



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

MBA

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Plan de marketing para lograr el posicionamiento deseado del Banco de la Provincia de Buenos Aires como banco 100% digital en el segmento Pymes, 2025.

AUTOR: BORRELLI MARINA

DIRECTOR: SCARDAMAGLIA LAURA

TEMA: POSICIONAMIENTO DESEADO

TIPO DE TRABAJO: PLAN DE MARKETING



Contenido

Agradecimientos	6
Resumen	7
Introducción.....	8
Estado del Arte	9
Evolución del posicionamiento hacia una estrategia digital.....	9
Justificación	12
Requerimiento	13
Objetivos.....	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos.....	13
Metodología de la investigación.....	14
Hallazgos	15
Marco teórico.....	16
Marco conceptual	17
Brief: Bapro Digital – Plataforma Digital Integrada	18
Capítulo 1: Análisis de situación actual y madurez digital de la banca argentina.....	22
Análisis político legal	22
Análisis político económico	24
Análisis demográfico	26
Análisis tecnológico	27
Análisis ambiental	28
Análisis de mercado.....	30
Análisis de Cruz de Porter	31
Ciclo de vida del producto.....	33
Análisis del Market Share.....	33
Tendencias del mercado	34
Análisis de la madurez digital de la banca argentina.....	37



Servicios financieros digitales	38
Análisis del consumidor	40
Portarretrato del consumidor	40
Insight de consumidor	41
Target Objetivo.....	42
Posicionamiento de marca	42
Valores que las pymes consideran importantes	42
Análisis de la competencia	43
Benchmarking de productos para empresas	43
Descripción de la competencia	45
Análisis de posicionamiento de la competencia en el segmento pymes.....	47
Ventajas competitivas de Banco Provincia	48
Análisis de la organización.....	49
Misión.....	50
Visión	50
Valores.....	50
Políticas	51
Análisis del servicio Banca Internet Provincia para pymes	53
Análisis de las pymes en el Banco Provincia	58
Análisis de la madurez digital en el Banco Provincia	58
Resultados.....	59
Estrategias de cartera - Análisis BCG	60
Análisis Matriz de Ansoff.....	61
Análisis Matriz de gestión del valor de una empresa	61
Análisis FODA	62
Principales conclusiones del análisis FODA	64
Conclusiones - Capítulo 1	64
Capítulo 2: Identificación de la necesidad y propuesta de valor.	67
Brief de investigación.....	67
Identificación de la necesidad.....	68
¿Qué necesidades bancarias digitales tienen las pymes?.....	68
Investigación.....	69
Entrevista focalizada con referente del Banco Provincia	69
Encuesta a pymes de la Provincia de Buenos Aires y CABA	69



Conclusiones de la investigación.....	69
Propuesta de valor	71
Diferenciación	72
Estrategia	73
Definición de KPI.....	74
Marketing mix	74
Modo de acción (Plan táctico).....	82
Plan de medios.....	82
Customer Journey Map.....	86
Presupuesto.....	88
Presupuesto de marketing.....	90
Herramientas de seguimiento y control.....	91
Profit & Loss	94
Análisis de la Rentabilidad del Plan.....	94
Conclusiones - Capítulo 2	95
Consideraciones Finales	96
Defensa de la solución.....	96
Discusión abierta	97
Bibliografía.....	98
Anexo 1: Entrevista a Referente de Banco Provincia.....	107
Anexo 2: Encuesta Pymes de la Provincia de Buenos Aires y CABA.....	109



Lista de figuras

Figura 1: Ciclo de vida del producto.....	31
Figura 2: Distribución del servicio digital empresas pymes.....	55
Figura 3: Matriz BCG.....	58
Figura 4: Matriz de Ansoff.....	59
Figura 5: Matriz de gestión del valor de una empresa.....	60

Lista de tablas

Tabla 1: Técnicas de investigación.....	15
Tabla 2: Benchmarking bancos	41
Tabla 3: Benchmarking bancos Cuenta Corriente para pymes.....	54
Tabla 4: Plan de Medios – Sistema Offline para BaproDigital	80
Tabla 5: Plan de Medios – Sistema Online para BaproDigital.....	81
Tabla 6: Diagrama de GANTT para BaproDigital	82
Tabla 7: Customer Journey Map para BaproDigital.....	84
Tabla 8: Presupuesto Plan de Marketing	88
Tabla 9: Tablero de Comando	92



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Agradecimientos

A mi familia, Carlos, Susana, Bruno y Rocío que me acompañaron y apoyaron siempre en mis decisiones. Me potenciaron y animaron en los momentos necesarios. Me ayudaron a confiar en mí y a esforzarme por lograr mis objetivos. Son mi cable a tierra y mi lugar seguro en el mundo, sin ellos, nada hubiese sido posible.

A la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, que me abrió sus puertas y apostó en mí. Gracias a la educación pública me convertí en la profesional que soy hoy en día y que de otra manera no podría haber sido posible. Que construyó los cimientos necesarios no sólo para desarrollarme en el mundo laboral y profesional sino también todo lo relacionado con mi vida y mi futuro.

A mis compañeros, profesores, tutores y directivos que creyeron en mí, me compartieron sus experiencias y llevaron mis sueños a lugares que jamás hubiera imaginado. Se convirtieron en mis referentes, mis ejemplos a seguir. La calidad humana de este grupo permitió no sólo expandir mis conocimientos sino también contar con esas palabras de apoyo y ayuda en los momentos justos.

A mis compañeros y superiores del Banco de la Provincia de Buenos Aires, que, sin su buena predisposición, su interés, acompañamiento y compromiso nada hubiera funcionado. Por regalarme su tiempo y su conocimiento y motivarme a no bajar los brazos nunca.



Resumen

La digitalización de los servicios financieros evoluciona día y a día. Las entidades bancarias incorporan nueva tecnología para brindar una mejor experiencia a usuarios cada vez más exigentes, digitales y tendientes a la autogestión. Banco Provincia logró posicionarse en el segmento individuos con el relanzamiento de su billetera digital “Cuenta DNI”.

No se logra un posicionamiento digital centrándose únicamente en la digitalización de ciertas operaciones como dar de alta una cuenta, obtener un crédito o brindar ayuda online, sino abarcando todo el flujo de interacciones que el Banco tiene con los clientes para realmente ofrecer una propuesta de valor.

Con este trabajo se busca lograr un posicionamiento digital del Banco Provincia en el segmento pymes de la Provincia de Buenos Aires y CABA. Detrás de un posicionamiento deseado como banca digital debe haber un modelo de madurez digital rígido. A tal fin, se propone el desarrollo de una plataforma de APIS abiertas y de gestión online para empresas disponible en versión móvil. Se intenta lograr una reputación consolidada y sostenible en el tiempo a través de una propuesta de transformación digital y aprovechar así las ventajas en ingresos y costos que las instituciones logran al pasar del estado más incipiente al estado más avanzado de la madurez digital.

El cambio es necesario para poder competir con empresas que no solo nacieron digitales, sino que día a día afianzan su crecimiento sobre la base del cambio cultural. Se observa una oportunidad emergente en el segmento pymes y aún no bien atendida por la competencia, que si el Banco Provincia logra explotarla de manera correcta podría obtener resultados superadores.

Palabras clave: *Plataforma digital, bancos, pymes, posicionamiento, digitalización, plan de marketing.*



ABRIL 2025

Introducción

El plan de marketing para posicionar al Banco de la Provincia de Buenos Aires como banco 100% digital en el segmento pequeñas y medias empresas (Pymes) radicadas en la provincia Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) durante el año 2025 pretende dar respuesta a los avances tecnológicos del momento. Se busca potenciar el empuje digital que tiene el Banco Provincia evidenciado con el relanzamiento de la billetera virtual Cuenta DNI. En sintonía con su rol de impulsor del desarrollo de la provincia y su gente, logró posicionarse en el segmento individuos y comercios. Con esta innovación obtuvo más de cinco millones de descargas y se posicionó hoy en día como una de las aplicaciones más valorada del país seguida por BNA+ y Mercado Pago.

Si bien no sería novedad para el sistema financiero argentino cambiar para adaptarse a las tendencias económicas del momento o a las distintas regulaciones, la pandemia decretada en marzo de 2020 puso de manifiesto una necesidad inminente: la digitalización.

El sistema financiero argentino está siendo atacado por empresas tecnológicas, tecnológicas financieras, conocidas en idioma inglés como fintechs y por innovadores modelos de negocios como los proveedores de servicios de pago (PSP). A su vez, se enfrenta a usuarios más sofisticados, cada vez más digitalizados y tendientes a la autogestión. Los productos financieros digitales toman cada vez más terreno, el dinero en efectivo parece ser cosa del pasado y los celulares se convierten en las nuevas tarjetas de crédito. Esta nueva competencia, antes impensada para la banca tradicional, brinda asistencia financiera de manera ágil y sencilla, reduce los tiempos de transacción, están poco reguladas y tienen una estructura de costos bajos.

Se busca hacer frente a esta situación, integrando las estrategias comerciales y de transformación digital en una estrategia comercial digital integral, ofreciendo nuevos y mejores productos y servicios.



Estado del Arte

Evolución del posicionamiento hacia una estrategia digital

Cuando se habla sobre posicionamiento hay que centrarse en autores como Al Ries y Jack Trout, a quienes entre estudiosos del tema los llaman “padres del posicionamiento”. Al Ries en la década de 1960 creó el concepto de “roca sólida” y compartió su investigación con su colega Jack Trout quien sugirió llamarlo “posición”. El concepto tomó relevancia en 1972 con la publicación de una serie de artículos sobre el tema y finalmente se plasmó por estos autores en el libro que se lanzó en 1981 “Positioning: The battle for you mind”, convirtiéndose en uno de los libros más vendidos del mundo del marketing.

Para entender la evolución del concepto de posicionamiento en el tiempo, conviene considerar el enfoque de Ries y Trout sobre la evolución de la comunicación y la publicidad. En los años 1950 la publicidad se encontraba inserta en la era del producto. Tanto la atención como el marketing estaban centrados en el producto y el éxito dependía de las propuestas únicas de venta. En ese entonces autores intentaban plasmar una definición de marketing, es el caso de Maynard y Beckman que sostienen que “el marketing trata de todas aquellas actividades empresariales requeridas para transferir la propiedad de los bienes y servicios incluyendo la distribución física” (Maynard & Beckman, 1952). Esta era se vio amenazada por la aparición de productos que se reconocieron como imitación, lo que llevó a que las empresas empiecen a identificar que la imagen y la reputación de la marca era más importante que el producto, proclamándose así el comienzo de la era de la imagen. En 1965 la Universidad de Ohio empieza a introducir el concepto de promoción relacionada al marketing, además empieza a tomar importancia el concepto de marketing social impulsado por Kotler y Levy (1969) y Kotler y Zaltman (1971). Pero al poco tiempo aparecen en escena, las compañías de imitación, poniéndole fin a esta era. En los años ´80 surge la era del posicionamiento, en la que rige la estrategia y la carrera por conseguir un lugar en la mente de los consumidores. El consumidor pasa a tener el poder de elección ante una oferta de productos y marcas similares, se empieza a informar más y empieza a exigir más productos y mejores. Aparece así el concepto de Marketing de relaciones y marketing de servicios impulsado por Berry (1983) y el concepto de posicionamiento que Ries y Trout lo definen como “la forma de diferenciarse en la mente de su cliente prospecto” y consideran que “El



enfoque básico del posicionamiento no es crear algo nuevo y distinto, sino manejar lo que ya está en la mente; esto es, restablecer las conexiones existentes” (Ries & Trout, 1981). La comunicación empieza a ser bidireccional, se empieza a escuchar al cliente y a conocerlo más. Con la aparición de internet, desde 1990, el marketing y la forma de comunicar y publicitar se centró más en los valores, la ética y la transparencia. Se entra así en una era digital donde la comunicación pasa a ser multidireccional y la información multicanal. Se genera un mercado más inclusivo donde no existen las barreras geográficas y demográficas, triunfan las redes sociales y las comunidades de clientes. Gummesson (1999) afirma que “el marketing de relaciones es el marketing visto como relaciones, redes e interacción”. El concepto de posicionamiento sigue evolucionando en el tiempo y autores como Kotler lo definen como:

La acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores. El objetivo es ubicar la marca en la mente del gran público para maximizar las utilidades potenciales de la empresa. Gracias al posicionamiento, se logra crear una propuesta de valor centrada en el cliente, una razón convincente por la cual el mercado meta debería adquirir el producto (Kotler & Keller, 2006).

Si bien la era digital llegó para quedarse, en pocos años surgen grandes avances tecnológicos, en 2016 llega la cuarta revolución industrial. Schwab lo describe de la siguiente manera:

Los conceptos de la cuarta revolución industrial ya están integrados en los modos de pensar y actuar de los emprendedores dedicados a desarrollar nuevos tipos de servicios financieros. Sus compañías son ágiles y colaborativas, diseñan y mejoran sus productos de forma interactiva, y trabajan de cerca con sus clientes, que ya viven vidas altamente digitalizadas (Schwab, 2016)

Hoy se pelea por la atención de los clientes ya que están expuestos a tantos contenidos que se hace muy difícil captarlos, por lo tanto, se logra la diferenciación creando valor para el cliente y “la capacidad de escalar soluciones digitales rápidamente diferencia a las empresas que logran obtener valor a partir de sus transformaciones digitales de las que no” (Close, Franke, Grebe, Hrishikesh , & Rogers, 2022). Siguiendo las palabras de Federico Muxi, managing director y senior partner de BCG, “la madurez del marketing digital se



posiciona como una fuente de ventaja competitiva para las instituciones que apuesten por su desarrollo estratégico”. Jorge del Río, decano de la Escuela de Negocios de la Universidad tecnológica de Bolívar considera que “El marketing estratégico y la transformación son tendencias empresariales y se constituyen en inversiones esenciales para el futuro de cualquier empresa que desee mejorar su posicionamiento en la era digital”.

Kotler considera que los clientes, “se vuelven cada vez más cautelosos con las comunicaciones de marketing de las marcas y confían en cambio en el factor f (amigos, familias, fanáticos y seguidores)” (Kotler, Kortajaya, & Setiawan, 2018). Las marcas ya no pueden hacer promesas falsas o imposibles de verificar, por esto parece necesario trabajar correctamente sobre el posicionamiento que desean tener y lograr el consenso de la comunidad digital. Kotler sostiene que “hoy en día, la comunicación constante de la identidad de marca y el posicionamiento de manera repetitiva, un factor clave de éxito en el marketing tradicional, puede que ya no sea suficiente” (Kotler, Kortajaya, & Setiawan, 2018).

“Las tecnologías vienen poniendo a disposición de las empresas nuevas y mejores formas de llevar a cabo sus operaciones, permitiéndoles redefinir los negocios, para que los usuarios perciban nuevas formas de valor en los productos y servicios que se ofertan” (Yandar Lobón & Moreno Ospina, 2019). Los modelos de maduración digital surgen como respuesta a que “la transformación digital requiere un modelo interdisciplinario y multidimensional que redefina las bases y las premisas de cómo la organización compete, atiende y satisface las necesidades de los clientes” (Ochoa, 2016).

Se evidencia que la digitalización debe estar acompañada de un modelo de madurez digital sólido para poder lograr la escalabilidad de las soluciones y así poder ofrecer valor al cliente a través de un posicionamiento digital real que logre ofrecer ventajas competitivas sostenibles.



Justificación

Como jefa departamental de la Subgerencia General del Área de Estrategia y Desarrollo Comercial y de la Gerencia de Política Comercial Empresas, se busca contribuir al diseño de políticas públicas eficientes para empresas calificadas como Pymes vinculadas al Banco de la Provincia de Buenos Aires y dar así respuesta a una oportunidad emergente y aún no bien atendida por la competencia. Lograr potenciar el impulso innovador y la buena aceptación en el mercado de cartera de consumo para adaptarse a las necesidades actuales de la cartera comercial.

La digitalización transformó al Banco de la Provincia de Buenos Aires y hoy en día su billetera digital compite en cantidad de usuarios con Mercado Pago. Un banco que nació digital y a pesar de tener 200 años, ser altamente regulado y con dificultades para simplificar procesos, respondió a los avances tecnológicos de la industria y a la diversificación de la competencia. El relanzamiento de Cuenta DNI, los circuitos semipresenciales para solicitud de productos y servicios a través de la Web, incorporación de tecnología sin contacto, conocida como contactless en el idioma inglés, a sus tarjetas, reconocimiento dactilar para dar la fe de vida en los adultos mayores y hacer trámites en un cajero automático, incorporación de la tecnología biométrica con reconocimiento facial para vinculación de clientes, el alias que facilitó transferencias, los pagos con QR, los chatbots, el e-cheq, los créditos digitales, aperturas de cuenta online, y la extracción sin tarjeta, son evidencia concreta de la capitalización de la transformación digital en el banco.

Se puede advertir que en el segmento individuos hubo grandes avances tecnológicos en el sector financiero no siendo así en el segmento empresas. Esto se debe en un principio a la dificultad de identificar de manera online a los autorizados de las empresas para gestionar sus productos, a los grandes riesgos y fraudes que se pueden llegar a generar y a las fuertes regulaciones empresariales.

A partir de los conocimientos adquiridos en la Maestría se busca poder ofrecer un modelo de negocios basado en la sustentabilidad económica y comprender las preferencias de estos clientes empresas del Banco: qué se le ofrece, qué más puedo ofrecerles, cómo puedo mejorar su experiencia, escucharlos y así entregar un servicio de valor.



Además, se busca con este trabajo generar un conocimiento generalizado sobre el tema dentro de la organización, permitir aumentar la capacitación de los empleados comerciales para contar con las herramientas suficientes para poder atender de manera correcta y motivada a estos clientes. La capacitación y el conocimiento generará una mejor interiorización de la cultura organizacional y adaptación de todo el personal a los nuevos cambios tecnológicos.

Generará a su vez, innovación tecnológica y organizacional y permitirá que el Banco se mantenga a la vanguardia de estas nuevas tendencias.

Requerimiento

¿Cuál es la estrategia que tiene que hacer el Banco de la Provincia de Buenos Aires para posicionarse en el segmento pymes como un banco 100% digital?

Objetivos

Objetivo general

Realizar la estrategia de posicionamiento digital deseado del Banco de la Provincia de Buenos Aires en el segmento Pymes de la Provincia de Buenos Aires y CABA para el primer semestre 2025.

Objetivos específicos

- ✚ Analizar la situación actual y la madurez de los planes de acción del marketing digital destinados al segmento empresarial.
- ✚ Detectar las necesidades financieras digitales de las empresas pymes para poder ofrecer un servicio de valor y una diferencia positiva.
- ✚ Redefinir los productos y servicios actuales hacia una propuesta digital atractiva para el segmento objetivo.



Metodología de la investigación

En pleno cambio tecnológico y digitalización de la industria financiera y bancaria, en un momento donde el cliente aclama por información inmediata y soluciones ágiles y digitales, se desarrolla este trabajo.

Se aborda un plan de marketing. El análisis se centra en el Banco de la Provincia de Buenos Aires y se intenta responder a cuestiones como ¿un banco público puede competir con una Fintech? ¿Cómo tiene que hacer un banco que se creó hace más de 200 años para adaptarse a los nuevos avances tecnológicos? ¿Las pymes están interesadas en productos digitales bancarios? ¿El sistema financiero argentino cuenta con la regulación adecuada para ofrecer productos y servicios digitales? ¿Facilita a la operatoria diaria de una pyme la posibilidad de integrar sus datos bancarios de forma online? ¿Qué piensan las pymes del Banco Provincia? ¿Qué precio están dispuestos a pagar? ¿Cómo impactaría en los costos operativos para el Banco? ¿Está el Banco preparado para satisfacer los deseos y necesidades de las pymes? ¿Por qué es importante considerarlas en los planes estratégicos del Banco? Todas estas y más preguntas serán analizadas a lo largo de este escrito.

El reporte se prepara con un enfoque mixto que, de acuerdo con las palabras de Sampieri se define de la siguiente manera:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernandez Sampieri, 2014).

Por lo tanto, se logra haciendo una revisión de bibliografía, estadísticas, datos obtenidos de diferentes fuentes como libros, revistas especializadas, estudios publicados, recursos de internet y otros Trabajos Finales de Maestría disponibles. A su vez, se utilizarán fuentes primarias de datos obtenidos a través de las técnicas de entrevista y encuesta, y experiencias personales de la autora.

Constó de una entrevista cualitativa, focalizada, no estructurada a una persona con alto poder decisión en la estrategia comercial del Banco para el segmento empresarial. Se



realizó de manera íntima y flexible para lograr una construcción conjunta sobre el tema. A su vez, se llevó a cabo una investigación cuantitativa, mediante una encuesta dentro del público objetivo. El objetivo principal de la encuesta fue conocer cuál es la percepción de las pymes sobre el servicio bancario ofrecido. La encuesta se realizó de forma anónima y online a 100 empresas pymes clientes o no del Banco. A partir de los resultados obtenidos, se tomarán las decisiones estratégicas correspondientes sobre los servicios digitales que ofrece el Banco Provincia para poder ofrecer a estos clientes un producto de valor.

Tabla 1: Técnicas de investigación

Se toman en cuenta los tres objetivos específicos planteados en el trabajo.

Objetivo específico	Fuente de datos	Técnicas de investigación	Población/Muestra	Técnicas de procesamiento y análisis
Analizar la situación actual y la madurez de los planes de acción del marketing digital destinados al segmento empresarial.	Estadísticas, informes, libros, revistas especializadas, estudios publicados, recursos de internet.	Análisis documental	-	Procesamiento y análisis de los datos recolectados.
Detectar las necesidades financieras digitales de las empresas pymes para poder ofrecer un servicio de valor y una diferencia positiva.	Informes, libros, revistas especializadas, estudios publicados, recursos de internet.	Encuesta	100 Pymes Provincia de Buenos Aires y CABA	Procesamiento y análisis de la encuesta. Procesamiento y análisis de los datos recolectados.
Redefinir los productos y servicios actuales hacia una propuesta digital atractiva para el segmento objetivo.	Análisis de escritorio, datos internos de la organización.	Entrevista	Persona con poder de decisión dentro del Banco Provincia.	Procesamiento y análisis de la entrevista. Procesamiento y análisis de los datos recolectados.

Tabla 1: Elaboración propia.

Hallazgos

La estrategia que tiene que hacer el Banco de la Provincia de Buenos Aires para posicionarse en el segmento pymes como un banco 100% digital se basa en configurar una oferta realmente digital, incluyendo la innovación como motor de la transformación y diseñando nuevas propuestas de valor. Para ser competitivo en un mundo digital se debe realizar una estrategia digital correcta basada en transformación digital y así lograr una reputación consolidada y sostenible en el tiempo. Se busca entonces lograr una madurez digital a través de una estrategia de desarrollo de una plataforma de APIS abiertas y de gestión online para empresas disponible en versión móvil, conocida como mobile en el idioma inglés. Esta estrategia se complementa a la desarrollada con Cuenta DNI en el segmento individuos con la cual el Banco logró posicionarse en el segmento individuos.



La misma debe permitir que las Pymes puedan administrar las finanzas de su empresa desde la palma de su mano. Potenciar el uso de las herramientas bancarias como tarjetas de crédito, cheques electrónicos, conocidos como e-cheq en el idioma inglés, transferencias online y pago de haberes y a proveedores, para así, llevar un mejor control de gastos y obtener reportes diarios, mensuales y anuales de los movimientos realizados. Además, eliminar la necesidad de asistir a una sucursal migrando la gestión integral de los productos y servicios actuales al canal digital y mejorar la comunicación a través de asistentes virtuales y notificaciones ante consumos y/o movimientos sospechosos.

Las Pymes deben contar con una plataforma que les permita realizar una gestión integral de sus fondos y mejorar su experiencia con el Banco, de esta manera se busca que puedan ver toda la información a través de gráficos, cuadros de mando interactivos y personalizables y la posibilidad de descargarlos.

La plataforma debe permitir su integración con los sistemas contables de las empresas (ERP) a través de Apis abiertas. Por esta razón, el Banco deberá gestionar a través de sus procesadoras, acuerdos comerciales con proveedores de herramientas de gestión de gastos líderes en el mercado. Todo esto hace que las pymes puedan controlar que se cumplan sus políticas de gastos, conocer toda la información para poder tomar decisiones basadas en datos precisos y reales.

Se ofrece así una herramienta bancaria para acompañar a las pymes en su desarrollo, promoviendo una administración proactiva de sus movimientos bancarios.

Marco teórico

Se realizó una revisión sistemática de la literatura para poder responder a los objetivos específicos de este trabajo y no sólo hacer una revisión amplia sobre un tema amplio como el posicionamiento o el marketing en general.

El objetivo primordial es que el resultado de este trabajo se apoye en evidencias de mejor calidad y los objetivos puedan ser alcanzados. Se busca repensar los productos y servicios que ofrece el Banco desde una perspectiva de la transformación digital para lograr un nivel sostenible, ser competitivo y enfocarse en el cliente. No se logra un posicionamiento digital centrándose únicamente en la digitalización de ciertas operaciones como dar de alta



una cuenta, obtener un crédito o brindar ayuda online, sino abarcando todo el flujo de interacciones que el Banco tiene con los clientes para realmente obtener un diferencial.

La literatura revisada, permitió descubrir que detrás de un posicionamiento deseado como banca digital debe haber un modelo de madurez digital rígido y consolidado. Los modelos de madurez digital son una herramienta poderosa para alcanzar el éxito con el esfuerzo tecnológico. Dichos modelos fomentan la satisfacción del cliente por agilizar los procesos, mejorar la calidad de la atención y asegurar soluciones más acordes con sus demandas.

Todo proyecto relacionado con la transformación digital necesita de un modelo para definir una estrategia. Al centrarnos en un tema como el posicionamiento digital ese modelo debe implicar un proceso continuo que permita evolucionar constantemente al igual que lo hace la tecnología.

Para la realización de este trabajo se elige la teoría abarcada por el modelo de madurez digital de Google y Boston Consulting Group. Dicho modelo fue publicado en 2022 y confirma que centrarse en mejorar la madurez digital mejora la eficiencia y eficacia del marketing. BCG ha estudiado durante mucho tiempo la competencia digital y la madurez en las empresas y Google es la empresa de tecnología multinacional definida como la segunda más valiosa del mundo según el último ranking BrandZ realizado por la consultora Kantar.

Se considera que es el modelo más focalizado en marketing ya que centra su análisis en lograr la competitividad digital y mejorar la experiencia del cliente. Su enfoque en el marketing digital evalúa la utilización de medios digitales para fortalecer la imagen de una marca. Se busca enfocar el trabajo en esta investigación, buscando identificar una vía para el desarrollo de factores que propicien la transformación digital en el Banco y lo hagan avanzar en la curva de madurez.

Marco conceptual

El marco conceptual de este trabajo está dado por el concepto de posicionamiento y plan de marketing, ya que se busca realizar un plan de marketing para lograr un posicionamiento digital deseado en el segmento objetivo. Es menester basarse en las definiciones dadas por un autor reconocido como lo es Kotler, considerado además como



padre del marketing moderno. En relación con el concepto de posicionamiento, el autor lo define como “el arreglo de una oferta de mercado para que ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con productos competidores en las mentes de los consumidores meta.” (Armstrong & Kotler, 2013). En tanto al concepto de plan de marketing, siguiendo las palabras del mismo autor podemos llegar a elaborar la siguiente definición propia “documento de trabajo que mantiene un equilibrio entre estructura y creatividad con el propósito ayudar a las empresas a comprender de una forma sistemática el mercado y a desarrollar estrategias para conseguir objetivos”.

Otro concepto que encuadra este trabajo es el de transformación digital. Se busca lograr un posicionamiento deseado a través de una propuesta digital de los productos y servicios del banco. Siguiendo las palabras de los autores del reconocido libro “La industria 4.0: desde la perspectiva organizacional” y complementando dicha definición por la expuesta por el gigante de la industria tecnológica global como es Amazon, podemos atrevernos a generar una definición propia como la siguiente “la incorporación de tecnología disruptiva que modifica por completo el modelo de negocio y la forma en la que la organización ofrece valor a sus clientes aprovechando nuevas oportunidades”.

Cabe destacar la importancia del concepto de madurez digital, se considera como “la capacidad de la empresa de adaptarse a los cambios en el entorno tecnológico, maximizando el aprovechamiento de las herramientas a su disposición para eficientizar y mejorar la calidad de sus procesos y tareas internas” (DocuSign, 2023). Este concepto se abarca desde la perspectiva del modelo BCG que comparte las claves del marketing digital y los aceleradores en los que hay que invertir para lograr una ventaja competitiva ante el cambio continuo que se está produciendo en el mundo del marketing.

Brief: Bapro Digital – Plataforma Digital Integrada

¿Por qué comunicamos en este momento?

Aumento de la demanda de productos más digitales por parte del segmento empresarial. Las pymes se encuentran más digitalizadas, saben aprovechar los beneficios que le ofrecen las nuevas tecnologías y esperan el acompañamiento de los bancos para poder ganar competitividad y crecer. Las comisiones y tasas del sistema bancario se encuentran en alza debido al levantamiento de restricciones por parte del BCRA, lo que conlleva a las empresas



a analizar la oferta del mercado bancario, analizar nuevas oportunidades y lograr obtener mejores servicios y precios. El creciente nivel de elección de propuesta financieras digitales representa una oportunidad para que las plataformas bancarias atraigan a nuevos usuarios y maximicen su potencial.

¿A quién le hablamos? / ¿A quién se espera influenciar? / ¿A quién dirigimos esta comunicación?

Le hablamos a dos segmentos:

- ✚ Potenciales clientes: Titulares de empresas radicadas en la Provincia de Buenos Aires y CABA. Interesados en optimizar la gestión de su empresa con soluciones para el control de gastos, visualizando reportes de saldos y movimientos. Que buscan acceder a un servicio de valor, integrando la información bancaria a través de sistemas de gestión propios las pymes.
- ✚ Clientes: 29.489 empresas pequeñas y medianas titulares de cuentas del Banco Provincia que operan habitualmente con el Banco.

¿Qué se desea comunicar sobre las marcas? ¿Por qué la gente debería creerlo? ¿Qué justificación proveemos como apoyo?

El Banco Provincia sigue avanzando en la renovación del ecosistema digital del Banco y promoviendo el desarrollo sostenible de la provincia. Busca contribuir al diseño de políticas públicas eficientes para empresas y mejorar la experiencia de quienes lo eligen. Destacar la importancia de la innovación como motor de la transformación y diseño de nuevas propuestas de valor.

Sigue trabajando para ofrecer soluciones financieras innovadoras, eficientes y de bajo costo. Ser un Banco que se caracteriza por impulsar el desarrollo de la Provincia, apoyando a las empresas brindando asistencia financiera. Destacar el rol de banca pública y social. La importancia de la trayectoria y solidez del Banco. El foco está en escuchar a los clientes y afrontar sus necesidades con propuestas innovadoras.

Este producto cuenta con una completa gama de servicios, con el objetivo de satisfacer las exigentes necesidades de la actividad de las Empresas. Valioso elemento en lo referente a la planificación, seguimiento y control de los gastos de representación, así como a la negociación con proveedores.



¿Qué tono de voz? ¿Por qué?

Profesional, corporativo, formal pero cercano, que despierte curiosidad.

¿Qué queremos que la gente piense o sienta?

Seguridad, garantía de confianza en sus transacciones, información disponible online las 24hs del día los 365 días del año. Respuesta inmediata. Claridad en los datos. Facilidad de conciliación. Comodidad. Convertir los gastos en ahorros y beneficios exclusivos optimizando tiempos, costo y recursos humanos en conciliaciones bancarias. Que el Banco entienda la difícil situación actual y lo que cuesta afrontar gastos y los acompaña en este momento.

¿Cómo queremos evitar que la gente piense o sienta?

Queremos evitar que sientan que es una estrategia para incrementar las ganancias, que la plataforma no va a funcionar correctamente, va a tener demoras o fallas.

¿Cómo difiere esto de otras marcas?

Con esta propuesta nos alineamos a la competencia como BBVA y BIND con la diferencia que la plataforma del Banco Provincia se enfoca especialmente en Pymes. Galicia creció en el segmento empresas gracias a su portfolio amplio de productos y está destinando sus campañas comerciales al segmento pyme. Lo importante es responder a una necesidad del mercado y alinearnos a las nuevas tendencias. La diferenciación está marcada por el perfil de las empresas a las que llega el Banco con sus propuestas. Trasciende el rol bancario, financiero y crediticio para destacarse en la función social e integradora. Teniendo como pilar la innovación para hacer frente a la evolución de los hábitos de consumos y expectativas de los segmentos objetivos. Es un Banco abierto e inclusivo para todos los sectores empresariales. Costos financieros totales más bajos que la competencia (no pagan IVA), Red de sucursales más amplia de la Provincia, aval del Estado que da confiabilidad. Multicanalidad en consultas (Página web, Redes, CCT). Además, la plataforma va a permitir gestionar todo el proceso de manera online, desde la carga de documentación para las nuevas vinculaciones hasta los reportes de operaciones. Se va a mejorar la comunicación para que todos los clientes conozcan esta novedad y acompañarlos y asesorarlos en la digitalización.



Por último, la confianza, seguridad por el aval del Estado hacen que una Pyme prefiera operar con el Banco Provincia y no con la competencia.

¿Cómo contribuye esto al posicionamiento de la marca?

Continúa mejorando la imagen de la marca, posicionándose como impulsor del desarrollo de las empresas bonaerenses, centrándose en la inclusión, la cercanía y el progreso.

Se busca que el cliente empresa perciba que el Banco sigue innovando y adaptándose a los cambios del mercado y las necesidades latentes de sus clientes y potenciales clientes.

¿Qué consideraciones prácticas se encuentran?

Hay que tener en cuenta que el ámbito de acción del Banco se encuentra en CABA y GBA, por lo que no es necesario comunicar en todo el país.

El universo de Pymes del Banco es de 29.489 empresas pequeñas y medianas. El 96,3% tiene una cuenta corriente. El 95,8% de los clientes usa Banca Internet Provincia, un 98,7% tiene un mail registrado y un 85,8% está suscripto a e-provincia que es el canal de comunicación digital del Banco, por el cual se envía información de cambios de tasas, comisiones, promociones, descuentos, copia de documentación firmada, extractos, resúmenes y avisos importantes. Esto denota que el público alcanzado es cada vez más tecnológico y con tendencia a la migración de lo físico a lo digital.

¿Cuál es el plan de medios que se utilizará?

Campaña 360°, TV abierta y pública, vía pública, online, radio. Ver Plan de Medios.

Fechas

Junio 2025. Ver Diagrama de GANTT.



Capítulo 1: Análisis de situación actual y madurez digital de la banca argentina.

En el presente capítulo se aborda un análisis de la situación actual y de la madurez digital de la banca argentina con el objetivo de descubrir oportunidades de mercado y razonar sobre los temas en cuestión. Se realiza un análisis sobre la organización, el entorno, el mercado, el segmento objetivo y la competencia. Además, se ofrece un análisis del microentorno a través de la cruz de Porter para determinar el atractivo y rentabilidad del mercado que servirá para definir las barreras de entradas al sector y armar escenarios. Se analizará cuáles son las tendencias del mercado y cuáles son los servicios financieros digitales que se ofrecen actualmente. Para complementar el análisis se aborda el ciclo de vida del producto, el market share del Banco Provincia y sus ventajas competitivas. Además, se analiza el posicionamiento actual del Banco y de la competencia y el servicio digital Banca Internet Provincia ofrecido. Por último, se ofrece un diagnóstico constituido por un FODA de la organización para establecer la situación actual del Banco Provincia y obtener un diagnóstico específico que permita tomar decisiones acordes con la misión, objetivos y política adoptados. Y acompañaran al mismo, un análisis de la matriz BCG, la matriz de Ansoff (expansión de producto mercado) y la matriz de gestión del valor de una empresa.

Análisis político legal

En este apartado se busca un resultado del análisis político y legal de la industria bancaria argentina a los efectos de conocer la normativa que afecta y/o regula la actividad bancaria digital de manera directa y/o indirecta.

Tras un análisis de la normativa relacionada con la actividad digital bancaria en argentina se destaca la Ley 25.246 – Encubrimiento y lavado de activos de origen delictivo (UIF), que en su resolución 30/2017 garantiza la identificación del cliente a través de la exhibición del documento original de manera electrónica o a través de medios digitales



acreditados que garanticen seguridad y confianza tecnológica y jurídica. Por su lado, la resolución UIF 76/2019, en su artículo 26 plasma la aceptación e identificación de clientes no presenciales mediante el empleo de medios electrónicos sustitutivos de la presencia física, con uso de técnicas biométricas rigurosas, almacenables, auditables y no manipulables. Estos medios electrónicos deberán contar con protección frente a fraudes por ataques físicos y digitales, y ser empleados a efectos de verificar la autenticidad de la información proporcionada, y los documentos o muestras biométricas recabadas. Estas resoluciones permitieron a los bancos vincular personas sin necesidad de acercarse a sus sucursales, le dieron validez legal al reconocimiento facial y al escaneo de DNI para poder ser clientes.

Por su lado, la Ley 26.733 – Código Penal – Intermediación financiera no autorizada y otros delitos financieros, en su artículo 1 establece que el término “firma” y “suscripción” comprenden la firma digital, la creación de una firma digital o firmar digitalmente. Con esta ley queda legalmente permitida la contratación de productos y/o servicios bancarios a distancia mediante la aceptación de firma digital. Si bien genera gran desarrollo por parte de los bancos, la ley lo avala.

En 2022 el BCRA en sus comunicaciones A 7260 y A 7277, estableció que las entidades financieras podrán utilizar el LUFÉ (Legajo Único Financiero y Económico) de la Secretaría de Industria y Desarrollo Económico de la Nación para simplificar el proceso de recabar y verificar la información sobre sus clientes cuando se trate de micro, pequeñas y medianas empresas. Dicho legajo contiene toda la información necesaria para que un Banco pueda analizar y asistir crediticiamente a una empresa, facilitando la gestión bancaria y sin necesidad de estar llevando documentación de manera presencial. En el mismo año estableció la apertura e interoperabilidad plena para pagos electrónicos realizados a través de billeteras digitales, lo que marcó el principio del open banking en Argentina (Marval, 2022).

En 2024, tras la emisión del Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) 70/2023, dictado por el presidente Javier Milei, se incorpora a la Ley 25.065 en su artículo 4° la modalidad virtual como parte de la definición del instrumento tarjeta de crédito.

Con respecto a las pymes, la Ley 24.144 – Carta Orgánica del Banco Central de la República Argentina instrumenta en su artículo 14 la obligatoriedad de establecer políticas diferenciadas orientadas a las pequeñas y medianas empresas y a las economías regionales. Es por esto que, se cuenta también con la Ley 24.467- Instrumentos de Financiación a la



Pequeña y Mediana Empresa y Sociedades de Garantía Recíproca donde se establecen las condiciones que los bancos deben garantizar a las Pymes de la Argentina.

Por lo expuesto, se considera que se cuenta con un marco normativo adecuado para poder ofrecer una experiencia digital basada en las normas vigentes a los clientes pymes del Banco Provincia y una tendencia digital positiva por parte de los entes reguladores en pos de la digitalización de datos y servicios bancarios.

Análisis político económico

Se busca describir la situación actual del sector de la economía donde tiene lugar el segmento objetivo y la influencia de la banca dentro de la cadena de valor analizada. Según informe del Ministerio de Economía Argentina y la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo, las pymes contribuyen a que se genere más del 50% en la percepción del PIB mundial y son fuente de trabajo para entre el 60 y 70% de las personas en el mundo. En Argentina, el 85,6% de las micro, pequeñas y medianas firmas tienen más de 5 años de antigüedad y concentran la mayor parte del empleo (91%). Las pequeñas empresas generan más trabajo en comercio (336.000 puestos), industria manufacturera (267.000) y construcción (112.000). Por su parte, las medianas compañías se destacan en los sectores de enseñanza con 288.000 puestos laborales y en la industria manufacturera con 279.000 (Centro de Estudios para la Producción XXI, 2022).

Como consecuencia de la pandemia, en el año 2020, se han perdido 860.000 puestos de trabajo en el sector privado, el 87% de esa caída corresponde al universo de las Pymes. Para aquellos que pudieron mantener sus empleos, el salario promedio perdió un 2,5% de su poder adquisitivo (medido contra el IPC) en el acumulado de 2020, 2021 y 2022 (Centro de Estudios para la Producción XXI, 2022).

En materia exportadora, según datos de la subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, las MiPyMEs representan el 90% de las empresas exportadoras y el año pasado, 8.540 MiPyMEs exportaron por 12.900 millones de dólares, un 8,3% más que en 2021. De esta manera, en 2022 se registró el año de mayores exportaciones MiPyME desde 2013, y 1.144 MiPyMEs por primera vez realizaron ventas a mercados internacionales (Datos.gob.ar, s.f.).



Además, según los montos de ventas totales informados a la AFIP, las mipymes concentraron el 46% de la facturación (Administración Federal de Ingresos Públicos, s.f.). En tanto a las actividades, el año 2021, las empresas argentinas en general se concentraron principalmente en el comercio (31%), en las actividades agrícolas y ganaderas (12%), en la industria manufacturera (10%), en transporte y almacenamiento (8%) y en la construcción (5%). En tanto, los distintos tipos de servicios explicaron el 34% restante. El 98% del total, son empresas con hasta 100 empleados y el 84% del total tiene menos de 10 empleados (Centro de Estudios para la Producción XXI, 2022).

Se puede observar programas que se llevan adelante por parte del Ministerio de Economía que constan de Unidades de Transformación Digital (UTD) para PyMEs. Estas UTD buscan acompañar a las pymes que lo necesiten en su transformación digital. Se trata de instituciones financiadas por la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo, del Ministerio de Economía de la Nación, que cuentan con equipos técnicos que acompañan a las firmas ofreciendo capacitaciones y asistencia técnica para que se conviertan en empresas 4.0 (Ministerio de Economía, 2023).

Cabe destacar que el registro de una empresa pyme ante el Ministerio de Desarrollo Productivo implica para la misma beneficios impositivos y fiscales como exención de impuestos y comisiones bancarias, plazos más amplios para el pago de IVA, reducción de retenciones, acceso a programas de capacitación y el acceso a financiamiento con tasas diferenciales.

De lo analizado se desprende que si bien las pymes tienen una trayectoria más acotada con respecto a una empresa grande y su información es menos formal por falta muchas veces de una dirección calificada, se mantienen políticas económicas focalizadas en el desarrollo productivo y financiación de pymes argentinas. El BCRA busca impulsar líneas crediticias con tasas diferenciadas al igual que bonificaciones sobre comisiones para reducir el costo de las operaciones bancarias para este tipo de empresas y cada vez hay más empresas que garantizan sus operaciones para evitar riesgos. Debido a la necesidad de bancarización y financiación que tienen las pymes y el alto impacto económico que implica el cierre de una empresa pyme por falta de asistencia económica, se observa bases sólidas para poder ofrecer productos y servicios bancarios diferenciales que estén a la altura de sus necesidades.



Análisis demográfico

Las pymes en Argentina son una categoría económica, laboral y productiva que incluye todas las micro, pequeñas y medianas empresas. Pueden integrarse por una o más de una persona, se categorizan de acuerdo con su facturación o cantidad de asalariados y se clasifican dependiendo de su actividad económica. Microempresas son consideradas aquellas que tienen de 1 a 9 empleados, pequeñas empresas de 10 a 49 empleados, por último, las medianas empresas son aquellas que tienen de 50 a 199 empleados.

Según información del Ministerio de Economía, en Argentina hay 1.700.000 de MiPyMEs registradas (Ministerio de Economía, 2023). Según informe de Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo un 32% está concentrado en la Provincia de Buenos Aires (544.000) y un 18,4% en CABA (312.000). El 82,3% de las empresas registradas son microempresas, el 14,2% son pequeñas y el 3,2% medianas. En tanto a la antigüedad, el 85,7% de las empresas tiene más de cinco años y el 14,3% menos de cinco años. El 93,6% de las menores a dos años son microempresas. El 88,4% de las pequeñas empresas cuenta con más de cinco años de actividad, porcentaje que se eleva a 95% en el caso de las medianas (Centro de Estudios para la Producción XXI, 2022). Analizar la antigüedad es importante a la hora de ofrecer productos y servicios bancarios aún más si requieren de calificación crediticia donde es necesario evaluar como mínimo los dos últimos ejercicios económicos.

La pandemia dejó como saldo el cese de actividad de 30.000 empresas que se resintió principalmente en el segmento microempresas. Sin embargo, desde mediados de 2021 la cantidad de empresas volvió a recuperarse. En 2022 comenzaron su actividad 15.000 empresas nuevas y con una tendencia ascendente (Centro de Estudios para la Producción XXI, 2022).

Se observa como ventaja positiva la cantidad de pymes radicadas en la Provincia de Buenos Aires y CABA, ámbito de influencia directa del Banco de la Provincia de Buenos Aires. Se considera un potencial segmento por ser los generadores de ingresos más importantes de la base de la pirámide económica promoviendo el desarrollo social y económico y grandes tomadoras de crédito para afrontar gastos comerciales.



Análisis tecnológico

La popularización de Bancos 100% digitales en la Argentina marcó el inicio de una nueva época, ofreciendo servicio 24 horas y prescindiendo de hacer filas y esperar en las sucursales. Ahorran tiempo, trámites y sin burocracia. Son la principal competencia para los bancos tradicionales. No poseen oficinas, muy poco personal, y no poseen ni manejan dinero físico. Los clientes no necesitan trasladarse a una sucursal porque pueden operar a través de un dispositivo con conexión a internet.

Es así que los Bancos se enfrentan a nuevas realidades tecnológicas, sistemas, procesos, que implican mucha transformación.

Además, hoy sin estar bancarizado, se pueden realizar pagos y transferencias a través simplemente de una App que se descarga en los teléfonos celulares de modo gratuito, se trata de las populares billeteras o cartera virtual encriptada, es un medio por el cual se puede guardar, enviar y recibir cualquier moneda o datos, por tanto, es una manera segura de guardar fondos.

La velocidad del cambio es creciente, y aumenta la cantidad de neobancos, con experiencia 100% digital y challenger banks que son las entidades digitales que cuentan con licencia bancaria propia.

Con la pandemia, la digitalización tomó un papel fundamental tanto en las entidades bancarias como en las empresas pymes. En la tercera edición de la Encuesta de Adopción Digital realizada por Movistar Empresas en Hispanoamérica se conoció que el 52% de las pymes del país planea invertir más en su transformación digital. Además, el 54% de las pymes considera que el mayor beneficio que brinda la digitalización es la mejora en la rentabilidad y que un 61% decidió capacitar a sus empleados para desarrollar habilidades digitales en el último tiempo (Telefónica Argentina, 2023).

No sólo el sector privado está pensando el negocio desde el punto de vista digital sino también el sector público evidenciado por la creación del Programa Federal de Transformación Pública Digital. Se trata de una iniciativa que permite una utilización eficaz e integral de las herramientas y soluciones tecnológicas que brinda el Gobierno nacional para la digitalización de los procesos administrativos en provincias y municipios (Subsecretaría de Innovación Administrativa, 2023). Por su parte el BCRA pone a disposición su primera



API sobre principales variables (tipo de cambio, tasa de política monetaria, tasas de interés, base monetaria, entre otros) que simplifica el acceso a la información con intenciones de seguir ampliando este servicio.

Este es un paso importante hacia el Open Finance, una tendencia mundial que ayuda a mejorar la circulación de la información en el sistema financiero para lograr mayor inclusión, transparencia y, al mismo tiempo, fortalece la interoperabilidad de datos con organismos públicos (BCRA, 2024).

Además, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y el Banco Mundial tienen como objetivo hacia 2030 ampliar los horizontes de la pequeña y mediana industria mediante la inclusión financiera digital (BAENegocios, 2023).

Según los datos del informe de negocios digitalizado “Perspectiva de comercio pyme” de Mercado Pago elaborado junto con la consultora Invecq, 9 de cada 10 comercios PyME declara que sus clientes consultan antes de pagar si es posible hacerlo de manera digital y el 70% resalta que ya menos del 50% de sus ventas se realizan con efectivo (Mercado Pago, 2023).

Por lo analizado, las tecnologías de la información se han vuelto un elemento indispensable, siendo parte de la vida de todos y una exigencia desde el punto de vista de la experiencia del consumidor. Los bancos, no pueden quedarse atrás y deben ofrecer soluciones digitales que se adapten a los cambios tecnológicos del momento y a las nuevas necesidades de las empresas pymes. Se debe ofrecer así, soluciones innovadoras, que reduzcan los tiempos de atención, centralizadas y con posibilidad de integración.

Análisis ambiental

El clamor por más ética crece a diario, a nivel mundial. El sector bancario no se queda afuera. Distintas asociaciones bancarias buscan desarrollar programas para medir riesgos ambientales y sociales en su actividad. Finanzas sustentables, productos verdes, consumidores responsables, son temas que día a día toman más fuerza y no se pueden ignorar. Una tendencia general de los Bancos es preocuparse por su operación, en tanto que sea más amigable con el medioambiente, consumo eficiente de energía y menor uso de papel. Se busca hacer una evaluación socio ambiental de cada producto que se lanza. Otra de las



tendencias es financiar proyectos amigables con el medio ambiente (Banco Central de la República Argentina, 2019).

En 2019 un grupo de 18 bancos del país firmó el Protocolo de Finanzas Sostenibles, con el objetivo de comenzar a construir una estrategia de finanzas sostenibles en la industria bancaria (Protocolo de Finanzas Sostenibles Argentina, 2019). Se trata de Banco de la Nación Argentina, Banco Galicia, Banco Ciudad, Banco BICE, Banco Supervielle, Banco CMF, Santander, Banco Provincia de Buenos Aires, BBVA, Banco Macro, HSBC Bank, Banco Patagonia, Banco Itau, Banco Comafi, Banco Industrial, Banco Mariva, Banco de Tierra del Fuego y Banco BST. Se busca a través del protocolo facilitar y fomentar en entidades financieras de Argentina la implementación de las mejores prácticas y políticas internacionales que promuevan una integración entre los factores económico, social y ambiental, para encaminarse hacia un desarrollo sostenible de la industria financiera. Se trata de un acuerdo marco que representa un punto de partida para la creación de modelos de negocios procurando no sólo ser rentables, sino también generar impacto social y cuidar el ambiente, garantizando la sostenibilidad en el largo plazo.

En el marco del compromiso que tiene el Banco Provincia de generar productos financieros considerados verdes, masivos y accesibles, especialmente para impulsar el uso de las energías renovables y eficiencia energética en todos los segmentos de clientes y buscando generar el mayor valor económico ambiental y social a la sociedad, lanzó la línea verde destinada a pymes que busquen reparar pasivos ambientales. No sólo eso, sino que tiene una política de calidad y sustentabilidad en donde reconoce la relación ética y transparente entre sus clientes, empleados, comunidad y medio ambiente. Y se compromete llevar adelante una gestión sustentable basada en el equilibrio de las dimensiones económica, social y medioambiental, aplicando prácticas de conservación ambiental, minimizando el impacto de sus acciones.

Dada la tendencia actual hacia la sostenibilidad, el consumo responsable y el cuidado del medioambiente, se encuentran las bases dadas para poder ofrecer cada vez más productos digitales y contratación online de los mismos. Logrando así, reducir la impresión de plástico, en el caso de las tarjetas al ofrecer versiones digitales, y el uso de papel para firma de contratos, extractos bancarios y resúmenes al ofrecer reportería online.



Análisis de mercado

Según un análisis realizado por BCG, la penetración bancaria en Latinoamérica es baja, se sitúa de media en torno al 50%, frente a un 97% en mercados más maduros como el europeo. Sin embargo, la relevancia del celular es alta, la penetración de smartphones está 30 p.p. por encima de la tasa de bancarización (BCG, 2022). Se advierte que dichos datos generan una gran oportunidad de captura de clientes por medios digitales. Además, el número de productos bancarios por consumidor en Latinoamérica es notablemente bajo en comparación con regiones más maduras como Europa (BCG, 2022). Por lo tanto, se evidencia una oportunidad para aumentar el cross selling por cliente.

El Sistema financiero argentino está compuesto por 77 entidades financieras, de los cuales 63 son Bancos y 14 compañías financieras. Existen 13 Bancos Públicos y 50 Bancos Privados, 35 locales de capital nacional, 9 locales de capital extranjero y 6 sucursales de entidades financieras del exterior. En tanto a las compañías financieras 6 son de capital nacional y 8 de capital extranjero. Existen en CABA 738 sucursales plenas y en Buenos Aires 1420, representando el 48,8% del total de las localizadas en el país. Los rankings de activos, préstamos, depósitos y patrimonio neto están liderados por el Banco Nación. El Banco de la Provincia de Buenos Aires obtiene el puesto número 2 en activos y depósitos. En préstamos obtiene el puesto el Banco Santander y en Patrimonio Neto el Banco Macro. El Banco Galicia por su lado, mantiene el tercer puesto en activos, préstamos y patrimonio neto (Banco Central de la República Argentina, 2023).

En tanto a operaciones, el financiamiento al sector privado se redujo y contrajo un 23,7% en términos reales en comparación interanual el saldo de créditos en pesos. A su vez, se redujeron en un 22,8% los saldos de los depósitos del sector privado. Los indicadores de liquidez continuaron siendo elevados para el sistema financiero, ascendiendo en un 88,6%. Los ratios de solvencia también fueron positivos y se mantuvieron en niveles altos. Se evidencia crecimiento en pagos electrónicos debido a los avances tecnológicos, mayor demanda y acciones del BCRA. Los principales medios de pago electrónico fueron las transferencias inmediatas, los e-cheqs y los pagos con transferencia (Banco Central de la República Argentina, 2023).



De lo analizado se desprende que el mercado se encuentra en una coyuntura económica y condiciones de liquidez favorables. Se evidencia un crecimiento sostenido en el uso de herramientas digitales y la oportunidad de aumentar el cross selling por cliente previo a la búsqueda de nuevos clientes.

Análisis de Cruz de Porter

Para un mayor análisis del sector y determinar el atractivo y rentabilidad del mercado, se procede a hacer el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Amenaza de nuevos ingresantes: Algunos factores que la definen son las barreras de entrada: En este punto encontramos costo de la tecnología y las regulaciones y normativas del BCRA. Desarrollar una aplicación financiera digital requiere de muchas horas de desarrollo, y esas horas dependen de las funcionalidades que se requieran. La hora de un desarrollador está costando entre 35 y 45 dólares. El desarrollo de una aplicación cuesta entre \$500.000 y \$950.000 pesos (Nielfa, 2023). En tanto al BCRA, requiere que los Proveedores de Servicios de Pago estén registrados y deben informar que no están autorizados para operar como entidades financieras. Por otro lado, los nuevos entrantes deberían competir con la trayectoria y experiencia de Bancos tradicionales y sus economías de escala muy bien posicionados en la Provincia. Por lo tanto, no cualquiera puede ofrecer productos financieros, pero no significa que no cualquiera pueda registrarse como PSP ya que el mercado está en crecimiento. Hoy la amenaza son todas las empresas de tecnología, Fintechs y grandes corporaciones que diversifican su cartera de productos hacia soluciones financieras.

Poder de negociación de los clientes: Alta, debido a que son los Bancos los que deben adaptarse a sus nuevas necesidades y deseos para poder ofrecer productos de valor. El cliente es un cliente informado, si no está satisfecho, se va con la competencia. Hay mucha oferta de servicios similares. Todos los Bancos tienen una cartera de productos muy similar.

Poder de negociación de los proveedores: Baja, cada vez hay más compañías procesadoras de datos, desarrolladoras y actualmente se está fomentando más el desarrollo propio en las compañías para no requerir de proveedores. El riesgo de ser reemplazado es amplio. Considerando la llegada de la multiadquirencia a la Argentina, que implica que los



comercios puedan cobrar con cualquiera de las marcas de tarjeta de crédito, sin importar la empresa procesadora que haya contratado. Esta situación abrió la competencia entre las procesadoras más conocidas: First Data y Prisma, ya que queda en cabeza del comercio la decisión de la procesadora a utilizar para procesar sus pagos. Además de que las marcas que trabajan de manera exclusiva con una procesadora podrá elegir ser adquirida por otra, a la vez que abre el mercado a nuevos adquirientes que representen a las marcas internacionales, tal es así de Visa Net (red de procesamiento propia de Visa Internacional). Como también a nuevos procesadores nacionales como Global Processing que ya desarrolla soluciones de procesamiento de pagos para bancos públicos y privados, entidades financieras, instituciones públicas, bancos digitales y fintechs.

Productos sustitutos: Muchos, todavía hay empresas que se manejan con el efectivo. Se trata de empresas que no confían en el sistema financiero y prefieren administrar el efectivo y evadir impuestos y comisiones. Cualquier producto en el que el cliente decida colocar su dinero es un producto sustituto al bancario que le compite. Se puede considerar a las billeteras virtuales no pertenecientes a entidades bancarias, tarjetas regalo no emitidas por bancos y también todos los consumos o inversiones fuera del sistema bancario.

Rivalidad entre empresas: Es moderada entre los Bancos pero alta con respecto a los nuevos PSP. Ya que el Sector Bancario Argentino es un sector sólido, compuesto por unos pocos Bancos Públicos y Privados y generalmente se apunta a un target distinto donde las posiciones competitivas de cada uno ya están definidas. Se compite más que nada por precio, tasas preferenciales y promociones. En cambio, con los PSP son disruptivos y tienden a llevarse clientes de todos los Bancos y llegar aquellos clientes que los Bancos no han llegado.

De lo analizado y debido a las altas barreras de entrada y rivalidad moderada entre competidores se puede suponer que se trata de un sector atractivo con alto potencial de rentabilidad.

Ciclo de vida del producto

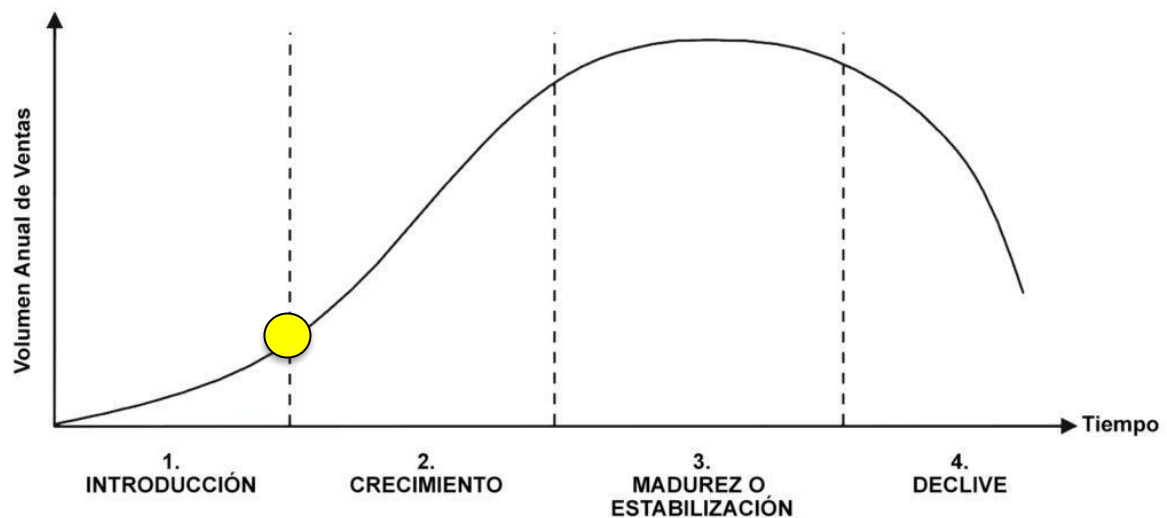


Figura 1. Ciclo de vida del producto. Ubicación gráfica del producto plataforma virtual en las etapas del ciclo de vida de un producto. (Contenidos Soluciones web Mty, 2020)

Las plataformas virtuales empresariales y las apis abiertas están en una etapa de introducción. Debido a que es un nuevo producto, ya está en mercado, algunas empresas ya la usan, especialmente las corporativas, pero también hay mucho desconocimiento sobre el producto. La competencia recientemente está tomando más fuerza. Se trata de un servicio que busca facilitar la operatoria bancaria de las empresas con operaciones sencillas y necesarias. La promoción es alta ya que se busca dar a conocer el servicio y que busquen que lo prueben. En tanto a los clientes son innovadores y aceptadores iniciales. Su uso está creciendo rápidamente, cada vez más bancos ofrecen plataformas digitales de pagos y de autogestión bancaria. Los precios se mantienen estables ofreciendo su adhesión de manera gratuita en su mayoría.

Análisis del Market Share

Según información del Ministerio de Economía, en Argentina hay 1.700.000 de MiPyMEs registradas (Ministerio de Economía, 2023). Según informe de Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo un 32% está concentrado en la Provincia de Buenos Aires



(544.000) y un 18,4% en CABA (312.000) (Centro de Estudios para la Producción XXI, 2022). El Banco de la Provincia tiene registradas 29.489 empresas pequeñas y medianas (Banco de la Provincia de Buenos Aires, 2024)¹ lo que se traduce en una penetración del 3,4% del mercado.

Tendencias del mercado

Los Bancos están deseosos de encontrar nuevos clientes. Por eso, mejorar sus procesos está como objetivo principal en todos sus planes estratégicos. Además de atraer talento nuevo y retenerlo y la inversión en innovación y desarrollo. Se busca simplificar procesos y desarrollar modelos de negocio centrados en los clientes.

La tecnología evolucionó de forma rápida, cada vez más agentes no bancarios compiten en la industria financiera argentina. Los bancos tratan de satisfacer las necesidades actuales de sus consumidores con soluciones innovadoras y rentables. Se identifican algunas tendencias financieras más importantes para el 2024 entre las que se encuentran las siguientes:

Inteligencia Artificial y Big Data toma un papel más importante en los procesos bancarios, revolucionando al sector. Se empieza a analizar y considerar la importancia de los datos. Según un informe realizado por la consultora Accenture, los bancos que logren una eficiente gestión en la nube y datos, pueden beneficiarse más que otros sectores con un aumento de la productividad de 30% y un 10% de ingresos (Accenture, 2024). También se destaca la utilización de IA en para prevención de fraudes. la inteligencia artificial.

APIs (Interfaces de programación de aplicaciones), permiten a las aplicaciones comunicarse entre sí de forma segura y estandarizada, lo que facilita la integración y la innovación.

Canales digitales para gestión de clientes y romper con los sistemas obsoletos, cabe destacar que la cercanía con los clientes y la mejora de la experiencia del consumidor es otra tendencia que relevó la empresa de software multinacional N5 (El cronista, 2024). La industria financiera está invirtiendo en productos y servicios más adaptados a las preferencias y comportamientos de los clientes.

¹ Fuente derivada de la intranet (no accesible públicamente) de Banco de la Provincia de Buenos Aires.



Integración de interfaces digitales, “el concepto de finanzas integradas implica la incorporación de productos financieros en las experiencias y plataformas cotidianas del cliente” (Paoletta, 2024).

Pagos electrónicos, es crecimiento es evidente, según un estudio la consultora McKinsey, el valor de los pagos digitales en la región alcanzará los USD \$2,5 billones para 2025 (Bank Magazine, 2024). Un 77% de los consumidores utilizan pagos electrónicos, siendo el crédito y el débito lo más utilizados en línea y en tiendas físicas. Los **pagos sin contacto** pasaron de un 4% antes de la pandemia COVID-19 a alrededor del 60% (Prescott, 2024). La **tecnología NFC**², es la tecnología de las tarjetas contactless, tienen un chip que no requiere pasar la tarjeta sino que la identifica con el simple hecho de apoyarla, se está buscando disponibilizarla en las billeteras pero depende de que el celular tenga esta tecnología disponible para poder hacer uso de la misma. **Pagos con códigos QR**, representan el 81,2% de los pagos con transferencia (BCRA, 2024). Vienen en una billetera virtual donde tienen asociadas sus tarjetas y cuentas bancarias, eligen con qué medio de pago pagar, escanean el código que muestra el comercio y listo. Para el cliente es sin comisiones y para el comercio las comisiones son menores que cobrando con tarjeta de crédito. Por su parte el **e-cheq** mantiene una tendencia creciente representando el 68,3% del monto compensado por cheques y la **factura de crédito electrónica** representa un promedio mensual de 143,3 miles de facturas por \$ 665,7 mil millones (BCRA, 2024).

Crecimiento de **monedas y billeteras digitales**, acompañadas con al aumento del uso de celular. Para 2025, la penetración de smartphones probablemente alcance el 80% a nivel mundial (PWC, 2024).

Pagos sin fronteras, se agilizan las transferencias internacionales, el sistema SWIFT se está volviendo obsoleto y se busca transaccionar con moneda digital. El sistema tradicional no sólo es caro sino que también lento, puede llegar a demorar una semana en llegar a destino la transferencia. Un 42% de los participantes de la industria financiera creen que habrá una aceleración de los pagos inmediatos entre los mercados internacionales, en divisas cruzadas y pagos B2B, en los próximos 5 años (PWC, 2024).

² El pago se realiza por comunicación de campo cercano, es decir, acercando la tarjeta al pos.



Blockchain, se trata de un sistema descentralizado, refugio excelente ante la inflación por ser activos independientes del valor peso, son una forma de ahorro prometedora.

Bigtech ofreciendo servicios financieros, Facebook ya lanzó pagos por WhatsApp en Brasil poco tardará en llegar a la Argentina. Apple lanzó su tarjeta y otras bigtech ya se están preparando productos financieros.

Loaning, se trata del análisis crediticio automatizado en base a su historial crediticio y capacidad financiera. La consultora McKinsey&Company asegura que redujo un 30-50% el tiempo dedicado a la toma de decisiones en los préstamos (Paoletta, 2024).

Open Banking, un sistema de API abiertas que permite a empresas conectarse con la información bancaria y financiera de los usuarios a fin de usarla para ofrecer mejores servicios y más personalizados. Transforma la manera en que se accede, comparte y utiliza la información financiera.

Tarjetas virtuales, ya lo físico deja de tener peso y va tomando importancia todo lo digital. Se trata de credenciales de pago generalmente ofrecidas por Fintech, incipientes en algunos bancos y que no requieren tener el plástico impreso.

Asistentes virtuales, se masificó el uso de los chatbot para asistir a los clientes en sus solicitudes. Pueden administrar cuentas, asesorar y realizar transacciones.

Biometría, se trata de una tecnología que permite reconocer al cliente mediante una imagen capturada por una cámara. En España, ya se incorporó la tecnología en los cajeros automáticos. En Argentina actualmente se utiliza el escaneo de la huella digital.

Banca ubicua, se trata de Bancos que aplican la tecnología para estar en todas partes y en cualquier momento pero nunca de forma física. El cliente no tiene que pisar la oficina para realizar un trámite.

Ciberseguridad, "el constante aumento en la frecuencia y sofisticación de las amenazas cibernéticas ha colocado la ciberseguridad en el centro de las prioridades operativas, especialmente en el crecimiento de la banca digital" (Fed Finance, 2024).

Además, no hay que dejar pasar desapercibida a la tendencia de eliminar el efectivo ya que se torna un medio ineficiente, incómodo e inseguro y a digitalización de todo el servicio bancario con procesos totalmente digitales y disponible las 24hs.



Análisis de la madurez digital de la banca argentina

En 2020 BDO Fintech junto a Digital Bank realizaron un modelo de madurez digital y una encuesta para analizar el Índice de madurez digital en el sistema financiero argentino de la cual se obtuvo como información que el 52% de los encuestados creían que sus entidades financieras se encontraban recién iniciando los pasos hacia la transformación digital y un 48% consideraba que se encontraban en una situación avanzada. A su vez, se analizó que a mayor tamaño de la entidad financiera más era el desarrollo digital logrado. El 43% de los encuestados afirmaron que cuentan con una estrategia digital conocida por todos en la institución, sin embargo, el 52% dijo no poseer presupuestos definidos para esta transformación. Si bien 43% de las empresas están recién utilizando Analytics para ayudarlos a analizar las necesidades de los clientes y tomar decisiones estratégicas, más del 50% de los encuestados aún no tienen mapeados aquellos procesos que pudieran robotizar y de esta manera eficientizar tiempos y costos. Por último, el cambio de paradigma es necesario para poder competir con empresas que no solo nacieron digitales, sino que día a día afianzan su crecimiento sobre la base del cambio cultural. A pesar de lo expuesto sólo el 26% de las entidades bancarias cuentan con un plan para apoyar el cambio cultural para avanzar en una transformación cultural (BDO Fintech Digital Bank Latam, 2020).

En 2021 Delloite lanzó la cuarta edición de la encuesta global de Madurez Digital la que contó con la participación de bancos de Argentina, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay. La pandemia del Covid-19 ha cambiado a la Banca y acelerado la transformación digital y la mayoría de los bancos han implementado nuevas funcionalidades digitales, como la apertura de cuenta (34%), identificación y verificación remota (23%) y pagos sin contacto (18%). La mayor parte de las funcionalidades desarrolladas se centran en los pagos y autorizaciones. Sin embargo, deben fortalecer la incorporación del cliente y la interacción diaria para reducir las brechas existentes. El nivel de desarrollo del canal móvil está por debajo de la media de la región y es otro aspecto clave a evolucionar (Delloit, 2021).

En 2022 BCG en uno de sus informes expone que en las instituciones financieras de Latinoamérica la madurez del marketing digital ha contribuido de media en el último año a la captación de 30 mil millones de dólares de ingresos para los bancos. Se evidencia que las instituciones que logran pasar del estado más incipiente al estado más avanzado aumentan



sus ingresos en 25 puntos porcentuales (p.p.) y reducen sus costos en 34 p.p. El estudio realizado fue sobre 18 bancos (incluyendo neobancos y bancos tradicionales) en diferentes países latinoamericanos (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y República Dominicana) y compararon sus resultados con los del sector a nivel global. Muchos de los países han progresado de manera significativa respecto al uso de canales digitales, alcanzando un 60 o 70%. El 50% de los bancos de la región se encuadran en los grupos menos maduros frente a un 36% en otras regiones (BCG, 2022).

“Dentro del universo digital multiplataforma, de 35.5 millones de personas conectadas, el 68.1% accedió a sitios y aplicaciones bancarias durante el mes de mayo 2022. Siendo un porcentaje menor de alcance en relación a Brasil (78.4%) o EEUU (73.2%), pero mayor que México (47.5%)” (Aguirre, 2022). Significa que existen posibilidades de desarrollo de la banca digital argentina.

De lo analizado se desprende que la industria bancaria tiene dentro de sus agendas la transformación digital, y casi la mitad de los bancos se encuentran en una posición avanzada de desarrollo. Sin embargo, no hay ningún banco que esté en el nivel más alto de madurez, lo que genera una gran oportunidad para quien se enfoque en conseguirlo.

Se destacan, además, los análisis que demuestran la ganancia que genera tener un modelo de madurez del marketing digital en la industria bancaria, lo que provoca un punto importante a desarrollar para cualquier banco que busque posicionarse en el segmento digital.

Servicios financieros digitales

Los servicios financieros digitales “incluyen métodos para almacenar y transferir fondos electrónicamente; para ordenar y recibir pagos; para solicitar préstamos, ahorrar, contratar seguros e invertir; así como para gestionar las finanzas de una persona o una empresa” (Unión Internacional de Telecomunicaciones, 2017). Por su parte, el BCRA define “home banking, banca online o e-banking, a los servicios bancarios a los que se puede acceder a través de internet por medio de computadoras, tablets o teléfonos celulares. Para poder operar mediante esta modalidad es necesario ser titular de una cuenta bancaria” (Banco Central de la República Argentina, s.f.). Con estas plataformas, el cliente puede realizar pago de impuestos y servicios, transferencias, consultas de movimientos, inversiones, compras de divisa, modificaciones sobre productos y solicitud de productos nuevos.



Dentro de este grupo de productos y servicios financieros digitales encontramos la tarjeta de débito, vinculada a una caja de ahorro o cuenta corriente, permite abonar productos y servicios en todos los comercios. Al momento de pagar, el monto se debita de esta cuenta relacionada. Es la misma tarjeta que se utiliza para transaccionar en un cajero automático. Si la cuenta no tiene fondos no se puede realizar pago con este medio. También se encuentra la tarjeta de crédito que se trata de una tarjeta con la cual se financian los consumos al diferir el pago del importe de la compra. Puede o no estar vinculada a una cuenta, permite operar en cuotas y pagar las compras al cierre de tarjeta. Todos los consumos se administran a través de un resumen de operaciones mensual. Para utilizarla no es necesario tener fondos depositados en una cuenta. Las cuotas pueden tener intereses y puede cobrarse un costo de mantenimiento anual. Otra opción es la tarjeta recargable o prepaga, se trata de una tarjeta que para poder realizar pagos debe estar previamente cargada. El dinero depositado va a la tarjeta y no a la caja de ahorro o cuenta corriente del cliente, y se podrá utilizar para compras hasta que se agote ese monto precargado. También se encuentra la tarjeta regalo, se trata de una tarjeta para compras que consta de una única carga y no se puede volver a cargar una vez agotado el saldo disponible.

Además, existen las billeteras electrónicas, son aplicaciones para teléfonos móviles. Sólo es necesario bajar la app en un celular y no tiene costo. Se puede vincular varias tarjetas de crédito y/o débito a una billetera y usarlas para pagar o bien cargando fondos a la cuenta asociada a la billetera.

Otro mecanismo para pagar de manera digital es el Código QR, funciona a través del escaneo de un código de barras. Primero se debe que descargar una aplicación de pagos móviles y asociar una cuenta bancaria, tarjeta de crédito o saldo virtual. Al momento de hacer un pago, se puede elegir el medio de pago desde el teléfono.

Para movilizar fondos virtualmente existe las transferencias electrónicas, es un envío de dinero entre dos cuentas que se puede realizar desde una billetera virtual, home banking o mobile banking. En la mayoría de los casos son inmediatas. Para poder realizar una transferencia sólo se debe conocer el número de CBU (Clava bancaria uniforme), CVU (Clave virtual uniforme) o el alias. También existe el DEBIN que es un débito inmediato, permite debitar fondos de la cuenta bancaria previa autorización para hacer el pago. Es una transferencia online inmediata por medio de la cual el cobrador inicia el trámite y el pagador solo debe aceptarlo. Se puede solicitar pagos, aceptar o rechazar solicitudes de pago



recibidas. También permite programar, para cobros recurrentes, la aceptación automática de pedidos futuros hechos desde ciertas cuentas, con fechas y topes fijados. Se encuentra también el e-cheq, se trata de cheques electrónicos que posee el valor legal y las mismas funcionalidades que un cheque físico. Entre sus beneficios se encuentran la reducción de los motivos de rechazo y la facilitación de su negociación, y que se pueden realizar de forma puramente electrónica y remota, reduciendo costos operacionales, de traslado y verificación de documentos. Asimismo, la mejora en la trazabilidad de la operatoria ya que ha permitido la posibilidad de endosos ilimitados.

Análisis del consumidor

Portarretrato del consumidor

Son consideradas pymes aquellas empresas pequeñas y medianas que desarrollan alguna actividad comercial permitida. Para ser considerada pyme no deben superar los valores de ventas totales anuales según topes establecidos por el Ministerio de Economía. En construcción a diciembre 2023 la facturación va desde \$78.690.000 las consideradas microempresas hasta \$3.907.130.000 las categorizadas como mediano tramo 2. En servicios van desde \$36.850.000 hasta \$2.625.990.000. En comercio desde \$213.150.000 hasta \$10.310.100.000. En industria y minería desde \$150.620.000 hasta \$16.184.690.000. Y por último en el sector agropecuario desde \$90.930.000 hasta \$3.126.440.000 (Ministerio de Economía, 2024). Además, no debe superar los 199 empleados registrados. Por lo tanto, se diferencian de las grandes empresas por su facturación y total de empleados.

¿Cómo son? Son en su mayoría empresas familiares, independientes, no forman parte de grandes conglomerados o grupos empresariales. Cuentan con poco capital y necesidad de financiación el cual consideran de difícil acceso. Generalmente, agobiadas por los impuestos y exigentes regulaciones. Manejan cierta flexibilidad gracias a su pequeña estructura más ágil y simple y cuentan capacidad de adaptación a los cambios de mercado. Se caracterizan por la cercanía con los clientes y alto grado de creatividad para lograr su supervivencia. Es muy difícil generalizar ya que no todas las pymes son iguales, depende mucho de su tamaño y sector de actividad. En tanto a desventajas se puede identificar su falta de capital para



desarrollarse, realizar grandes inversiones en tecnología o investigación, su vulnerabilidad ante crisis económicas y la competencia de gran tamaño.

¿Cómo las identificamos? Las empresas registradas como pymes cuentan con un certificado mipyme que le permite obtener importantes beneficios en tasas de financiación y bonificaciones en comisiones bancarias como así también beneficios impositivos y programas de asistencia. Además, toda la información sobre las mismas se encuentra en el Legajo Único Financiero y Económico del Ministerio de economía que tiene como principal objetivo la consolidación y estandarización de la documentación e información económica, financiera y contable de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Permite simplificar los trámites de sus gestiones crediticias y agilizar de ese modo su acceso al financiamiento (Ministerio de Economía, 2024).

De lo analizado se desprende que financieramente para poder asistir a una Pyme e identificarla como tal se puede solicitar el certificado Mipyme y de esa manera la misma obtiene los beneficios exclusivos que la Banca le ofrece. Con la creación del LUFÉ, la Mipyme no debe presentarse en cada Banco con su carpeta de documentación, sino que cada Banco podrá acceder a su legajo digital donde encontrará toda la información necesaria para realizar un análisis de su situación. Cabe destacar que Banco BBVA Francés analiza considerar dentro su evaluación financiera, no sólo el historial crediticio de la empresa sino la madurez digital de las mismas para poder ofrecer tasas diferenciales. Es una técnica vigente en España y buscan incorporarla al mercado latinoamericano. Dicho análisis tiene en cuenta la digitalización y le permite a la empresa conocer su brecha digital e incrementar su madurez. Se considera que el grado de madurez está directamente relacionado con el valor de la empresa y determina su éxito futuro (BBVA, 2019). Esto denota la importancia que los Bancos le están dando a la digitalización de sus clientes. Por un lado, para acompañar a las empresas en un crecimiento competitivo y rentable y por otro, para incentivarlos a recibir nuevos productos y servicios con avances digitales por parte de la industria bancaria.

Insight de consumidor

Las pymes necesitan un lugar seguro para gestionar operaciones bancarias sin pagar de más, pero, detestan ir a una institución financiera a hacer filas y que no puedan acceder de manera fácil, accesible y con un simple clic.



Target Objetivo

Pymes, entendiéndose a las mismas como aquellas personas jurídicas pequeñas y medianas que desarrollan alguna actividad comercial permitida, no superan los valores de ventas totales anuales según topes establecidos por el Ministerio de Economía y radiquen su actividad dentro de la Provincia de Buenos Aires y/o en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Posicionamiento de marca

Según informes internos el posicionamiento del Banco Provincia entre las Pymes es ser mejor que otros bancos porque es un banco con tradición, confiable y motor del crecimiento económico de la provincia.

Sin embargo, analizando profundamente este posicionamiento obtenemos que, por un lado, es considerado una institución confiable, pero al mismo tiempo arcaica, antigua, la asocian con algo “viejo” que respetan. Se puede asociar con la imagen de un “abuelito”. Lo admiran por su experiencia y trayectoria, tienen un sentimiento positivo, pero al mismo tiempo no se sienten identificadas, sienten que no las representa, no entiende sus necesidades. “Es todo lo que está bien, pero no es para mí”.

El Banco Provincia fomenta a través de sus acciones comerciales y de marketing estrategias que trabajan en forma permanente en el posicionamiento y fortalecimiento de la marca, emprendiendo acciones comunicacionales y comerciales conjuntas entre las empresas del Grupo Provincia, con la finalidad de mejorar la imagen de marca, percepción de atención al cliente, y uso de canales de comunicación.

El posicionamiento del Banco Provincia es ser el impulsor del desarrollo de la Provincia y su gente, centrándose en la inclusión, la cercanía y el progreso. Inspira confianza y seguridad.

Valores que las pymes consideran importantes

Elegir un Banco para una pyme no es nada fácil porque aún hay mucho desconocimiento y desinformación, sin embargo, Accenture realizó un estudio sobre cuáles



son los factores más valorados por las pymes a la hora de elegir un Banco, entre ellos se encuentran la capacidad de obtener financiación, precios competitivos, niveles de servicio de alta calidad y proximidad con asesores (Axis Corporate- Accenture, 2017). De acuerdo a lo relevado, se puede destacar los siguientes valores: personalización, conectividad, rapidez, inmediatez de respuestas, ubicación, cercanía, no sólo de espacios físicos sino de proximidad con el cliente, competitividad e innovación.

Análisis de la competencia

Benchmarking de productos para empresas

Del análisis de mercado realizado se detecta que todos los bancos ofrecen los mismos productos: Cuentas, tarjetas, créditos, productos de recaudación y pagos, e-cheqs, seguros, productos para comercio exterior e inversiones. Todos cuentan con home banking para empresas como principal medio digital de autoservicio de las pymes. Por lo tanto, se hace un benchmarking sólo con los productos o servicios con los que se diferencian de la oferta tradicional.

Tabla 2: Benchmarking bancos

Se toman en cuenta para el análisis los bancos más populares en Argentina durante el 2024.



Banco	Servicios
 BancoCiudad	<ul style="list-style-type: none"> Centro de atención exclusivo para empresas Oferta segmentada Banca electrónica de empresas Charlas capacitaciones para empresas Co-working con pymes
 BNA	<ul style="list-style-type: none"> Centro de atención exclusivo para empresas Marketplace Newsletter digital Directorio de exportadores Oferta segmentada Paquetes de productos para empresas Charlas capacitaciones para empresas Programa de beneficios para empresas App de cobros para comercios Tarjeta de débito digital
 BANCO CREDICOOP	<ul style="list-style-type: none"> Apertura digital de cuenta Acreditación de cheques online Plataforma digital de cobros App movil empresas Programa de beneficios para empresas
 ICBC	<ul style="list-style-type: none"> Oferta segmentada App movil empresas Acreditación de cheques online
 Galicia	<ul style="list-style-type: none"> App movil empresas Atención online Charlas capacitaciones para empresas
 BBVA	<ul style="list-style-type: none"> Programa de beneficios para empresas Simulador de financiación online Charlas capacitaciones para empresas App movil empresas Plataforma digital de cobros
 Santander Río	<ul style="list-style-type: none"> Centro de atención exclusivo para empresas Apertura digital de cuenta Charlas capacitaciones para empresas Plataforma digital de cobros Atención online App movil empresas
 bind banco industrial	<ul style="list-style-type: none"> Oferta segmentada Atención online Programa de beneficios para empresas Integración de información con sistema de gestión

Tabla 2: Elaboración propia con información obtenida de <https://www.bancociudad.com.ar/>,
<https://www.bna.com.ar/>, <https://www.bancocredicoop.coop/>, <https://www.icbc.com.ar/>,
<https://www.galicia.ar/>, <https://www.bbva.com.ar/>, <https://www.santander.com.ar/>, <https://bind.com.ar/>.



Descripción de la competencia

El Banco Ciudad abrió sus puertas en 1878. Su razón fundacional era la de atender a los vecinos de escasos recursos, a quienes ayudó a satisfacer sus necesidades financieras; así es como nació la primera casa de empeño oficial que tuvo la Ciudad. Su misión es promover la igualdad de oportunidades, el desarrollo económico, el empleo y la calidad de vida de los habitantes de las zonas donde opera el Banco, privilegiando el crédito social y la asistencia a la pequeña y mediana empresa. En tanto a la digitalización, actualmente, prácticamente la totalidad de los créditos a empresas se desarrolla online mediante el portal web de la entidad y la atención de los oficiales de crédito en forma remota. Además, se diferencia por ofrecer subastas digitales y su app móvil es la mejor puntuada por los usuarios (Banco Ciudad, 2021). Es el principal banco público competidor del Banco Provincia en la Ciudad de Buenos Aires, ambos enfocados en la digitalización y en atender financieramente a las empresas.

El Banco de la Nación Argentina fue fundado en 1891 por iniciativa del presidente Carlos Pellegrini para hacer frente a una crisis económica. De capital enteramente estatal, en pocos años abarcó toda la geografía nacional y se convirtió en el mayor banco comercial argentino. Es su prioridad la atención a las Pequeñas y Medianas Empresas, como así también asistir a las economías regionales y a toda su gente, inclusive en las localidades alejadas de los grandes centros y de menor relevancia económica (Banco de la Nación Argentina, s.f.). Actualmente bien posicionados en el segmento individuos con su billetera digital BNA+ y más de 9 millones de usuarios, se evidencia un avance en su proceso de digitalización y modernización tecnológica con el lanzamiento de Tienda BNA y + Pagos Nación (Banco de la Nación Argentina, 2024). Se instaló, así como referente del mercado y que contribuyen a profundizar la inclusión financiera en la Argentina por medio del uso de herramientas digitales.

El Banco Credicoop Cooperativo Limitado es, desde su origen, una organización cooperativa. Fue creado en 1979, por la fusión de 44 Cajas de Crédito Cooperativo. Se trata de una institución sin fines de lucro que, en base al principio solidario de ayuda mutua, tiene por objeto prestar servicios financieros a todos sus asociados (Banco Credicoop, s.f.). Actualmente ofrece contratación online de créditos para mipymes, cuenta con canales digitales especializados para pymes y diferenciados de los de personas humanas.



Establecido en 1984 como Industrial and Commercial Bank of China (ICBC). Se convirtió en el banco más grande de China y se posicionó como líder en el mercado financiero. Cuenta con una estructura empresarial diversificada, fuerte capacidad de innovación y competitividad en el mercado. Pionero en herramientas de cobros y pagos a través de Internet, reafirma su apuesta y lanza Multipay Mobile para clientes de comercio exterior. Se trata de una aplicación móvil que concentra todas las operaciones. Enfocados en la experiencia del cliente implementaron el método Design Thinking para rediseñar todas sus plataformas y poder ofrecer mejores servicios (Banco Industrial y Comercial de China, s.f.).

Fundado en 1905, Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.U. es uno de los principales bancos privados del sistema financiero argentino. En 2022 ejecutó un programa con tecnología Red Hat que redujo 40% los tiempos de espera para sus clientes. El proyecto modificó la estructura de servicios de banca online y mobile, y se desarrolló una nueva plataforma basada en IA para mejorar la experiencia digital del cliente (Red Hat, 2023).

Fundado en 1858 en Bilbao, España, el Banco BBVA opera en Argentina desde 1886 brindando productos y soluciones a sus clientes para que puedan alcanzar sus propósitos vitales y de negocio. Es una de las mayores entidades financieras del mundo. Ocupa el puesto número 9 en la categoría empresas del ranking Merco (BBVA, 2021). Como prioridad estratégica busca la digitalización poniendo a disposición de los clientes una plataforma global de banca móvil. El nuevo modelo de atención en sucursales digitales permite el fortalecimiento del asesoramiento a clientes, acompañándolos en la autogestión de sus operaciones a través de canales digitales, al tiempo que pueden contar con un ejecutivo del banco cuando así lo requieran. En este sentido, hace 5 años vendían aproximadamente el 5% de nuestros productos por canales digitales y en 2021 se ha alcanzado la cifra del 80%. En 2023, BBVA ha logrado 8,3 millones de nuevos clientes y el 65% han llegado al banco por canales digitales (BBVA, 2023).

Fundando en 1857 en Santander, España, el Banco Santander controla el grupo bancario de mayor tamaño de España. En 1947 llegó a Argentina y se convirtió en el primer banco privado del sistema financiero argentino en ahorro y en volumen de crédito. Uno de los líderes en medios de pago, comercio exterior, servicios transaccionales y cash management (Banco Santander Río, s.f.). Actualmente se encuentra migrando a una tecnología más moderna y competitiva a través de un software propio, innovador y a la



medida, para trasladar a la nube el denominado core bancario, donde se procesan las principales operaciones financieras como las transferencias, los depósitos o los préstamos. Mantiene al cliente en el centro de su estrategia para no perder el trato cercano en su digitalización y busca mejorar y personalizar la experiencia del cliente (Banco Santander, 2022).

Se funda en 1928 bajo el nombre Banco de Azul. Hoy el Banco Industrial es un banco privado de capitales íntegramente nacionales comprometido con el crecimiento del país (Banco Industrial, s.f.). En servicios para empresas, son pioneros en el empleo de Factoring como herramienta de financiación para pymes. Desarrollan una oferta integral de servicios especializados en Banca Corporativa, Comercio Exterior, Mercado de Capitales y Mercado de Cambios, que acompañan a las empresas para canalizar sus inversiones. Bind ha avanzado en la digitalización de servicios financieros y hoy por hoy ofrece innovaciones desde su home banking, su facilidad para la apertura de cuentas y demás trámites, su API para trabajar colaborativamente con organizadores, desarrolladores, fintechs y startups y su programa de co-innovación (Banco Industrial, 2022).

De este análisis de la competencia se desprende la gran tendencia hacia la digitalización de los productos y servicios que ofrecen las entidades financieras ya sean públicas como privadas. Se observa una principal tendencia a ofrecer asistencia crediticia online y una atención personalizada y diferenciada de la de individuos. Se encuentra una tendencia hacia medir esta migración hacia lo digital e intenciones de continuar avanzando en ese sentido.

Análisis de posicionamiento de la competencia en el segmento pymes

Santander fue elegido como mejor banco del mundo para pymes, inclusión financiera y mercados emergentes en los premios “Awards for Excellence” de Euromoney 2023. El premio para pymes fue obtenido por tercera vez en seis años. Según la revista económica y financiera, se destaca en combinar el asesoramiento con los productos para impulsar el crecimiento junto a los clientes y aprovechando la oportunidad de forjar relaciones que se presentan en el segmento de las pymes, a través del apoyo financiero y no financiero. Dentro de los beneficios que ofrece se destacan el efecto network del grupo por ser un banco con escala global, conectan a las pymes con oportunidades de crecimiento internacional, ofrecen soluciones financieras transfronterizas para simplificar operaciones, pagos, divisas, gestión



de efectivo y financiación del comercio. Tiene apoyo financiero para pymes que buscan reducir su huella de carbono y adaptar tecnologías limpias. Por último, tienen un programa llamado Santander X mediante el cual desarrollan un ecosistema enfocado en startups, scaleups, microemprendedores y pymes, en todas sus fases de negocios y los conectan con cliente, capital y talento (Ambito, 2023).

A su vez, el HSBC (comprado en abril de 2024 por el Banco Galicia), se posicionó como el mejor banco del país para las pymes para Euromoney. La distinción reconoce el gran foco y compromiso que tiene con las necesidades de las pequeñas y medianas empresas del país. Se destaca su propuesta de valor integral y subraya su acompañamiento para impulsar las actividades productivas de este sector tan relevante para la economía argentina (Ámbito, 2023).

En otros sitios como rankia.com, se destacan como mejores bancos para pymes en argentina el Banco Nación, nuevamente el Banco Santander y el Banco BBVA (Rankia, 2024).

Ventajas competitivas de Banco Provincia

A través del recorrido realizado por los bancos considerados competencia directa, se puede llegar a considerar que el Banco de la Provincia de Buenos Aires tiene distintas ventajas competitivas.

Una de ella es la ventaja en costos variables, en principio por contar con un departamento de Desarrollo y Transformación Digital propio, lo que reduce el gasto en desarrollo externo. Además, cuenta con tasas preferenciales y exenciones impositivas (IVA) que le permite ofrecer una oferta superadora con respecto a su competencia. Cuenta con estabilidad de sus empleados lo que genera no perder talento y evitar costos de reemplazo. Otra ventaja en costos importante es la relacionada con los gastos de marketing, el Banco cuenta con una gran cantidad de productos y ya tiene desarrollada y posicionada su billetera virtual Cuenta DNI por lo tanto no implica gasto extra en fuerza de venta.

Otra ventaja competitiva es la diferenciación, que la logra a través de la reputación de la marca como primer Banco de la Argentina, lo que se refleja en una gran trayectoria inspirando confianza y seguridad a sus clientes. Primer Banco para muchas personas, especialmente del interior de la Provincia. Fomenta la integración financiera de los más necesitados siendo organismo pagador de asistencias del Estado. Y se puede observar una



ventaja en tanto a la diferenciación del producto, al ser un Banco del estado, cuenta con el aval y respaldo del Gobierno de la Provincia.

La tercera ventaja competitiva identificada es la ventaja en marketing, lograda a través de su fuerza de venta ya que es el Banco con mayor presencia territorial en la Provincia lo que le genera la posibilidad de llegar a más clientes. Lo logra también a través de su distribución por contar con la Red de cajeros automáticos Link más grande. Y, por último, a través de su notoriedad, en tanto al reconocimiento del logo del Banco y los colores y las publicidades, promociones, descuentos que se realizaron durante todo el 2023.

Análisis de la organización

El Banco de la Provincia de Buenos Aires es una institución autárquica de derecho público con carácter de Banco de Estado, nació el 6 de septiembre de 1822 y ese mismo día pone en circulación los primeros billetes de la historia argentina. Actualmente posee 421 filiales compuestas por 415 sucursales, 1 casa central y 5 Bancos móviles, llegando así a poblaciones donde hasta el día de hoy sigue siendo la única institución bancaria existente. Llevó al interior de la provincia la posibilidad de crecimiento económico y progreso (Museo Banco Provincia, 2005).

Se trata de una institución de confianza que actúa como resguardo de valores, fuente de solvencia financiera y facilitador de transacciones. Ofrece soluciones financieras que facilitan el desarrollo, crecimiento y el bienestar de la población. Siendo el primer banco de la Argentina e Hispanoamérica, cuenta con 197 años de solidez y una visión de futuro basada en sustentabilidad económica y la innovación como pilares para brindar cada día mejores productos y servicios (Museo Banco Provincia, 2005).

El negocio del Banco está en atraer fondos para poder ser prestados y obtener un spread significativo.

Su objetivo principal es ser motor del desarrollo productivo de la provincia de Buenos Aires y del bienestar de las y los bonaerenses (Banco de la Provincia de Buenos Aires, s.f.). Para esto actúa de forma coordinada con el gobierno provincial, potenciando así los efectos de las políticas públicas. Además, invierte activamente en modernización de la infraestructura y de los procesos de gestión del Banco, así como en actualización tecnológica



para llegar a la población de manera más ágil. Honra el rol de banco público y social sin descuidar la rentabilidad.

Misión

Ser el Banco impulsor del desarrollo de la provincia de Buenos Aires y su gente porque creen que el crecimiento de cada bonaerense contribuye a que tengan una Provincia más fuerte y que una Provincia más fuerte es el punto de partida para que juntos estén cada día mejor (Banco de la Provincia de Buenos Aires, s.f.).

Visión

Ser reconocido como el banco que trasciende el rol bancario, financiero y crediticio, destacando su función social e integradora. Ser un banco cercano a la gente y un gran lugar para trabajar, en donde se brinda oportunidades de trabajo a personas con capacidades diferentes, promoviendo la igualdad de género y la política de Derechos Humanos. Ser el Banco de las nuevas generaciones de bonaerenses (Banco de la Provincia de Buenos Aires, s.f.).

Valores

Dentro de los valores que representan a la organización se destaca el de competitividad, busca estar orientado a la satisfacción del cliente a través de la optimización de la relación de contacto y sus resultados comerciales. Identificando sus expectativas manifiestas y latentes y configurándolas en términos de servicios que se compatibilicen con ellas, en forma diferenciada de cualquier otra propuesta. Otro valor que se destaca es el de la productividad, busca maximizar el aprovechamiento compartido de los recursos disponibles. Innovación, significa instalar el objetivo de creación o modificación de servicios, estilos, prácticas y líneas de negocios, en consonancia con la evolución en los hábitos de consumo y expectativas de los segmentos objetivos. La excelencia significa orientarse, continua y cotidianamente, a través del ejercicio de las mejores prácticas de la industria de servicios. Implica investigar permanentemente las posibilidades de optimización de las relaciones con clientes y proveedores, los procedimientos administrativos y transaccionales, la gestión de talentos y del nivel de conocimientos del capital humano. Cabe destacar la importancia del valor de Ética y transparencia: todas las acciones y procesos



concebidos y desarrollados por el Banco estarán regidos por las normas de ética y transparencia en los negocios y sometidos a la consideración del órgano societario. Y, por último, el de Igualdad e inclusión, las prácticas de gestión de recursos humanos y de orientación estratégica de las empresas, se conciben con el compromiso del respeto igualitario de las personas en ámbitos de trabajo y de negocios, abiertos e inclusivos para todos los sectores, credos e ideologías (Banco de la Provincia de Buenos Aires, s.f.).

Políticas

El Banco de la Provincia de Buenos Aires basa su gestión en un conjunto de políticas que se describen a continuación (Banco de la Provincia de Buenos Aires, s.f.). En primera instancia se puede hacer mención a la política de relaciones con el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. El Banco es el agente financiero del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Asimismo, el Banco goza de completa autonomía, quedando el gobierno de éste a cargo exclusivo de su Directorio. Las relaciones con el Poder Ejecutivo de la Provincia las mantiene orgánicamente a través del Ministerio de Economía de la Provincia.

En tanto a la política con proveedores, el Banco observará el régimen de contrataciones establecido en el Reglamento de Contrataciones propio aprobado por el Directorio que regula las contrataciones en las que el Banco es parte, y cuyos principios generales son: Razonabilidad, Publicidad y Difusión, Concurrencia, Igualdad, Libre Competencia, economía, y Transparencia.

En tanto a política con clientes y usuarios, el Banco posee múltiples canales de comunicación con sus clientes; vía internet desde su página institucional www.bancoprovincia.com.ar, a través de su red de filiales en forma personalizada y mediante sus canales alternativos: Centro de Contacto Telefónico, Twitter, Facebook, correo electrónico, red de cajeros automáticos, Banca Internet Provincia BIP y banca automática en terminales autoservicios ubicados en las unidades de negocios.

Lleva adelante, políticas y programas de incentivos económicos al personal, estas políticas son fijadas por el Directorio, la implementación de estos sistemas se encuentra a cargo de la Gerencia de Gestión de las Personas y cuenta con la intervención del comité de incentivos al personal. Cuenta con la herramienta denominada potenciar, por medio de la cual se realiza la distribución de pautas entre los Centros Zonales, de acuerdo con la potencialidad detectada en su zona de influencia, maximizando la gestión de los mismos la



cual luego se mide y se evalúa. Todos los integrantes de las unidades de negocio, los Gerentes Zonales, Subgerentes zonales y coordinadores zonales a cargo de la coordinación comercial de los centros, pueden obtener un plus trimestral en función con el grado de cumplimiento de los objetivos comerciales asignados.

En tanto a Política de transparencia, a fin de promover el bien Gobierno Institucional y en línea con el compromiso del Directorio de realizar acciones tendientes a robustecer la calidad institucional, se suscribió un convenio de cooperación con la Oficina de Fortalecimiento Institucional de la Provincia de Buenos Aires. Asimismo, la Entidad persigue brindar una apropiada divulgación de la información dirigida al depositante, inversor, y público en general. Además, el Banco Provincia cuenta con una política de “conozca su estructura organizacional”. El directorio y la Gerencia General comprenden la importancia de que todos los miembros de la Entidad conozcan y colaboren en la difusión de la estructura organizacional. Para contribuir a ello, el Banco publica sus estrategias, políticas, organigrama, misión y funciones de sus dependencias y manuales de procedimiento en su intranet, y se propone seguir ampliando y actualizando su Digesto Administrativo de modo tal que todo el personal pueda tener acceso a dicha información.

Por su parte, en tanto a la política de gestión de riesgos, en cumplimiento de la norma emitida por el BCRA sobre “Lineamientos para la gestión de riesgos en las entidades financieras”, el Banco se encuentra gestionando los riesgos de manera integral, habiéndose aprobado oportunamente las políticas y estrategias que contienen el modelo adoptado para una efectiva gestión del riesgo, así como también, los procedimientos y herramientas utilizados para tal fin. Lleva adelante una política de privacidad y de protección de la información de los clientes, el Banco tiene establecido que sus empleados y/o proveedores, que en razón del cargo o actividad profesional, dispongan o tengan acceso a la información de clientes, son responsables de su custodia y apropiado uso, debiendo en consecuencia observar conductas referidas al uso de la información confidencial que comprenden. Es por esto que expresa prohibición de divulgar, por cuenta propia o ajena, directa o indirectamente a persona humana o jurídica, pública o privada, de toda información cuya confidencialidad hubiera sido solicitada o conferida. Los empleados, que por razón de su cargo o actividad profesional, dispongan o tengan acceso a información de clientes, son responsables de su custodia y uso apropiado. Dar cumplimiento a las exigencias legales vigentes en materia de protección de datos de carácter personal y el secreto bancario y secreto fiscal.



Por parte de las Políticas de ética y de conducta, el Banco tiene establecido que todo empleado, cualquiera sea su forma de relación laboral, debe evitar cualquier situación que pudiera originar un conflicto de intereses, ya sea privados o personales, capaces de influir en la imparcialidad y objetividad requeridas para el desempeño de sus tareas. El personal está obligado a excusarse de intervenir en todo aquello en que su actuación pueda originar interpretaciones de parcialidad o concurra en incompatibilidad moral, así como llevar a conocimiento de la Superioridad todo acto o procedimiento que pueda causar perjuicio a la Institución o configurar delito o falta administrativa.

En tanto a política de la calidad y sustentabilidad, el Banco orienta su gestión hacia un modelo de excelencia sobre la base de estándares nacionales e internacionales, con el propósito de promover el fortalecimiento institucional mediante la implementación de herramientas de gestión innovadoras, la mejora de los procesos internos, la seguridad, la profesionalización de sus empleados y la incorporación de nuevas tecnologías, construyendo una relación ética y transparente entre sus clientes, empleados, la comunidad y el medio ambiente.

Análisis del servicio Banca Internet Provincia para pymes

El servicio

El Banco Provincia tiene como principal objetivo apoyar a las pymes como motor de la economía. El producto estrella que ofrece a los clientes pymes son los créditos y tiene una opción online a través de la Banca Internet Provincia. A través del canal Banca Internet Provincia para empresas (home banking) la pyme puede administrar todas sus cuentas consultando saldos y movimientos, efectuar transferencias electrónicas inmediatas, realizar pagos de impuestos y servicios, pago a proveedores y pago de haberes, gestionar la apertura automática de cuentas para el pago de haberes a sus empleados, obtener financiamiento online, realizar inversiones y descontar cheques on line. Además, tiene disponible su versión móvil. También cuenta con el servicio de e-provincia, un canal para recibir información del banco a través del correo electrónico.

Principales atributos:



Accesible, combina tecnologías ya disponibles sin tener que realizar esfuerzos adicionales.

Fácil, a través de una aplicación en el celular o una computadora se puede acceder a información bancaria.

Inclusiva, disponible para todas las empresas vinculadas al banco.

Segura, las operaciones se realizan bajo una conexión con altos estándares de seguridad.

Evidencia física

El servicio se evidencia físicamente en el momento de atención en sucursales, en la operabilidad de la plataforma digital, en la rapidez de las respuestas ante consultas, reclamos o solicitud de asesoramiento. También en la efectividad de las solicitudes de productos y/o servicios, que el cliente pueda completar su objetivo.

Limitaciones del servicio

El cliente pyme, no puede contratar de manera online el servicio de Banca Internet Provincia, debe acercarse a la sucursal los formularios de contratación. Además, no puede contratar cuentas corrientes, cuentas corrientes especiales, tarjetas de crédito, débito y prepagas, productos de recaudación y pagos. Tampoco puede realizar modificaciones sobre los mismos. Para obtener información de consumos con tarjetas se deriva al servicio de visa home, servicio externo al banco ofrecido por la compañía Prisma Medios de Pago.

Proceso

1. Solicitud del servicio Banca Internet Provincia en sucursal presencial suscribiendo los siguientes formularios: “Solicitud de incorporación al servicio de Banca Internet Provincia para Empresas” y “Solicitud de Alta / Baja de Administradores”.
2. El agente de la sucursal procesa el alta de acuerdo a la información suscripta en los formularios a través de un sistema back office de BIP



3. El agente de la sucursal ingresa un usuario y una palabra secreta y le ofrece al cliente esta información.
4. La clave para acceder le llega al cliente al correo electrónico registrado.
5. El cliente ingresa a la página web del banco, hace clic en el Botón BIP Empresas <https://www.bancoprovincia.bancainternet.com.ar/spa-empresas/>
6. El cliente deberá completar los campos “Usuario” con los datos que le informaron en la sucursal y “Contraseña” con la información enviada a su correo electrónico. Luego presionar el botón “Ingresar”.
7. El sistema le solicitará que ingrese la “palabra secreta” que eligió en la sucursal. Una vez escrita, deberá hacer clic en el botón “Continuar”.
8. El sistema le solicitará la modificación del Usuario BIP por uno definitivo. Deberá completar el campo editable y elegir el nuevo nombre de usuario de acuerdo a las condiciones requeridas: contener entre 8 y 15 caracteres, incluyendo letras y números, sin consignar datos personales. El nuevo nombre de usuario deberá consignarlo dos veces para validación. Luego, hará clic en “Continuar” y aceptar el cambio presionando el botón “Sí”.
9. El sistema le solicitará cambio de clave, por lo tanto, deberá ingresar la clave recibida por mail, y luego consignar su nueva clave. La clave elegida deberá tener entre 8 y 30 caracteres conteniendo letras mayúsculas, letras minúsculas, números y/o caracteres especiales (los permitidos son: !?+\$_%_@). Luego hacer clic en el botón “Continuar” y confirmar el cambio presionando el botón “Sí”.
10. El sistema cerrará automáticamente la sesión debiendo ingresar nuevamente con su usuario y clave definitiva.
11. Para comenzar a operar, deberá reingresar al menú cabecera del sitio web <http://www.bancoprovincia.com.ar> y presionar el botón “BIP Empresas” para acceder a la pantalla de logueo con el nuevo “Usuario” y “Clave”.
12. Si ya está registrado como usuario BIP Persona (individuo), deberá ingresar con su usuario y contraseña actual y el sistema le consultará si desea ingresar con el perfil personal o el de su empresa.



Precio

El uso de Banca Internet Provincia es sin costo. Cada producto en particular que se visualiza en el BIP tiene su costo específico. Además, al ser agente de retención del estado, se realiza el cobro de impuestos correspondientes según la ley.

La política de precios es ser dentro de los bancos públicos el más caro y dentro de los bancos privados el más barato. Esta política se evidencia con el cobro de comisión de cuenta corriente que es el producto estrella dentro de las empresas.

Tabla 3: Benchmarking bancos Cuenta Corriente para pymes

Se toman en cuenta para el análisis los bancos más populares en Argentina durante el 2024.

Cuenta Corriente para Pymes						
Banco						
Comisión de mantenimiento	\$ 18.780,00	\$ 18.000,00	\$ 12.600,00	\$ 23.625,00	\$ 35.000,00	\$ 33.300,00

Tabla 3: Elaboración propia con información obtenida de <https://www.bna.com.ar/>, <https://www.bancocredicoop.coop/>, <https://www.galicia.ar/>, <https://www.bbva.com.ar/>, <https://www.santander.com.ar/>.

Sin embargo, para este producto en particular la tendencia del mercado es no cobrar comisiones ni costos por lo tanto se igualan estas condiciones y se analiza mensualmente las distintas posiciones de nuestros competidores.

Distribución del servicio

Se realiza de manera digital a través de la web y una aplicación disponible para todo tipo de celulares smartphones. Cada usuario puede tener una cuenta como persona física (individuo) en la que ve sus productos como tal y una cuenta empresa o varias en la que es administrador y visualiza los productos de esas empresas.

Si el cliente necesita más información puede contactarse con asesores a través de la página Web Oficial, cuenta con una solapa de preguntas frecuentes, la opción de chatear en línea o completar un formulario para que se contacten. También a través de redes sociales como Instagram, Facebook, Twitter, WhatsApp y YouTube, todas las redes cuentan con



videos instructivos. Y por último a través del centro de atención telefónica (De lunes a viernes de 8 a 22 horas).

En tanto a la distribución geográfica del servicio se puede observar que la mayoría de las pymes que gestionan a través de Banca Internet Provincia se encuentran en la zona de Capital Federal (Centro Zonal Capital), seguido del Centro Avellaneda, Olivos y Morón.

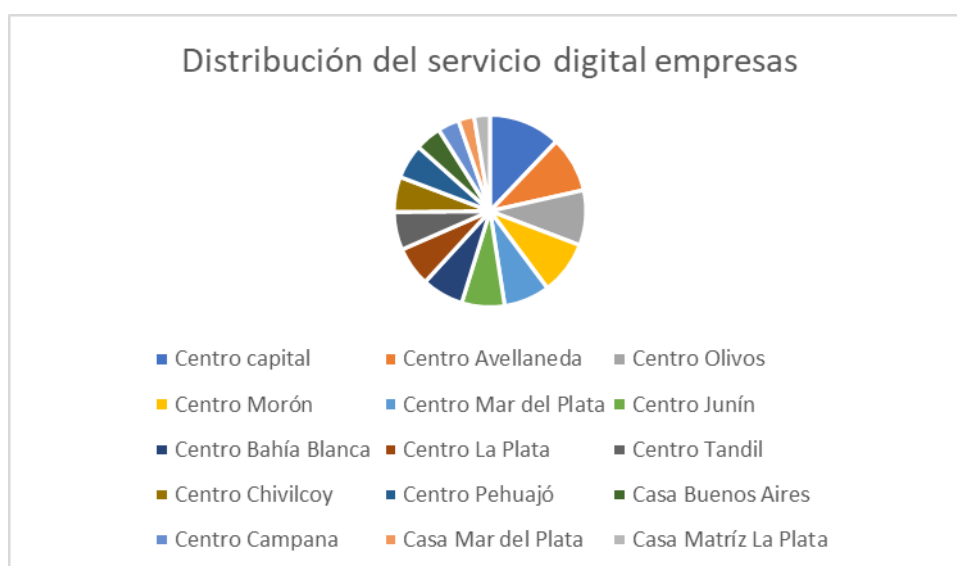


Figura 2. Distribución del servicio digital para empresas pymes. Fuente derivada de la intranet (no accesible públicamente) de Banco de la Provincia de Buenos Aires.

Personas

Se elimina la necesidad de recurrir a una sucursal del Banco Provincia para realizar ciertas consultas, por lo tanto, el contacto físico con las personas se pierde en algunos casos. Sin embargo, el cliente puede acercarse a las sucursales para requerir más información o para que un asesor lo ayude. El Banco Provincia cuenta con 420 sucursales a lo largo y ancho de la Provincia con más de 11.000 empleados a disposición del cliente.

Lo que pasa a tomar más relevancia es el contacto a través de las redes sociales, o a través del CCT (Centro de atención telefónica). Estas personas no son bancarios por lo tanto pueden guiar, pero para un mejor asesoramiento lo van a guiar a la sucursal.



Análisis de las pymes en el Banco Provincia

El universo de Pymes del Banco es de 29.489 empresas pequeñas y medianas. El 96,3% tiene una cuenta corriente y el 35,6% tiene una tarjeta Business. El 37,8% tiene un crédito vigente y un 51,2% tiene convenio de pago de haberes. Un 25,1% tiene fondos y un 38,6% contratado algún seguro de provincia Seguros. El 95,8% de los clientes usa Banca Internet Provincia, un 98,7% tiene un mail registrado y un 85,8% está suscripto a e-provincia que es el canal de comunicación digital del Banco, por el cual se envía información de cambios de tasas, comisiones, promociones, descuentos, copia de documentación firmada, extractos, resúmenes y avisos importantes (Banco de la Provincia de Buenos Aires, 2024)³.

Análisis de la madurez digital en el Banco Provincia

El Banco Provincia comenzó grandes proyectos de digitalización e innovación luego de la pandemia. Se promovió el trabajo remoto, la vinculación online de clientes y mejoras sobre sus productos para ser cada vez más digitales. En 2023 se renovó todo el ecosistema digital del Banco lanzando nuevos productos como el portal de e-commerce Provincia Compras donde las marcas que trabajan con el banco pueden promocionar sus productos y los clientes individuos comprar a mejores precios, con cuotas o descuentos. Además, se lanzó una solución para el agro, Procampo Digital que promueve la generación de márgenes virtuales para realizar compras de insumos, bienes y servicios entre un cliente y un proveedor de manera online. A su vez, se relanzó el home banking con un nuevo diseño y mejores funcionalidades. Por su parte, Cuenta DNI, se convirtió en un hito en materia de inclusión financiera y digital, superando los 8 millones de personas usuarias. La app de cobros Cuenta DNI Comercios alcanzó los 100 mil puntos de venta adheridos. Por este motivo, fue reconocida en los Banking Tech Awards de Londres como la mejor contribución a la movilidad económica de las pymes.

Innovación y digitalización son temas en agenda para Banco Provincia que busca impulsar la transformación digital y la gestión de soluciones innovadoras para sus clientes. Gracias al constante crecimiento del ecosistema digital, actualmente las empresas pueden

³ Fuente derivada de la intranet (no accesible públicamente) de Banco de la Provincia de Buenos Aires.



acceder a préstamos de capital de trabajo, descuento de e-cheqs, pago de haberes y proveedores a través del home banking para empresas.

Teniendo en cuenta lo expuesto se puede inferir que el Banco Provincia se encuentra en una etapa emergente dentro del modelo de madurez digital, que implica que tiene un enfoque centrado en la tecnología, donde la optimización continua proporciona mejoras a los esfuerzos de marketing. Los profesionales del marketing utilizan en cierto modo los datos propios y realizan optimizaciones en un solo canal. Lo ideal sería pasar a un estado conectado que implica un enfoque centrado en los datos, con automatización, integración de datos comerciales y análisis en tiempo real. Para lograr esto no sólo se necesita compromiso y participación de toda la organización sino también creación de conexiones multifuncionales (off line y on line) para elaborar una perspectiva completa del cliente (BCG, 2018).

Resultados

Durante 2022 se colocaron 614.000 millones de pesos en créditos a 42.608 clientes del segmento Empresas. La cifra representa el 85% de todas las colocaciones de crédito del Banco. El foco de este financiamiento estuvo puesto en las MiPymes, que recibieron 7 de cada 10 pesos otorgados a la producción. Se facilitó su otorgamiento a través de la web. Además, cuenta con una sólida cartera crediticia representada por un sólo 2,2% de irregularidad en el segmento comercial (Banco de la Provincia de Buenos Aires, 2022). Buscando contribuir al desarrollo del mercado local de capitales, el Banco se inscribió ante la Comisión Nacional de Valores como Entidad de Garantía, lo que permitió avalar emisiones de obligaciones negociables realizadas bajo el Régimen PYME CNV Garantizada. Se amplió la oferta de productos de inversión lanzando al mercado un nuevo Fondo Común de Inversión: el Fondo 1822 Raíces PYME. Se mantuvo presencia en los principales parques y polos industriales de la provincia de Buenos Aires, con una dotación de ejecutivos comerciales capacitados para la atención de las necesidades específicas de las PYME. Además, el Banco se mantiene presente en numerosas rondas de negocios, eventos de promoción comercial, ferias y exposiciones sectoriales, con el fin de alentar y facilitar la vinculación de nuevos clientes, como así también relevar nuevas inquietudes y necesidades de los actuales.

Estrategias de cartera - Análisis BCG



Figura 3: Matriz BCG Fuente: <https://robertoespinosa.es/>

Cuando hablamos del servicio digital de Banca Internet para Empresas de Banco Provincia, hablamos de un servicio vaca, ya que tiene una alta penetración entre los clientes, el 95,8%, lo que lo convierte en un producto maduro y consolidado. Sin embargo, para este tipo de productos siempre es aconsejable destinar los ingresos a desarrollar un nuevo producto estrella diferenciador, que logre alta participación del mercado y un alto crecimiento.



Análisis Matriz de Ansoff



Figura 4: Matriz de Ansoff. Fuente: (Espinosa, s.f.)

La Banca Internet Provincia se encuentra en el cuadrante de penetración de mercado, ya que se encuentra en un mercado actual y ofreciendo un producto actual. Para lograr una estrategia de crecimiento con este producto se debe analizar la posibilidad de conseguir una nueva cuota de mercado, ofreciendo mayores servicios, atrayendo nuevos clientes con promociones, descuentos, publicidad, generando nuevos usos. Se opera en mercados conocidos con producto conocido que funciona lo esperadamente correcto, por lo tanto el riesgo es bajo.

Análisis Matriz de gestión del valor de una empresa

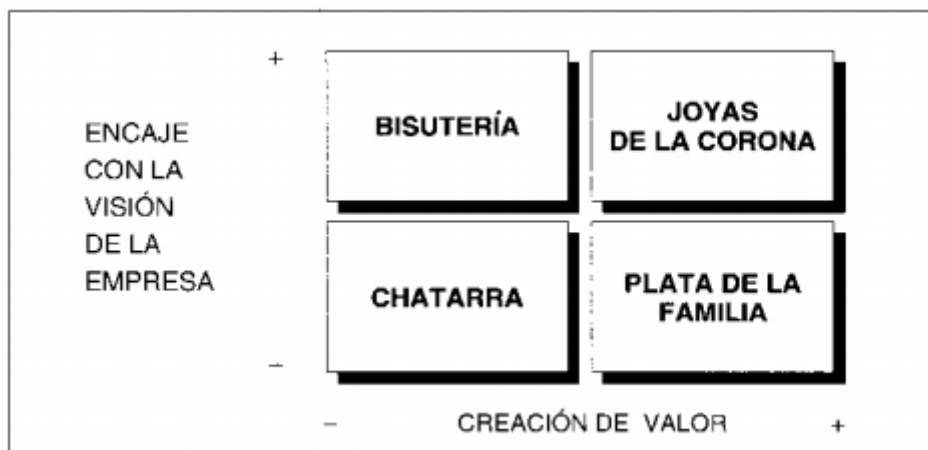




Figura 5. Matriz de gestión del valor de una empresa. Fuente: (Sainz de Vicuña Ancín, 2013)

Es importante analizar esta matriz ya que incorpora dos variables fundamentales a la hora de elegir una estrategia que son la visión que tiene la empresa, en este caso el Banco Provincia y el valor que crea a partir de esto. Cuando analizamos al servicio Banca Internet Provincia lo podemos ubicar en el cuadrante Bisutería. Es un servicio que encaja con la visión del banco de digitalizar sus servicios, pero no aporta mayor valor. Reluce, pero vale poco. Para cambiar esto se puede mejorar su gestión, buscar alianzas estratégicas o desinvertir si se piensa que no se va a poder reestructurar el negocio.

Análisis FODA

Fortalezas

- ✚ Primer Banco de la Argentina, lo que se refleja en una gran trayectoria inspirando confianza y seguridad a sus clientes.
- ✚ Es el Banco con mayor presencia territorial en la Provincia. Esto facilita la cercanía con el cliente y el reconocimiento de marca.
- ✚ Costo financiero total menor que el de su competencia al estar exento de IVA para operaciones con tarjetas de crédito o toma de financiación.
- ✚ Banco del Estado, cuenta con el aval y respaldo del Gobierno de la Provincia.
- ✚ Departamento de Desarrollo de sistemas propio.
- ✚ Importante cartera de pymes (29.489) vinculadas y con cuentas corrientes vigente.
- ✚ Facilidad de acceso al crédito si la empresa ya actualizó su carpeta crediticia.
- ✚ Mayor disposición a prestar dinero que otros bancos por lo que es más factible que se apruebe el préstamo.

Debilidades

- ✚ Fallas en el home banking por no soportar muchos usuarios al mismo momento. La página se cae en fechas de cobros, lo que produce tensión entre los usuarios que no pueden administrar sus fondos en los momentos que necesitan. Esto genera, disgusto de los clientes, mucha presencia en las sucursales, reclamos y clientes no conformes.
- ✚ Poca información en la página web del Banco.
- ✚ Un gran porcentaje de contratación de productos requiere de asistir a la sucursal.



- ✚ Burocracia administrativa, muchos requisitos para obtener ciertos productos especialmente financieros.
- ✚ Baja proporción de clientes con calificación crediticia vigente.
- ✚ Falta de capacitación a sus empleados de call center (no son bancarios, son empleados de comercio) lo que genera respuestas ineficientes ante las consultas de los clientes.
- ✚ Sistemas tecnológicos deficientes dentro de la organización que generan lentitud en la atención y en el desenvolvimiento diario de la actividad.
- ✚ Comunicación deficiente, los empleados no tienen la habitualidad de leer los cambios de normativas y operatorias.
- ✚ Problemas en la organización debido a su gran tamaño, gran cantidad de personal y distintas ubicaciones geográficas de sus unidades de negocios, generando falta de integración y compromiso hacia objetivos comunes.
- ✚ Colapso de canales digitales de comunicación.

Amenazas

- ✚ Imagen mental negativa de la sociedad argentina con respecto a los organismos públicos, en tanto a lentitud o facilidades de acceso.
- ✚ Digitalización de la competencia.
- ✚ Mejoras tecnológicas de la competencia.
- ✚ Crisis económica que disminuye el poder de ahorro y compra.
- ✚ Incertidumbre por políticas gubernamentales.
- ✚ Restricciones impuestas por el BCRA, limitación de comisiones, limitación de barridos para cobros, limitación de aumentos y montos de efectivo mínimo garantizado que implica no poder trabajar con ese dinero.
- ✚ Crecimiento de niveles de incobrabilidad
- ✚ Fidelización de los clientes por parte de la competencia.

Oportunidades

- ✚ Cliente 100% digital, con acceso al menos a un celular con internet, con necesidad de no asistir a una sucursal y resolver sus trámites de manera online.
- ✚ Clientes interesados en administrar sus finanzas.



- ✚ Crisis económica porque genera mayor demanda de créditos. Crece el número de MiPyMEs que necesitan del crédito para continuar su actividad. Baja reserva de las empresas para hacer frente a los salarios.

Principales conclusiones del análisis FODA

A partir del análisis realizado se va a buscar potenciar el servicio Banca Internet Provincia pero con una oferta diferente, manteniendo todas sus funcionalidades y su gratuidad de operabilidad.

Se buscará ofrecer más funcionalidades como la posibilidad de contratar más productos y servicios de la entidad a través de una plataforma integrada y se buscará personalizar su uso para ofrecer al cliente pyme una experiencia más afín a sus deseos y necesidades.

Por otro lado, se buscará comunicar los valores del Banco Provincia, atractivos y pertinentes de mostrar ante una tendencia creciente de valorar la responsabilidad social y corporativa de las organizaciones de las que se elige ser consumidores.

Se continuará con la renovación de la imagen de marca que está realizando el Banco Provincia para lograr que sea asociado a una marca que no se queda en el pasado sino que toma los desafíos tecnológicos y se transforma con cara al futuro, siendo una entidad competitiva que logró en el segmento individuos acercarse a tan sólo meses de haber lanzado su aplicación Cuenta DNI, a Mercado Pago, la plataforma de la empresa más valiosa de la Argentina de acuerdo a la valuación de su capital.

Conclusiones - Capítulo 1

Se cuenta con una estructura política legal que sienta las bases de la digitalización de la información. El cuerpo normativo facilita el ofrecimiento de productos y servicios financieros digitales. Se observa una tendencia hacia un desarrollo sostenible, el consumo responsable y el cuidado del medioambiente de la industria financiera por lo que se infiere alta aceptación de productos digitales. El mercado se encuentra en una coyuntura económica y condiciones de liquidez favorables.



En tanto a la situación económica se observa una fuerte recuperación del segmento pymes y una tendencia ascendente, luego de atravesar la cantidad de cierre de empresas durante la pandemia. Las pymes son en su mayoría empresas familiares, independientes, no forman parte de grandes conglomerados o grupos empresariales. Son flexibles, ágiles y con estructuras simples. Además, cuentan con políticas económicas focalizadas en su desarrollo productivo y financiación. También se concluye que es un segmento atractivo debido a que la mayoría de las pymes tienen más de 5 años de antigüedad y son susceptibles de calificación crediticia por la industria bancaria. Se observa de manera positiva la alta concentración de las mismas en las zonas de influencia del Banco Provincia (CABA y Provincia de Buenos Aires).

Se destaca la priorización de la digitalización tanto en las empresas pymes como en la industria bancaria. La exigencia de productos y servicios digitales de la mano de políticas tanto del sector público como del privado, nacional e internacional que promueven el desarrollo tecnológico y la inclusión financiera dejan entrever un entorno favorable para ofrecer una oferta digital. Hay evidencia del aumento de ingresos y reducción de costos en entidades financieras que logran avanzar en la madurez del marketing digital. Por lo analizado, la industria bancaria tiene dentro de sus agendas la transformación digital, y casi la mitad de los bancos se encuentran en una posición avanzada de desarrollo. Sin embargo, no hay ningún banco que esté en el nivel más alto de madurez, lo que genera una gran oportunidad para quien se enfoque en conseguirlo. Todos los bancos ofrecen los mismos productos y servicios, es muy difícil diferenciarse de la competencia. Se observa una principal tendencia en los competidores a ofrecer asistencia crediticia online y una atención personalizada y diferenciada de la de individuos. Además, buscan medir esta migración hacia lo digital y se evidencian intenciones de continuar avanzando en ese sentido. El banco Santander se destaca por ser el mejor posicionado en el segmento pymes por lo que podría llegar a considerarse un referente en este tema.

Se evidencia un crecimiento sostenido en el uso de herramientas digitales y la oportunidad de llegar a los mismos de manera digital. Cabe destacar la aparición de nuevas tecnologías en el mercado financiero como es el Big Data, la Inteligencia Artificial, las apis y el open banking, las tarjetas virtuales entre otros que llegan a potenciar, complementar o reemplazar los servicios financieros digitales que hoy se ofrecen.



Las pymes necesitan un lugar seguro para gestionar operaciones bancarias sin pagar de más, pero, detestan ir a una institución financiera a hacer filas y que no puedan acceder de manera fácil, accesible y con un simple clic. Valoran la personalización, conectividad, rapidez, inmediatez de respuestas, ubicación, cercanía, no sólo de espacios físicos sino de proximidad con el cliente, competitividad e innovación.

En tanto al análisis de las herramientas podemos destacar que las plataformas digitales de autogestión bancaria y con apis integradas, se encuentran en una etapa introductoria en el mercado bancario, pero se trata de un mercado atractivo y rentable. Todos los bancos ofrecen el servicio de home banking (banca electrónica para empresas), se ubica en el cuadrante de penetración de mercado según la matriz de Ansoff y se trata de servicio vaca, ya que tiene una alta penetración entre los clientes, el 95,8%, lo que lo convierte en un producto maduro y consolidado. Sin embargo, para este tipo de productos siempre es aconsejable destinar los ingresos a desarrollar un nuevo producto estrella diferenciador, que logre alta participación del mercado y un alto crecimiento.

Finalizamos entonces, considerando que se cuenta con sólidas bases de la situación actual en tanto a la organización, el entorno, el mercado y la madurez digital de la banca, el segmento objetivo y la competencia para poder lograr una oferta digital al segmento pymes y así posicionar al Banco Provincia como un banco 100% digital.



Capítulo 2: Identificación de la necesidad y propuesta de valor.

En el presente capítulo se aborda un análisis e identificación de las necesidades del cliente objetivo, pymes de la Provincia de Buenos Aires y CABA, en tanto a los servicios financieros. Se realiza una investigación específica sobre un universo definido y se exponen las principales conclusiones. El objetivo del presente capítulo es poder redefinir los productos actuales del Banco de la Provincia de Buenos Aires para poder satisfacer las necesidades identificadas y poder así ofrecer un servicio de valor al cliente. A través de esta propuesta se considera posible lograr el posicionamiento deseado como 100% digital.

Brief de investigación

De acuerdo con todo el análisis interno y externo realizado, y considerando la importancia de entender al segmento pymes y la falta de investigaciones específicas sobre su percepción de los servicios digitales bancarios ofrecidos, se observó como oportunidad realizar una investigación cuantitativa a través de una encuesta.

El objetivo principal de la encuesta es conocer cuál es la percepción de las pymes sobre el servicio ofrecido, ¿cumplen con sus necesidades?, ¿logran operar correctamente de manera digital?, ¿les interesa el concepto de integrar los datos bancarios con su sistema de gestión?

La encuesta se realiza de forma anónima y online a 100 pymes que sean clientes o no del Banco.

A partir de los resultados obtenidos, se tomarán las decisiones estratégicas correspondientes sobre los servicios digitales que ofrece el Banco Provincia para poder ofrecer a estos clientes un producto de valor.



Identificación de la necesidad

¿Qué necesidades bancarias digitales tienen las pymes?

Históricamente los bancos se adaptaron a las necesidades de las pymes, ofreciendo productos o servicios básicos para acompañar el desarrollo de sus actividades. Cumplieron con un rol de inclusión financiera sobre todo superando la desconfianza generada luego de la crisis del 2001. Hoy la situación es muy distinta, se transita por la era de la multicanalidad, multiadquirencia, de la información y la digitalización. Para las pymes es más fácil cambiar de entidad financiera e incluso transaccionan con más de una al mismo tiempo. Un estudio elaborado por Backbase, compañía especializada en tecnología financiera, indica que sólo el 19% de los argentinos bancarizados prefiere mantener sus cuentas en la misma entidad bancaria que ha utilizado siempre (El Cronista, 2022). Ya el conocimiento sobre lo que es un crédito una cuenta, un descubierto o un cheque es generalizado porque cuentan con información financiera más amplia. Los servicios genéricos no cumplen con sus expectativas financieras. Las pymes se encuentran más digitalizadas, saben aprovechar los beneficios que le ofrecen las nuevas tecnologías y esperan el acompañamiento de los bancos para poder ganar competitividad y crecer. El creciente nivel de comodidad de los consumidores con las experiencias financieras digitales representa una oportunidad para que las plataformas bancarias atraigan a nuevos usuarios y maximicen su potencial (El Cronista, 2022).

Para poder entender las necesidades de las pymes y así poder alcanzar los objetivos del presente trabajo, se realiza una encuesta de forma anónima y online a 100 pymes que sean clientes o no del Banco para lograr detectar las necesidades financieras digitales de las empresas pymes y poder ofrecer un servicio de valor y una diferencia positiva. Dada la importancia de entender al segmento y la falta de investigaciones específicas sobre su percepción de la digitalización y los bancos, se observó la oportunidad de realizar esta encuesta. La misma se desarrolla dentro de la plataforma Google Formularios y es compartida por canal WhatsApp o correo electrónico.

A partir de los resultados obtenidos, se tomarán las decisiones estratégicas correspondientes para poder ofrecer a este segmento un producto de valor.



Investigación

Entrevista focalizada con referente del Banco Provincia

En una entrevista focalizada, no estructurada, Mara Martín, Gerenta de Política Comercial Empresas del Banco de la Provincia de Buenos Aires, remarcó el interés que tiene el Banco en aprovechar las nuevas tendencias y poner el foco en la digitalización.

La entrevista se realizó personalmente en la oficina de la referente en el Banco. Mara cuenta con más de 20 años de experiencia en el Banco de la Provincia de Buenos Aires, y 11 años en cargos gerenciales. Su gerencia se encuentra dentro de la Subgerencia General del Área de Estrategia y Desarrollo Comercial. Bajo sus responsabilidades están las de gestionar el portafolio de productos y servicios que ofrece el Banco para el segmento comercial, conforme los lineamientos estratégicos establecidos.

Desde el primer momento que se comentó la intención de realizar la entrevista, se notó en Mara su predisposición y buena voluntad para aportar conocimiento desde su trayectoria y experiencia.

Encuesta a pymes de la Provincia de Buenos Aires y CABA

La encuesta se realizó de forma anónima y online a 100 empresas pymes clientes o no del Banco, se utilizó la herramienta Google Formularios. El cuestionario constó de 19 preguntas, de las cuales 3 permitían multirespuesta, una final totalmente abierta y 5 que permitían completar otra opción totalmente abierta por si las opciones anteriores no cumplían con las respuestas esperadas por los encuestados. Todas las preguntas fueron expuestas con carácter obligatorio de respuesta y fue informado el propósito de conocimiento académico y la motivación para el encuestado a participar que fue la importancia de contar con su opinión. Además, contó con instrucciones claras y sencillas y el tiempo total estimado que demandaba realizarla.

Conclusiones de la investigación

La entrevista con la referente del Banco Provincia nos lleva a concluir que el Banco está realmente interesado en nuevos desafíos, está dispuesto a adaptarse y a ofrecer un producto atractivo para atraer a las nuevas generaciones de pymes 100% digitalizadas y fidelizar a las pymes que ya trabajan con el Banco. La renovación integral de su ecosistema



digital es uno de los ejes centrales de la estrategia del Banco. La información obtenida fue enriquecedora para el análisis ya que se logra estimar que el proyecto será presentando en un ámbito predispuesto al crecimiento digital y con énfasis en la mejora de los servicios ofrecidos a empresas. Se destaca que las empresas representan una rentabilidad promedio 14 veces superior a la de un individuo y las pymes componen el mejor cross selling que tiene el Banco en el segmento empresas por lo que denota la importancia de las mismas.

En tanto a la encuesta, los clientes en su mayoría pertenecen al sector comercial y tienen entre 10 y 50 empleados. Sorprendió que un 67% de los encuestados tiene un nivel de digitalización intermedio, o sea que cuentan con sistemas de gestión y computación en la nube y un 24% cuenta con un nivel avanzado que implica inteligencia artificial, Big data, fabricación 3D, robótica, blockchaine, entre otras tecnologías. Se confirma la gran necesidad de poder administrar sus productos bancarios y financieros de manera digital. Un 92% aumentó su digitalización luego de la pandemia y un 83% considera muy importante el factor tecnología dentro de su organización. Podemos destacar que un 79% trabajan con más de una entidad bancaria y un 90% cambiaría de banco si le ofrecieran mejor servicio. Esta información denota la poca fidelización de los clientes y quizás una disconformidad con los servicios actuales que esperan obtener. Esto se evidencia con un 38% de clientes que opinan no tener una oferta de productos específicas para su segmento y un 28% que no sabe si lo tiene o no lo tiene. La cuenta corriente es el producto estrella con un 64% de clientes que la ligan como el producto bancario que más utilizan seguido por las tarjetas de crédito (60%) y pago de haberes y proveedores (46%). El 79% de las pymes encuestadas cuentan con tarjeta de crédito corporativa lo que denota una gran presencia del producto en el mercado. Sin embargo, el producto de pago más utilizado es la transferencia. Se remarca que ninguna de las 100 empresas encuestas respondió que utiliza efectivo lo que denota un gran porcentaje de bancarización de las transacciones diarias. Un 66% de los encuestados utilizan tarjetas empresariales para gestión de gastos de empleados, entre ellas tenemos los productos recargables utilizados para el pago de viáticos, carga de combustible, peajes, entre otros y las de crédito utilizadas para gastos de viaje y representación. A la hora de elegir un banco lo que más valoran (62%) es la autogestión online, seguida de la oferta personalizada para su segmento (38%). De las plataformas digitales valoran más la posibilidad de ver toda la información bancaria y un 36% respondió tener la necesidad de ver con mayor detalle los



impuestos cobrados, además de resaltar la necesidad de alertas y avisos, pagos realizados, saldos y acreditaciones en cuentas entre otros.

La repuesta más determinante está constituida por un 97% y fue afirmativa cuando se consultó si les resultaría cómodo que la información bancaria se cargue en su sistema de gestión automáticamente. Cabe destacar que un 52% de los encuestados respondió que el Banco provincia debe mejorar su digitalización para que lo elijan banco principal. Y dentro de la pregunta abierta acerca de qué le gustaría que un banco les ofreciera destacamos la reiteración de ofertas personalizadas acordes a su antigüedad como clientes del Banco, que no genere fallas el home banking, atención al cliente, rapidez, conciliación de transferencias y cheques con facturas, asistencia humana online, paquetes de productos y servicios corporativos, beneficios para sus empleados, tener un solo lugar donde puedan monitorear sus cuentas sin la necesidad de utilizar diferentes aplicaciones, con diferentes nombres de usuarios, diferentes contraseñas y diferentes datos. Quieren tener sus datos en tiempo real y con un solo clic. Toda la información bancaria en una sola una plataforma 24/7 y contar con la posibilidad de reportería.

Propuesta de valor

Para que el Banco de la Provincia de Buenos Aires pueda posicionarse en el segmento pymes como un banco 100% digital debe realizar una estrategia digital correcta basada en transformación digital y así lograr una reputación consolidada y sostenible en el tiempo. Por lo tanto, para lograr una madurez digital debe realizar una estrategia de desarrollo de una plataforma de Apis abiertas y de gestión online para empresas disponible en versión móvil.

La misma debe permitir que las Pymes puedan administrar las finanzas de su empresa en tiempo real, desde la palma de su mano. Potenciar el uso de las herramientas bancarias como tarjetas de crédito, cheques electrónicos, transferencias online y pago de haberes y a proveedores, para así, llevar un mejor control de gastos y obtener reportes diarios, mensuales y anuales de los movimientos realizados. Además, eliminar la necesidad de asistir a una sucursal migrando la gestión integral de los productos y servicios actuales al canal digital y mejorar la comunicación a través de asistentes virtuales y notificaciones ante consumos y/o movimientos sospechosos.



Las Pymes deben contar con una plataforma que les permita realizar una gestión integral de sus fondos y mejorar su experiencia con el Banco, de esta manera se busca que puedan ver toda la información a través de gráficos, cuadros de mando interactivos y personalizables y la posibilidad de descargarlos.

La plataforma debe permitir su vinculación con los sistemas de gestión y planificación de las empresas, conocidos por su siglas en inglés ERP (Enterprise Resource Planning) a través de Apis abiertas. Por esta razón, el Banco deberá gestionar a través de sus procesadoras, acuerdos comerciales con proveedores de herramientas de gestión de gastos líderes en el mercado. Todo esto hace que las pymes puedan controlar que se cumplan sus políticas de gastos, conocer toda la información para poder tomar decisiones basadas en datos precisos y reales.

Se ofrece así una herramienta bancaria para acompañar a las pymes en su desarrollo, promoviendo una administración proactiva de sus movimientos bancarios.

Diferenciación

La plataforma del Banco Provincia se enfoca especialmente en Pymes, cuando la competencia ofrece plataformas integradas sólo para empresas corporativas. El Banco se caracteriza por dar soluciones a todo tipo de empresas, incluso a aquellas que el privado considera como riesgosas o poco rentables. Se provee financiación a empresas como asociaciones civiles, cooperativas, grupos asociativos, consorcio de propietarios, entre otras. Esto se debe a que el Banco Provincia trasciende el rol bancario, financiero y crediticio para destacarse en la función social e integradora. Teniendo como pilar la innovación para hacer frente a la evolución de los hábitos de consumos y expectativas de los segmentos objetivos. Es un Banco abierto e inclusivo para todos los sectores empresariales. Costos financieros totales más bajos que la competencia (no pagan IVA), Red de sucursales más amplia de la Provincia, aval del Estado que da confiabilidad. Por último, la confianza, seguridad por el aval del Estado hacen que una Pyme prefiera operar con el Banco Provincia y no con la competencia.



Estrategia

Se busca adecuar los factores internos a los externos y así poder obtener una ventaja competitiva, aprovechando una oportunidad del mercado y del segmento con una innovación oportuna.

En el nivel de estrategia de cartera, se busca combinar las variables producto-mercado para identificar lo que debe desarrollar el Banco y definir así una estrategia de marketing adecuada. Es por esto que, se hace un recorrido por las distintas herramientas ya que de su aplicación obtendremos las conclusiones que nos inclinen hacia una estrategia de penetración, desarrollo de nuevos productos o mercados o diversificación.

De acuerdo con nuestros objetivos se busca establecer una estrategia de desarrollo de una plataforma que encaja con la visión del Banco y tiene un alto potencial para añadir valor. Por estas definiciones se relacionan con el cuadrante de joyas de la corona de la matriz de gestión del valor de la empresa.

A su vez, se trata de una estrategia de crecimiento de la cuota de mercado con el lanzamiento de un producto que se considera interrogante según la matriz BCG. Esto se debe a que es producto que tiene baja penetración en el mercado porque no es ofrecido por todos los Bancos y con un mercado de alto crecimiento como es el digital en la banca argentina.

Al ser una estrategia de crecimiento, se puede ubicar en el cuadrante de Desarrollo de nuevos productos según la matriz de Ansoff ya que se trata de un producto nuevo en un mercado actual. Con esta estrategia se busca moverse en un mercado ya conocido readaptándonos a nuevos gustos y necesidades de los clientes.

Una vez analizado esto, se puede considerar que en el nivel de estrategias de segmentación, posicionamiento y fidelización lo que se busca con esta plataforma digital es desarrollar una **estrategia ofensiva de posicionamiento**, siguiendo los principios de marketing de guerra de Ries y Trout (Trout & Ries, 1991). Al no tener una posición de líder en el segmento pyme, pero ser lo suficientemente grande como para atacar a aquellos bancos mejor posicionados, se buscará encontrar los puntos débiles de la competencia para poder lograr el objetivo de posicionamiento deseado. Lo ideal es apoderarnos de la mente de los consumidores pymes con una palabra como “digital” y que identifiquen a la marca con esos atributos ya que el marketing no es una batalla de productos sino de percepciones. Con esta



estrategia se busca lograr un posicionamiento deseado ante el cliente ofreciendo un valor clave para el segmento.

Definición de KPI

Se van a analizar los siguientes KPIs:

Sobre la plataforma:

- ✚ Usuarios Pymes que se registren.
- ✚ Tasa de abandono/clientes inactivos: aquellos usuarios que se registran, pero no la utilizan.
- ✚ Tiempo de permanencia y mapa de calor para entender el interés que tienen los usuarios en la plataforma como ser funcionalidades que más transacciones tiene.
- ✚ Retención de usuarios: aquellos usuarios que vuelven a usar la plataforma después de la primera vez.
- ✚ Costo de adquisición de usuarios: inversión en publicidad vs nuevos clientes.
- ✚ Ingresos por usuario: Medir la rentabilidad por usuario, cuánto dinero transaccionan las pymes, teniendo en cuenta saldo en cuenta e invertido.

En comunidad pymes de Instagram:

- ✚ Interacción (me gusta, publicaciones guardadas, comentarios)
- ✚ Cantidad de seguidores ganados.
- ✚ Uso de hashtag #BaproDigital
- ✚ Alcance
- ✚ Impresiones
- ✚ Valoraciones sobre influencer.

Marketing mix

Servicio

Se va a ofrecer el servicio Bapro Digital - **Plataforma Digital Integrada**, una solución del Banco Provincia para pymes de la Provincia de Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Con este servicio se busca convertir al Banco Provincia en un



banco integrado a través de APIs abiertas, como forma óptima para conectarse a la empresa pyme con el banco. Se trata de un sistema que permite disminuir tiempos operativos, costos y riesgos. Aplica la tecnología y los datos para hacer que el proceso de revisión y autorización de liquidación de gastos sea más sencillo para la pyme. Permite acceder a una información completa sobre sus cuentas y así contar con alta calidad de la información. Permite transaccionar en línea, pudiendo realizar transferencias inmediatas, movimientos de fondos, recaudación de fondos, gestión de billeteras virtuales, conectadas con el sistema financiero recibiendo transferencias o emitiendo transferencias. Acreditar todas las transferencias de manera automática. Integración online de pago a proveedores nacionales como internacionales y recaudación. Además, posibilidad de invertir en fondos de manera online, financiarse y garantizarse y adelantar cobros y generar ordenes de pagos. Permite la generación digital de tarjetas virtuales a través de la plataforma bajo la credencial Visa y basadas en los principios de tokenización, la última tecnología del mercado. Permite la generación dinámica de números de cuenta virtuales únicos por pago para ser utilizados en pagos a proveedores sin compartir números de tarjetas ni correr riesgos de generar más gastos de los permitidos. Estos números de tarjetas pueden tener uso único o múltiple y según las necesidades después de un corto periodo se vuelven invalidas. Puede parametrizarse el tiempo de vigencia, el rubro en el que se va a utilizar, el comercio específico (proveedor), el país (zona geográfica), el monto de la operación o la cantidad de operaciones. Además, cada cliente empresa podrá obtener un detalle de los pagos realizados:

- ✚ Por comercio.
- ✚ Por tipo de transacción.
- ✚ Por montos límites o frecuencia en período de tiempo.
- ✚ Por horario/día de la semana.
- ✚ Por monto exacto.
- ✚ Por monto de transacciones.

Permitiendo así, un monitoreo continuo de gastos e integración de la información con las herramientas de liquidación de gastos y ERPs. Para lograr esto, se generarán acuerdos con los siguientes servicios:

- ✚ Liquidación de gastos: SAP Concur, emburse captio, Expensify, emburse certify, Visa IntelliLink Spend Management, Rydoo, Expensya, Tickelia, DevoluIva y Edivolt.



ERP: SAP y Oracle.

Principales atributos:

Los sistemas dialogan directamente sin intervención de personas lo que minimiza los riesgos de la operación humana en las transacciones bancarias.

Velocidad, dialoga directamente con el banco, inmediatez de las operaciones de pagos y cobros.

Digital, permite la emisión de credenciales virtuales evitando el uso de compartir datos de la tarjeta física.

Tesorería en tiempo real, dispondrán de una foto actualizada de la situación real de la empresa para tomar mejores decisiones empresariales.

Conciliación de la información de la empresa con la información bancaria, logrando un esquema de firmas unificado, la compañía puede elegir mantener el esquema de firmas propios de sus sistemas operativos para autorizar operaciones bancarias.

Integración, facilidad de uso, sin necesidad de capacitación, a través de sistemas de gestión propios las pymes podrán integrar la información bancaria.

Fácil, a través de una aplicación en el celular o una computadora se puede acceder a información bancaria.

Inclusiva, disponible para todas las empresas vinculadas al banco.

Segura, las operaciones se realizan bajo una conexión con altos estándares de seguridad y permite mayor control de operaciones por la segmentación de gastos.

Ágil, eficientiza el back office de las empresas, optimizando tiempos, costo y recursos humanos en conciliaciones bancarias.

¿Por qué elegimos este servicio?

Dada la buena experiencia y aceptación del producto Bip Empresas (Banca Internet Provincia – Home banking para empresas del Banco de la Provincia de Buenos Aires) y la tendencia hacia la digitalización de los servicios por parte de la banca y las pymes, se busca potenciar los servicios ofrecidos a través de una plataforma que integre toda la información con los sistemas contables de gestión de las pymes. De esta manera, se logra agilizar las operaciones bancarias de las pymes ofreciendo un servicio de valor. Se busca posicionarse como un banco 100% digital en el segmento.



¿Por qué una Pyme elegiría al Banco para este servicio respecto a la competencia?

Porque el Banco es reconocido por su apoyo con líneas crediticias para el desarrollo de las Mipymes. Porque se considera mantener los precios por transacciones que se cobran actualmente sin adicionar ninguna comisión. Porque además de tener los precios más bajos, el Banco se encuentra exento de IVA y eso permite ofrecer a los clientes un Costo financiero menor que el de la competencia. Porque se va a permitir gestionar todo el proceso de manera online, desde la carga de documentación para las nuevas vinculaciones hasta los reportes de operaciones. Porque se va a mejorar la comunicación para que todos los clientes conozcan esta novedad y acompañarlos y asesorarlos en la digitalización.

Por último, la confianza, seguridad por el aval del Estado hacen que una Pyme prefiera operar con el Banco Provincia y no con la competencia.

Precio

Descarga y registro gratuito. Seguirá cobrando comisiones por transacciones según cuadro tarifario vigente.

La política de precios es ser dentro de los Bancos Públicos el más caro y dentro de los Bancos Privados el más barato. Sin embargo, para este producto en particular la tendencia del mercado es no cobrar comisiones ni costos por lo tanto se igualan estas condiciones y se analiza mensualmente las distintas posiciones de nuestros competidores.

Distribución del servicio

Se realiza de forma virtual a través del uso de la plataforma. Se buscará migrar a los clientes actuales de BIP Empresas, cuya distribución geográfica comenzará de la misma forma, remarcando la importancia del Centro de capital con una concentración del 12% del total de empresas. Sin embargo, al permitir la autogestión del cliente se intentará llegar a zonas dentro de la Provincia de Buenos Aires que no cuentan con sucursales cercanas.

Si el cliente necesita más información puede contactarse con asesores a través de:



- ✚ Página Web Oficial, cuenta con una solapa de preguntas frecuentes, la opción de chatear en línea o completar un formulario para que se contacten con vos.
- ✚ Redes sociales: Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, WhatsApp, todas las redes cuentan con videos instructivos.
- ✚ Centro de atención telefónica para empresas (De lunes a viernes de 8 a 22 horas).

Personas

Se elimina la necesidad de recurrir a una sucursal del Banco Provincia, por lo tanto, el contacto físico con las personas se pierde. Sin embargo, el cliente puede acercarse a las sucursales para requerir más información o para que un asesor lo ayude a configurar su cuenta. El Banco Provincia cuenta con 420 sucursales a lo largo y ancho de la Provincia con más de 10.500 empleados a disposición del cliente. Se procura contar con especialistas de empresas en cada sucursal y atención preferencial. Se busca colocar como pauta comercial el registro de las empresas en la plataforma incentivando con premios trimestrales a las sucursales que cumplan con la misma.

Se propone responder preguntas a través de Instagram y Twitter y LinkedIn que esté a cargo de una persona especializada en el tema que responda de manera clara y solucionando dudas y problemas. Además, se encuentra habilitado el canal de WhatsApp Empresas para lograr un trato más cercano con nuestro público pymes.

Por parte del personal de la empresa encargada de la administración de gastos y gestiones bancarias, la integración bancaria permite la automatización de los procesos financieros, lo que implica una reducción significativa del tiempo y los recursos dedicados a tareas manuales y repetitivas, a saber:

- ✚ Visión global de gastos bancarios y posibilidad de reportes por filiales, departamentos, categorías, rubros, por fechas, o empresa proveedora.
- ✚ Se eliminan los errores humanos, se agilizan los flujos de trabajo y permite una mayor eficiencia.
- ✚ Reconciliación automática de gastos.



- ✚ Disposición del volumen de gasto por cada proveedor ofreciendo así el poder de negociar tarifas corporativas.
- ✚ Detección de gastos fuera de la política corporativa
- ✚ Centralización y envío de información de forma segura integrándola en los sistemas de tu empresa (ERP) evitando así accesos fraudulentos a la información bancaria de la empresa.

Promoción

Se busca promocionar la plataforma como un producto 100% digital, integrado y ágil y como la solución que las pymes necesitan para administrar sus finanzas y conectarse con el mundo financiero. Se busca promocionar los atributos principales, a saber, agilidad, integración, operaciones en tiempo real, segura y fácil. El objetivo de la campaña es lograr posicionamiento y aumento de registros en la plataforma. El objetivo de visibilidad es alcanzar un 100% a los ya clientes 29.489 (pequeñas y medianas empresas) y un 20% de los potenciales clientes dentro del universo establecido en el informe de Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo (856.000 en CABA y Provincia de Buenos de Aires).

Para todo esto, se realizarán las siguientes campañas promocionales:

Campaña de promoción con promotores de marca en eventos corporativos, ferias, seminarios o congresos relacionados a empresas que se desarrollen en la Provincia de Buenos Aires, por ejemplo, eventos Forbes, Nosotras producimos, somos industria, Expo EFI, entre otros. Esto fomentaría el contacto cara a cara que se pierde por la digitalización y acercándonos más a nuestro cliente potencial que no son usuarios comunes de las sucursales bancarias. La idea es que a través de expertos en promociones la pyme perciba la marca como más cercana.

Se propone además, firmar convenios con cámaras y asociaciones, entidades gremiales empresarias de los distintos Sectores Productivos (Comercio, Servicios, Industria, y Agroindustria) de la Provincia de Buenos Aires para poder hacer reuniones con sus integrantes para poder mostrar el producto y sus beneficios.

Se busca generar un plan de fidelización de los clientes que se adhieran a la plataforma sumando puntos para canjear por millas o promociones o descuentos en rubros



relacionados al segmento empresarial como ser restaurants, combustible, hoteles, herramientas digitales, entre otros.

Además, contratar influencers de finanzas reconocidos como recomendadores de la marca y para poder generar contenido en un Instagram, creado exclusivamente para el segmento empresarial y poder armar una comunidad. Los mismos van a estar comunicando sobre los beneficios y funcionalidades del producto en sus historias dos veces al mes. Se buscará como principal objetivo a corto plazo la vinculación y fomentar la popularidad a largo plazo. La promoción estará enfocada en la gratuidad de todo el servicio y sus funcionalidades. Algunos ejemplos pueden ser @mujer_financiera, @finmente, @andresgarzam, @nicolasboucher, @nicomessa.finanzas.

Para promocionar el servicio en cada card Carrier de tarjeta corporativa se incluirá un QR con acceso a puntos por el registro en la plataforma.

Publicidad

Para persuadir a nuestro segmento ideal, se apelará a las emociones y sentimientos de los gerentes y directivos de las pymes para despertar el deseo de registrarse en la plataforma. Se utilizará los medios digitales, pero también los tradicionales como revistas de especialización económica y negocios, como por ejemplo, infobae, La Nación, Ámbito, Página 12, El economista, Forbes, entre otros. El objetivo de la publicidad es mejorar la imagen de la marca, educar financieramente a nuestros potenciales clientes y construir relaciones. El slogan será: “La solución digital que tu negocio necesitaba.” Enfocándose prioritariamente en valores como la seguridad, confianza, innovación, inclusión financiera, inmediatez, digitalización, personalización y sobre todo, la libertad geográfica que la plataforma genera.

Se buscará abrir una cuenta de Instagram separada a la actual de Banco Provincia, y esta será denominada BaproDigital. Esta independización es para no abrumar a los demás clientes del segmento individuos del Banco y segmentarlos ofreciendo contenidos relevantes a cada uno. Y mostrando una imagen renovada para las empresas y alejada de la visión arcaica que representa el Banco fomentando el vínculo con este segmento. El objetivo será publicar alrededor de 50 publicaciones al mes y publicar historias de Instagram publicitarias



con link de acceso para registrarse en la plataforma. Cada pieza contará con imágenes de personas de diversos sexos. Se subirá a YouTube y a historias de Instagram contenido en formato video y transmisión en vivo con la interacción en las campañas promocionales realizadas en los eventos y exposiciones para que los usuarios vean a BaproDigital más cercano y en interacción con demás actores de la industria. Además se publicitará información en LinkedIn y en Twitter y se realizarán seminarios web informativos, videos cortos de tips e informativos sobre la industria, entrevistas con referentes del mercado y videos institucionales sobre la explicación de la funcionalidad del servicio y de branding.

Además, se buscará mejorar la posición en los buscadores. Se utilizarán las siguientes palabras claves: BaproDigital, plataforma empresas, integración bancaria, banco provincia, bancos online, apis banco, open banking, bapro empresas, pymes banco.

Se invertirá en vía pública en puntos estratégicos como cercanos a polos industriales, y zonas empresariales como microcentro. Se enviará flyer por campaña de e-mail marketing y se comunicará también en el newsletter del Banco Provincia para empresas que se envía mensualmente. Se busca generar contenido en la Web institucional con una oferta de la plataforma de manera segmentada por tipo de industria, por ejemplo: construcción, logística, farmacéutica, entre otras. Se busca ofrecer una oferta personalizada para cada actividad industrial.

Estrategia de comunicación

Se centrará en una estrategia de marca, en la que se busca el posicionamiento de la marca Banco Provincia entre las pymes a partir de su producto BaproDigital. Todo el contenido estará orientado a este objetivo de marca con un lenguaje cercano pero profesional.

Las principales plataformas serán Instagram (propio de la marca), LinkedIn y Youtube, con contenido creativo, relevante claro y fácil de compartir invitando a descargar la plataforma.

○ Se trabajará sobre los siguientes ejes comunicacionales:

- ✚ Comunicación visual: Identidad de marca a través del logo y colores del Banco Provincia.
- ✚ Storytelling: Se contará una historia interesante para nuestro segmento objetivo de las pymes, que constará en remarcar la tradición y la trayectoria del Banco, la



experiencia y confianza que ello representa en la figura de un abuelo y un nieto en una fábrica familiar como ser una zapatería o una panadería, usando los dos BaproDigital como punto de encuentro entre las distintas generaciones y aludiendo a que a pesar de los avances tecnológicos y de los cambios de preferencia en los grupos de pertenencia, para elegir en quien confiar tu dinero se elige al banco de siempre, al banco que fomenta el crecimiento económico y siempre acompañó a las pymes de la Provincia.

- ✚ Medios y bloggers: Se va a contemplar estar presente en los medios tradicionales a través de periodistas reconocidos en el ambiente financiero que hablen bien de la marca y a su vez los influencer de redes sociales.
- ✚ Canales propios: las pymes se encuentran en su mayoría en LinkedIn y en Instagram, por lo tanto, se contará con contenido representativo en estas redes sociales para traccionarlos desde allí a la descarga de la plataforma.

Modo de acción (Plan táctico)

Plan de medios

Tabla 4: Plan de Medios – Sistema Offline para BaproDigital.

Se toman en cuenta para la propuesta, al segmento objetivo pymes radicadas en CABA y Provincia de Buenos Aires.

SISTEMA OFF LINE				
Soporte	Medio	Mensaje clave	Período	Zona de cobertura geográfica
TV Pública/Cable	C5N	Mensaje 1: "Con Baprodigital ahora si podés gestionar todas las operaciones de tu pyme de manera online"	Enero a Junio 2025 (6 meses)	CABA y Provincia de Buenos Aires
	Canal 26			
	Crónica			
	TN			
Vía Pública	Espectaculares	Mensaje 2: "La solución digital que tu pyme necesita"	Marzo a Julio 2025 (5 meses)	Lugares estratégicos con cercanía a polos industriales de CABA y Provincia de Buenos Aires.
	Promotores/Stand			
	Marquesina			
Radio AM/FM	Mitre		Enero a Junio 2025 (6 meses)	CABA y Provincia de Buenos Aires
	La Red			



	Metro		
Llamados de ejecutivos comerciales		Trimestral	CABA y Provincia de Buenos Aires
Sucursales	Banners y folletería	Enero a Diciembre 2025 (12 meses)	Todas las sucursales de CABA y Provincia de Buenos Aires del Banco.

Tabla 4: Elaboración propia.

Dentro del sistema off line, también proponemos la generación de material audiovisual y gráfico para promover la plataforma dentro de las sucursales tales como videos para las pantallas del turnero, banners y folletos. También se promocionará la plataforma a través de los Ejecutivos Comerciales, quienes se comunicarán con sus MiPyMEs asignadas para explicarles las novedades del crédito.

Tabla 5: Plan de Medios – Sistema Online para BaproDigital.

Se toman en cuenta para la propuesta, al segmento objetivo pymes radicadas en CABA y Provincia de Buenos Aires.

SISTEMA ON LINE				
Soporte	Medio	Mensaje clave	Período	Zona de cobertura geográfica
Email Marketing	E-mail	<p>Mensaje 1: "Ahora podés gestionar tus operaciones de forma online e integrar toda la información con tu sistema de gestión, registrate en Baprodigital y empezá a disfrutar de los beneficios de la digitalización"</p> <p>Mensaje 2: "Ahora sí, toda la gestión de tu empresa 100% digital"</p>	Enero a Diciembre 2025 (12 meses)	CABA y Provincia de Buenos Aires
Google	Search	Posicionamiento en el buscador de Google con las palabras clave: Baprodigital, banca para empresas, banco provincia, plataforma digital, bancos online, apis abiertas, finanzas online		
	Display	Remarketing - Aquellos que hayan ingresado a la sección Empresas en el sitio web de Banco Provincia y Banca Internet Provincia (el home banking). *		
	La Nación			



Medios de comunicación digitales (Secciones de Finanzas y Economía)	Infobae	Mensaje 1: "Con Baprodigital ahora si podés gestionar todas las operaciones de tu pyme de manera online" Mensaje 2: "La solución digital que tu pyme necesita"		
	Página 12			
Redes sociales	Instagram (nuevo para empresas)			
	Twitter			
	Youtube			

Tabla 5: Elaboración propia. * Dentro del sistema online, también se propone el uso de banners y pop ups a colocar dentro del home banking para promocionar la plataforma.

Relaciones Públicas

Se propone trabajar en comunicar una imagen clara y transparente y construir relaciones mutuamente ventajosas y así crear una comunidad entre el Banco y el segmento pymes. Para ello, se busca ofrecer entradas de cortesía a eventos que auspicia el Banco Provincia, acceso a todos los beneficios del Coffee Bank en Mar del Plata: Espacio Bapro, con salas de reuniones que los clientes pueden reservar y utilizar. Además, se ofrecerá capacitación financiera y cursos virtuales para potenciar el negocio de las Pymes como así también ciclos de networking para Pymes.

A continuación, se presenta un diagrama GANTT con los meses en los que se propone pautar y la intensidad de cada acción, es decir, si se emitirá un aviso publicitario al menos una vez al día, a la semana o al mes. También, se presentan los indicadores propuestos para medir la eficacia de la comunicación. Se hará principal hincapié en los primeros 6 meses del año y en consonancia con el lanzamiento de la plataforma.

Tabla 6: Diagrama de GANTT para BaproDigital.

Se toman en cuenta para la propuesta, al segmento pymes radicadas en CABA y Provincia de Buenos Aires.

Actividad	Medio	KPI's	Intensidad	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
SISTEMA OFF LINE															
TV Pública/Cable	C5N	Cobertura x frecuencia	Semanal												
	Canal 26	Cobertura x frecuencia	Semanal												



	Crónica	Cobertura x frecuencia	Semanal																
	TN	Cobertura x frecuencia	Semanal																
Vía Pública	Espectaculares	Cobertura x frecuencia	Diario																
	Marquesina	Cobertura x frecuencia	Diario																
Radio AM/FM	Mitre	Cobertura x frecuencia	Diario																
	La Red	Cobertura x frecuencia	Diario																
	Metro	Cobertura x frecuencia	Diario																
Llamados telefónicos de ejecutivos comerciales		Tasa de colocación sobre contactados	Trimestral																
Banners dentro de las sucursales			Duración de la campaña																
SISTEMA ON LINE																			
Email Marketing	E-mail	Tasa de apertura y tasa de reactividad	Trimestral																
Google	Search	CPA	Diario																
	Display	Impresiones (CPM)	Diario																
Medios de comunicación digitales	La Nación	Impresiones (CPM)	Semanal																
	Infobae	Impresiones (CPM)	Semanal																
	Página 12	Impresiones (CPM)	Semanal																
Redes Sociales	Instagram	Impresiones (CPM)	Diario																
	Youtube	Impresiones (CPM)	Diario																
	Twitter	Impresiones (CPM)	Semanal																
Banners dentro del Home Banking		CTR	Diario																

Tabla 6: Elaboración propia.



Customer Journey Map

Tabla 7: Customer Journey Map para BaproDigital

Se toman en cuenta para la propuesta, al segmento objetivos pymes radicadas en CABA y Provincia de Buenos Aires.

Etapas	Awareness	Consideración	Decisión	Uso	Fidelización
Actividades del cliente	Navegar en redes sociales, ver videos, comentarios y recomendaciones.	Realiza comparaciones online	Descarga la plataforma y se registra.	Se logra la generación o vinculación en la plataforma. Si logra una experiencia satisfactoria, disfruta del servicio. En caso de tener inconvenientes busca tutoriales o se comunica a través de los canales habilitados con el Banco	Logra solicitar los productos complementarios como la tarjetas o créditos. Comparte la experiencia y recomienda el servicio.
Metas del cliente	Algunos no las tienen otros buscan una plataforma segura, simple y confiable	Obtener una plataforma para manejar su dinero de manera simple, fácil y rápida que no necesite acercarse a una sucursal y que le de muchos beneficios.	Encontrar un servicio de excelente calidad. Que se integre con su sistema de gestión	Que no falle, no tenga errores. Que sea fácil de usar, entendible.	Logra una buena experiencia al transaccionar con la plataforma, le parece cómodo y confiable. Elige al banco como principal migrando todos los servicios.
Puntos de contacto	Anuncios online/Offline, posteos en redes sociales, email marketing, influencer recomendadores y promotores.	Buscador de plataformas financieras, momentos de gestión de pagos, momentos de manejo de dinero.	Momentos de pago a proveedores/sueldos	Servicio de aviso (alertas), correos, banners en el home banking, recordatorios y servicio post venta.	Redes sociales, comunicación de beneficios por uso de plataforma y boca a boca de cámaras y eventos corporativos.



Experiencia	Le da curiosidad.	Está interesado, pero requiere de la aceptación de un cambio a su manejo habitual y cotidiano del dinero.	Expectativas altas	Feliz y satisfecho si logra acceder de manera simple y efectiva, frustrado y enojado si no pudo y requiere de asistencia para poder lograr la vinculación.	Ya conoce el servicio, lo disfruta y comparte la experiencia.
Metas del negocio	Posicionamiento y descarga de la plataforma por pymes.	Incremento de la cantidad de clientes pymes en el Banco y atender al segmento empresarial con un producto acorde a sus necesidades.	Incrementar las descargas y los registros de pymes.	Brindar facilidad, accesibilidad, rapidez, beneficios.	Plan de continuidad de la relación después del registro.
Kpis	Alcance e impresiones	Incremento de seguidores en redes sociales, likes.	Cantidad de descargas de la plataforma y aperturas de cuentas corrientes pymes.	Cantidad de transacciones realizadas por pymes.	Cross selling de productos.
Actividades de la organización	Crear piezas publicitarias, elegir influencers, mantener actualizado el feed, subir historias, generar contenido para las redes, preparar notas para medios digitales.	Mantener información actualizada en redes, página web y home banking	Optimizar la experiencia	Mantenerse actualizados en tecnología, beneficios, sencillez de descarga y vinculación.	Contactar a los ya clientes y ofrecer más productos, atención post venta.
Responsable	Marketing y Comunicación Institucional.	Marketing y Comunicación Institucional	Sistemas, transformación digital, inteligencia comercial.	Sistemas, transformación digital, inteligencia comercial y atención al cliente.	Marketing, Comunicación Institucional y atención comercial
Herramienta a utilizar	Redes sociales, correo electrónico, agencias de promoción, influencers.	Social Media Listening.	Tableu (herramienta de medición de desempeño de productos en el Banco)	Tableu y CRM	CRM y medición de redes.

Tabla 7: Elaboración propia.



Presupuesto

Al ser el Banco de la Provincia de Buenos una Institución de gran envergadura, cuenta con departamentos específicamente abocados a tareas de desarrollo de sistemas y creatividad. Es menester mencionar que para desembarcos en puntos estratégicos el trabajo de planificación y creatividad es realizado en conjunto con agencias de publicidad y promoción pero nunca queda 100% tercerizada. Lo mismo sucede con la creación de spot publicitarios, la creatividad es desarrollada internamente.

Esto es una ventaja ya que supone el ahorro de costos en muchos aspectos del presupuesto.

Para el caso de desembarco en eventos y congresos se considera contar con un stand y dos promotores por stand. La cotización fue proporcionada por el área de Relaciones Institucionales del Banco.

En tanto a los influencers, se considera contratar 10 influencers reconocidos para que realicen 4 historias mensualmente y un posteo por mes en sus muros de Instagram.

En tanto a la publicidad en Google Ads se medirá por clics y se estima llegar al millón.

El desarrollo de la plataforma fue cotizado por Visa que incluye la conexión a las apis. Visa consideró que lleva 6 meses de desarrollo en conjunto con el equipo de sistemas del Banco.

En tanto a la inversión propuesta se considera que el retorno (ROMI) es positivo. Si bien se trata de una campaña de posicionamiento en la cual su medición es difícilmente cuantificable en el corto plazo, sus resultados podrán ser analizados a mediano o largo plazo. En tanto al corto plazo se podrá observar el aumento de descargas de la plataforma y aperturas de cuentas para pymes.

La campaña de posicionamiento planteada nos permitirá:

- ✚ Reducir el presupuesto mal invertido al conocer mejor a nuestros clientes.
- ✚ Realizar campañas mucho más efectivas.
- ✚ Medir en tiempo real.

Se propone aumentar el alcance y la interacción con el segmento pymes.



Ofreciendo un Instagram exclusivo de BaproDigital, y considerando que el manejo de las redes es propio de la organización se logra un ahorro de inversión en el manejo de las mismas que según cotizaciones a Julio 2024 equivalen a \$9.000.000 mensuales considerando un posteo por día en Instagram como viene haciendo el Banco actualmente.

Además, para la campaña de email marketing que se realiza internamente, se ha presupuestado un total de \$275.000 considerando 20 envíos por mes. Hay que considerar también que el Banco realiza su propia creatividad, si se solicita un diseño para email marketing, la cotización con agencia implica un trabajo de 6 a 12 horas mientras las horas hombre de un diseñador valen a Julio 2024 alrededor de \$9.000.- Lo mismo para el diseño de banners que pueden llegar a ocupar 8 horas de un diseñador y diseño de imágenes para posteos que pueden llevar hasta 4 horas.

Además de este ahorro de costos, un manejo correcto de redes permitirá ahorros en inversión de publicidad paga online y offline y manejarlas internamente asegura que se cumpla con los objetivos pactados.

Otro punto importante es que se reduce el costo de adquisición del cliente al ser cada vez mayor el divisor (número de clientes) de la fórmula de cálculo para el mismo: $\text{Costos y gastos generales de marketing} / n^\circ \text{ de clientes} = \text{CAC}$. A su vez aumentará el porcentaje de clientes originados en marketing, función compuesta por $\text{total clientes nuevos} / \text{total lead de marketing} = \% \text{ total de clientes originados en marketing}$, ya que los clientes nuevos van a conseguirse debido la campaña propuesta.

Se considera que cada 100 impactos, 2 convertirán que implica que se bajen la plataforma.

Recordemos además que hay 29.489 cuentas de pymes ya abiertas en el banco, todas se encuentran activas ya que se visualizan movimientos en el último mes. El saldo que poseen todas estas cuentas suma en total \$ 639.022.589.000 que arroja un promedio de \$9.112.621 pesos mensuales que se transaccionan por cuenta. Monto de transacción que podrá aumentar al ofrecer la plataforma con soluciones más ágiles y simples para las pymes. Además, la fidelización de las pymes asegurará una rentabilidad a largo plazo. Y a corto plazo, el aumento de clientes con cuentas nuevas implica no sólo el valor de tener clientes nuevos sino también la ganancia de costos indirectos relacionados con el producto como costos de operaciones y movimientos, transferencias, pagos, mantenimiento de tarjetas y



cuentas, productos complementarios como cajas de seguridad, seguros, gestión de cheques, entre otras.

Presupuesto de marketing

Tabla 8: Presupuesto Plan de Marketing.

Categorías	Comentarios	Presupuesto	
		Monto	Porcentaje
Costos de comunicación			
Promoción off line			
TV Pública/Cable		\$ 28.816.400,00	0,40%
Radio		\$ 21.000.000,00	0,29%
Via Pública		\$ 31.619.722,00	0,44%
Banners físicos y audiovisuales dentro de las sucursales	No requieren contratación de un medio. 420 sucursales.	\$ 8.000.000,00	0,11%
Llamados telefónicos venta	No requiere costos adicionales	\$ 0,00	0,00%
Stand/Promotores	Eventos corporativos. Requiere participación de empleados comerciales.	\$ 6.000.000.000,00	83,53%
Promoción on line			
Email Marketing	Desarrollo interno (A cargo de Gerencia de Marketing y Creatividad)	\$ 0,00	0,00%
Google Ads		\$ 8.500.000,00	0,12%
Redes Sociales/influencers	Manejo propio de redes sociales.	\$ 12.000.000,00	0,17%
Medios de comunicación digitales		\$ 16.000.000,00	0,22%
Total Costos Comunicación		\$ 6.125.936.122,00	85,29%
Costos operativos			
Plataforma	Visa Commercial + Apis	\$ 25.000.000,00	0,35%
Desarrollo canal de consultas Whatsapp	Desarrollo interno (A cargo de Gerencia de Gestión de la clientela)	\$ 0,00	0,00%
Desarrollo Instagram BaproDigital.	Desarrollo interno (A cargo de Gerencia de Comunicación institucional)	\$ 0,00	0,00%
Plan de fidelización	Puntos + millas + premios	\$ 1.000.000.000,00	13,92%
Desarrollo Canal de consultas Redes.	Desarrollo interno (A cargo de Gerencia de Comunicación institucional)	\$ 0,00	0,00%



Total costos operativos		\$ 1.025.000.000,00	14,27%
Costos Estructurales			
Capacitaciones	Call center y ejecutivos. (A cargo de Gerencia de RRHH Capacitación y Desarrollo)	\$ 0,00	0,00%
Personal nuevo canales de contacto	Motivación empleados para alcanzar objetivos (Top 3 de sucursales x 12 empleados x bono de \$50.000)	\$ 1.800.000,00	0,03%
Adquisición de stock tarjetas por incremento de clientes	Cada nueva cuenta implica posibilidad de nueva tarjeta.	\$ 30.000.000,00	0,42%
Total costos estructurales		\$ 31.800.000,00	0,44%
TOTAL		\$ 7.182.736.122,00	100%

Tabla 8: Elaboración propia.

Herramientas de seguimiento y control

Con el objetivo de analizar el éxito o fracaso del Plan propuesto y monitorear los resultados a lo largo del 2025 no sólo se tendrán en cuenta indicadores financieros internos (costos, rentabilidad, etc.) sino también indicadores relacionados con el mercado, en tanto a cómo se comporta el Banco con respecto a la competencia y en relación con el crecimiento del mercado, la satisfacción y el nivel de utilización de la plataforma de los clientes, calidad y precios en comparación con la competencia y la notoriedad y reconocimiento de marca y percepción del valor que tienen los consumidores y potenciales consumidores. Para poder ir realizando modificaciones necesarias durante el transcurso del año, identificar desvíos y aprovechar oportunidades para mejorar los resultados.

Los objetivos a monitorear será el posicionamiento en el segmento pyme de BaproDigital, la adquisición de nuevos clientes y fidelización de los mismos así como el aumento de descargas de la plataforma.

Se propone medir mensualmente en el Talero de Control:

- ✚ Cantidad total de usuarios divididos entre usuarios y nuevos usuarios, segmentados por tamaño y actividad.
- ✚ Cantidad de transacciones, monto y tipo de transacción



- ✚ Cantidad de clientes activos
- ✚ Geolocalización de clientes
- ✚ Tiempo de permanencia y mapa de calor para entender el interés que tienen los usuarios en la plataforma
- ✚ Interacción (me gusta, publicaciones guardadas, comentarios)
- ✚ Cantidad de seguidores ganados.
- ✚ Uso de hashtag #BaproDigital
- ✚ Alcance
- ✚ Impresiones
- ✚ Valoraciones sobre influencer.
- ✚ Ingresos por usuario: cuánto dinero gestionan las pymes a través de la plataforma.

Se propone medir trimestralmente:

- ✚ Campañas promocionales y acciones en sucursales.
- ✚ Retención de usuarios: aquellos usuarios que vuelven a usar la plataforma después de la primera vez.
- ✚ Costo de adquisición de usuarios: inversión en publicidad vs nuevos clientes.
- ✚ Tasa de abandono/clientes inactivos: aquellos usuarios que se registraron en la plataforma pero no la utilizan.

Tabla 9: Tablero de Comando

EJES	ÁREA RESPONSABLE	OBJETIVOS	INDICADORES	PERIODICIDAD	META
Financiero	Comercialización y créditos	Crecimiento en ventas	Usuarios	Trimestral	35.560
			Transacciones	Mensual	1.780.000
			Share posicionamiento cuentas corrientes pymes	Trimestral	Aumentar 2 puntos



			Cantidad de préstamos otorgados	Trimestral	6800
	Finanzas	Rentabilidad	Incobrabilidad de los clientes	Mensual	0%
			Depósitos a la vista en pesos	Mensual	Crecimiento mensual 20%
			Rendimiento Bruto Promedio (TIRNA)	Mensual	No menor a 60% (TNA vigente de tarjetas)
Clientes	Inteligencia Comercial	Fidelización del cliente	Nivel de actividad	Trimestral	50% de las plataformas descargadas permanezcan activas
			Cuentas corrientes pyme	Mensual	Aumentar 60% la cantidad de cuentas pymes
			Cross Selling	Mensual	5 productos por pyme
			Satisfacción del cliente	Semanal	70%
	Comercialización y créditos	Nuevos clientes pymes	Clientes alcanzados	Semestral	70% de la nómina actual 2% de la cantidad total de pymes Prov. BsAs.
			Segmentación de clientes	Semestral	Aumentar 30% la proporción de pymes que se registren en la plataforma
Innovación y Aprendizaje	Tecnología y Procesos	Plataforma digital	ROI por la inversión en innovación	Trimestral	300% de la inversión
	Recursos Humanos	Capacitación	Acciones de capacitación	Trimestral	1 capacitación virtual obligatoria con evaluación.
			Personas capacitadas	Mensual	100% del personal del Banco, comerciales o no, todos los niveles jerárquicos.

Tabla 9: Elaboración propia.



Profit & Loss

Al tratarse de un Plan de marketing con estrategia basada en el posicionamiento del Banco de la Provincia de Buenos Aires, que consta de una plataforma de descarga gratuita con la que la pyme accede a toda su información bancaria, los ingresos asociados al servicio son complejos de medir. Como se explicó oportunamente a la hora de cuantificar el servicio, hay muchos costos indirectos para el usuario relacionados con el servicio pero no directamente relacionados con el mismo. Podemos considerar como costos indirectos para el usuario que implicarían ingresos para el Banco, el mantenimiento de la cuenta corriente, solicitud de reimpresión de tarjeta en caso de robo, pérdida y/o extravío, contratación de algún seguro, gestión de cheques, transferencias, uso de descubierto, entre otros. Sin embargo, la cuantificación no es lineal y no pueden ser considerados como ingresos por ventas a la hora de plasmar un estado de resultados.

Los saldos en cuenta por clientes empresas, se analizó, rondan alrededor de los \$639.022.589.000 mensuales, pero no son ingresos para el Banco ya que son del titular de la cuenta. Sin embargo, la disponibilidad de estos fondos genera que el Banco cumpla con el requisito de efectivo mínimo con el que tienen que cumplir todos los Bancos por normativa del BCRA. Este efectivo mínimo, determina los montos que las entidades financieras no pueden utilizar y deben mantener disponible, se consideran “encajes” en el BCRA. Cumpliendo este mínimo, el resto de los fondos se puede utilizar para prestar a otros clientes y aumentar el spread. Al tener encajes altos en el BCRA las tasas a las que puede acceder el Banco son mejores.

Los beneficios de este Plan se verán a largo plazo y se enfocará en analizar el interés y el reconocimiento de la marca BaproDigital en las pymes junto a la medición de todos los KPI's anteriormente mencionados.

Análisis de la Rentabilidad del Plan

Considerando que el contexto económico actual es complejo y dado que la rentabilidad del Banco se calcula con respecto a la tasa de transferencia y los encajes al momento de su medición, se puede inferir que, al momento de realizar este análisis, el saldo



promedio mensual de cuentas a la vista debería ser de \$5.010.000 (cinco millones diez mil pesos) para obtener una rentabilidad de 1 millón de pesos en 1 año de plazo. A marzo 2025 las cuentas corrientes de personas jurídicas tienen un promedio de saldo de \$9.112.621 (nueve millones ciento doce mil seiscientos veintiún pesos). Este saldo es 10 veces superior al saldo promedio de una cuenta corriente de persona física. Esto convierte al segmento empresarial en un segmento muy rentable y atractivo para el Banco y para cualquier banco del sistema financiero.

El Banco tiene un share de 3,5% y con este plan se propone crecer 2 puntos porcentuales. Con el share actual se obtiene una rentabilidad de \$1.820.000 en un año de plazo por cliente. Teniendo en cuenta la cantidad de clientes actuales, el Banco obtiene una rentabilidad de \$ 53.670.000.000. Si consideramos alcanzando el crecimiento propuesto con el plan, se obtiene una rentabilidad de \$ 85.239.700.000, lo que implica aumentar un 60% la rentabilidad actual del Banco. Esto, considerando que las empresas sólo utilicen su cuenta corriente. Hay que considerar que, la fidelización de las pymes asegurará una rentabilidad a largo plazo y el ingreso de mayores ganancias por el cross selling al contratar y utilizar otros productos y servicios relacionados como costos de operaciones y movimientos, transferencias, pagos, mantenimiento de tarjetas, productos complementarios como cajas de seguridad, seguros, gestión de cheques, entre otras.

Conclusiones - Capítulo 2

Luego del análisis realizado sobre las pymes de la provincia y CABA, y la situación actual del Banco en tanto a los productos y servicios que ofrece, la estructura con la que cuenta y el compromiso hacia la digitalización, se considera que la propuesta de BaproDigital responde a las necesidades identificadas en el segmento objetivo. A su vez, con este servicio revolucionario de integración de información se busca avanzar en el modelo de madurez digital del Banco logrando posicionarse en el segmento como un banco 100% digital. La madurez digital no se logra fácilmente, sino que se trata de una estrategia de mediano plazo. Pero se remarca la importancia de considerarla como punto principal en cualquier estrategia del negocio.

A través de la plataforma, las pymes van a poder vincularse al banco de manera digital, contratar productos y servicios y gestionar todas sus operaciones de forma totalmente



online sin necesidad de asistir a una sucursal. Además, logra un control total sobre la información bancaria con mejor reportería y disminuir riesgos con la emisión de credenciales de pagos virtuales.

Se considera que el plan propuesto logra el posicionamiento deseado, ofreciendo una propuesta segmentada por actividad industrial y personalizada. Logrando así, el acompañamiento y la evidencia de la importancia que el Banco siempre le dio a este segmento empresarial.

Consideraciones Finales

Defensa de la solución

Se considera que la estrategia planteada coincide con un Banco Provincia abocado a invertir en el futuro, en nuevas tecnologías, en el desarrollo como pilar y en el prestar la atención necesaria a los clientes tanto actuales como potenciales. El Banco está realmente interesado en nuevos desafíos, dispuesto a adaptarse y a ofrecer un producto atractivo para el segmento empresarial.

Se trata de una estrategia avalada por una normativa del BCRA y que potenciaría no sólo al Banco ante sus competidores a nivel producto y diferenciación sino también a nivel capital humano. Se ofrece un ecosistema para dar respuesta a las necesidades de pymes más tecnológicas como Startups, unicornios, scaleups como espacio para fomentar el intercambio de ideas y acompañar el desarrollo financiero y tecnológico de sus negocios. De acuerdo con la investigación realizada se trata de un producto atractivo para las pymes que cada vez están más digitalizadas. Además, contribuye a un aprendizaje mutuo, tanto del banco como de las pymes con capacitación financiera y creación de comunidades buscando una relación duradera, que beneficia tanto los intereses del cliente como los del banco.

Al tratarse de un servicio que ya está disponible en el mercado, se considera que los esfuerzos para llevar adelante el Plan serán menores. Se trata de un Plan transversal a todo el Banco, incluyendo a todos en este gran proyecto de cara al futuro. No sólo se logrará incorporar un nuevo segmento de clientes más exigentes y digitales sino también fomentar el trabajo en equipo hacia un objetivo común.



Discusión abierta

Se considera pertinente desarrollar en futuros análisis la posibilidad de asignar márgenes crediticios a pymes sin necesidad de calificación crediticia, podría estar vinculado a la acreditación de ventas en cuentas del banco y ofrecer un proporcional de sus ingresos a crédito. También analizar la posibilidad de ofrecer crédito a empresas recién constituidas, actualmente se pide tener dos años de antigüedad para poder hacer un análisis crediticio comparando dos balances. Se podría generar acuerdos con organismos que garanticen la operación de este tipo de empresas.

Además, se propone considerar la posibilidad de que la plataforma se mejore en base a un desarrollo colaborativo con empresas tecnológicas interesadas en su uso. De esta manera nos aseguraríamos de cumplir con las expectativas y necesidades financieras de las empresas y le permitiríamos modificarlo para que se adapte plenamente a lo que están buscando.



Bibliografía

- Accenture. (2024). *Banking on AI*. Obtenido de <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/banking/document/Accenture-Banking-Top-10-Trends-2024.pdf#zoom=40>
- Administración Federal de Ingresos Públicos. (s.f.). *Información sobre el registro Mipyme*. Recuperado el 08 de Junio de 2022, de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- Aguirre, M. (2022). Banca digital en Argentina, el 68% de los accesos son móviles. *comscore*. Recuperado el 24 de Abril de 2024, de <https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Blog/Banca-digital-en-Argentina-el-68-por-ciento-de-los-accesos-son-moviles>
- Amazon.com. (s.f.). AWS. Recuperado el 11 de Octubre de 2023, de <https://aws.amazon.com/es/what-is/digital-transformation/>
- Ambito. (2023). *Euromoney distinguió a HSBC Argentina como el mejor banco de América Latina para las pymes*. Obtenido de <https://www.ambito.com/negocios/euromoney-distinguio-hsbc-argentina-como-el-mejor-banco-america-latina-las-pymes-n5769560#:~:text=Euromoney%2C%20la%20publicaci%C3%B3n%20econ%C3%B3mica%20financiera,s%20Best%20Bank%20for%20SME>
- Ambito. (14 de Julio de 2023). Santander fue elegido como mejor banco del mundo para pymes, inclusión financiera y mercados emergentes. Recuperado el 1 de Diciembre de 2023, de <https://www.ambito.com/negocios/santander-fue-elegido-como-mejor-banco-del-mundo-pymes-inclusion-financiera-y-mercados-emergentes-n5770561>
- Ambito. (2023). *Santander fue elegido como mejor banco del mundo para pymes, inclusión financiera y mercados emergentes*. Obtenido de <https://www.ambito.com/negocios/santander-fue-elegido-como-mejor-banco-del-mundo-pymes-inclusion-financiera-y-mercados-emergentes-n5770561>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación SA. Recuperado el 10 de Abril de 2023, de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf



- Axis Corporate- Accenture. (2017). *Los 5 factores de un banco más valorados por las pymes*. Recuperado el 24 de Abril de 2024, de <https://axiscorporate.com/infographic/los-5-factores-de-un-banco-mas-valorados-por-las-pymes/#:~:text=precios%20competitivos%2C,calidad%20del%20servicio%20en%20general.>
- BAENegocios. (1 de Mayo de 2023). *La transformación digital de las pymes avanza en la Argentina*. Recuperado el Diciembre de 1 de 2023, de <https://www.baenegocios.com/pymes/La-transformacion-digital-de-las-pymes-avanza-en-la-Argentina-20230501-0040.html>
- Banco BBVA Francés. (s.f.). Recuperado el 1 de Diciembre de 2023, de <https://bancaresponsable.bbva.com.ar/reporte-integrado-bbva-2021/index.html>
- Banco Central de la República Argentina. (s.f.). Recuperado el 08 de Junio de 2022, de <http://www.bcra.gov.ar/>
- Banco Central de la República Argentina. (2023). *Información de Entidades Financieras*. Recuperado el 12 de Marzo de 2024, de <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Entidades/202312e.pdf>
- Banco Central de la República Argentina. (2023). *Informe sobre Bancos*. Obtenido de <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/InfBanc1223.pdf>
- Banco Central de la República Argetina. (2019). *Protocolo de Finanzas Sostenibles de la Industria Bancaria Argentina*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2023, de <https://www.bna.com.ar/Downloads/ProtocoloDeFinanzasSostenibles.pdf>
- Banco Ciudad. (s.f.). Recuperado el 1 de Diciembre de 2023, de <https://www.bancociudad.com.ar/institucional/institucional>
- Banco Ciudad. (2021). *Memoria Balance*. Obtenido de <https://www.bancociudad.com.ar/cms/archivo/institucional/menu/institucional/Estados%20Financieros/Balances%20Anuales/solapasPersonalizadas/Memorias%20y%20Balances/archivos/MEMORIA%20BALANCE%202021%20BANCO%20CIUDAD.pdf>
- Banco Credicoop. (s.f.). Recuperado el 1 de Diciembre de 2023, de <https://www.bancocredicoop.coop/nuestrobanco>



- Banco de la Nación Argentina. (s.f.). Recuperado el 1 de Diciembre de 2023, de <https://www.bna.com.ar/Institucional>
- Banco de la Nación Argentina. (2024). *En 2024, la app “BNA+” superó los 8 millones de pagos con QR y más de \$ 102 mil millones en consumo de bienes y servicios.* Prensa BNA. Obtenido de <https://prensa.bna.com.ar/PagosQR>
- Banco de la Provincia de Buenos Aires. (s.f.). Recuperado el 08 de Junio de 2022, de <https://www.bancoprovincia.com.ar/>
- Banco de la Provincia de Buenos Aires. (2022). *Memoria y Balance.* Obtenido de https://www.bancoprovincia.com.ar/CDN/Get/Memoria_y_balance_2022
- Banco de la Provincia de Buenos Aires. (2024). *Tablero Empresas.* Obtenido de https://srvtableaud/#/site/Desarrollo/views/TableroClientesBapro/TableroClientesBapro?:showAppBanner=false&:display_count=n&:showVizHome=n&:origin=viz_share_link&:iid=1
- Banco Galicia. (s.f.). Recuperado el 1 de Diciembre de 2023, de <https://www.galicia.ar/personas/informacion-corporativa>
- Banco Industrial. (s.f.). Recuperado el 1 de Diciembre de 2023, de <https://bind.com.ar/informacion-institucional/acerca-de-bind-banco-industrial>
- Banco Industrial. (2022). *Memoria anual y Balance General.* Obtenido de https://www.bind.com.ar/images/_MB_BIND_2022_27_12_2023_compressed.pdf
- Banco Industrial y Comercial de China. (s.f.). Recuperado el 1 de Diciembre de 2023, de <https://www.icbc.com.ar/institucional>
- Banco Santander. (2022). *Santander digitaliza su core bancario con tecnología en la nube que mejora el servicio y la eficiencia.* Obtenido de <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa/2022/05/santander-digitaliza-su-core-bancario-con-tecnologia-en-la-nube-que-mejora-el-servicio-y-la-eficiencia>
- Banco Santander Río. (s.f.). Recuperado el 1 de Diciembre de 2023, de <https://www.santander.com.ar/banco/online/acerca-de-nosotros/quienes-somos>
- Bank Magazine. (2024). Los pagos digitales alcanzarán los USD \$2,5 billones para 2025. Recuperado el 24 de Abril de 2024, de <https://www.bankmagazine.com.ar/borrador-automaticolos-pagos-digitales-alcanzaran-los-usd-25-billones-para-2025/>



- BBVA. (2019). *BBVA revoluciona el mercado de préstamos a empresas con la creación del préstamo digital*. Recuperado el 1 de Marzo de 2024, de <https://www.bbva.com/es/bbva-revoluciona-el-mercado-de-prestamos-a-empresas-con-la-creacion-del-prestamo-digital/>
- BBVA. (2021). *BBVA, en el 'Top 10' de empresas con mejor reputación corporativa en Argentina*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/ar/bbva-entro-al-top-10-de-empresas-con-mejor-reputacion-corporativa-en-argentina/>
- BBVA. (2023). *David Puente (BBVA): "El cielo es el límite en la transformación de BBVA"*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/innovacion/david-puente-bbva-el-cielo-es-el-limite-en-la-transformacion-de-bbva/#:~:text=M%C3%A1s%20concretamente%20en%20los%20nueve,d%C3%ADa%20de%20hoy%20son%20digitales.>
- BCG. (1 de Noviembre de 2022). *Marketing digital: Hacia el crecimiento rentable de la banca en Latinoamérica*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2023, de <https://web-assets.bcg.com/5a/f8/6dba60cf438094c07cec8d5986a2/fi-banking-spain-18nov2022.pdf>
- BCRA. (2024). *Informe de Pagos Minoristas*. Recuperado el 24 de Abril de 2024, de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/informe-mensual-de-pagos-minoristas-feb-2024.pdf>
- BDO Fintech Digital Bank Latam. (2020). *Índice de madurez digital en el sistema financiero argentino*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2023, de <https://www.bdoargentina.com/es-ar/publicaciones/categoria-de-publicaciones/grupo-de-publicaciones/indice-de-madurez-digital-del-sistema-financiero-argentino>
- Berry, L. L. (1983). *Relationship Marketing*. American Marketing Association.
- Best, R. J. (2007). *Marketing Estratégico*. Pearson Educación SA.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). *Digital Business Strategy: Toward a next*. *Mis Quarterly*.
- Centro de Estudios para la Producción XXI. (1 de Septiembre de 2022). *Estructura y dinámica reciente de*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2023, de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/10/dt_7_-_estructura_y_dinamica_mipyme.pdf



- Close, K., Franke, M. R., Grebe, M., Hrishikesh, H., & Rogers, K. (2022). *Las claves para escalar el valor digital*. BCG. Recuperado el 30 de Octubre de 2023, de https://inthecloud.withgoogle.com/solving_for_innovation-spla/BCG_The-Keys-to-Scaling-Digital-Value_May2022_SpanishLA.pdf
- Contendos Soluciones web Mty. (2020). Recuperado el 12 de Julio de 2020, de <https://swebmty.com/blog/que-es-el-ciclo-de-vida-de-un-producto/>
- Datos.gov.ar. (s.f.). Recuperado el 08 de Junio de 2022, de <https://datos.gov.ar/>
- Del Rio, J. (2023 de Octubre de 12). *El Marketing y la Transformación Digital como estrategia de posicionamiento empresarial*. Obtenido de Universidad Tecnológica de Bolívar: <https://www.utb.edu.co/blog/blog-escuela-de-negocios/marketing-y-transformacion-digital-como-estrategia-de-posicionamiento-empresarial/>
- Deloit. (2021). Encuesta Global de Madurez Digital. Recuperado el 4 de Diciembre de 2023, de <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/consultoria/articles/encuesta-global-madurez-digital.html>
- DocuSign. (2023). *Modelo de madurez digital: ¿En qué consiste y por qué es importante?* Recuperado el 11 de Octubre de 2023, de <https://www.docusign.mx/blog/modelo-madurez-digital>
- El cronista. (2024). Las 5 tendencias tecnológicas que cambiarán el mundo de las finanzas en 2024. Recuperado el 24 de Abril de 2024, de <https://www.cronista.com/infotechnology/finanzas-digitales/las-5-tendencias-tecnologicas-que-cambiaran-el-mundo-de-las-finanzas-en-2024/>
- Espinosa, R. (s.f.). *Welcome to the new marketing*. Recuperado el 01 de Julio de 2020, de <https://robertoespinosa.es/>
- Fed Finance. (2024). Las 8 principales tendencias del sector financiero en 2024. Recuperado el 24 de Abril de 2024, de <https://www.fedfinance.es/noticias-y-consejos/las-8-principales-tendencias-del-sector-financiero-en-2024>
- Fundación Telefónica. (2012). Identidad Digital. *Revista Telos*. Recuperado el 08 de Junio de 2022, de <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero091/identidad-digital/?output=pdf>
- Galdo Souto, M. (2015). *Multicanalidad y digitalización bancaria*.
- Infobae. (31 de Octubre de 2023). Euromoney distinguió a HSBC Argentina como el mejor banco del país para las pymes. Recuperado el 2 de Diciembre de 2023, de



- <https://www.infobae.com/economia/networking/2023/10/31/euromoney-distinguio-a-hsbc-argentina-como-el-mejor-banco-del-pais-para-las-pymes/>
- Inversor LATAM. (24 de Abril de 2019). Los bancos comienzan a analizar la madurez digital de sus clientes. Recuperado el 4 de Diciembre de 2023, de <https://inversorlatam.com/los-bancos-comienzan-a-analizar-la-madurez-digital-de-sus-clientes/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson. Recuperado el 10 de Abril de 2023, de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14585/mod_resource/content/1/libro%20direccion-de-marketing%28kotler-keller_2006%29.pdf
- Kotler, P., & Levy, S. (1969). *Broadening the Concept of Marketing*. Journal of Marketing.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). *Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*. Journal of Marketing.
- Kotler, P., Kortajaya, H., & Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. LID.
- Maynard, H. H., & Beckman, T. N. (1952). *Principles of Marketing*. The Ronald Press.
- Méndez Hernández, C. C. (2007). *Comunicación e identidad: una aproximación al estudio del consumo*. University of Louisiana at Lafayette.
- Mercado Pago. (1 de Agosto de 2023). Informe de Comercio Pyme. Recuperado el 2 de Marzo de 2024, de https://drive.google.com/file/d/19fUdouHNmh9zz4_fQxezjz8m9m_LJnkd/view
- Merodio, J. (2014). *Banca 3.0*. Creative Commons.
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (s.f.). Recuperado el 08 de Junio de 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/>
- Ministerio de Economía. (2023). Recuperado el 2023 de Diciembre de 1, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/las-pymes-argentinas-generaron-140000-puestos-de-trabajo-en-el-primer-trimestre#:~:text=Por%20otra%20parte%2C%20hay%20cerca,y%20Desarrollo%20Productivo%20de%20la>
- Ministerio de Economía. (2024). *¿Qué es una Mipyme?* Recuperado el 1 de Marzo de 2024, de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>



- Ministerio de Economía. (2024). *Legajo Único Financiero y Económico (LUFÉ)*. Recuperado el 1 de Marzo de 2024, de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/legajo-unico-financiero-y-economico-lufe>
- Munuera, J. L. (1992). *Evolución en las dimensiones del concepto de Marketing*. ICE, Revista de Economía.
- Museo Banco Provincia. (2005). *Reseña histórica del Banco de la Provincia de Buenos Aires*. Obtenido de http://museobancoprovincia.com/files/contenidos/20150916134323_2a.resena_historica_del_banco_de_la_provincia_de_buenos_aires_por_alberto_de_paula.pdf
- Nielfa, J. S. (2023). *Cuánto Cuesta Crear una App: Guía Completa de Precios*. Obtenido de <https://scoreapps.com/blog/cuanto-cuesta-crear-app/#:~:text=En%20Argentina%2C%20puede%20ser%20necesaria,m%C3%A1s%20complejo%20ser%C3%A1%20el%20proyecto.>
- Ochoa, O. L. (2016). *Modelos de madurez digital ¿en qué consisten y qué podemos aprender de ellos?* Boletín de Estudios Económicos. Recuperado el 30 de Octubre de 2023, de https://www.researchgate.net/profile/Oswaldo-Lorenzo/publication/313798566_Modelos_de_Madurez_Digital_en_que_consisten_y_que_podemos_aprender_de_ellos/links/58a6b84aaca27206d9a7b3df/Modelos-de-Madurez-Digital-en-que-consisten-y-que-podemos-aprender-de-ell
- Paoletta, M. (2024). Innovación financiera: 5 tendencias fintech que están revolucionando el sector. *Infobae*. Recuperado el 24 de Abril de 2024, de <https://www.infobae.com/opinion/2024/03/18/innovacion-financiera-5-tendencias-fintech-que-estan-revolucionando-el-sector/>
- Prescott, R. (2024). Crece preferencia por los sistemas inmediatos de pagos en Latam. Bancos obligados a modernizarse. *Iupana*. Recuperado el 2024 de Abril de 2024, de <https://iupana.com/2024/01/15/tendencias-de-pagos-digitales-latinoamerica/>
- Protocolo de Finanzas Sostenibles Argentina. (2019). Recuperado el 1 de Diciembre de 2023, de <https://www.protocolofinanzassostenibles.com.ar/>
- PWC. (2024). *Pagos electrónicos en el epicentro de la transformación de la industria de Servicios Financieros*. Recuperado el 24 de Abril de 2024, de



- <https://www.pwc.com.ar/es/prensa/pagos-electronicos-transformacion-servicios-financieros.html>
- Rankia. (2024). ¿Cuál es el mejor banco para Empresas Argentina? Recuperado el 2 de Diciembre de 2023, de <https://www.rankia.com.ar/blog/mejores-plazos-fijos/5105357-cual-mejor-banco-para-empresas-argentina>
- Rapoport, M. (2010). Una historia monetaria y financiera de la Argentina. Las lecciones del bicentenario. *Bancarios Información*. Recuperado el 10 de Abril de 2023, de http://www.mariorapoport.com.ar/uploadsarchivos/una_historia_monetaria_y_financiera_de_la_argentina.pdf
- Red Hat. (2023). *Banco Galicia simplifica el alta digital de clientes con una plataforma de inteligencia artificial desarrollada con tecnología de Red Hat*. Obtenido de <https://www.redhat.com/es/about/press-releases/banco-galicia-streamlines-digital-onboarding-ai-platform-built-red-hat-technologies#:~:text=Banco%20Galicia%20trabaj%C3%B3%20con%20Red,es%20totalmente%20digital%2C%20transparente%20y>
- Ries, A., & Trout, J. (1981). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. Mc Graw Hill. Recuperado el 9 de Abril de 2023, de <https://www.uv.mx/cendhiu/files/2018/02/Posicionamiento-la-batalla-por-su-mente.pdf>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2013). *El Plan de Marketing en la Práctica*. ESIC Editorial.
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Debate. Recuperado el 30 de Octubre de 2023, de https://aulavirtual.fio.unam.edu.ar/pluginfile.php/286991/mod_resource/content/1/La%20cuarta%20revolucion%20industrial%20-%20Klaus%20Schwab.pdf
- Subsecretaría de Innovación Administrativa. (2023). *Programa Federal de TRansformación Pública Digital*. Recuperado el 29 de 2 de 2024, de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/innovar_2023_03_programa_federal.pdf
- Telefónica Argentina. (2023). *Más de la mitad de las pymes argentinas planea invertir en digitalización durante 2023*. Recuperado el 29 de 2 de 2024, de <https://www.telefonica.com.ar/pymes-argentina-digitalizacion-movistar-empresas/>



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



UCEMA Pymes. (1 de Junio de 2023). Evolución de las pymes en Argentina y su impacto en el empleo. Recuperado el 4 de Diciembre de 2023, de

<https://ucema.edu.ar/sites/default/files/2023-06/IndicadoresCDPymes062023.pdf>

Unión Internacional de Telecomunicaciones. (2017). *Glosario de los servicios financieros digitales*. Obtenido de

<https://www.upu.int/UPU/media/wwwUpuIntUniversalPostalUnionActivitiesFinancialServices/postalPaymentServicesKeyDocuments/digitalFinancialServicesGlossaryEs.pdf>

Yandar Lobón, M. A., & Moreno Ospina, Y. M. (2019). *La industria 4.0: desde la perspectiva organizacional*. Fondo Editorial Universitario Servando Garcés de la Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero.



Anexo 1: Entrevista a Referente de Banco Provincia

- **¿Qué piensa sobre el segmento pyme? ¿Lo considera importante para el modelo de negocios del Banco?**
- Considero que son muy importantes para el banco porque son el motor de la economía. Las empresas representan una rentabilidad promedio 14 veces superior a la de un individuo y las pymes componen el mejor cross selling que tiene el Banco en el segmento empresas. El foco de financiamiento siempre estuvo en las pymes quienes recibieron en 2022 siete de cada diez pesos otorgados al crédito para la producción. La financiación a pymes representó el 60% del todo el financiamiento a empresas.
- **Si bien aún no se ofrece un servicio 100% digital, ¿Por qué una pyme debería elegir al Banco Provincia?**
- Porque es un Banco con trayectoria, historia y confiable. Cuenta con el aval del Estado. Nos eligen porque saben que siempre estuvimos y estamos presentes, comparten nuestros valores. Es el banco impulsor del desarrollo de las pymes bonaerenses centrándose en la inclusión, la cercanía y el progreso. Generalmente se trata de pymes que ya conocen la operatoria del Banco y saben que el banco valora la reciprocidad comercial con mejoras en las tasas o bonificación de comisiones. Porque además de buscar ofrecer la tasa más baja, estamos exentos de IVA y eso permite ofrecer a nuestros clientes un costo financiero menor que el de nuestra competencia en todos nuestros productos.
- **En su compromiso, el Banco Provincia plantea ampliar la oferta de productos y servicios mediante canales digitales, ¿abarca al segmento pymes? ¿cómo plantea lograrlo?**
- Claramente, el Banco debe constantemente adaptarse a sus clientes y con ello a las nuevas necesidades tecnológicas de las pymes. Con Cuenta DNI quedó demostrado que la banca pública puede ser innovadora y liderar procesos de transformación digital de forma exitosa. En 2022 se recibió en Londres el reconocimiento con el premio BankingTechAwards a la mejor respuesta de una entidad financiera a la



pandemia a nivel mundial, esto nos da la confianza como organización para poder seguir trabajando y digitalizando nuestros productos y/o servicios.

- **Considerando que la competencia cada vez está más digitalizada, ¿cree que el Banco pueda enfocar esfuerzos en posicionarse digitalmente en el segmento pymes?**
- Por supuesto, un Banco debe poder brindar servicios a varios segmentos. Los productos pueden ser segmentados, pero las tecnologías y los servicios que se brindan, debe ser igual para todos. Está incrementado sus herramientas digitales para competir con las fintech. El Banco tiene como eje central de la estrategia la renovación integral de su ecosistema digital. La incorporación de Cuenta DNI para comercios, los circuitos semipresenciales de solicitud de productos y servicios, la posibilidad de adquirir un crédito de manera online y la incorporación de cheques electrónicos fue un gran avance para el Banco. Además, se sigue trabajando en la digitalización y en ofrecer mejores servicios a nuestros clientes empresariales.
- **¿Considera posible presentar en directorio un proyecto de digitalización de servicios para pymes?**
- Seguramente. Antes de presentar un proyecto lo primero que hago es pedir varias alternativas, luego evalúo los pro y los contra de cada una de las opciones, esto requiere de un tiempo de análisis prudencial para poder hacerlo. Me gusta contar con información completa, siempre pido análisis del mercado para saber cómo están respondiendo otros bancos ante una situación, qué ofrecen, a qué precios, etc. Los proyectos que se presentan son mi elección, pero llevarlos a cabo no dependen sólo de mi criterio, es importante contar con el aval de las demás gerencias intervinientes y la palabra final la tiene el directorio. Además, cumplir con las exigencias normativas siempre es prioridad.

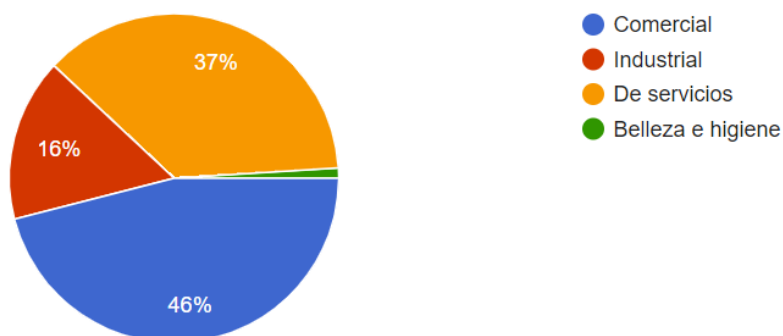


Anexo 2: Encuesta Pymes de la Provincia de Buenos Aires y CABA.

Sector al que pertenece tu empresa

- Comercial
- Industrial
- Servicios
- Otro

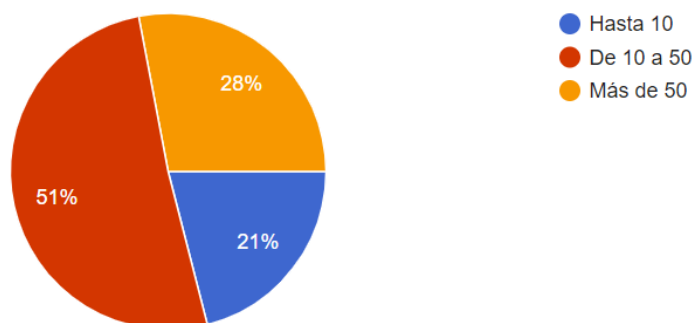
100 respuestas



Cantidad de empleados:

- Hasta 10
- De 10 a 50
- Más de 50

100 respuestas



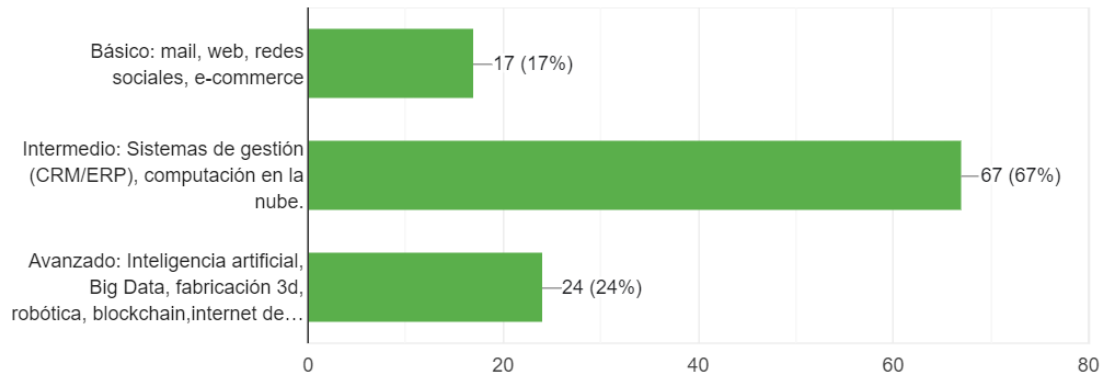
¿Qué nivel de digitalización tiene su empresa? (Puede tener una o varias del grupo)

- Básico: mail, web, redes sociales, e-commerce



- Intermedio: Sistemas de gestión (CRM/ERP), computación en la nube.
- Avanzado: Inteligencia artificial, Big Data, fabricación 3d, robótica, blockchain, internet de las cosas.

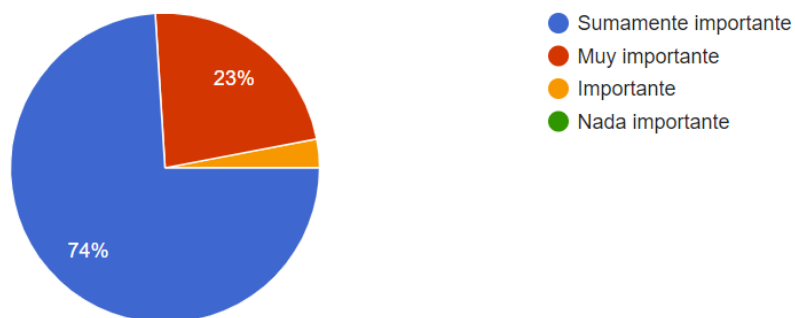
100 respuestas



¿Cómo consideran la posibilidad de administrar servicios bancarios por vía digital?

- Muy importante
- Algo importante
- Nada importante

100 respuestas

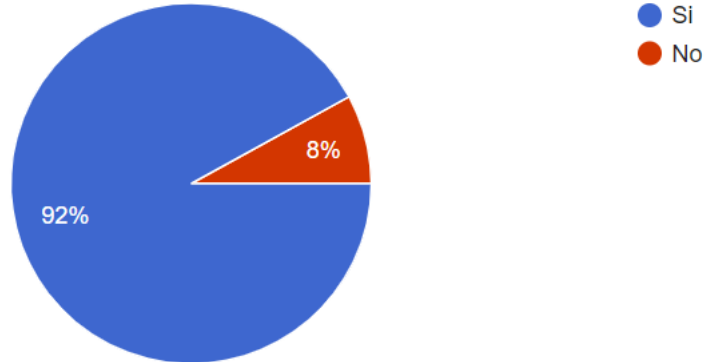


¿Aumentaron su digitalización después de la pandemia?

- Si
- No



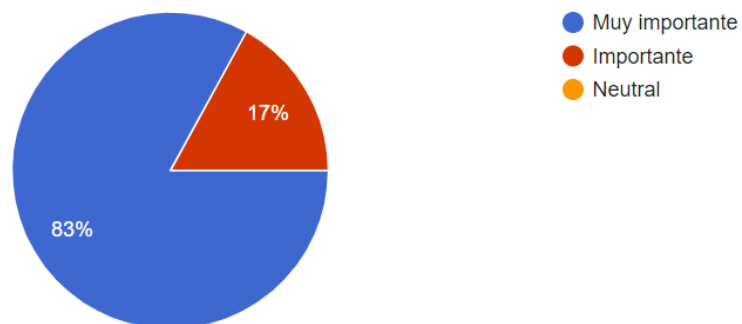
100 respuestas



¿Cómo considerarás al factor tecnología dentro de tu organización?

- Muy importante
- Importante
- Neutral

100 respuestas

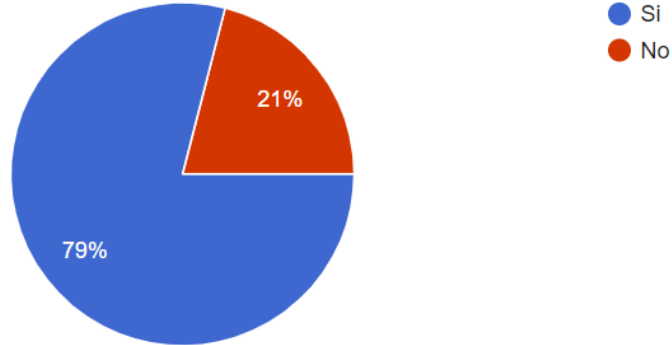


¿Trabaja con más de una entidad bancaria?

- Si
- No



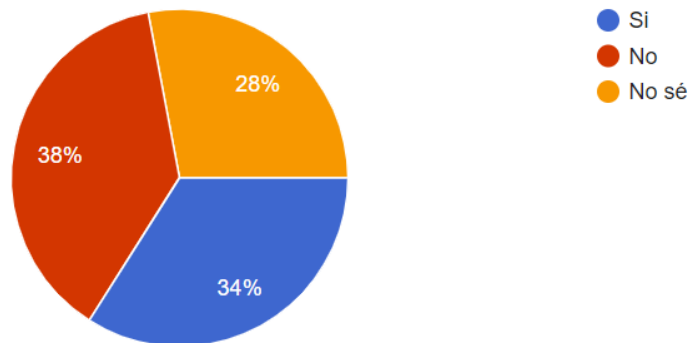
100 respuestas



¿Su banco cuenta con oferta de productos específicos para pymes?

- Si
- No

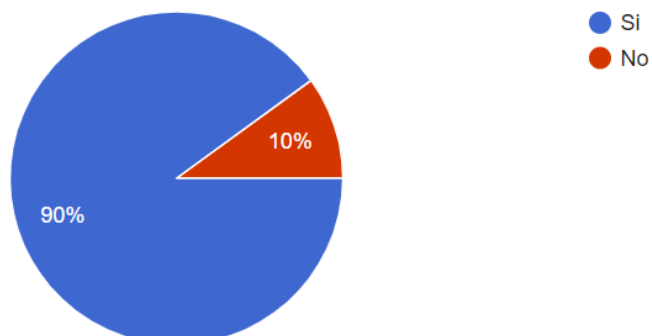
100 respuestas



¿Cambiaría de banco si te ofrecieran un mejor servicio?

- Si
- No

100 respuestas

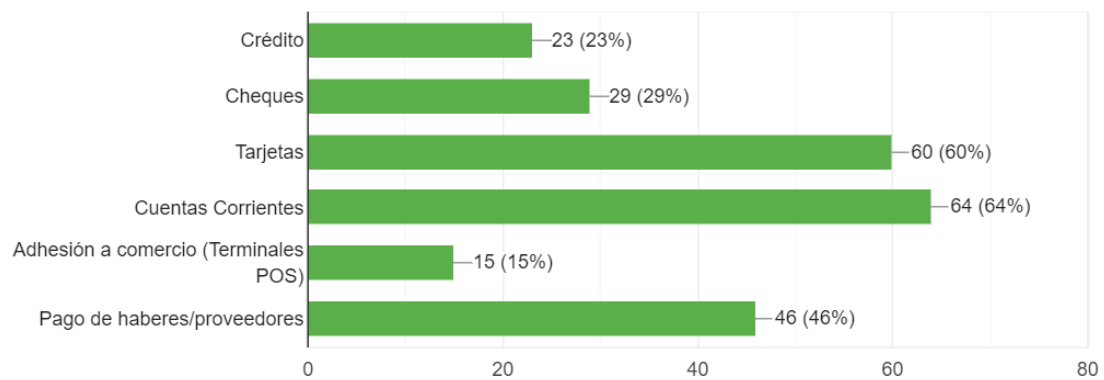




¿Qué producto bancario utilizan más?

- Crédito
- Cheques
- Tarjetas
- Cuenta Corriente
- Adhesión a comercios
- Pagos de haberes/proveedores

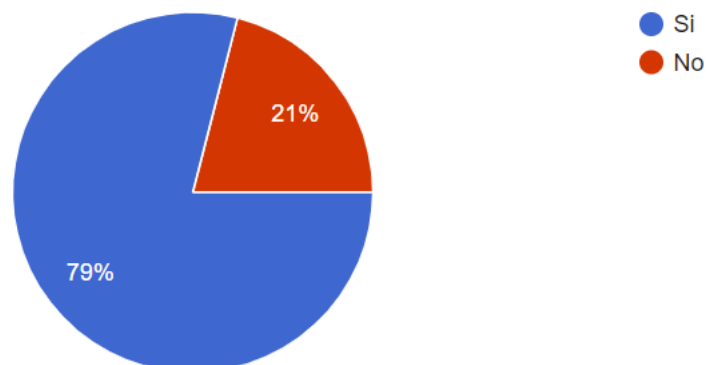
100 respuestas



¿Tienen tarjeta de crédito corporativa?

- Si
- No.

100 respuestas



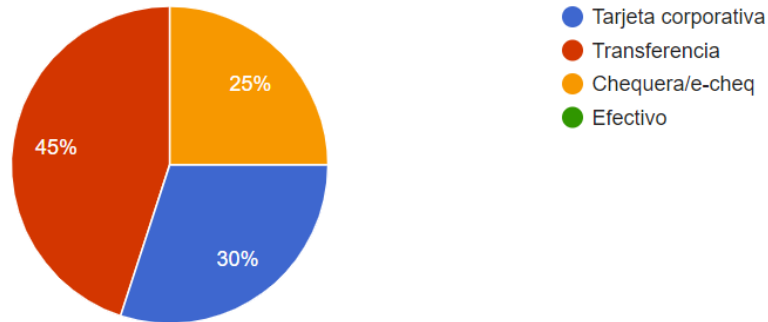
¿Qué medio de pago utilizan más?

- Tarjeta corporativa
- Tarjeta Personal
- Chequera



- Efectivo
- Otro

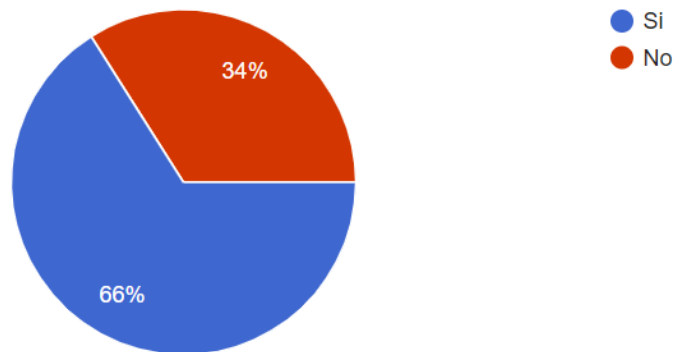
100 respuestas



¿Les dan tarjetas empresariales a sus empleados para la administración de los gastos?

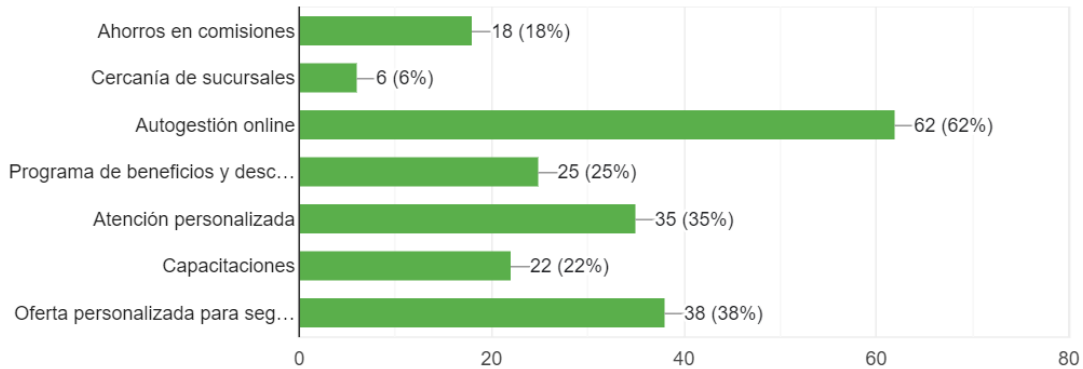
- Si
- No

100 respuestas



¿Qué valora más a la hora de elegir un banco?

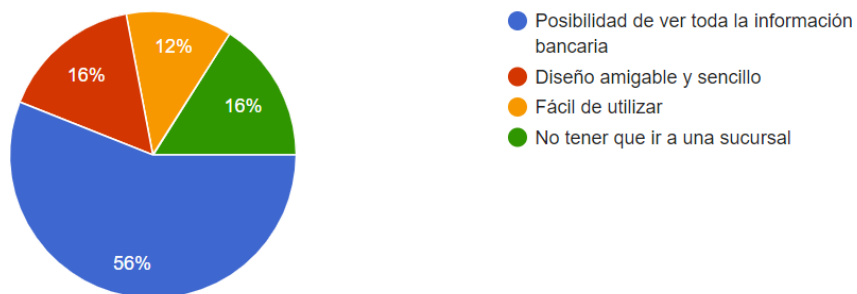
- Ahorros en comisiones
- Cercanía de sucursales
- Autogestión online
- Programa de beneficios y descuentos
- Atención personalizada
- Capacitaciones
- Oferta personalizada para segmentos específicos.



¿Qué valora más de las plataformas digitales bancarias?

- Posibilidad de ver toda la información bancaria
- Diseño amigable y sencillo
- Fácil de utilizar
- No tener que ir a una sucursal

100 respuestas

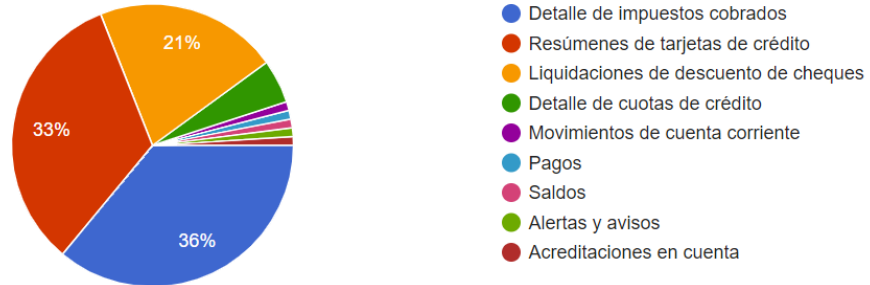


¿A qué tipo de información necesita acceder de manera digital?

- Detalle de impuestos cobrados
- Resúmenes de tarjetas de crédito
- Liquidaciones de descuento de cheques
- Detalle de cuotas de crédito
- Otro: (abierta)



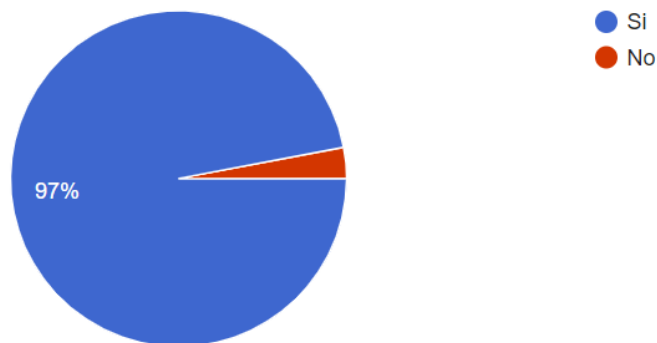
100 respuestas



¿Le resultaría cómodo que la información del Banco se cargue en su sistema de gestión directamente?

- Si
- No

100 respuestas

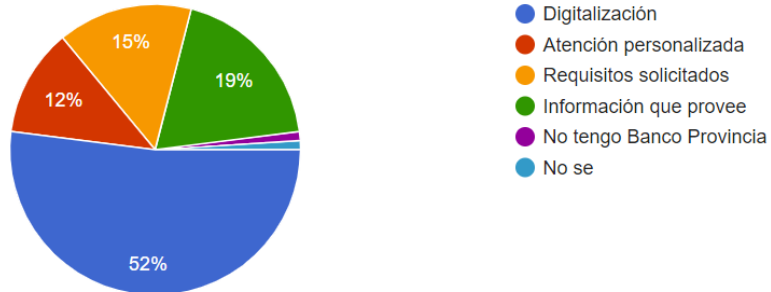


¿Qué piensa que debe mejorar el Banco Provincia?

- Digitalización
- Atención
- Requisitos
- Información
- Otro (abierto)



100 respuestas



¿Qué te gustaría que un banco ponga a tu disposición?

Pregunta abierta.

100 respuestas

Cercanía, mayor digitalización

Servicio más rápido y eficaz. Canales digitales eficientes que funcionen.

prestamos a una tasa muy baja por antigüedad de cliente.

Trámites 100% online

Me gustaría que el banco ofreciera operaciones bancarias sencillas, un home banking rápido y fácil de usar. Y una atención al cliente ágil y eficiente, esta última no existe en Argentina

Facilidad, rapidez, digitalización

Promociones bancarias para cobrar con tarjeta de crédito

Que pueda asociar transferencias a facturas, tanto emitidas como recibidas. Lo mismo con los cheques.

Más crédito, excelente atención, poca burocracia