
Dependencias			
Asuntos Judiciales	Banca Institucional	Inteligencia Comercial	Canales
Recupero de deudas		Marketing	Red Comercial
		Productos	
		Segmentos	
		Transformación digital e innovación	

Figura 6. Estructura Parcial. Banco De La Provincia De Buenos Aires (2019)

Recursos Humanos

La cantidad de sucursales distribuidas por todo el territorio bonaerense, hace que exista una variedad de tamaños y relevancia de las mismas. Por lo tanto, no siempre existe una forma estandarizada de operar.

En sucursales pequeñas, los oficiales comerciales están afectados a otras funciones adicionales que no tienen que ver con la colocación de productos financieros.

Otras sucursales de mayor tamaño, en algunos casos operan de forma similar a las pequeñas, donde los oficiales comerciales están afectados a tareas

adicionales o simplemente “todos hacen todo” salvo las áreas de tesorería y gerencia.

Otro caso es el de sucursales importantes en tamaño y cantidad de personal que asignan una cantidad de ejecutivos solo a la venta de productos y servicios, habiendo una clara diferenciación en las tareas.

La diferenciación de tareas, optimiza los resultados dado que los empleados se especializan y se mejoran notablemente las curvas de aprendizaje. También permite identificar a los mejores candidatos para ocupar los puestos comerciales y aumentar la productividad. La contrapartida, es el desgaste que sufre el personal al volverse algo rutinaria la operativa diaria, principalmente por parte de quienes están afectados a tareas de resolución de reclamos y atención de consultas de posventa de servicios.

Adicionalmente, es importante capacitar de forma responsable al personal específico en estrategias concretas de asesoramiento y colocación de productos financieros en forma periódica y evaluar los resultados individuales.

A fin de evitar inconvenientes con clientes, los objetivos no deben ser solo números de colocación productos al final del mes o trimestre. Deben agregarse encuestas de satisfacción y contactarse con los clientes a través de algún medio de forma aleatoria para estar al tanto de la conformidad acerca de los productos contratados. Esto puede ser una herramienta para evitar conflictos de interés entre los líderes de sucursales y quienes establecen las pautas a cumplir.

Existen también programas de incentivos económicos al personal relacionado a la colocación de productos, los cuales trata cuidadosamente el directorio con el objetivo de asumir riesgos de forma prudente.

Finalmente, como soporte, es necesario un **departamento de soporte de atención** solo para clientes del paquete Logros. Si cada ejecutivo tiene una cantidad de cuentas asignadas, se genera una mayor personalización del servicio. También permite una mejor venta y promoción de nuevos productos y beneficios,

evitando en algunos casos que el cliente deba acercarse a una sucursal para consultar.

Desarrollo tecnológico

El Banco cuenta con una Subgerencia General del Área de Tecnología y tiene establecido el funcionamiento entre otros, del Comité de Tecnología Informática y Sistemas.

Si bien se han hecho notables avances principalmente en lo que respecta a aplicaciones móviles y homebanking, aún existen deficiencias tecnológicas.

También se ha mejorado tecnológicamente la red de cajeros automáticos.

Adicionalmente se incorporó la impresión de tarjetas de débito en determinadas sucursales.

BPBA posee tecnología que rodea a los servicios desde el lado del cliente pero según entrevistas realizadas, no resultan herramientas simples e intuitivas. Cabe agregar también, que resta desarrollar mejoras para la automatización y digitalización de procesos internos.

Gestión de riesgo

El riesgo es uno de los factores que está presente en todas las actividades de la cadena.

Gestión de Riesgos: asegura la gestión integral de los riesgos a los que está expuesta la Institución, para identificar, evaluar, seguir, controlar y mitigar los riesgos significativos, con sujeción a los lineamientos establecidos por el Directorio y las regulaciones vigentes. Está conformada por:

Riesgo de Crédito: Efectúa la medición, análisis, monitoreo y reporte de los riesgos crediticios, de contraparte, residual, de concentración y los que le sean asignados por su instancia de supervisión, así como también el análisis del riesgo país, de acuerdo a la estrategia y las políticas aprobadas y los lineamientos establecidos por el Directorio y las regulaciones vigentes.

Riesgos Financieros: Efectúa la medición, análisis, monitoreo y reporte de los riesgos de mercado, tasa de interés, liquidez, estratégicos, de titulización y los que le sean asignados por su instancia de supervisión, de acuerdo a la estrategia y las políticas aprobadas y los lineamientos establecidos por el Directorio y las regulaciones vigentes.

Riesgo Operacional: Asegura la identificación y evaluación de los riesgos operacionales internos y externos a los que está expuesta la Institución en el desarrollo de sus actividades, da tratamiento al riesgo reputacional y a los demás riesgos que le sean asignados por su instancia de supervisión y administra el marco de gestión de los riesgos de su ámbito conforme los lineamientos establecidos por el Directorio y las regulaciones vigentes.

En función del análisis precedente, se construyó una cadena de valor optimizada con el foco puesto en el cliente:

Infraestructura: estructura vertical y toma de decisiones centralizada, dependiendo principalmente de las Subgerencias generales de desarrollo del área de producto, y área de red comercial y soporte del negocio						
Gestión de riesgo: Nuevo estándar de riesgo para segmento premium. Brinda practicidad al cliente y al banco. Monitoreo continuo en el back						
Desarrollo tecnológico: foco puesto en el cliente. Mejora de las plataformas digitales en función de estudios complementarios buscando simplicidad.						
RRHH: Perfiles adecuados para atención del segmento. De vendedores a asesores.						
Marketing		Ventas		Productos/Servicios del mercado objetivo		Servicio
Branding	Soporte de ventas	Canales de distribución	Adquisición	Paquete "Logros"		Cobros
Publicidad y notificaciones enfocadas solo en cartera interna, a través de BIP y newsletter.	Identificación de clientes potenciales del segmento a través de base de datos interna.	Sucursales y en menor medida equipos de venta. Se impulsa a través de marketing el alta del paquete a través de BIP.	Identificación del cliente target. Ofrecimiento de alternativas. Precio. Bajo índice de cross selling de productos. No estrategia de venta	Paquete "Logros" + servicio de posventa y adicionales correspondientes al segmento	Operaciones online y preventiva: El tiempo depende de las consultas del cliente. Canal sucursal: 30 - 35 min	Débito en cuenta
						Servicio diferencial en atención. Líneas directas y prioridad en sucursal. Alta ponderación del canal online

Figura 7. Cadena de Valor Optimizada para la Retención de Clientes del Segmento Altas Rentas. Identifica las actividades que forman parte del proceso de venta del paquete Logros con propuestas de mejoras incluidas. Basada en entrevistas de profundidad realizadas a clientes y empleados de BPBA.

Objetivos y metas

El Banco Provincia de la Provincia de Buenos Aires, establece sus objetivos y metas en forma anual, aunque se monitorean en forma trimestral. El objetivo de colocación de paquetes durante 2019 fue de 230.000. Para el año 2020 está establecido que la colocación alcance los 250.000¹¹.

Objetivos

1. Ventas: haber logrado una cantidad de colocaciones mayores o iguales a 28.000 (+50% - 2019) paquetes Logros a los doce meses de haber ejecutado el plan.
2. Lograr un cross selling promedio de siete productos por colocación durante el periodo 2020 - 2021.
3. Rentabilidad: lograr una rentabilidad superior a \$5.000 por colocación (ajustable en función de inflación) a los 6 meses de haber ejecutado el plan.
4. Margen: Mantener un margen bruto mayor o igual al 150% para el final del ejercicio 2020.
5. Lograr una proporción de colocación 65% canal digital y 35% canal tradicional durante el periodo 2020¹²
6. Reducir en 4 puntos porcentuales la representación de los gastos administrativos sobre las ventas, a los doce meses de la ejecución del plan.

¹¹ BPBA no hace distinción del segmento en cuanto a sus objetivos de colocación. Los objetivos y metas se plantearon en función del presente plan de marketing.

¹² La proporción actual de colocaciones es 59,53% para el canal digital y 40,47% para el canal tradicional.

Metas

1. La cantidad de colocaciones está atada a la meta de lograr que el segmento Logros represente al menos el 11,26% sobre la colocación total de los cuatro paquetes al finalizar el año 2020, aumentando así la ponderación total de clientes del segmento de 0,45% al 1% del total del segmento individuos.
2. Potenciar la retención de clientes, buscando que estos últimos perciban una experiencia integral satisfactoria tanto para el canal sucursal como los canales digitales. A partir de los seis meses de la ejecución del plan, se realizarán entrevistas en profundidad a fin de monitorear la evolución de las mejoras planteadas.
3. Lograr una mayor valuación de la cartera del segmento durante el periodo 2020-2021.
4. Lograr mayor rentabilidad para poder ejercer el rol social de forma eficiente.
5. Alcanzar la mayor cantidad de cuentas de altas rentas a fin de establecer una base para luego diseñar un nuevo plan centrado en la captación de nuevos clientes a partir del año 2022.

Marketing Mix

A continuación desarrollaremos la estrategia desde los aspectos internos que el Banco De La Provincia De Buenos Aires llevará adelante para impulsar el crecimiento de su cartera en el segmento de rentas más altas. Para cumplir con los objetivos y metas establecidos se dispone de cuatro variables principales del negocio: producto, precio, distribución y promoción.

La confección del mix fue realizada en función del análisis de insights extraídos de las entrevistas en profundidad¹³.

Producto/servicio

El paquete Logros se compone de dos tarjetas de crédito – Visa Signature y MasterCard Black-, una cuenta corriente en pesos con una autorización de descubierto en función de scoring, caja de ahorro en dólares y cuenta comitente para invertir en títulos valores. Adicionalmente, la contratación del paquete brinda beneficios como descuento en servicio de caja de seguridad, descuentos exclusivos, beneficios en seguros seleccionados, accesos al programa de millas de Aerolíneas Plus y otros.

El paquete de productos en sí, no tiene grandes diferencias en comparación con la competencia, salvo en su precio, el cual es notablemente inferior, siendo de \$940 cuando en otras entidades supera los \$3.000 lo cual está relacionado al posicionamiento de cada entidad.

Según el análisis comparativo que muestra los paquetes equivalentes de otros bancos, el foco está puesto en el servicio personalizado haciendo una clara diferenciación entre los segmentos.

¹³ Ver Anexo: Análisis de insights

Teniendo en cuenta la infraestructura de BPBA y las limitaciones en cuanto a maniobrabilidad, las propuestas tienen el foco puesto en una mejora en el servicio de atención integral, buscando de brindar una mayor personalización a los clientes del segmento. Estas se dividen en:

Atención en sucursales

Atención personalizada

Inicialmente se propone una selección de los recursos humanos con aptitudes para atender a las demandas del segmento. Es decir, se necesita una mayor profesionalización y empatía para cumplir con las cualidades de un asesor financiero y no de un buen vendedor solamente.

El objetivo de la creación de este puesto, es lograr una mejor conexión con el cliente de manera tal que se intensifiquen las relaciones de largo plazo entre la entidad y este último explotando también el factor emocional.

Para esto se propone adicionalmente asignar una cantidad de clientes específicos del segmento al “Oficial Logros” y realizar un seguimiento regular de la cartera de productos del cliente, anticipándose a posibles inquietudes del mismo. Esto implica hacerle conocer nuevos productos, servicios o beneficios propios del segmento, vía una comunicación personal, la cual puede ser telefónica o por correo electrónico. El hecho de ser un ejecutivo de cuentas asignado y ya conocido por el cliente, hará que cualquier comunicación sea menos invasiva que los habituales call centers.

Adicionalmente, se estudia la posibilidad de mantener parte de la operatoria con turnos online. Esto permite un análisis previo del cliente que haya solicitado el turno, y poder ofrecerle así una mejor atención.

Identificación instantánea

Los turneros existentes podrán realizar un cruzamiento de datos, de forma tal que cuando el cliente digite su identificación –DNI- los ejecutivos de Logros detecten rápidamente su llegada y puedan así brindar atención prioritaria.

El agente comercial visualizará los productos o paquete que el cliente posee con un alerta que adicionalmente le comunica la precalificación del mismo.

El mismo procedimiento, se aplicará para el sector de cajas y otros sectores de la sucursal cuando el cliente haya indicado el tipo de operación que desea realizar.

Estas acciones, apuntan a reducir el tiempo de espera en sucursal y mejorar la calidad de atención.

Atención Telefónica

La lógica es similar a la atención en sucursal pero a través de una línea telefónica directa. En caso de necesitarlo, el cliente llamará a un número detallado y deberá identificarse con su DNI.

Al ser reconocido como alguien del segmento Logros, será atendido por un oficial del banco y se le brindara atención inmediata.

El procedimiento establecido para la atención telefónica debe necesariamente dar respuesta a la inquietud del cliente, asumiendo el tiempo que fuera necesario para resolver la situación¹⁴.

Aplicaciones móviles y Homebanking

Se propone un rediseño de los canales digitales, aunque dada la complejidad de las modificaciones, previamente se realizaran estudios cualitativos para conocer

¹⁴ La solicitud de mejor atención telefónica fue una de las observaciones más frecuentes en las entrevistas en profundidad. Los clientes consideran que el 0800 del Banco no es de utilidad dado que les resulta de gran dificultad poder comunicarse con alguien que los atienda. Valoran el servicio de atención telefónica de Visa, Mastercard o Amex en los segmentos platinum y black, pero sostienen que es necesaria una línea directa con el banco y no solo con los proveedores de tarjetas de crédito.

en mayor profundidad las demandas del sector buscando una iteración más continua¹⁵.

En el corto plazo –dentro de los seis meses de ejecución del plan – se realizarán modificaciones en los límites y modalidades de transferencias electrónicas.

Esto incluye una nueva evaluación del riesgo individual que permita administrar el mismo y facilite la operatoria de aquellos clientes que demandan este servicio en su operatoria habitual.

Dentro del periodo 2021 se modificarán las interfaces tanto de BIP como de BIP Móvil, haciéndolas más amigables e intuitivas, y brindando opciones adicionales como el servicio de pago de haberes¹⁶.

Se diseñaran estas herramientas desde el lado del cliente, es decir, una aplicación móvil y un homebanking que entre otras cosas hable el mismo lenguaje que el usuario.

La funcionalidad del token, será mejorada eliminando sus fricciones y de manera que pueda utilizarse desde un solo dispositivo.

¹⁵ Según el estudio realizado, los clientes consideran que tanto las aplicaciones móviles como el homebanking de BPBA, no son lo suficientemente intuitivas para su utilización.

Reportan exceso de información e incomodidad con las interfaces, dificultad para encontrar las distintas opciones, y demasiadas fricciones en la utilización del token entre otras.

En caso de que un avance tecnológico de las aplicaciones digitales del Banco pudiera dejar sin estas herramientas a muchas personas que no poseen dispositivos avanzados, está en estudio una versión alternativa acorde al segmento Logros y Evolución.

¹⁶ En el anexo, se adjuntan las pantallas de inicio de BIP y Online Banking (Banco Galicia, 2020), mostrando una clara diferencia entre las interfaces. La interface BIP muestra sus opciones en un tamaño muy pequeño dificultando así la visión y desaprovechando ambos márgenes.

El objetivo de estas modificaciones es descomprimir la atención en sucursales, brindar mejor servicio a todos los segmentos y otorgar mejores funcionalidades a aquellos clientes que operan un alto volumen de negocios como algunas empresas Pyme.

Precio

Los factores considerados para establecer el precio son:

Precio, costo individual de los productos, y benchmarking en función de viejos paquetes. La suma individual de todos los productos incluidos en el paquete Logros es igual a \$2.150,83, mientras que el paquete cuesta \$940 pesos, es decir que contratar los servicios por separado es un 128,81% más caro. Adicionalmente, el paquete Logros está bonificado durante el primer año, a diferencia de la contratación de productos individuales.

Debido a su posicionamiento, la competencia, es en promedio un 170% más caro, es decir que aun incrementando el precio del servicio del paquete de BPBA en un 50%, el resto de los competidores tendrían igualmente un spread del 80% en promedio sobre el precio del paquete Logros a valores actuales. En esta misma línea, vale mencionar al Banco Nación, también perteneciente a la banca pública, con un precio 52,41% superior al de Logros, y equivalente a \$1.432,69 su paquete Insignia, brindando una inferior calidad en cuanto a su servicio de tarjetas de débito, ya que son Maestro y no Visa, lo cual dificulta la operatoria en muchos comercios.

El ajuste en el precio, se realizará a comienzos del periodo 2021. En función de los resultados de la evolución del plan se propone una suba gradual del mismo de manera que pueda mejorarse el servicio y continúe siendo competitivo. No se recomienda una suba abrupta del precio, dado que no existen registros previos de análisis de sensibilidad de elasticidad-precio y podría verse afectada la cartera actual de clientes.

La suba analizada, debe ser de un incremento tal que los valores de la competencia continúen por encima manteniendo un spread de entre 70% y 80% más caros.

Simultáneamente debe evaluarse un nuevo esquema de precios para el paquete Evolución, a fin de reducir migraciones de un segmento a otro.

Canales

Para la distribución del paquete Logros, el Banco se apalancará sobre el modelo de canales existente: sucursales, equipos de venta y venta online. Son canales directos en los que no hay intervención de intermediarios. De esta manera, BPBA optimizará los canales de distribución a través de los cuales llega a sus clientes.

Adicionalmente se agregaran dos servicios de preventa. Los mismos ejecutivos Logros, estarán habilitados a comunicarse con los clientes y potenciales clientes del segmento para realizar cross selling de productos.

La relación personalizada les permite a los agentes comerciales tener mayor penetración y elevar la probabilidad de realizar una conversión, sin esperar a que el cliente se acerque a la sucursal por casualidad.

El canal online será una fuente importante de preventa, dado que los clientes podrán cargar sus datos solicitando el paquete o el upgrade del que ya tienen. Estas órdenes serán redirigidas a los correspondientes agentes Logros de cada sucursal para luego responder al cliente con un saludo de bienvenida por vía telefónica o correo electrónico.

La comunicación con el cliente busca generar confianza y empatía, informándole que tiene un oficial asignado en el Banco De La Provincia De Buenos Aires, algo que será novedoso tratándose de la banca pública.

Una vez identificado el cliente o potencial cliente del segmento de altos ingresos, el oficial de cuentas Logros debe comunicarse con el haciéndole saber que estará disponible para cualquier consulta independientemente de si el cliente está o no interesado en contratar un servicio.

Promoción

Llegado a este punto, está diseñada y programada la forma en que BPBA mejorará la calidad de servicio.

A partir de aquí, se detallan las acciones de comunicación a realizar para que los clientes estén al tanto de las posibilidades que el Banco les lleva a su alcance, y consecuentemente noten la mejora en la calidad de atención.

Acciones online

Dado que el potencial target ya es cliente del Banco, solo que no posee el paquete Logros, se utilizará la base de datos existente para poder contactarse y ofrecerle el producto, evitando por el momento, realizar publicidades costosas en medios masivos. Es decir, que toda la comunicación será interna.

Cómo primera opción, se le indicará al cliente en su homebanking, que tiene el servicio disponible, resaltando los beneficios del paquete Logros. Esta acción cumple con el objetivo de poner al tanto al cliente acerca de su situación con el Banco, y de informarle acerca de los beneficios del servicio. Junto a esta información, a modo de preventa, puede solicitar el paquete de forma online.

Adicionalmente, los clientes serán notificados vía correo electrónico acerca de las novedades respecto de sus productos bancarios y programas de beneficios.

Algunas entrevistas en profundidad, registraron que no existe una comunicación frecuente con el cliente.

Es por eso que independientemente de las comunicaciones que salen desde las áreas encargadas, el oficial de Logros debe complementar este rol personalizando el servicio, a fin de que sea el oficial asignado quien da aviso al cliente.

Cómo última acción promocional, se propone que BPBA instruya y asesore a los clientes a través de videos online. BPBA tiene una enorme capacidad para generar contenido de este tipo, dado que realiza esta acción en forma frecuente para capacitar a sus empleados a través de cursos internos.

Se podrá encontrar tanto en las redes del Banco como en su sitio web, videos cortos con explicaciones del funcionamiento de los productos y las respuestas a las preguntas más frecuentes.

Acciones offline

La primer notificación de los servicios disponibles es a través de cartas por correo solo para el segmento específico. La acción puede parecer antigua, pero realizada en conjunto con las acciones online, el objetivo es hacer sentir al cliente que el Banco está presente.

Se busca una comunicación integral, aunque se prevé que en función del incremento de contrataciones del paquete Logros, las comunicaciones por correo físico vayan disminuyendo.

Una acción adicional, es notificar acerca de los servicios disponibles y precalificaciones a través de las entregas de tarjetas de crédito y débito.

Esto surge de la idea de algunos oficiales comerciales de sucursal. Es frecuente que el correo no logró ubicar al destinatario de la tarjeta y estas retornen a las sucursales asignadas. Esto hizo que algunos ejecutivos aprovechen la oportunidad de adjuntar al sobre con la tarjeta de crédito o débito, la precalificación del cliente.

Cómo en toda publicidad, existía una tasa de conversión. Es decir que en algunos casos los clientes que habían retirado su tarjeta previamente, volvían con su precalificación en la mano para averiguar en mayor profundidad de que se trataba el asunto.

Programas de beneficios

Los programas de beneficios más promocionados por el Banco son; el programa de millas con Aerolíneas Plus, el programa de puntos y los descuentos.

El programa de millas, es utilizado solo por el 15% de los clientes potenciales del segmento, mientras que el 83,2% está suscripto al programa de puntos.

Se propone eliminar el programa de millas, y convertirlo en un programa de puntos canjeables que incluyan millas entre otras cosas, similar a los puntos “Quiero” de Banco Galicia.

Esta acción no debería dañar a la minoría suscripta al programa de millas, y generaría mayor valor al programa de puntos.

También se proponen programas de beneficios segmentados acorde a los intereses del cliente.

Esta acción, permitiría brindar un servicio más personalizado en cuanto a los intereses del cliente y además, el Banco optimizaría los presupuestos asignados.

El marketing mix detallado, fue diseñado teniendo en consideración las limitaciones y complejidades actuales que enfrenta el Banco De La Provincia De Buenos Aires.

El modelo planteado, intenta mejorar sustancialmente el servicio pero sin mostrarlo de forma explícita, tratando de dar respuesta a las preguntas iniciales:

- ¿Puede el Banco Público establecer diferenciaciones entre clientes?
- ¿Cómo puede un banco público con una preponderante función social, comunicar y realizar acciones de forma eficiente para atraer al segmento de altos ingresos?
- ¿Hasta qué punto puede flexibilizarse la infraestructura de esta entidad teniendo en cuenta la gravedad de los problemas futuros, y todas sus complejidades y limitaciones internas?
- ¿Cómo va a competir en un segmento al cuál no está asociado?

Análisis financiero

El presupuesto fue estimado en función de las distintas ponderaciones de costos entre los cuales se incluyen, gastos en personal, marketing, tecnología y otros gastos administrativos.

No está prevista una contratación de la cantidad de personal necesario, sino una reasignación de RRHH y la contratación paulatina del personal que cubra las posiciones de los oficiales anteriormente reasignados.

Estas erogaciones en personal se estiman en \$283.658.177 lo que representa un 54,07% de los gastos administrativos. Vale aclarar y reiterar que es una reasignación de personal, y no un nuevo desembolso.

Las contrataciones de personal están previstas luego de analizar los primeros resultados respecto de la evolución del plan. Estas mediciones resultaran de la cantidad de colocaciones por trimestre y del análisis de estudios cualitativos.

Los gastos en marketing, representan el 10% de los gastos de administración con una proyección de suba en el presupuesto de un 37% para año siguiente.

Finalmente, para poder actualizar los flujos, se adicionaron los cargos por previsión y el costo promedio del valor de los fondos.

La suma total de los gastos proyectada asciende a \$927.786.473 para el periodo 2020.

Tabla 1.

Proyección de Colocación Paquete Logros

Año	Tasa de crecimiento	Var % Venta Logros	Acum. Logros	Var % Logros / Vta. Objetivo
2019	23%		18.756	8,155%
Proy. 2020	25%	50,06%	28.145	11,26%
Proy. 2021	27%	46,57%	41.251	15,18%

Tabla 2

Estado de Resultados Proyectado

	2019	Proy. 2020	Proy. 2021
Rentabilidad Logros	\$ 448.298.908,04	\$ 638.146.550,95	\$ 898.264.868,08
Ingresos Financieros Netos	\$ 1.981.173.060,18	\$ 2.723.889.197,10	\$ 3.730.207.348,93
Costo/Valor de fondos	-\$ 108.370.166,39	-\$ 136.194.459,85	-\$ 167.859.330,70
Cargo por Previsión	-\$ 214.164.807,80	-\$ 266.941.141,32	-\$ 305.877.002,61
Gastos de administración	-\$ 381.595.615,04	-\$ 524.650.871,93	-\$ 718.478.761,97
EBIT	\$ 1.277.042.470,94	\$ 1.796.102.724,00	\$ 2.537.992.253,64
Impuesto a las ganancias	\$ 276.862.807,70	\$ 389.395.070,56	\$ 550.236.720,59
Resultado Neto	\$ 1.000.179.663,24	\$ 1.406.707.653,44	\$ 1.987.755.533,05
Var % Anual		40,65%	41,31%
Total ingresos	\$ 1.981.173.060,18	\$ 2.723.889.197,10	\$ 3.730.207.348,93
Total egresos	-\$ 704.130.589,23	-\$ 927.786.473,10	-\$ 1.192.215.095,28
Marketing Directo	-\$ 38.159.561,50	-\$ 52.465.087,19	-\$ 71.847.876,20
Margen	181,36%	193,59%	212,88%
Rentabilidad de marketing	\$ 3.554.983.782,67	\$ 5.220.714.624,57	\$ 7.869.032.417,54
Marketing ROS	179,44%	191,66%	210,95%
Marketing ROI	9316,10%	9950,84%	10952,35%

Nota. El alcance del esquema, se limita solo a una proyección en función de la rentabilidad actual promedio del paquete Logros. Los costos están representados por las ponderaciones extraídas de las notas a los estados de resultados 2019 y la plataforma interna DataWareHouse de BPBA.

Rentabilidad

La rentabilidad total del cliente está compuesta por aquella que generen los productos que haya tomado (productos propios), el cargo por previsión en función del deterioro y/o mejora de su cartera, el resultado de las operaciones de Procampo (en caso que el cliente sea un comercio adherido a Procampo), y el resultado de la nómina de sus empleados que acrediten el sueldo en el Banco.

En cuanto a los componentes de rentabilidad, se pueden vincular a los fondos de cada operación con los respectivos ingresos y egresos financieros y por servicios. Respecto a los gastos, se muestran los costos incurridos en el conjunto de transacciones incluyendo tanto gastos de administración en personal como otros gastos. Finalmente, de la sumatoria de la contribución bruta y los gastos, surge la rentabilidad del cliente por cada producto que posea (BPBA, 2020).

Como resultado de tales cálculos, se obtiene entonces que la rentabilidad promedio actual del paquete logros es de \$4.876.

En cuanto a la viabilidad y rendimiento del proyecto, los resultados son los siguientes:

Tabla 3

Valuación

TIR:	140,65%
VAN	\$1.127.595.189,70

Los paquetes fueron lanzados a mediados del año 2018, sin ningún tipo de acción de promoción.

En función de la tasa de crecimiento registrada, se espera que con las modificaciones planteadas en el marketing mix, una vez ejecutado el plan, las colocaciones superen el 50% respecto del año anterior.



Conclusión

Que todas las industrias están cambiando no es una novedad. La industria financiera no está exenta a los cambios culturales, tecnológicos y socioeconómicos actuales y que vendrán próximamente.

Hasta no hace mucho tiempo, la banca pública argentina podía darse el lujo de no realizar ninguna acción que ponga al cliente en el centro dado que infinidad de personas percibían y perciben sus haberes a través de sus cuentas. A estas personas se las consideraba “clientes cautivos”.

En la actualidad, ese paradigma está cambiando. Esa lealtad forzada cada vez es menor, más aún en los segmentos de mayores ingresos.

Gran parte del segmento más rentable prioriza instituciones privadas que le brindan un servicio más acorde a su perfil y menor cantidad de fricciones, generando mayores dificultades a la banca pública, en este caso al BPBA, para ejercer su rol social.

Para lograr una eficiente transferencia de recursos y poder ejercer sus roles correspondientes adecuadamente, el Banco de La Provincia de Buenos Aires, debe necesariamente ser rentable.

Esto implica realizar ajustes propios de un relojero para encarar acciones que estén orientadas a ser consumer centric. Si bien este término se utiliza cada vez con mayor frecuencia, es sumamente difícil llevarlo a la práctica, dado que implica llevar la personalización al nivel más alto.

Dada la infraestructura del Banco, no será posible convertirse en una empresa consumer centric en un nivel pleno, pero si debe ser consciente de que es urgente y necesario adaptarse a una forma semejante de operar para tratar con cierto tipo de clientes.

El Banco Provincia tiene actualmente un enorme potencial sin explotar, el cual se apoya sobre doscientos años de historia. Explotar o no ese potencial, dependerá

de que los niveles más altos comprendan la relevancia del asunto y logren transmitirla a los sectores correspondientes alineando algunos de los objetivos comunes.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

- Accenture. (2017). *Estudio Sobre Hábitos y Comportamientos de los Clientes Bancarios HSA*. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de Accenture: https://www.accenture.com/t00010101T000000__w__/pe-es/_acnmedia/PDF-44/Accenture-Consumer-Survey-HSA.pdf
- Accenture. (2017). *Más Allá De Lo Digital: ¿Cómo pueden los Bancos Satisfacer las Demandas de los Clientes?* Recuperado el 16 de Abril de 2020, de https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/cl-es/Accenture-Banking-Global-Distribution-Marketing-Consumer-Study-Espanol.pdf?amp#zoom=50
- Accenture. (2017). *Proveedores de Servicios Financieros: Transformando Modelos de Distribución para el Consumidor en Evolución*. doi:16-4075
- Agencia Ego. (2018). *Diseñamos El Nuevo Santander.com.ar*. Recuperado el 21 de Mayo de 2020, de <http://www.agenciaego.com.ar/proyectos/diseñamos-el-nuevo-santandercomar>
- Aguiar, Bautista;. (6 de Octubre de 2017). *Un Online Banking Para Los Usuarios*. (G. Vidal Quinteiro, Editor) Recuperado el 19 de Mayo de 2020, de Aerolab: <https://medium.com/aerolab-stories/un-online-banking-para-los-usuarios-126694a1dbd3>
- Banco Central De La República Argentina. (2019). *Informe De Inclusión Financiera*. Recuperado el 10 de Abril de 2020, de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/iif0119.pdf>
- Banco Central De La República Argentina. (2019). *Marco Normativo*. Recuperado el 9 de Abril de 2020, de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/SistemasFinancierosYdePagos/marco%20normativo.pdf>
- Banco Central De La República Argentina. (Marzo de 2020). *Primeras 10 Entidades*. Obtenido de https://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/Primeras_10_entidades.asp
- Banco Central De La República Argentina. (2020). *Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. Recuperado el 6 de Abril de 2020, de <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200228%20Resultados%20web.pdf>
- Banco De La Nación Argentina. (2020). *Cuenta Nación Insignia*. Recuperado el 24 de abril de 2020, de Banco Nación: <https://www.bna.com.ar/Personas/CuentaNacionInsignia>

- Banco De La Provincia De Buenos Aires. (07 de Marzo de 2019). *Código de Gobierno Institucional 2019*. Obtenido de Banco Provincia: <https://www.bancoprovincia.com.ar>
- Banco De La Provincia De Buenos Aires. (2019). *Informe Evolución Segmento Individuos*. BPBA, Buenos Aires.
- Banco De La Provincia De Buenos Aires. (2019). *Notas a Los Estados Financieros Conolidados*. Recuperado el 5 de Abril de 2020, de https://www.bancoprovincia.com.ar/CDN/Get/Notas_a_los_EEFFconsolidados_31122019
- Banco De La Provincia De Buenos Aires. (2020). *Banca Internet Provincia*. Obtenido de <https://www.bancoprovincia.com.ar/web>
- Banco De La Provincia De Buenos Aires. (Febrero de 2020). Data Warehouse BPBA.
- Banco Galicia. (2020). *Galicia Online Banking*. Recuperado el 19 de mayo de 2020, de <https://onlinebanking.bancogalicia.com.ar/login>
- BBVA Argentina. (2020). *Cuenta Premium World*. Recuperado el 24 de abril de 2020, de BBVA: <https://www.bbva.com.ar/personas/productos/premium/cuenta-premium-world.html>
- Boston Consulting Group. (Octubre de 2019). *Global Retail Banking 2019: The Race for Relevance and Scale*. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <https://www.bcg.com/publications/2019/global-retail-banking-race-for-relevance-scale.aspx>
- Constitucion De La Nación Argentina - Ley 24.430*. (1994). Paraná, Santa Fe.
- De Paula, A. (2005). *Reseña Historica Del Banco De La Provincia De Buenos Aires*. Recuperado el 4 de Abril de 2020, de Museo Banco Provincia: <http://museobancoprovincia.com/historia/>
- Decreto - Ley N° 9.434/79. (1979). *Decreto - Ley N° 9.434/79*. Buenos Aires, Argentina.
- Dolan, R. (1 de Noviembre de 2000). Note on Marketing Strategy. Harvard Business School. doi:504-S13
- Fader, P. (2012). *Customer Centricity: Focus on the Right Customers For Strategic Advantage*. Wharton Executive Essentials.
- Gera, P., MacIntyre, A., & Sandquist, E. (4 de Marzo de 2019). *Discover the Patterns in Personality*. Recuperado el 16 de Abril de 2020, de Accenture:

https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-95/Accenture-2019-Global-Financial-Services-Consumer-Study.pdf#zoom=50

Gera, P., Secchi, A., & Gagliardi, L. (2019). *Competing With Banking Ecosystems*. doi:190402

HSBC. (2020). *HSBC Premier Black*. Recuperado el 24 de abril de 2020, de HSBC: <https://www.hsbc.com.ar/premier-black/>

Industrial And Commercial Bank Of China. (2020). *ICBC Exclusive Banking Black*. Recuperado el 24 de abril de 2020, de ICBC: <https://www.icbc.com.ar/personas/exclusive-banking/black>

Lamarque, E. (2000). *Key Activities In The Banking Industry: An Analisis By The Value Chain*. Recuperado el 19 de Abril de 2020, de <https://www.researchgate.net/publication/228224964>

Lammers, M., Loehndorf, N., & Weitzel, T. (2004). Strategic Sourcing in Banking - A Framework. ECIS 2004. Proceedings. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de <http://aisel.aisnet.org/ecis2004/87>

Miklos, S., & Elberse, A. (17 de Abril de 2006). Market Segmentation, Target Market Selection, And Positioning. Harvard Business School. doi:9-506-019

Ministerio de Desarrollo Productivo. (2019). *Estadísticas de Reclamos*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/defensadelconsumidor/estadisticas-de-reclamos>

Neumeier, M. (s.f.). Obtenido de Marty Neumeier: <https://www.martyneumeier.com/>

Neumeier, M. (2005). *The Brand Gap: How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design*.

Porter, M. (17 de Enero de 2007). Comprendiendo La Estructura de un Sector. Harvard Business School. doi:708-S07

PriceWaterhouseCoopers. (2020). *Banca Minorista 2020 ¿Evolución o Revolución?* Recuperado el 9 de Abril de 2020, de <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/banca-minorista-2020.html>

PriceWatherhouseCoopers. (2017). *¿Qué buscan los clientes de servicios financieros en la era digital?* Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <https://www.pwc.com.ar/es/servicios/consultoria/que-buscan-los-clientes-de-servicios-financieros-en-la-era-digital.pdf>

PriceWatherhouseCoopers. (2019). *Consumer Digital Banking Survey: The ever-changing consumer*. Recuperado el 20 de Mayo de 2020, de

<https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/digital-banking-consumer-survey.html>

Santander Río. (2020). *Santander Select*. Recuperado el 23 de abril de 2020, de Santander:

https://www.santander.com.ar/banco/online/select/productos/black#Mas-servicio_configuracion

Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias. (2019). *Información de Entidades Financieras*. Recuperado el 23 de Abril de 2020, de Banco Central De La República Argentina:

http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Entidades_financieras.asp



Universidad de
San Andrés

Anexos

Presidente						
Vicepresidente						
Director Secretario						
Directores						
Gerente General						
Subgerentes Generales de Área						
FINANZAS	COMERCIALIZACIÓN Y CRÉDITOS	ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS	DESARROLLO DEL NEGOCIO	TECNOLOGÍA	RED COMERCIAL Y SOPORTE DEL NEGOCIO	ASUNTOS LEGALES E INFRAESTRUCTURA

Figura 8. Estructura de Gobierno. Banco De La Provincia De Buenos Aires (2019)

Tabla 4
Expectativas de Tasa de Interés

Tasa de Interés (BADLAR)						
Período	Referencia	Mediana (REM feb-20)	Dif. Con REM anterior*	Promedio (REM feb-20)	Dif. Con REM anterior*	
mar-20	TNA; %	30,80	-2,20	31,88	-1,30	
abr-20	TNA; %	30,15	-2,00	30,87	-1,40	
may-20	TNA; %	30,00	-1,40	30,20	-1,30	
jun-20	TNA; %	30,00	-0,80	29,97	-0,90	
jul-20	TNA; %	29,76	-0,20	29,45	-0,90	
ago-20	TNA; %	29,10	0,00	29,04	0,00	
Próx. 12 meses	TNA; %	27,47	-1,30	27,70	-1,20	
2020	TNA; %; dic-20	27,70	-0,30	28,30	-0,80	
2021	TNA; %; dic-21	24,70	0,30	24,40	-0,50	

Nota. Recuperado de REM. BCRA (2020)

Tabla 5
Expectativas de Crecimiento Anual del PBI

PBI a precios constantes						
Período	Referencia	Mediana (REM feb- 20)	Dif. Com REM anterior*	Promedio (REM feb- 20)	Dif. Con REM anterior*	
2020	var. % prom. Anual	-1,2	0,3	-1,2	0	
2021	var. % prom. Anual	1,7	0	1,6	-0,1	
2022	var. % prom. Anual	2	0	1,9	-0,1	

Nota. Recuperado de REM. BCRA (2020)

Banca Minorista	BPBA	BBVA	Credicoop	Galicia	Nación	Macro	Santander Río	Supervielle	HSBC	ICBC
Costo mensual Paquetes premium	\$940,00	\$2.636,61	\$1.839,20	\$2.950,00	\$1.432,69	\$3.120,59	\$2.709,00	\$2.125,00	\$3.464,25	\$2.624,70
Costo Anual paquetes premium	\$11.280	\$31.639	\$22.070	\$35.400	\$17.192	\$37.447	\$32.508	\$25.500	\$41.571	\$31.496
Paquete	Logros	Premium World	Violeta	Eminent	Insignia	Macro Selecta Superior	Select Black	Identite Black	Premier Black	Exclusive Banking Black
Paquetes Premium	Hasta 2 TC					Hasta 2 TC				
Tarjeta de crédito Visa Signature/Black	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
Tarjeta de crédito Mastercard Black	si	si	no	si	si	si	no	si	si	si
Tarjeta de crédito American Express Black	no	no	no	si	no	si	si	no	no	no
Tarjeta de crédito Cabal	no	no	si	no	no	no	no	no	no	no
Cuenta Corriente \$	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
Cuenta única	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
Tarjeta de débito	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
Caja de ahorro U\$s	si	si	si	si	si	si	si	no	si	si
Caja de ahorro Euros	no	si	no	no	no	no	no	no	no	no
Cuenta custodia	si	si	no	no	si	si	si	no	no	si
Programa de beneficios										
Millas	si	si	si	si	si	si	si	no	no	no
Puntos	si	no	si	si	si	si	si	si	si	si
Descuentos exclusivos	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
Atención online										
Interacción en redes sociales (A = permanente o B = poco fluida o nula)	A	A	B	A	A	A	A	B	B	A
Aplicaciones móviles (homebanking)	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
Atención personalizada										
Telefónica	no	si	no	si	no	si	si	no	si	si
Asesoramiento financiero	no	si	no	si	no	si	si	no	si	si
Sucursal	no	si	no	si	no	si	si	no	si	si
Fondeo (depósitos)										
TNA	26,60%	26,60%	26,60%	26,60%	26,60%	26,60%	26,60%	26,60%	26,60%	26,60%
Crédito										
TNA	50,00%	57,00%	48,00%	No especif.	45%	75,20%	78%	56,50%	50,00%	56,00%
TEA	63,21%	74,52%	60,12%	No especif.	55,57%	102,17	112,91%	73,72%	63,23%	72,86%
CFT	63,21%	95,54%	76,35%	93,32%	71,60%	133,66%	147,64%	94,47%	80,71%	93,30%
Red comercial física (Sucursales)										
CABA	36	83	43	102	64	31	126	42	44	41
Buenos Aires	311	86	106	122	190	69	181	69	36	43
Total Gran Buenos Aires	347	169	149	224	254	100	307	111	80	84
Resto del país	0	83	120	100	384	326	162	68	48	38
Total	347	252	269	324	638	426	469	179	128	122

Figura 9. Tabla Comparativa. Basado en BCRA (2020) y los sitios web de las 10 entidades mencionadas.

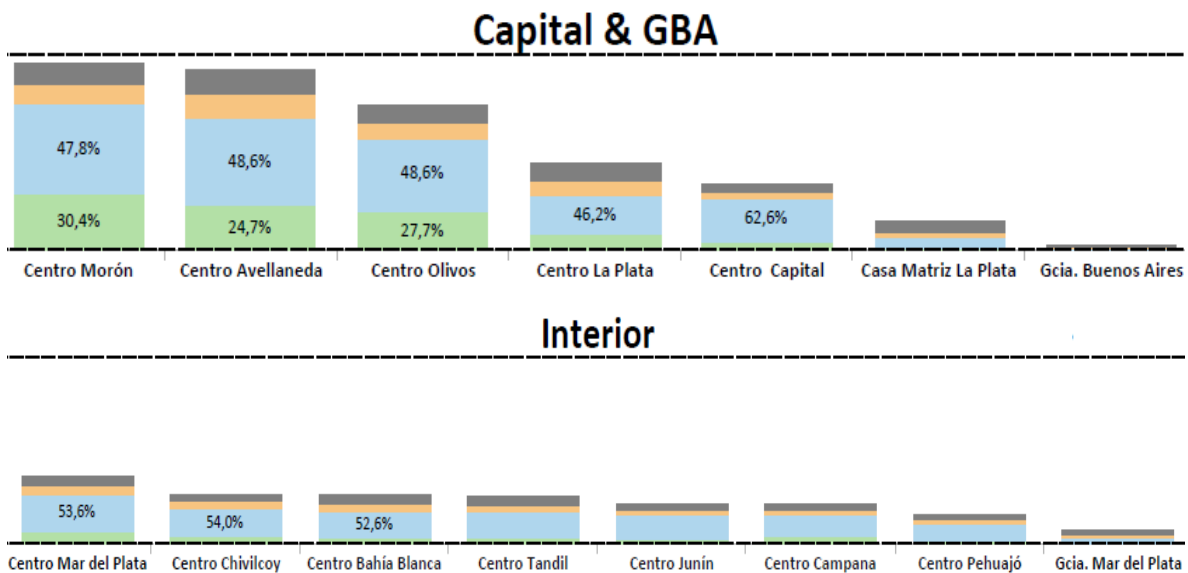


Figura 10. Segmentación Geográfica por Centro Zonal. Banco De La Provincia De Buenos Aires (2019)

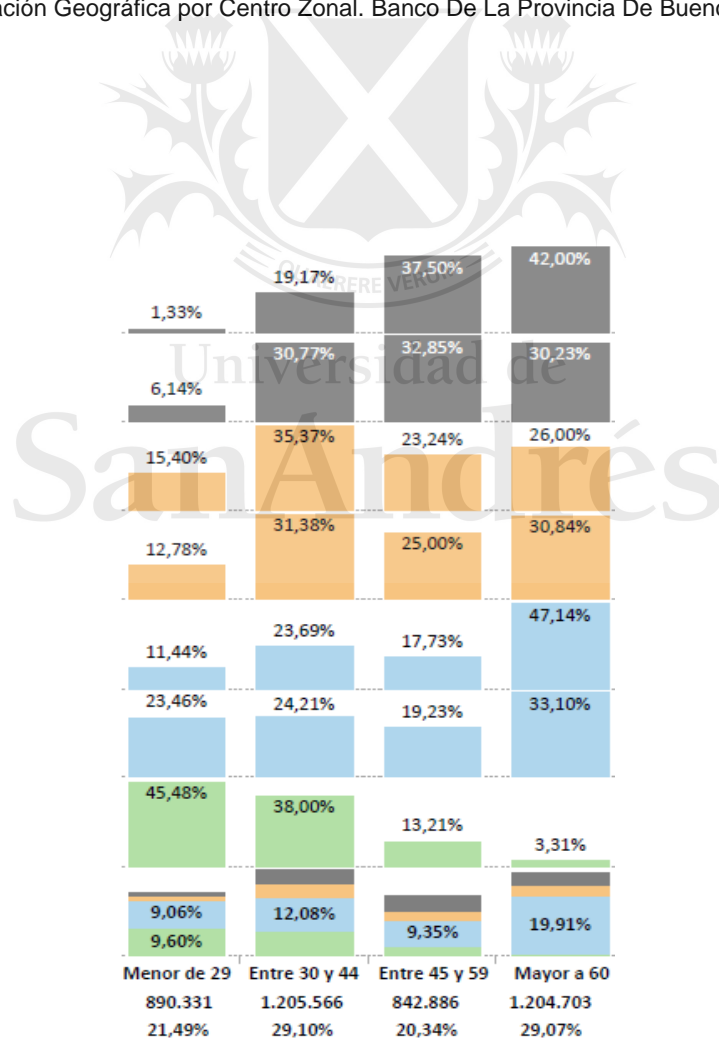





Figura 11. Rango Etario Clientes BPBA. Banco De La Provincia De Buenos Aires (2019)

Buyer Persona

	<p>SEGMENTO: “Vitalicios”</p> <p>Nombre: Enrique “Quique” Edad: 68 años Profesión: Comerciante Trabaja en: Posee local de ropa/Sastrería Vive en: Adrogué, en un barrio ABC1 Detalle de Haberes: sus ingresos superan los \$200.000 mensuales. Es responsables inscripto.</p>
<p>Descripción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valora la atención personalizada • Está familiarizado solo con los servicios que forman parte de su operatoria diaria (cuenta corriente y cheques) • No utiliza homebanking. No lo entiende y no se siente cómodo. Prefiere acercarse a la sucursal • Utiliza muy poco la tarjeta de crédito y tampoco suele estar al tanto de los programas de beneficios. Se maneja con transferencias y efectivo. • No le gusta esperar aunque no emite quejas al respecto. Se siente a gusto siendo identificado apenas ingresa al banco porque eso denota su antigüedad operando con la entidad. 	
<p>Relación con la Marca</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abrió su cuenta corriente en el año 1977 siguiendo los pasos de su padre. • Elige el Banco por solidez y trayectoria. Para él, poseer cuenta en el Banco Provincia es un sinónimo de status. Se siente parte de la historia del Banco. • Posee algunos plazos fijos por los cuales negocia la tasa con “la mesa” • Mantiene una buena relación con el banco, tanto comercial, como personal con muchos de sus empleados, lo cual le brinda seguridad. 	
<p>Opera con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banco Provincia • Banco Santander Río 	
<p>Relación con Bancos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prácticamente toda su operatoria es a través de Banco Provincia. • Con Santander Río opera solo ocasionalmente. Aclara que le ofrecieron abrir esa cuenta cuando era CITI. 	
<p>Resumen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene lealtad absoluta al Banco Provincia. Se siente a gusto con el trato personal. No utiliza ningún tipo de tecnología. 	

	<p>SEGMENTO: “conveniencia”</p> <p>Nombre: Sandra Edad: 52 años Profesión: Abogada Trabaja en: es fiscal y trabaja para el poder judicial en un tribunal. Vive en: un barrio cerrado en Canning Detalle de Haberes: sus haberes superan los \$385.000 mensuales y cobra a través del Banco Provincia</p>
<p>Descripción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valora la atención personalizada • Está muy familiarizada con los productos y servicios bancarios. • Utiliza frecuentemente medios de pago como tarjetas de crédito. • Sus visitas a la sucursal son muy esporádicas, dado que realiza sus operaciones a través de homebanking. • Le interesan algunos programas de beneficios, principalmente los que influyen en su vida diaria. Le agrada sentir que hace un buen negocio en la contratación de un servicio. • Dispone de muy poco tiempo • Busca facilidad y la menor cantidad de fricciones 	
<p>Relación con la Marca</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene cuenta en el Banco desde 1988 por su trabajo en el poder judicial. • A pesar de la cantidad de años, nunca forjó una relación comercial con el banco. • Solo utiliza la estructura para cobrar haberes, pero luego opera a través de otros bancos menos burocráticos. • Por temas operativos nunca calificó para un crédito y nunca nadie le resolvió el problema, siendo uno de los clientes de mayor salario. • El Banco no la conoce, ni le da una atención adecuada. 	
<p>Opera con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banco Santander Río • Banco Provincia 	
<p>Relación con Bancos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prioriza los productos del paquete Select de Banco Santander Río. Hace pocos meses contrató el paquete Logros de Banco Provincia. • Para ella, el factor precio es relevante, dado que las bonificaciones en la contratación del servicio son un factor a tener en cuenta. No le gusta sentir que “regala plata al banco” • Posee Visa Signature y Amex de Banco Santander y las utiliza por el programa de millas AAdvantage 	
<p>Resumen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es cliente de Banco Provincia pero solo porque cobra haberes, no por elección. 	

	<p>SEGMENTO: “Astutos”</p> <p>Nombre: Jorge Edad: 47 años Profesión: Comerciante/PYME Trabaja en: Posee una distribuidora de insumos con 22 empleados a cargo. Vive en: un barrio cerrado en Hudson Detalle de Haberes: sus ingresos superan los \$500.000 mensuales. Los movimientos promedio mensuales de la cuenta corriente oscilan entre \$20.000.000 y \$25.000.000.</p>
<p>Descripción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valora la atención personalizada • Está muy familiarizado con los productos y servicios bancarios. • Utiliza frecuentemente medios de pago como tarjetas de crédito. • Brinda alta relevancia a los programas de beneficios • Considera fundamentales los canales digitales • Es habitual encontrarlo en la sucursal o sus empleados. • Dispone de muy poco tiempo y no le gusta esperar. 	
<p>Relación con la Marca</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abrió su cuenta corriente en el año 2004 • Elige el Banco por solidez y trayectoria, y por menores costos a la hora de solicitar créditos y descuentos de cheques. • Posee algunos plazos fijos por los cuales negocia la tasa con el centro de inversiones. • Mantiene una buena relación con el banco, tanto comercial, como personal con muchos de sus empleados, lo cual le brinda seguridad. • En una oportunidad, estuvo cerca de cerrar sus cuentas y cambiar el pago de haberes a otra entidad, cuando un nuevo gerente no le brindó la atención esperada. 	
<p>Opera con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banco Santander Río • Banco Provincia • Banco Macro 	
<p>Relación con Bancos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene una tarjeta de crédito de Banco Provincia pero casi no la usa. • Reparte sus gastos entre AMEX de Santander y Visa Signature de Banco Macro, dado que también su familia influye en la decisión por los tipos de programas de beneficios. 	
<p>Resumen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es cliente del Banco porque recibe atención personalizada en el área de gerencia. Reconoce que de no ser así, operaría con entidades más dinámicas. 	

	<p>SEGMENTO: “Marginados”</p> <p>Nombre: Ignacio Edad: 35 años Profesión: Médico Trabaja en: un hospital público, en una clínica privada y también en consultorios privados. Vive en: Las Lomitas, un barrio residencial ABC1 perteneciente a Lomas De Zamora. Detalle de Haberes: cobra \$40.000 en Banco Provincia. En el ámbito privado la suma varía entre \$60.000 – 75.000.</p>
<p>Descripción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesita asesoramiento personalizado. • No está familiarizado con los productos y servicios bancarios pero le interesa involucrarse con la industria financiera si existe la oportunidad. • Prefiere no endeudarse y por lo tanto casi no utiliza las tarjetas de crédito salvo algunas compras puntuales. • Le interesan algunos programas de beneficios • Dispone de muy poco tiempo • Busca facilidad y la menor cantidad de fricciones 	
<p>Relación con la Marca</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se siente “parte de”. Considera que el banco no tiene ofertas para ofrecerle porque nunca lo hacen (no se lo invita a invertir, no hay programas de beneficios que le interesen, no recibe la atención esperada ni en sucursal ni telefónicamente) • Se acerca a la sucursal en busca de asesoramiento. • Siente que “lo despachan” o le hacen un favor por atenderlo • Reconoce la solidez del Banco como institución y lo elegiría sin dudas si el servicio fuera más dinámico y acorde a su perfil. 	
<p>Opera con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banco Galicia • Banco Provincia 	
<p>Relación con Bancos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prefiere operar con Banco Galicia. Se siente mejor atendido y más valorado. • Apenas cobra su salario en Banco Provincia, lo transfiere a Banco Galicia • Los programas de beneficios de Banco Provincia, no le interesan. Considera que Galicia tiene una mejor oferta. • Galicia lo mantiene informado acerca de novedades y que Banco Provincia nunca le comunicó nada por ningún medio. • No le interesan los productos premium si no existe un servicio de posventa eficiente 	
<p>Resumen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es cliente de Banco Provincia, pero no lo elige. No está conforme con el servicio del banco y no le interesa ampliar su cartera de productos mientras el servicio sea igual. 	

Insights – Análisis

Referencias

Color negro: frase expresada por el cliente durante la entrevista en profundidad

Color rojo: interpretación de la frase del cliente

Color verde: posible solución para mejorar la experiencia del cliente.

Segmento: Marginados

1. **“No me hacen sentir parte de”** (Descuido / Indiferencia) Solución: Asesoramiento Personalizado + Investigación cualitativa)
2. **“No me preguntes en que invertir, porque no sé, para eso llamo”** (Baja calidad de atención + personal capacitado) Solución: Asesoramiento personalizado + asistencia oficial Logros
3. **“No entiendo nada de finanzas ni de servicios bancarios, necesito que me expliquen todo”** Solución: Asesoramiento personalizado
4. **“El otro banco, me mimra más aun cobrando menos”** (Descuido / Indiferencia) Solución: Asesoramiento personalizado + programas de beneficios segmentados
5. **“Hacemela fácil, no me des mil vueltas”** (Fricción en los procesos + plataformas digitales poco intuitivas) Solución: mejora de interfaces y procesos
6. **“No hay una oferta para gente como yo”** (Descuido / Indiferencia) Solución: Asesoramiento personalizado + Investigación cualitativa + programas de beneficios segmentados
7. **“El Banco nunca se comunicó conmigo”** (Comunicación + Descuido / Indiferencia) Solución: Notificaciones a través de BIP + asistencia Oficial Logros
8. **“La aplicación es mala, es complicada”** (Fricción en los procesos + plataformas digitales poco intuitivas) Solución: mejora de interfaces y procesos
9. **“Velocidad de atención”** (Descuido / Indiferencia) Solución: prioridad en canal telefónico y presencial
10. **“Se modernizaron pero se quedaron la esencia de lo viejo”** (Fricción en los procesos + plataformas digitales poco intuitivas + servicio telefónico ineficiente) Solución: mejora de interfaces y procesos + Línea directa Segmento Logros
11. **Siento que el Banco me tiene alejado en un motón de cosas, igual así confío ehh”** (Descuido / Indiferencia) Solución: Asesoramiento personalizado + programas de beneficios segmentado
12. **“Con que me hagan creer que gano algo, soy feliz”** (Descuido / Indiferencia) Solución: Asesoramiento personalizado + programas de beneficios segmentado

13. “Ni uso tarjetas de crédito, pero no las uso porque no se” (Descuido / Indiferencia + personal capacitado) Solución: Asesoramiento personalizado
14. La atención no es buena, no tienen tacto” (Descuido / Indiferencia) Solución: Asesoramiento personalizado + prioridad en canal telefónico y presencial
15. Nadie me explica y yo soy un desastre” (Descuido / Indiferencia + Personal capacitado) Solución: Asesoramiento personalizado
16. Nunca me llegó nada, me entero por mis compañeros” (Comunicación + descuido / indiferencia) Solución: Notificaciones a través de BIP + asistencia Oficial Logros
17. Si yo puedo llamar y me dicen: vení a tal hora que te va a atender tal chico, entonces yo no tengo que esperar a 30 adelante, no tengo mucho tiempo para ir al banco (Servicio ineficiente + pérdida de tiempo) Solución: sistema de turnos / prioridad en canal presencial
18. Quisiera hablar con el banco, no con VISA (Servicio ineficiente) Solución: Asesoramiento personalizado + Línea directa Segmento Logros
19. Ahora estoy acostumbrada a AMEX (Descuido / Indiferencia) Solución: Asesoramiento personalizado + programa de beneficios segmentado

Segmento: Conveniencia

20. “Opero con dos bancos, uso más la tarjeta de Santander que de Provincia” (Descuido / Indiferencia) Solución: Asesoramiento personalizado + programa de beneficios segmentado
21. “La atención me parece importante y la velocidad también” Solución: Asesoramiento personalizado + sistema de turnos / prioridad en canal presencial
22. “Estaría bueno que te den un turno” (Servicio ineficiente + pérdida de tiempo) Solución: sistema de turnos / prioridad en canal presencial
23. “Nunca calificué para un préstamo, tampoco me dijeron la razón” (Descuido / Indiferencia + Personal capacitado) Solución: Asesoramiento personalizado
24. “Compramos todo con Santander por las millas” Solución: programa de beneficios segmentado
25. “No me compro zapatos, menos le voy a regalar plata por mes al banco” Solución: programa de beneficios segmentado
26. “Dame beneficios en súper, en cosas que hagan a mi vida diaria” Solución: programa de beneficios segmentado
27. Pago el Woman de Santander” Solución: programa de beneficios segmentado
28. Me parece un buen Banco en otros sentidos, si no diera tantas vueltas operaría directamente con Provincia, hoy me resulta incómodo” (Servicio ineficiente + pérdida

de tiempo) Solución: Asesoramiento personalizado / sistema de turnos / prioridad en canal presencial

Segmento: Astutos

29. “Necesitas dos dispositivos si o si, es un poco más engorroso” (Fricción en los procesos + plataformas digitales poco intuitivas) Solución: mejora de interfaces y procesos
30. “lo ideal sería tener una sola cuenta en un solo banco y poder hacer todo” (Servicio ineficiente) Solución: programa de beneficios segmentado + atención personalizada
31. “los límites de tarjeta son 5 o 6 veces más en otros bancos” (Descuido / Indiferencia + evaluación de riesgo estandarizada) Solución: programa de beneficios segmentado + revisión de riesgo individual
32. “Límite de tarjetas, programa de puntos, priority pass, que quizás el Provincia los tiene pero no están lo suficientemente promocionados u ofrecidos a los clientes para que los puedan obtener, esa es la diferencia con otros bancos, quizás te enteras que también las tienen pero no se capitalizan bien” (Descuido / Indiferencia + área comercial no explotada + comunicación) Solución: programa de beneficios segmentado + revisión de riesgo individual + mayor promoción
33. “En si con la aplicación y homebanking trabajo más con Galicia porque es más amigable y más fácil...” (Fricción en los procesos + plataformas digitales poco intuitivas) Solución: mejora de interfaces y procesos
34. “La practicidad, los límites son bajos y tenes que autorizar a cada rato” (Fricción en los procesos + plataformas digitales poco intuitivas) Solución: mejora de interfaces y procesos
35. “El homebanking es fundamental y la verdad BIP no es claro” (Fricción en los procesos + plataformas digitales poco intuitivas) Solución: mejora de interfaces y procesos
36. “Tiene una interfaz muy vieja, incluso la aplicación es muy antigua” (Fricción en los procesos + plataformas digitales poco intuitivas) Solución: mejora de interfaces y procesos
37. “no tengo la black ni me suben el límite con movimientos que superan los 25 mm mensuales” (Descuido / Indiferencia + área comercial no explotada) Solución: programa de beneficios segmentado + revisión de riesgo individual
38. “Hoy por hoy el pago electrónico es fundamental. En eso a Galicia no hay con que darle, haces todo desde un solo dispositivo” (Fricción en los procesos + plataformas digitales poco intuitivas) Solución: mejora de interfaces y procesos digitales
39. No tengo relación con mi oficial Eminent porque no tengo la necesidad de contactarlo por nada” (Servicio ineficiente) Solución: mejora de interfaces y procesos digitales

40. **“más consumís, más descuentos y beneficios buscas”** (Descuido / Indiferencia + área comercial no explotada + comunicación) Solución: programa de beneficios segmentado + revisión de riesgo individual + mayor promoción
41. **“Hay cierto nivel de cuentas y cierto movimiento, que un punto más o dos de comisión, no te cambia nada y lo que vos querés es que te simplifiquen las cosas”** (Descuido / Indiferencia + área comercial no explotada + comunicación) Solución: programa de beneficios segmentado + revisión de riesgo individual + mayor promoción
42. **“podes estar dos o tres horas esperando que te atiendan”** (Fricción en los procesos + Servicio ineficiente + pérdida de tiempo) Solución: Asesoramiento personalizado + atención prioritaria
43. **“Tengan algo para los clientes”** (Fricción en los procesos + Servicio ineficiente + pérdida de tiempo) Solución: Asesoramiento personalizado + revisión de riesgo individual + programa de beneficios segmentado + atención prioritaria
44. **“Voy por la buena relación que tengo de años con los empleados y puedo pasar al toque o no espero”** (Fricción en los procesos + Servicio ineficiente + pérdida de tiempo) Solución: Asesoramiento personalizado
45. **“El banco es desordenado, te pide información a cada rato, tengo cuenta hace 26 años”** (Fricción en los procesos + Servicio ineficiente + pérdida de tiempo) Solución: Asesoramiento personalizado + revisión de riesgo individual
46. **“tuve que llevar mi resumen de la tarjeta de otro banco para que me suban el límite, no me den tanta vuelta”** (Fricción en los procesos + Servicio ineficiente + pérdida de tiempo) Solución: Asesoramiento personalizado + revisión de riesgo individual
47. **“Galicia te ofrece todo y el banco al que sos fiel te da un montón de vueltas, jode un poquito”** (Descuido / Indiferencia) Solución: Asesoramiento personalizado + revisión de riesgo individual
48. **“eso del token es una cagada, el Supervielle es mucho más ágil todo”** (Fricción en los procesos + plataformas digitales poco intuitivas) Solución: mejora de interfaces y procesos
49. **“Galicia agarró al colegio y le hizo a todos un descuento en la cuota...”** (Descuido / Indiferencia + área comercial no explotada + comunicación) Solución: programa de beneficios segmentado + revisión de riesgo individual + mayor promoción

Desgrabación de entrevistas - Resumen

Entrevista 1: Ignacio (35), médico

- **En que banco cobras?**
- Cobro lo del hospital en el Provincia y lo de los consultorios de la clínica en Galicia
- **Con que banco operas más?**
- Con Galicia. Y ahora que aprendí a usar mercado Pago, mejor.
- En los últimos 6 años, use la tarjeta del Provincia unas 10 veces
- De Galicia no uso la tarjeta de crédito, prefiero no usar tarjetas en realidad, si no tengo no compro. Prefiero comprar menos y no bicicletear.
- Mi sueldo es volátil, depende de la cantidad de pacientes que veo
- La ventaja de Galicia es que con una aplicación pago impuestos, alquiler y me dan descuentos en cosas que yo uso. Veo que Provincia está más orientado a paquetes de familias, viste?
- **A que te réferis con descuentos que yo uso? Que te da Galicia?**
- Cines, restoranes, vuelos con Latam por ejemplo, lo saqué con Galicia.
- Provincia hace las cosas de una forma que me resultan complicadas, la aplicación es mala, veo la mitad de la información y si quiero ver más tengo que ir a la computadora entiendes? Es poco intuitiva
- **Usas más celular o computadora?**
- Uso más la compu
- **Tenes algún paquete de Galicia?**
- Tengo una cuenta sueldo con tarjetas internacionales y para algunas cosas como un trato preferencial
- Hace unos días me llamaron para ofrecirme un fondo FIMA, cosa que el Provincia no hizo nunca (NOTA: poco foco en el cliente)
- **Si tuvieses que establecer una diferencia clara entonces de porque elegís Galicia sobre Provincia sería entonces, facilidad para manejarte con Galicia y te ofrece algo**
- Si
- Tengo el teléfono de un pibe que es como mi asesor de cuentas. Algunas veces me ha resuelto problemas de tarjeta, pagos aunque generalmente te llaman para ofrecerte productos y la verdad me rompe las bolas, me quema la cabeza. Pero la verdad que un poco sirve, te hace pensar, hoy podría estar aprovechando de meter la guita en algún lado, me incentivan a hacerlo, Provincia... nada....
- **Canal sucursal, vas?**
- A Galicia solo a depositar el cheque por la máquina. A Provincia voy más. Fui hace unos días a averiguar por un seguro, o crédito

hipotecario, esas cosas se las confío más al Provincia que a Galicia, me da más seguridad, sé que no me van a cagar...

1. Que mejorarías vos del Provincia? O que tendría que ofrecerte a vos Provincia para que lo elijas frente a Galicia?

- Yo te cambio dos cosas: velocidad de atención al público, eso es fundamental. (NOTA: va en los huecos entre un trabajo y otro y tiene a veces más de una hora de fila). En Galicia también espero pero es más dinámico.
- En Provincia, saco un número para que me atienda la de recepción y después me diga “tenes que registrar la firma” doy toda una vuelta, vuelvo a la misma mina y me molesta bastante. (Nota: proceso operativo muy complejo y burocrático)
- Si me llama Galicia y me dice por invertir tanta plata, en un año o seis meses recuperas tanto, lo pienso, en cambio si viene Provincia y me dice: “vení, dame tus dólares y yo en tanto tiempo te doy esto”, yo voy con Provincia.... Pero hacemela fácil, no me des tantas vueltas
- **Qué importancia le das a los programas de beneficios tipo, millas, puntos?**
- Puntos. Yo con Galicia débito sumo puntos, con Provincia nada.
- Con Galicia estoy acostumbrado a buscar la naranjita. Provincia me hace todo más difícil. Es como que se modernizaron pero se quedaron con la esencia de lo viejo. Hoy lo que necesitas es, menor contacto, pero pasan de un extremo al otro, por ejemplo: atención telefónica: llamas y das 60 vueltas para hablar con un tipo que encima te dice, “esta no es la opción correcta”.
- **Que priorizas en la atención? Qué tipo de servicio vos querrías?**
- A ver, yo gano 40 lucas por mes en Provincia. Saco otro tanto por Galicia. Siento que Galicia con lo poco que gano, me da más cosas que el Banco Provincia. El Banco Provincia, no me hace sentir “parte de” y es feo eso... soy médico, de hospital público, viste, no pretendo entrar y que me atiendan pero quisiera que las cosas sean más rápidas y que me den un poco de ayuda a afrontar todo...
- Siento que el Banco me tiene alejado en un montón de cosas, igual así confío, si tengo que sacar un crédito lo voy a sacar en el Provincia, si tengo que comprar los dólares lo hago en el Provincia, me encantaría invertir en el Provincia
- En 2015 compré bonos de YPF y estuvo bueno, me sirvió porque me dijeron, te van a pagar esto, tal día y lo pagaron, me hizo sentir cómodo
- Galicia tampoco me hizo sentir muy “niño bien” pero por lo menos me la disfraza un poco más
- **Comunicación: cómo te enteras de los beneficios?**
- El mail es medio molesto. Generalmente, reviso homebanking, hay una opción de descuentos

- Sabes cuantos de mis compañeros, están interesados en invertir? Nosotros hablamos siempre de eso
- **Alguna vez llamaste al centro de inversiones?**
- Si llame a raíz de que Galicia me ofreció los fondos FIMA, y el tipo me dijo: “en que quieres invertir?” y no se, ofréceme, guíame, citame y decime, venite tal día a tal hora que alguien te va a explicar que es lo más conveniente para vos, era así de fácil
- **Galicia te da esa atención?**
- Si, te la da. Y fueron claros, cortos y concisos. Mira te ofrecemos poner tanta plata en tal lugar por tanto tiempo. Vas a ganar como máximo esto y como mínimo te llevas tu guita. Bueno, era así de fácil. Lo haces por la aplicación, una boludes ehh. Hasta yo lo entendí. No lo hice por miedo. Pero ahora sé que esta.
- Con que me hagan creer que gano algo, soy feliz.
- **Si pudieras acceder a un paquete premium del Banco a un precio razonable a misma atención. Accedes o no?**
- No. Si nadie me valora no tiene sentido. Me la tiene que hacer más fácil.
- Ni uso tarjetas de crédito. Pero no las uso porque no se

Entrevista 2: Sandra (54), fiscal

- **De que banco/s sos cliente? Qué productos tenes?**
- Yo tengo con dos Bancos, Santander Río y Banco Provincia donde cobro haberes
- Opero con los dos, uso mucho lo que es homebanking de Banco Provincia (No BIP Móvil), pero uso más la tarjeta de Santander
- **En función de que elegís un banco u otro? Qué priorizas?**
- y la atención me parece importante, y también la velocidad. En Provincia me pasó de querer retirar dólares por caja y entrar a las 10 e irme a las 14:00, es mucho tiempo para algo tan simple. Estaría bueno que te den un turno, es decir, si yo quiero los dólares ahora me jodo, y espero, pero si vos me decís, veni tal día a tal hora y no tengo que esperar, sería genial
- **Sos de ir la sucursal o te manejas principalmente online (app o computadora)**
- No no, casi nunca voy, trato de hacer todo por homebanking. Igual creo que una atención personalizada de pronto estaría buenísima
- **Contame un poco acerca de los productos que tenes?**
- Tengo el paquete Select de Santander Río, con una American y una Visa, la dos black. Esta bueno, aparte esta bonificado, sino tampoco se si lo tendría, aunque saliera mil pesos por mes,.... Imagínate que no me compro zapatos menos le voy a regalar esa plata por mes al banco.

- Bah, me lo bonificaron pero me dijeron que la condición era contrastar un seguro para el hogar y como no tenía uno importante, y me servía ampliar la cobertura, acepté.
- De Banco Provincia me dieron la Black hace poquito. Tengo una Visa y una Master que no la uso.
- “Tengo la black porque puedes entrar a los VIP en aeropuertos”
- **¿Qué relevancia tiene para vos un programa de beneficios?**
- “...Es relevante. De hecho compramos todo con Santander Río por el millaje (American Airlines)...”
- “...Tenía millas desde 2012 y saque dos pasajes a Punta Cana. Le das importancia...”
- Tengo Visa Signature y Masterblack. La Master Guardada. No la uso
- “...Tendría que hacer los puntos del Provincia también...”
- Está cambiando la realidad por la Pandemia, ya no va a ser tan fácil viajar. Si las millas no las puedes usar, quizás caiga en desuso.
- Cuesta mucho llegar, junté muchos años (millas) para poder sacar dos pasajes. No sé si voy a seguir porque tengo que estar 10 años para sacar pasajes
- Pago el women.
- **¿Qué tipo de beneficios te interesan? (descuentos)**
- A mí dame beneficios en súper, cosas que hagan a mi diaria
- No salimos a cenar, no me interesa un 20% de descuento en Puerto Madero porque casi no lo uso
- **Que criticarías del Banco?**
- Y la atención. Osea, hay cosas que son entendibles, porque vos entras y hay un montón de gente siempre, pero quizás podría haber alguna opción más personalizada como tienen otros bancos, la verdad que eso me gustaría....
- Aun no se ni porque no califico para un préstamo, nunca califiqué ni nunca nadie me dio mucha explicación
- 1. Qué te parece positivo de este Banco?**
- Y a ver, a mí me parece un buen banco en otros sentidos, si no tuviera tantas vueltas, tanta burocracia, sin dudas operaría directamente con Provincia, pero hoy me resulta muy incómodo.

Entrevista 3: Laura (41), Abogada

- Yo necesito que me expliquen todo. Aparte no entiendo nada de matemáticas, finanzas, números, me gusta que me expliquen para poder entender
- Qué bueno sería que haya gente que sabe para explicarle al cliente
- **Tenes alguno de los paquetes del banco?**

- No me captaron como cliente. Mira, yo tengo, por mi trabajo en poder judicial, tengo tarjeta débito Banco Provincia, tarjeta Crédito Banco Provincia, las dos Visa y aparte tengo la tarjeta American Express pero de American Express (no emitida por Banco), también tengo Cencosud Mastercard.
- Nunca nadie me dijo: te conviene tener como sos del Banco Provincia todo del Banco, y como nadie me explica y yo soy un desastre prefiero quedarme así
- Cencosud: me la dieron porque yo compraba mucho en EASY y me daban más cuotas entonces la saque
- **Que es lo que más criticarías del Provincia?**
- No solo yo, escucho comentarios de mis compañeros.
- La atención no es buena. Te atienden mal.
- Una vez quise sacar \$20.000, fui a la caja y me dijeron: “no, primero tenes que sacar por cajero” y le dije: “entre que voy y hago la cola afuera, después no me dejan entrar cuando vengo a las 15:00”, no tienen tacto
- Nunca tienen cambio de dólar (a veces necesitaba para viajes)
- Nunca me ofrecieron la Black y yo soy funcionaria, podría acceder por mi sueldo (NOTA: nulo conocimiento del cliente)
- **Nunca te llegó alguna notificación de que podrías acceder?**
- Nunca me llegó, me entero por compañeros
- Sabes de todos los bancos que me ofrecen? Pero no acepto para no tener un montón de tarjetas, no me gusta endeudarme
- No me gusta privarme de nada, pero no despilfarro
- **Que sería lo primero que vos corregirías del Banco? (de forma integral)**
- Me gustaría una línea directa con el Banco, no con VISA. Me derivan a VISA y nunca me dan una buena respuesta o alguien que me explique
- Hola que tal vengo a ver a Mariano que es mi oficial y no tener que esperar....
- Si yo puedo llamar y me dicen: veni a tal hora que te va a atender tal chico, entonces yo no tengo que esperar a 30 adelante, no tengo mucho tiempo para ir al banco
- **En cuanto a lo que son programas de beneficios, qué importancia les das?**
- En un momento pedí que quería todo en millas en vez de puntos, viajaba bastante
- **Si yo te contara acerca del paquete premium del banco, que debería hacer Provincia para seducirte como cliente y que lo elijas?**
- Yo ahora estoy acostumbrada a American. Le va a ser más difícil. Compararía el servicio para ver si me dan algo similar.
- Ej: Cencosud Mastercard me da un montón de límite sin pedirlo.

- Cómo clienta del Banco Provincia una vez saqué un viaje con Cencosud que me no me pedía nada. Provincia ni me aumentaba el límite para poder sacarlo. Ni siquiera viendo mis movimientos, cobrando el sueldo ahí, nada, una lástima.
- En sucursal no atienden en forma cordial. Te atienden como si molestaras.
- Quizás debería tener una prioridad el cliente del banco.
- Nunca tuve tiempo de ir a buscar una Black (NOTA: lo apropiado sería identificarla como cliente y enviársela)
- Uso homebanking. Me viene bárbaro para hacer pagos.
- **Para que ibas a sucursal?**
- A sacar dólares para los viajes o para sacar más plata de lo que me daba el cajero, o también para pedir un préstamo
- **Estas familiarizada con los paquetes del Banco?**
- No
- **Cómo te enteras cosas del Banco? Novedades?**
- Más que nada escucho lo que se comenta en el trabajo.

Entrevista 4: Christian (44) Empresario PYME

- Yo tengo una PYME, nos dedicamos a abastecer a comedores escolares de la Provincia, públicos, por eso trabajamos con Banco Provincia
- **Con qué bancos trabajas?**
- En lo institucional trabajamos con Banco Provincia y en la parte comercial (cheques, cuenta corriente) trabajamos también con Banco Provincia
- En lo personal trabajo más con el Galicia. Lo prefiero más por límites de tarjeta de crédito y algunos servicios que para mí son mejores que los del Provincia
- Algo con el Supervielle también
- **Qué priorizas a la hora de elegir entre Provincia y Galicia?**
- Primero límites de tarjeta. Provincia creo que llega hasta Black y Galicia tiene Signature que es un poquito más que la black, y tiene otras prestaciones además.
- Portal de internet más sofisticado, que el del Provincia, en cuanto a las transferencias también las puedes hacer desde el teléfono y en Provincia no, es un sistema como que se quedó en el tiempo
- En si con la aplicación y homebanking trabajo más con Galicia porque es más amigable y más fácil...
- Vos quieres hacer una transferencia con el Galicia y lo haces con el teléfono, tenes los códigos para activar ahí todo, con Provincia necesitas acceso a una computadora, además el teléfono para el token, es un poquito más engorroso, los límites y servicios internacionales son mejores los del Galicia, por lo menos para mi

- **Si no tuvieras que tener la cuenta necesariamente en Banco Provincia, lo elegirías para operar?**
- No, depende, nunca probé de trabajar con un banco privado, el tema de créditos me parece que es mejor el Provincia, cuentas corrientes laburamos bien, las extracciones de dinero funcionan bien, pero si todo funcionara de la misma manera, seguramente lo haría con un banco privado
- **Por que?**
- Quizás por cercanía de sucursales y en banco provincia está muy atestado de planes sociales, jubilaciones y es más complicado acceder al banco Banco Provincia. En los banco Privados tenes otra perspectiva por ahí para ir al banco, para retirar, no sé, cajas de seguridad y demás cosas que en el Provincia me parece que están un poco quedadas en ese sentido..
- Trabajo con el Provincia de Alejandro Korn, la cuenta siempre la tuvimos en Korn
- Conocemos a la gente de la sucursal y demás asi que no tenemos problema.
- Lo que es la atención es positiva porque son muchos años, es una relación, clientes de mucho tiempo y nos atienden bien.
- Lo ideal sería tener una sola cuenta en un solo banco y poder hacer todo, pero la realidad es que, los límites de tarjeta de crédito creo que son cinco a seis veces más en otros banco que lo que podemos tener en el Provincia. No así en los crédito, en la parte crediticia es mucho mejor el Provincia que un Banco Privado
- **Que evaluarías en el tema crediticio?**
- Hoy por hoy miramos más las tasas
- Las cuentas sueldo quizás son mejores las de bancos privados que las del Provincia
- La buena atención de la sucursal y la buena relación que tenemos influye al momento de los empleados tener que hacer algún tipo de trámite y demás, tenemos cierta preferencia porque nos atiendan para no quitarle tiempo de trabajo a los empleados
- **Que priorizas en Galicia?**
- Límite de tarjetas, programa de puntos, priority pass, que quizás el Provincia los tiene pero no están lo suficientemente promocionados u ofrecidos a los clientes para que los puedan obtener, esa es la diferencia con otros bancos, quizás te enteras que también las tienen pero no se capitalizan bien
- **Que criticarías del Provincia?**
- La practicidad del tema del homebanking, sobre todo en estos tiempo que hay poca atención en la sucursal, hay días que cuesta mucho hacer una transferencia, los límites de transferencia a veces son bajos y tenes todos los días que autorizar, creo que debería estar más atado a la facturación o a la cantidad de operaciones mensuales que hace una empresa, más que a

- algo, viste, lo tienen estipulado en 500.000 pesos por día y un camión de mercadería son tres o cuatro veces eso
- Se congestiona el sistema, yo algunas cosas las entiendo pero hoy por hoy hay muchas cosas que si no las pagas no te las mandan y no tenes prioridad, eso es importante
 - El homebanking es fundamental, la verdad que el BIP no es claro. Tiene una interfaz muy vieja, incluso la aplicación es muy antigua, no te permite hacer transferencias ni de alto monto ni de bajo monto, tiene que se más fácil para todo el mundo para poder manejarlo
 - Tengo Galicia Eminent, creo que es el tope de la cuentas de Galicia, me la abrieron cuando trabajaba en relación de dependencia y me fueron actualizando los montos de tarjeta de crédito, la atención es bastante especializada
 - En el Provincia, nunca nos interesamos mucho más, creo ni tengo la black, creo que tengo la Platinum y te hablo con movimientos de la empresa de quizás 20 - 25 millones de pesos mensuales y presentando declaraciones juradas y todo y no...
 - Nunca la pedí tampoco, me parece que ese sector esa parte no la tienen explotada, como que eso está en un segundo plano
 - Un poco te obligan a trabajar con otros bancos, incluso para mi familia, si tengo que elegir un adicional tengo las del Galicia, tienen más beneficios y es más simple
 - En el Supervielle tengo tarjeta un amigo me dio la cuenta, tengo también buen limite
 - Hoy por hoy el pago electrónico se hizo muy importante y en eso al Galicia no hay con que darle, tiene seguridad, tiene el sistema de token y demás pero automáticos ya instalado en el teléfono, no lo tenes que generar para hacer una transferencia, y en los otros casos necesitas dos dispositivos siempre, calculo que es igual de seguro, por lo que puedo yo percibir... Galicia es más practico
 - **Recibís algún tipo de comunicación del banco acerca de los productos del banco?**
 - No recuerdo haber recibido
 - **Por homebanking?**
 - No, no y mirá que lo navego bastante, hasta dos a tres horas por día.
 - Es muy confuso, no es bueno el homebanking, hay muchas cosas que quedan en la barra de arriba ocultas, tenes que buscarlas...Tenes que buscar mucho y tenes que conocer
 - **Qué opinas del 0800?**
 - Llame una vez sola y no tuve problemas
 - Otra cosa que tiene el Galicia y el Provincia no, o quizás sí y no lo encontré, es para las liquidaciones de ganancias, viste que vos podes bajar los Excel para liquidar ganancias, en el Galicia a vos te lo va acomodando por año y

en el Provincia creo que no, incluso los extractos, vos los podes imprimir o descargar mes a mes, no podes descargar un año completo.....

- No tiene la posibilidad de hacer, creo eh, o no la encontré, adelanto de sueldos para los empleados, tenes que hacer transferencia si o si, con el CBU, o aunque sea transferencia con pago de haberes....
- Yo quiero hoy darle un adelanto o un vale y no tengo a mi plantilla poder dar un vale o adelanto a cada uno y sale. Están todavía con el sistema para liquidar sueldos de mandar el archivo por mail.....
- En otro bancos te sentas en tu computadora y los pagas vos sin ningún problema
- Esa cosas son las que tienen que mejorar, el tipo que no labura con el estado como yo, estoy seguro que elige otro banco, seguro
- Tengo el oficial de mi oficial de cuenta del Provincia y me contesta, en cambio en Galicia, tengo que ir a canal Eminent, en ese sentido Provincia complementa con esa atención
- Yo no tengo relación con mi oficial de Eminent porque no tengo la necesidad de contactarlo para nada, todo lo puedo hacer por canal online
- Se manejan mucho con mail, si me llegan las promociones del Galicia y esos beneficios son importantes, cuanto más consumo tenes, más lo aprovechas
- Vas a comer y tenes 25% de descuento o en la pilcha tenes un 20%
- Quizás en comisiones me cobra el triple que el Provincia.....Hay cierto nivel de cuentas y cierto movimiento, que un punto más o dos de comisión, no te cambia nada y lo que vos queres es que te simplifiquen las cosas.....
- El Eminent no te lo bonifican más, ahora te lo cobran con la tarjeta. No lo quería porque era gratis, hay gente que lo paga porque quiere el mejor servicio
- Y hay mucha gente en el Provincia que tiene este tipo de cuentas y tiene un nivel de ingresos importante, trabajen con el estado o no y todos inclinan la parte comercial a otro banco, es así ehh, porque tengo muchos colegas que lo hacen y estamos todos en la misma, cuando para mí sería mucho mejor tener todo centralizado en una cuenta, sería mucho más cómodo

Banco Provincia Cerrar Sesión | Manual en Línea | Mensajes al Banco |

Inicio | Cuentas | Transferencias | Pagos DEBIN | Pagos | Paquetes | Recargas | Tarjetas | Préstamos | Inversiones | >>

Posición Consolidada | Personalizar Posición Consolidada | Mis Tenencias al 31/12 | Operaciones Realizadas por Banca Internet | Cheques en Custodia | MIFI

Bienvenido : Ayuda Martes 19 de Mayo de 2020 - 08:26:43
 Último acceso - Lunes 18 de Mayo de 2020 - 22:31:51

Posición Consolidada

Paquete

Cuentas

Tipo de cuenta	Moneda	Cuenta	Identificación	Saldo	Detalle	Movimientos	Servicios
Caja de Ahorro	s		CUENTA				
Caja de Ahorro	USD		Nueva USD				
Cuenta Corriente	s		CUENTA				

Resultados 1 - 3 de 3.

TURNOS WEB

ACTUALIZÁ TUS DATOS

COTIZACIÓN DEL DÓLAR

- Compra 65,000
- Venta 70,000

ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN 19 MAY 2020 08:26

ACCESOS DIRECTOS

- Últimos movimientos

Figura 12. Interface BIP. Banco De La Provincia De Buenos Aires (2020)

Galicia

Maria

Inicio
Cuentas
Tarjetas
Transferencias
Pagos de servicios
Compra/Venta de Dólares
Inversiones
Préstamos
Seguros
Quiero!
Ayuda
Perfil

Tu cuenta principal

CA\$ \$ -1 1 0-

VER DETALLE COMPARTIR DATOS

Todos los movimientos ▼

18/05/2020	Mercadopago	-\$2.250,00
18/05/2020	Transferencia De Terceros	\$2.250,00
18/05/2020	Transferencia A Terceros	-\$2.000,00
15/05/2020	Credito Transferencia	\$2.000,00
15/05/2020	Transferencia A Terceros	-\$4.000,00

Tus otras cuentas

USD USD Caja Ahorro dólares

Tu casa hoy te cuida. y te devolvemos \$1.0!
Del 18 de Mayo al 1 de Junio

Figura 13. Interface Online Banking. Banco Galicia (2020)

Paquetes Black/Signature



Además de tu caja de ahorro en pesos totalmente bonificada tenemos para vos:

- Tarjeta de Crédito Visa Signature
- Tarjeta de Crédito MasterCard Black
- Caja de Ahorro en Dólares
- Cuenta Corriente más acuerdo de giro
- Tarjeta de Débito
- Cuenta Comitente con contratación opcional
- Conocé Comisiones, Tasas y Cargos Vigentes haciendo [click acá](#)

Más Beneficios

- Acceso al Programa Me Sumo o Aerolíneas Plus
- Acceso a Descuentos Exclusivos
- Beneficios en Seguros Seleccionados - Cobertura Premium
- Beneficios en la contratación en Caja de Seguridad
- Servicios de Concierge Personal
- Servicio de Priority Pass
- Servicio de Comunicación Digital e-provincia
- Banca Internet Provincia BIP

Figura 14. Información Paquete Logros. Banco De La Provincia De Buenos Aires (2020)

Cuenta Nación Insignia

Reunimos en un solo producto todas las prestaciones y beneficios exclusivos para nuestros clientes más selectos. Cuenta Nación Insignia es la alternativa para quienes requieren de una atención optimizada y diversificada de servicios.

Composición (cartera general y servicios financieros adicionales a la cuenta sueldo / seguridad social)

- Tarjetas de crédito
 - Nativa Mastercard Platinum y Nativa Visa Platinum.
 - Nativa Mastercard Black y Nativa Visa Signature.
- Cuenta monetaria ^(*) (cuenta sueldo / cuenta de la seguridad social).
- Tarjeta de débito.
- Caja de ahorro en dólares.
- Cuenta corriente en pesos.
- Acuerdo para girar en descubierto.
- Preacuerdo de préstamo personal.
- Cuenta comitente.
- Programa Aerolíneas Plus.

Beneficios exclusivos

Tarjeta de crédito

La Cuenta Nación Insignia te otorga tarjetas de crédito:

- Nativa Mastercard Platinum y Nativa Visa Platinum⁽¹⁾.
- Nativa Mastercard Black y Nativa Visa Signature⁽¹⁾.
- Sin comisión por administración de cuenta y servicio anual.
- Para realizar compras y consumos en Argentina y en el exterior, inclusive por Internet.
- Conveniente tasa de financiación, destacada en el mercado.

Control de supervivencia – segmento previsional (servicios financieros adicionales a la cuenta de la seguridad social)

Si sos titular de un paquete de servicios Cuenta Nación Previsional, tenés la posibilidad de cumplimentar el control de supervivencia, realizando al menos una compra mensual con las tarjetas de crédito Nativa Visa/Nativa Mastercard asociadas al paquete.

Se computarán al control todas las compras dentro del territorio nacional que los beneficiarios realicen en comercios habilitados con su tarjeta Nativa, siempre y cuando el titular concorra al comercio a realizar la transacción y la compra se efectivice a través de la terminal de captura electrónica con lectura de la banda magnética (transacción "online").


Para más información: [Supervivencia jubilados y pensionados ANSES](#)

Figura 15. Información Paquete Insignia. Banco De La Nación Argentina (2020)

Conocé las ventajas de la Cuenta Premium World

Experiencias, atención personalizada y las mejores soluciones financieras

- Millas adicionales LATAM Pass. Obtenés un 25% adicional volando con LATAM y 15% adicional con tus consumos con Tarjetas de Crédito BBVA.
- Asesoramiento financiero personalizado y atención prioritaria en espacios exclusivos en nuestras sucursales.
- El paquete de productos más completo: caja de ahorro en dólares y euros, cuenta custodia de títulos, cuenta corriente y seguro contra robo en cajeros sin cargo.
- Experiencias en viajes: 4 cupones de upgrade de cabina, acceso a Salon VIP LATAM de Ezeiza y Check in preferente, y mucho más.

 **Características**

¿Qué ofrece la Cuenta Premium World?

■ CUENTAS

- Caja de Ahorro en dólares.
- Caja de Ahorro en euros.
- Caja de Ahorro pesos (vinculada a tu cuenta)

■ TARJETAS

- Tarjeta Visa Débito.
- Tarjeta de Crédito Visa Signature LATAM Pass.
- Tarjeta de Crédito Mastercard Black LATAM Pass.

■ PROGRAMA LATAM PASS

- Programa LATAM Pass Bonificado.
- 15% adicional de Millas LATAM Pass con consumos de Tarjetas de Crédito BBVA.
- 25% adicional de Millas LATAM Pass al volar con LATAM.
- 4 cupones al año para upgrades de cabina.
- Categoría de pasajero frecuente Gold LATAM Pass.
- Acceso gratuito al Salón VIP LATAM de Ezeiza.
- Check-in preferencial en vuelos internacionales LATAM y alianza Oneworld.
- Prioridad de equipaje en desembarque en vuelos internacionales LATAM.
- Posibilidad de upgrade de cabina con canje de millas.

Figura 16. Información Cuenta Premium World. BBVA Argentina (2020)

Como socio ICBC Exclusive Banking Black, contarás con:



ICBC Visa Débito

Transacciones ilimitadas.



Protección en cajeros automáticos

Sentite seguro al realizar extracciones, sabiendo que [estarás protegido](#) (1)



ICBC Visa Signature

Adicionales ilimitadas [sin cargo](#).



Caja de ahorro en dólares

[Más alternativas](#) y comodidades por las que contar con tu dinero.



Cuenta corriente

[Con acuerdo de sobregiro](#).



ICBC MasterCard Black

Adicionales ilimitadas [sin cargo](#).



Asesores especializados

Para ayudarte a tomar las mejores de decisiones de inversión.

Prioridad y servicios preferenciales en viajes



Priority Pass

Membresía Priority Pass bonificada e ilimitada para el titular, con pases para tus invitados. Podrás disfrutar de múltiples comodidades en las salas de más de 1.000 aeropuertos del mundo y relajarte, desde antes que comiencen tus embarques. Servicio exclusivo para socios [ICBC Visa Signature](#) (2). Conocé las salas en el [sitio oficial Priority Pass](#).



Airport Experience

Embarcá en menos tiempo y en un ambiente exclusivo en más de 750 salas VIP en los principales aeropuertos de todo el mundo, accediendo a atención personalizada en partidas y arribos. Servicio exclusivo para socios [ICBC MasterCard Black](#) (3)



Protecciones y asistencia en viaje

La mejor cobertura de asistencia para vos y tu familia. Además, contarás con protecciones por inconvenientes en viaje y pérdida de equipaje, seguros de alquiler de autos y compras (4).



WiFi donde estás

Mantenete conectado en todo el mundo desde tu dispositivo móvil. Accedé a más de 1 millón de puntos de conexión Boingo de manera gratuita e ilimitada, en una amplia red en aeropuertos, restaurantes, y otros espacios públicos (5).

Figura 17. ICBC Exclusive Banking Black. Industrial And Commercial Bank Of China (2020)

Atención Personalizada

Tu tiempo vale mucho, por eso en el mundo Black podés contar con nosotros cada vez que lo necesites.

Disponés de:

- ▶ Un ejecutivo Select asignado en su sucursal.

- ▶ Un Centro de Atención Exclusivo Select atendido por un equipo especialmente capacitado para resolver todas tus consultas e inquietudes. Solo llamá al **0-800-222-1287**, de lunes a viernes de 8hs a 21hs y sábados de 9hs a 18hs.

- ▶ Un oficial de Banca Privada, altamente capacitado para asistirte en tus inversiones.

Cuenta ⁽¹⁾

- + Servicio de cuenta

- + Tarjeta de Débito Black

- + Movimientos Ilimitados sin cargo con tu Tarjeta de Débito Black

- + **Chequera sin cargo ⁽¹⁾**

Online Banking

- + Resumen Online

- + Pagos de servicios, impuestos y recargas de celulares

- + Transferencias ⁽²⁾

Servicios Exclusivos

- + Servicio de ConciERGE Personal

- + Beneficios en Aeropuertos

- + Santander Inversiones

- + Servicio de Atención Telefónica de postventa de Despegar.com

Figura 18. Santander Select. Santander Río (2020)

Propuestas de Servicio - Anexo de Tasas, Comisiones y Cargos - Personas Físicas - RETAIL

Sucursal: Fecha: / /

CONCEPTO DE COMISIÓN	PREMIER BLACK <input type="radio"/>	PREMIER <input type="radio"/>	ADVANCE <input type="radio"/>	ADVANCE GOLD <input type="radio"/>	PACK TOTAL 2 <input type="radio"/>	PACK TOTAL 1 <input type="radio"/>	CUENTA CORRIENTE <input type="radio"/>	CAJA DE AHORRO <input type="radio"/>	CGU* <input type="radio"/>
MANTENIMIENTO MENSUAL	\$3.464,25 ⁽²⁾	\$2.577,70 ⁽²⁾	\$1.755,22 ⁽¹⁾⁽²⁾	\$1.352,18 ⁽¹⁾⁽²⁾	\$1.300,77 ⁽¹⁾	\$1.014,69 ⁽¹⁾	\$761,39	\$0 / USD24,20	\$0
CLEARING CHEQUES PROPIOS RECIBIDOS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$18,88	\$18,88	\$18,88	\$18,88 ⁽²⁾	\$18,88
CHEQUERA DE 25 / 50 CHEQUES DE PAGO DIFERIDO Y COMÚN	\$0	\$0	\$172,12 / \$344,25 ⁽⁴⁾	\$172,12 / \$344,25 ⁽⁴⁾	\$172,12 / \$344,25 ⁽⁴⁾	\$172,12 / \$344,25 ⁽⁴⁾	\$172,12 / \$344,25		
USO DE CAJERO AUTOMÁTICO PROPIO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
USO DE CAJERO AUTOMÁTICO BANELCO NO PROPIO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0 ⁽²⁾	\$0 ⁽¹⁾⁽⁴⁾
USO DE CAJERO AUTOMÁTICO DE OTRAS REDES NO PROPIAS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0 ⁽²⁾	\$0 ⁽¹⁾⁽⁴⁾
USO DE CAJERO AUTOMÁTICO DE REDES INTERNACIONALES	\$0 ⁽¹⁾⁽⁴⁾	\$0 ⁽¹⁾⁽⁴⁾	\$207,69 ⁽¹⁾⁽⁴⁾	\$207,69 ⁽¹⁾⁽⁴⁾	\$207,69 ⁽¹⁾⁽⁴⁾	\$207,69 ⁽¹⁾⁽⁴⁾	\$207,69 ⁽¹⁾⁽⁴⁾	\$207,69 ⁽²⁾⁽¹⁾⁽⁴⁾	
REIMPRESIÓN DE TARJETA DE DÉBITO	\$170,08	\$170,08	\$170,08	\$170,08	\$170,08	\$170,08	\$170,08	\$170,08	\$170,08 ⁽¹⁾⁽⁴⁾
TARJETAS DE CRÉDITO	INCLUYE 2 TC ⁽⁴⁾				INCLUYE 2 TC ⁽⁴⁾	INCLUYE 1 TC ⁽⁴⁾			
COSTO MENSUAL SEGURO DE EXTRACCIONES ⁽⁴⁾	SIN CARGO LOS DOS PRIMEROS TITULARES		SIN CARGO PRIMER TITULAR						
SUMA ASEGURADA PARA EXTRACCIONES EN CAJEROS ⁽⁷⁾	1ER. EVENTO \$15.000,00		1ER. EVENTO \$10.000,00						
	2DO. EVENTO \$15.000,00		2DO. EVENTO \$10.000,00						
REEMBOLSO DE GASTOS POR ROBO DE DOCUMENTACIÓN	DOS EVENTOS CON TOPE \$1.000,00 CADA UNO, POR AÑO.								
CAMBIO DE CERRADURA POR ROBO DE LLAVES	DOS EVENTOS CON TOPE \$1.000,00 CADA UNO, POR AÑO.								
SUMA ASEGURADA EN CASO DE MUERTE O INVALIDEZ TOTAL Y PERMANENTE ⁽⁸⁾	\$50.000,00								

Figura 19. Costos HSBC. HSBC (2020)

MUNDO EPICÚREO te invita a RESTAURARTE: a vivir la gastronomía como experiencia restauradora de cuerpo y alma.

Te invitamos a vivir la mejor experiencia en los más de 100 restaurantes y bares que forman parte del programa.

Conocé más

Viajar es mejor con HSBC Premier

Disfrutá de beneficios únicos para hacer de tu viaje la mejor experiencia: una completa gama de servicios para acompañarte en tus viajes y cubrir tus necesidades mientras estás en el exterior.

Conocé más

Conocé la propuesta HSBC Premier Black



Tarjeta HSBC Premier
Mastercard Black >



HSBC Premier Black
Mastercard Contactless >



Beneficios con tus Tarjetas
HSBC >



Programa HSBC Rewards >



Inversiones



Beneficios en marcas
internacionales >

Figura 20. Premier Black. HSBC (2020)