

PROYECTO FINAL
Estrategias para la captación y fidelización de usuarios
en un banco digital argentino.

Alumno: CPN. Cabrini, Matías Andrés
Maestría en Administración y Finanzas



Universidad Nacional del Litoral
Facultad de Ciencias Económicas
Santa Fe, Argentina, 2025

Directora
Prof. Mg. Etchevarría, María Belén.

Co-Director
Prof. Dr. Armbruster, Christian.

Contenido

1.	Listado de abreviaturas	5
2.	Resumen	6
3.	Introducción	7
4.	Problema de investigación.....	9
5.	Justificación.....	10
5.1	Objetivo general del estudio	10
5.2	Objetivos específicos.....	10
6	Marco teórico.....	11
6.1	Banca digital.....	11
6.2	Fintechs.....	12
6.3	Billeteras virtuales	12
6.4	Marketing bancario	13
6.5	Estrategias de fidelización de clientes	15
6.6	Rentabilidad y beneficio.....	16
6.7	Organismos de control.....	17
6.8	FODA	17
6.9	Fuerzas de Porter.....	18
6.10	Estrategias competitivas.....	18
6.11.	Marketing Mix en servicios	20
6.11.1	Producto	21
6.11.2	Precio	21
6.11.3	Plaza	22
6.11.4	Promoción	22
6.11.5	Entorno físico	22
6.11.6	Personas	23
6.11.7	Procesos	23
6.11.8	Productividad y calidad	23
6.12	Ciclo de vida del producto.....	24
7	Metodología.....	26
7.1	Diseño de la investigación	26
7.2	Enfoque	26
7.3	Fuentes de información	26
8.	Análisis del sector.	28

8.1 Sistema Financiero.....	28
Gráfico N° 1. – Intermediación financiera.....	28
Gráfico N°2.- Estructura sistema financiero argentino 201.....	29
Gráfico N°3.- Estructura sistema financiero argentino 2023.....	30
Gráfico N°4.- Distribución geográfica en el país.....	30
Gráfico N°5.- Importancia relativa de la región centro.....	31
Gráfico N°6.- Importancia relativa de otras regiones:.....	31
Gráfico N°7.- Participación en el PBI	32
Gráfico N°8. – Distribución geográfica de la población	32
8.2 Principales bancos en el país.....	33
8.3 Inclusión financiera.....	34
Gráfico N°9.- Relación créditos vs PBI - Sólo Latam.....	35
Gráfico N°10.- Relación créditos y depósitos contra PBI - Varios países	35
Gráfico N°11.- Destino de créditos en Argentina	36
Gráfico N°12.- Accesos a internet fijos por tecnología.	37
Gráfico N°13.- Velocidad media de bajada en internet fijo	37
8.4.- Entidades de control	38
BCRA	38
8.5.- Bancos digitales y Fintechs en el país.....	43
Gráfico N° 14 - Composición ecosistema Fintech en Argentina	44
8.6.- CBUs y CVUs	45
Gráfico N° 15. - Detalle CBU	45
Gráfico N° 16. - Detalle CVU	46
8.7.- Comportamiento de los pagos minoristas en el país	47
Gráfico N° 17. - Cantidad de operaciones por mes. Canal minorista.	48
Gráfico N° 18. - Cantidad de transferencias por origen de cuenta. Canal minorista...	49
9. El Banco del Sol	50
9.1.- Historia y dirección.....	50
Gráfico N° 19.- Directivos y responsables del BDS.....	51
Gráfico N°20.- Accionistas BDS	52
9.2.– Productos y servicios ofrecidos	52
9.3.- Análisis de competidores y estrategias aplicables.....	55
Gráfico N° 21.- Fuerzas de Porter.....	55
9.4.- Análisis de la situación actual del BDS.....	58
9.5- Análisis resultados de trabajos de campo.....	65
9.5.1 Encuesta a usuarios de bancos digitales.	65
Variable 1: Edad.....	66

Variable 2: Sexo	67
Variable 3: Lugar de residencia	67
Variable 4: Servicios relevantes para el usuario	68
Variable 5: Uso principal.....	70
Variable 6: Complementariedad	72
Variable 7: Valor normativo.....	72
Variable 8: Posicionamiento en el mercado.....	74
Variable 9: Apps más utilizadas	75
Variable 10: Cantidad de apps usadas en simultáneo	76
Variable 11: Preferencias al momento de pagar	78
Variable 12: Motivo de las preferencias de pago	79
Variable 13: Origen de ingresos	80
9.5.2 Entrevista a informantes claves	81
9.6 Acciones propuestas	85
10. Conclusiones	88
Bibliografía.....	91
Anexo I. Entidades financieras habilitadas.....	93
Anexo II. Encuesta a usuarios	95
Anexo III. Entrevistas a usuarios claves.....	102
Anexo IV.- Listado de entidades financieras por grupo A, B y C.....	119

1. Listado de abreviaturas

ATM	Automated Teller Machine / Cajeros automáticos
BCRA	Banco Central de la República Argentina
GSS	Grupo Sancor Seguros
NFC	Near Field Communication / Comunicación de campos cercanos
P2P	Peer-to-Peer / Entre pares
PNT	Patrimonio Neto Total
ROE	Return on Equity / Rentabilidad sobre activos propios
ROI	Return on Investments / Rendimiento de la inversión
UIF	Unidad de Información Financiera
USD	United States Dollars / Dolares norteamericanos

2. Resumen

En Argentina, durante los últimos años han surgido numerosas opciones financieras no tradicionales (bancos digitales, Fintech, billeteras virtuales, entre otras), las cuales son accesibles a potenciales clientes de todo el país, eliminando limitaciones de distancia, tiempo y documentación, dando lugar así al desarrollo de diferentes estrategias para atraer a los usuarios. Es por esto que se considera imprescindible la necesidad de evaluar y analizar las diferentes estrategias implementadas por las empresas participantes destinadas a la captación y fidelización de usuarios.

Para el presente análisis, se tomará como base un diseño descriptivo con enfoque mixto, combinando recursos cualitativos y cuantitativos. Utilizando, además, fuentes de información primarias y secundarias para lograr un análisis óptimo de la situación del sector bancario digital en el país, y específicamente de las estrategias del Banco del Sol, buscando proponer nuevas alternativas en las estrategias comerciales.

3. Introducción

Considerando los avances tecnológicos constantes y la presión por innovar que enfrentan las empresas, las instituciones financieras y bancarias no se ha quedado atrás. La relación de cercanía entre el sector bancario y los usuarios se ha profundizado en los últimos años, incluyendo a empresas de todo tipo y tamaño. Munyuki (2023) destaca en su informe que, la industria de los bancos digitales a nivel global pasó de significar USD (United States Dollars) 47,1 Billones en 2021, a una proyección hacia 2030 de USD 2,05 Trillones.

En Argentina, las fuentes del crecimiento que han tenido este tipo de empresas fue la simplicidad y sencillez con la que es posible acceder a los servicios ofrecidos. A su vez, estos servicios fueron aumentando a medida que la adopción del público se amplió.

Sumado a lo anterior, se destaca que dicho “boom” tuvo lugar dentro de un contexto inflacionario de años, lo que motiva a la gente a buscar alternativas para hacer frente a la pérdida de poder adquisitivo.

Esto lleva a las empresas existentes del rubro a competir por imponerse en este nicho de mercado y proponer diferentes acciones destinadas a atraer a estos potenciales clientes. Además, la oportunidad de negocio que representa este nicho también ha despertado el interés de empresas que no se dedican principalmente a la banca, pero que ven una oportunidad de incursionar en este mercado y competir.

Siguiendo este razonamiento es que el Grupo Sancor Seguros (GSS) ha intentado incursionar en este ámbito. Si bien la actividad principal de la compañía está relacionada con el mercado asegurador, desde hace años ha llevado adelante una política de diversificación de sus negocios, buscando alternativas para incrementar sus actividades. Es así que hoy en día entre sus actividades podemos encontrar empresas vinculadas a la cobertura de riesgos laborales (Prevención ART), medicina prepaga (Prevención Salud), empresas vinculadas al ahorro (Prevención Retiro y Grupo SS) y, entre las apuestas más recientes, podemos encontrar empresas vinculadas a la investigación y desarrollo de negocios (CITES) y la adquisición del Banco del Sol (BDS). A continuación, ahondaré en este último.

El banco fue fundado en 1992 en la ciudad de La Plata. Originalmente fue pensado como un banco pequeño y con muy pocas sucursales, distribuidas entre Buenos Aires y el sur del País. En el año 2017 el GSS adquiere la mayoría de acciones del banco, pasando así a ser la sociedad controlante de la entidad.

Hoy, el banco se percibe como un híbrido entre los bancos puramente digitales y la banca tradicional, buscando explotar las ventajas comparativas de ambos mundos. Esta estrategia se refleja en su eslogan de cabecera, donde busca posicionarse como "*El banco digital más humano*".

4. Problema de investigación

Últimamente, han aparecido numerosas opciones para el uso digital de servicios bancarios, proporcionando a los usuarios finales de una variedad de alternativas entre las cuales optar a la hora de cubrir sus requerimientos financieros y de ahorro. Así, las empresas participantes de este mercado son incentivadas a competir de manera activa en la atracción y posterior retención de los usuarios, siendo la fidelización de los clientes un punto clave en la administración y gestión interna de estas compañías.

Considerando lo mencionado anteriormente, el presente trabajo tiene como objetivo responder las siguientes preguntas: ¿Cuál fue el impacto de las estrategias implementadas por el BDS en términos de captación y retención de clientes durante el periodo 2017 - 2024? Además, ¿Cuáles serían los enfoques alternativos que podrían mejorar la interacción de los clientes con la plataforma del BDS, resaltando sus ventajas competitivas en comparación con sus principales competidores?

El espacio temporal previsto para el estudio del caso se explica debido al inicio de la vinculación del BDS con el GSS, mediante la compra mayoritaria del paquete accionario y se extiende por un periodo de cinco años, los cuales permiten considerar el análisis del ciclo de vida del producto, el cual se explayará en los apartados siguientes.

5. Justificación

A partir de los desafíos planteados en el apartado anterior, y teniendo en cuenta la alta competitividad que rige en el mercado financiero-tecnológico-bancario, se considera imprescindible la necesidad de evaluar y analizar las diferentes estrategias implementadas por las empresas participantes destinadas a la captación y fidelización de usuarios, y particularmente hacer foco en los resultados obtenidos por el BDS, con el fin de, en caso de ser necesario, proponer ajustes o cursos de acción alternativos que puedan mejorar la performance.

La elección del tema se basa en razones personales del autor, quien ha pertenecido al Grupo Sancor Seguros durante cinco años a la fecha de redacción de este informe y se sustenta en las expectativas de establecer una conexión más cercana con los productos financieros y bancarios en el ámbito laboral.

5.1 Objetivo general del estudio

El objetivo principal de esta investigación se centra en la evaluación y formulación de un plan de marketing estratégico, enfocado en la fidelización a largo plazo de los usuarios actuales y captación de nuevos clientes que utilicen el BDS.

5.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del sector bancario tradicional y digital en Argentina.
- Indagar sobre las normativas aplicables a los bancos digitales e identificar organismos de control estatales.
- Realizar un análisis del sector financiero-digital en Argentina a través de las cinco fuerzas de Porter y destacar las ventajas competitivas para el BDS.
- Identificar y agrupar las bases de potenciales clientes en términos de usos, necesidades a cubrir y ubicación geográfica.
- Analizar las estrategias utilizadas actualmente por el BDS para ampliar su base de clientes y sus resultados.
- Evaluar debilidades y fortalezas del BDS a través de la matriz FODA.
- Proponer nuevas estrategias de acción y sugerir ajustes a las actuales con el fin de fidelizar el público objetivo.

6 Marco teórico

6.1 Banca digital

Históricamente los bancos han acompañado la actividad económica de los países, ofreciendo opciones de financiamiento, junto con diferentes servicios para que los intercambios comerciales puedan llevarse a cabo.

Desde 1472, cuando la primera institución bancaria abrió sus puertas en Siena, hasta el día de hoy, estas entidades siguen siendo un actor fundamental en la economía. Sin embargo, no han sido ajenas al proceso de globalización y digitalización que la sociedad y la economía han experimentado en las últimas décadas.

Una simple descripción de los bancos es posible: Un banco es una institución cuyas operaciones actuales consisten en asignar préstamos y recibir depósitos del público. (Freixas, 2008)

Pero esta definición pudo quedar en el tiempo debido a las exigencias de los usuarios hacia las instituciones. En palabras de Scordo (2018) “es necesario un cambio en la comercialización de servicios en la banca para evitar la pérdida de los nuevos clientes “digitales” y el reto de conseguir la protección de éstos a la hora de utilizar internet en sus operaciones diarias. Estos nuevos usuarios online buscan nuevos retos y experiencias que consigan que la interacción con su banco sea más ágil y dinámica.”

Esto lleva a las empresas interesadas en competir fuertemente para poder instalarse como competidores de peso para convertirse en referentes del mercado. Y es así como encontraron en la tecnología un medio para mejorar la experiencia del usuario.

Este nuevo formato ha ganado adeptos rápidamente, sobre todo entre el público más joven, los cuales son dependientes de las nuevas tecnologías y son menos reacios al cambio. (Scordo, 2018)

Un banco digital se diferencia de un banco tradicional en que su estructura es completamente en línea, sin sucursales físicas, pero con la misma gama de servicios y productos a ofrecer. Por otro lado, se debe diferenciar estas entidades de las billeteras virtuales. Éstas últimas se utilizan principalmente para realizar compras, pagos, transferencias a otros usuarios, recargas de saldos y similares.

La mayor diferencia radica en que estas billeteras generalmente son administradas por Fintechs o entidades no bancarias, sin los mismos estándares de control por parte del

BCRA a los bancos tradicionales. El objetivo principal de las mismas podría resumirse en ser un facilitador de transacciones financieras y pagos.

6.2 Fintechs

El concepto se puede definir como la aplicación disruptiva de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones al sistema financiero. (Hinojo, 2019). La palabra “Fintech” proviene de la combinación entre “Finanzas” y “Tecnología”. Esta industria se caracteriza por brindar soluciones novedosas en áreas poco exploradas por la banca tradicional, como pagos digitales, prestamos peer-to-peer (P2P), acceso al mercado y gestión de inversiones más intuitivamente, entre otros. Entre sus productos más solicitados, se puede destacar la importancia que las billeteras virtuales han ganado en la actualidad.

6.3 Billeteras virtuales

Al hablar de billeteras virtuales, se hace referencia a aplicaciones o plataformas cuya finalidad es brindar al usuario la posibilidad de almacenar, administrar y hacer un uso de su dinero en forma sencilla y rápida.

En estas billeteras se pueden almacenar las diferentes tarjetas y cuentas bancarias con las que cuenta el usuario, con el fin de poder utilizarlas para realizar pagos en línea, transferencias monetarias u otros servicios financieros similares. Se caracterizan generalmente por brindar medios disruptivos, como ser pagos a través de códigos QR o a través de la tecnología Near Field Communication (NFC).

En cuanto a la regulación de estas aplicaciones, puede pensarse que tienen un control más flexible que los bancos tradicionales, pero los organismos de control han avanzado en la regulación de sus actividades a medida que la adopción del público fue creciendo. Es así que, por ejemplo, la Unidad de Información Financiera (UIF) las caracterizó como “sujetos obligados” a brindar información contra el lavado de activos a través de la resolución 76/2019.

Sobre esto último, Marcela Aizcobe (2021) agrega: “La norma mencionada indica que los Agregadores, Agrupadores o Facilitadores de Pagos son aquellas personas humanas, jurídicas o estructuras legales sin personería jurídica, que mediante un contrato con el Adquirente, proporcionan a sus clientes, a través de una plataforma o sistema, el servicio de procesamiento y/o liquidación de pagos de las tarjetas reguladas por la aludida norma, a través de diversos medios, ya sea en contexto de medios de pago presencial como no

presencial. En tal sentido las billeteras virtuales, que procesan pagos con tarjetas de crédito y compra, se encuentran subsumidas en esta definición y por ende deben cumplir con los lineamientos establecidos en la referida normativa de la UIF para la gestión de riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo (LA/FT), estableciendo un sistema de Prevención de LA/FT que comprende las políticas, procedimientos y controles necesarios para desarrollar la gestión de Riesgos de LA/FT e implementar los elementos de cumplimiento exigidos por la normativa referida.”

Teniendo en cuenta lo detallado anteriormente y lo novedoso de estos conceptos para los potenciales consumidores, el marketing toma una importancia superlativa en la búsqueda de adopción de estos servicios.

6.4 Marketing bancario

Siendo el sector bancario un mercado altamente competitivo, el marketing debe ocupar un papel preponderante en la gestión de las entidades financieras. Es a través de esta función que podrá lograrse el objetivo de crear y mantener relaciones estables con los clientes, basadas en la confianza, responsabilidad y calidad, poniendo el foco en la diferenciación del producto. (Camino Rivera, 2015)

Se define entonces al marketing bancario como un conjunto de conceptos, estrategias y prácticas utilizadas por instituciones financieras, bancos y entidades crediticias, con el fin de promover sus productos y servicios financieros, atraer y retener clientes, y fortalecer su posición en el mercado. Continuando con lo detallado por Camino Rivera, se establece que el marketing bancario se encarga del estudio, planificación, control y coordinación, entre los diversos sectores dentro de la entidad bancaria, así como de las estrategias dirigidas hacia los mercados actuales y potenciales, con la finalidad de satisfacer permanentemente las necesidades de los clientes, al mismo tiempo en la que se obtiene una rentabilidad por eso.

Esta clase de marketing es aplicado en el ámbito bancario con la finalidad de vender productos o servicios. En la actualidad muchas entidades bancarias, emplean una amplia gama de mecanismos comerciales para atraer clientes potenciales y mantener a sus clientes actuales, ofreciéndole una variedad de servicios y productos atractivos para ellos.

Algunas de las características pueden ser identificadas: el sostenimiento de las relaciones permanentes entre el banco y sus clientes, la naturaleza intangible de los productos

financieros, la diversidad de productos y la existencia de barreras de entrada. (Perone, 2022)

Citando a Barrutia (2002), los criterios y prácticas de marketing bancario están cambiando radicalmente. Los bancos están redefiniendo sus propuestas de valor total al cliente y sus posicionamientos, impulsando su valor de marca y avanzando, desde el marketing objetivo hasta el personalizado y desde la comunicación soportada en la publicidad hasta las comunicaciones integradas, en las que el marketing directo adquiere cada vez mayor relevancia.

El marketing bancario abarca el análisis de las necesidades y preferencias de los clientes en el sector, la segmentación del mercado para identificar grupos objetivo, y el diseño de estrategias para satisfacer las demandas específicas de cada segmento, incluyendo el desarrollo y promoción de productos y servicios financieros adaptados, la implementación de estrategias publicitarias y promocionales efectivas, y el uso de canales de comunicación adecuados para llegar a los clientes potenciales. El éxito del concepto se basa en determinar correctamente cuáles son los objetivos de la entidad y luego encontrar la manera de poner en práctica diferentes técnicas que sirvan para alcanzar la meta.

Barrutia (2002), también propone diferentes recomendaciones para lograr el objetivo del aumento de ventas en el sector, entre ellas se destacan:

- Optimización de la experiencia del usuario: Con el paso del tiempo, los usuarios empiezan a ser más expertos en el mundo digital, y se vuelven más exigentes. Cada contacto del cliente con la marca debe ser perfecto y aquí la experiencia de usuario tiene mucho que decir. La usabilidad de tus plataformas no debe tener lagunas sea cual sea el dispositivo desde el que se acceda a ellas. Además, será importante conservar la homogeneidad y la coherencia entre los diferentes canales de la marca.
- Análisis de comportamiento de los clientes: Analizar los datos de comportamiento de los usuarios es cada vez más importante para las compañías y para su capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades de sus clientes. Los datos que generan la actividad de los consumidores pueden ayudar a crear ofertas específicas, contenidos segmentados y una experiencia que aporte verdadero valor al consumidor.
- Enfoque "Mobile First": Tradicionalmente era necesario acceder a la versión de escritorio de un sitio para obtener todos los servicios, los clientes cada vez exigen más poder gestionar sus productos desde un smartphone y no solo para hacer pequeñas consultas sino para realizar cualquier tipo de actividad. Un enfoque

Mobile First hará que el usuario se sienta mucho más cómodo al interactuar con la marca, ya que brinda sensación de agilidad y disponibilidad.

- Personalización de la experiencia: Una marca que ofrece un servicio personalizado para cada usuario está poniendo al cliente en el centro del negocio, y ese es el auténtico secreto del éxito. Estudiar sus modos de navegación para favorecer la usabilidad o mostrar productos relacionados con los que ya tiene contratados son dos fórmulas fáciles de hacerle sentir importante y de mejorar la orientación al cliente.
- La seguridad es la base de la confianza. La banca y los seguros son dos sectores en los que la confianza es clave. De hecho, manejan dos de los bienes más preciados de una persona: sus ahorros y su seguridad. Así que, si un cliente no confía en un banco, lo más probable es que no acabe contratando ningún producto. Garantizar que las transacciones y los datos de los clientes están siempre a salvo es algo en lo que nunca se invierten los recursos suficientes. Un error aquí podría tener consecuencias muy graves para el negocio.

Se deduce entonces, que estos puntos son extremadamente sensibles para un banco digital, y su correcta administración puede ser la clave del éxito del negocio, junto con la aplicación de estrategias de fidelización.

6.5 Estrategias de fidelización de clientes

Alcaide, en su libro “Fidelización de clientes”, (2015) enumera los “Diez mandamientos” como una guía de aplicación para lograr una fidelización de usuarios de manera óptima.

1. Reconocer el poder del cliente. El cliente tiene capacidad de selección. Combinando criterios racionales y emocionales. Existe mucha información disponible y, de afecta a los procesos de compras y, como consecuencia de eso, se hace necesario discriminar, por lo que el cliente se hace fiel a algunas fuentes de información y varía poco. Resulta clave entonces, conocer esas fuentes y gestionarlas óptimamente.
2. Desarrollar una oferta orientada al mercado objetivo: Es necesario hacer foco y personalizar el producto ofrecido.
3. Diseñar las estrategias de marketing desde la perspectiva del cliente. No hay fidelidad sin superar las expectativas del cliente.
4. Centrarse en aportar soluciones y resultados, no productos. Los productos se pueden copiar fácilmente, las emociones no. Es clave poner el foco en solucionar

problemas y llenar vacíos emocionales para lograr una vinculación afectiva y emocional.

5. Apoyarse en el cliente para colaborar en la creación de valor. El autor lo relaciona al "Marketing 3.0", dando a los clientes un lugar de cocreadores, dejándolos participar activamente en la creación y modificación de procesos.
6. Usar nuevas vías para hacer llegar el mensaje al cliente. Alcaide afirma que es necesario democratizar el marketing. La comunicación será multidireccional o no será.
7. Desarrollar métricas y rigurosas mediciones del ROI. En este punto se establece que es necesario poder medir la eficacia de las estrategias a aplicar.
8. Apostar por un marketing científico. Es decir, objetivo, medible a través de la estadística y matemáticas, así como también la sociología y psicología.
9. Desarrollar activos de largo recorrido en la compañía. Consolidar las relaciones con los clientes lleva su tiempo. Debe ser un compromiso a largo plazo.
10. Implantar en la empresa una visión holística del marketing. El autor resalta que el enfoque de las cuatro P (Producto, Plaza, Precio y Promoción) ya no es suficiente y es necesario agregar procesos cómodos, una prestación exigente y experiencialmente digna de ser compartida y personal adecuado.

Fidelizar clientes no es una tarea sencilla. Aun así, realizar este esfuerzo es económicamente conveniente, comparándolo con el costo de atraer nuevos clientes. En palabras de Sigauw (2004), "en el largo plazo, un cliente fidelizado tiene un costo decreciente, debido a los efectos de aprendizaje de uso en las plataformas y la reducción de costos de servicio.

La forma en la cual la empresa afronta esta tarea puede tener un impacto significativo en la rentabilidad del negocio".

6.6 Rentabilidad y beneficio

La efectividad y rentabilidad dentro del sector bancario suele medirse en base a ratios. Tradicionalmente, cuando se quiere analizar el negocio de una sucursal bancaria puntual, se compara el beneficio obtenido por la institución y constatarlo con los fondos propios o activo (ROE). Es útil también, ajustar estos resultados en base al riesgo de la actividad. El sector financiero, debe cumplir con una serie de requisitos para determinar la rentabilidad, Así, la decisión de optar por desarrollar una u otra actividad cobra una importancia clave.

Una asignación eficiente es aquella que maximiza la rentabilidad generada en función del riesgo asumido. (Pariente, 2019)

Continuando con la definición de *Beneficio*, la teoría apunta hacia una simple deducción: "la cantidad que puede ser consumida sin reducir el capital" (Endriksen, 1999). En este sentido, la atracción de clientes solo será conveniente para la entidad si estos nuevos usuarios generar un flujo de fondos positivos mayor al costo del programa de fidelización al cual se recurrió.

Sin embargo, existen límites a la hora de mejorar los índices de rentabilidad. Al estar involucrado el dinero y datos sensibles de los clientes, las empresas del rubro cuentan con un control exhaustivo por parte de organismos públicos, los cuales regulan su actividad, buscando evitar maniobras que puedan afectar negativamente a los ahorristas y usuarios.

6.7 Organismos de control

El BDS es una organización con licencia bancaria otorgada por el BCRA. y, por lo tanto, cuenta con habilitación operar como banco en el país. Como consecuencia, sus operaciones y funcionamiento están bajo la supervisión del organismo estatal.

Así lo establece en el capítulo XI de su Carta Orgánica:

Artículo 43 | El Banco Central de la República Argentina ejercerá la supervisión de la actividad financiera y cambiaria por intermedio de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias, la que dependerá directamente del presidente de la institución. En todo momento el superintendente deberá tener a disposición del Directorio y de las autoridades competentes información sobre la calificación de las entidades financieras y criterios utilizados para dicha calificación.¹

Actualmente, existen en Argentina 77 entidades financieras habilitadas por el BCRA y, por lo tanto, se encuentran bajo su órbita normativa y de control. El detalle de las mismas se puede observar en Anexo I.

6.8 FODA

El análisis FODA es un análisis estratégico que permite evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de un sector, una empresa, producto o situación, ayudando a identificar los aspectos internos favorables y desfavorables, así como los factores externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una estrategia. Steiner (1995)

¹ Carta Orgánica B.C.R.A. 1992.

afirma que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente. Ello implica entre otras cosas, la elaboración de múltiples planes para alcanzar su visión y misión.

Es decir, el análisis FODA aporta una visión integral y estructurada para tomar decisiones y desarrollar estrategias efectivas.

Sin embargo, es necesario combinar este análisis con otras estrategias para poder obtener una visión completa de la compañía y su entorno. Un complemento interesante a sumar es la visión de Michael Porter.

6.9 Fuerzas de Porter

En palabras de su autor, Michael Porter (2008) “La estrategia es comprender y hacer frente a la competencia. A menudo, sin embargo, los directivos definen la competencia de forma demasiado restrictiva, como si sólo se diera entre los competidores directos actuales. Sin embargo, la competencia por los beneficios va más allá de los rivales establecidos en el sector e incluye también otras cuatro fuerzas competitivas: clientes, proveedores, nuevos competidores potenciales y productos sustitutos. La amplia rivalidad resultante de las cinco fuerzas define la estructura de un sector y determina la naturaleza de la interacción competitiva dentro del mismo.”

Para el presente trabajo se utilizará este punto de vista para analizar la situación del mercado argentino donde opera el BDS y poder identificar las estrategias competitivas que se adecúan a su situación.

6.10 Estrategias competitivas

Kotler (2013) afirma que, más allá de decidir sobre cuáles segmentos del mercado se enfocará, la empresa debe decidir sobre una propuesta de valor: cómo creará valor diferenciado para los segmentos a los que se dirigirá y qué posiciones desea ocupar en esos segmentos. Una posición de producto es la forma en que un producto está definido por los consumidores, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores respecto a los productos competidores. (...) Los consumidores están saturados con información sobre productos y servicios; no pueden reevaluar los productos cada vez que

realicen una decisión de compra y para simplificar el proceso de compra, los consumidores organizan productos, servicios y empresas en categorías y los “posicionan” en sus mentes. La posición del producto es el conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen sobre los productos en comparación con los productos competidores.

Usando el análisis de estrategias competitivas descrito previamente de Kotler como punto de partida, y sumando los conceptos de Singh, basados en la posición que ocupa la empresa en su mercado o su conducta respecto de sus competidores, se establecen cuatro tipos de estrategias:

- 1- Líder: la empresa líder de un sector es aquella que cuenta con la mayor cuota de mercado. Se convierte en un ejemplo a seguir para la competencia en cuanto a lanzamiento de nuevos productos, precio y promociones, distribución y política de comunicación. Estas compañías necesitan una estrategia competitiva que les permita mantener su posición en el mercado como el número uno. Por lo tanto, deben detectar nuevas formas de expandir la demanda total y llegar a nuevos nichos de mercado.
- 2- Retador: Empresas que ocupan un segundo o tercer puesto en el sector y que buscan estrategias de ataque para retar al líder o a otros competidores como un intento de aumentar su cuota de mercado. Suelen ser acciones basadas en descuentos de precio, promociones intensivas o reducción de costos.

Dentro de esta clasificación, se puede también subdividir las estrategias en base al tipo de ataque que la empresa realiza o pretende realizar. Como primera estrategia se destaca un Ataque frontal: el ataque se realiza en todos los frentes, incluso en los puntos fuertes del líder. Se acepta que el líder es el dominante en la mente del consumidor y hay que desplazarlo de esa posición antes de aspirar a reemplazarlo, generalmente buscando una debilidad en un punto importante del líder y atacarlo.

Como segunda opción aparece el Ataque lateral el cual se dirige a una dimensión estratégica en la cual el líder está mal preparado, enfocando a un segmento de mercado desocupado. El ataque debe ser sorpresivo, para provocar desmoralización y dificultad de respuesta y debe perseverar en el tiempo para ser efectivo.

Ataque por rodeo: se trata de un ataque en varios frentes a la vez, obligando al líder a protegerse en todos ellos. La desventaja de este enfoque es que sólo es aplicable si el retador dispone de muchos recursos.

Por último, se destaca el Ataque de guerrilla: consiste en pequeños e intermitentes ataques en diferentes flancos que permitan obtener avances seguros. Este puede resultar adecuado para empresas pequeñas, que no cuenten con un presupuesto superlativo.

- 3- Seguidor: Se concentra en los segmentos en los que obtiene una mayor respuesta y goza de mejor posición y mantiene una actitud de coexistencia pacífica y seguimiento de las decisiones de sus competidores. De todas formas, no hay que confundir esta elección con una actitud derrotista y asustadiza, pues dentro de un posicionamiento de segundo se puede alcanzar un éxito empresarial considerable.
- 4- Especialista: buscan diferenciarse asentándose y especializándose en un nicho de mercado capaz de aportar beneficios suficientes, con una barrera de entrada defendible, poco atractivo para la competencia y con un gran potencial de crecimiento. (Kotler, 2013)

Una vez definida la estrategia que la empresa decide tomar, resulta importante unificar los esfuerzos adaptando las variables del marketing mix de forma tal de optimizar los resultados a obtener, ya que las mismas diferirán en base al posicionamiento.

6.11. Marketing Mix en servicios

El concepto de Marketing Mix hace referencia a un conjunto de herramientas estratégicas que están a disposición de las organizaciones para alcanzar sus objetivos de marketing. Arriaga Huerta (2012) lo establece como una definición utilizada para denominar al grupo de instrumentos y diversos factores que tiene la persona que se encarga del marketing de una empresa para lograr las metas de la organización.

Dentro de esta enunciación, es posible destacar cuatro pilares conocidos como las 4P y que refieren al Producto, Precio, Plaza y Promoción. Se establece entonces que, para una correcta aplicación de las estrategias, las “Ps” deben combinarse de forma integral.

Sin embargo, a diferencia de los bienes, los servicios son intangibles, usualmente inseparables del vendedor, heterogéneos, muy perecederos y de amplia fluctuación en su demanda. Estas características que los diferencian tienen varias implicaciones en la

estrategia de marketing. (Stanton, 2007) Entonces, para captar la naturaleza distintiva del desempeño de los servicios necesitamos modificar la terminología original, y en su lugar hablar de elementos del Producto, lugar y tiempo, Precio y otros costos para el usuario, y Promoción y educación. Por lo tanto, ampliamos la mezcla al añadir cuatro elementos asociados con la entrega del servicio: Entorno físico, Procesos, Personas y, por último, Productividad y calidad. (Lovelock, 2009)

6.11.1 *Producto*

Este primer ítem refiere a los atributos y características del servicio ofrecido, incluyendo la calidad, personalización, entre otros.

Saber lo que es teniendo claro lo que se vende al consumidor, con las características técnico funcionales, que se refiere a dar a conocer que funciones desempeña, el cómo está integrado nuestro producto y para que servirá definiendo la utilidad que se le otorgue al mismo, una amplitud de la línea de dicho artículo para que exista la diversidad de modelos, sus servicios que tienen que estar íntimamente relacionados con el mismo y sus posibles necesidades. (Arriaga Huerta, 2012)

6.11.2 *Precio*

El precio incluye los atributos y características del producto/servicio ofrecido, considerando la calidad, estatus y personalización.

Ferrel y Hartline, en su libro “Estrategia de marketing” (2012) resaltan la importancia relativa de esta variable. El precio es el único elemento de la mezcla que lleva a ingresos y utilidades, ya que todos los demás representan gastos y costos. Sumado a esto, el precio tiene una relación directa con la demanda del cliente, pudiendo ajustarse dependiendo si se quiere frenar o estimular la misma. Tercero, la fijación de precios es el elemento más fácil de cambiar del programa de marketing. Hay muy pocos aspectos del marketing que se pueden alterar en tiempo real. Por último, la fijación de precios es una señal importante de calidad para los clientes. En ausencia de otra información, éstos tienden a considerar que cuando son altos equivalen a mayor calidad.

6.11.3 Plaza

Esta variable es tal vez la menos visible para el consumidor final del bien o servicio. La meta de la administración de la distribución y la cadena de suministro es esencialmente llevar el producto al lugar correcto, en el momento correcto, en las cantidades adecuadas, al costo más bajo posible.

La mayoría de estas actividades, que los clientes dan por sentadas, se realiza detrás de escena y la mayoría nunca considera estos temas hasta que algo sale mal. (Ferrell, 2012)

6.11.4 Promoción

El marketing moderno ha reemplazado el término promoción por el concepto de comunicaciones integradas de marketing (cim), que es la coordinación de todas las actividades promocionales (publicidad en medios, correo directo, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, empaque, exhibiciones en tienda, diseño del sitio web, personalización) para producir un mensaje unificado enfocado en los clientes. Aquí el término "clientes" no sólo se refiere a los clientes en el sentido tradicional, sino que también incluye a los empleados, socios de negocios, accionistas, el gobierno, los medios y la sociedad en general.

Las decisiones de promoción son las más notables y están entre las más costosas de todas las actividades de marketing. (Ferrell, 2012)

6.11.5 Entorno físico

Las empresas de servicios deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes. (Lovelock, 2009). En los casos de servicios digitales, adquiere una importancia mayor la experiencia del usuario con la aplicación móvil y la intuición para poder manejarse dentro de ella.

6.11.6 *Personas*

Aunque la calidad de la tecnología y de la interfase de autoservicio (es decir, la página web, la red de cajeros automáticos y similares) se están convirtiendo en el motor principal de la prestación de servicios y su importancia ha aumentado de manera drástica, la calidad de la atención de los empleados de contacto sigue siendo muy relevante. La mayoría de las personas no recurre al soporte técnico más de una o dos veces al año. Sin embargo, estos encuentros ocasionales son absolutamente críticos, debido a que son los “momentos de la verdad” que determinan las percepciones que tienen los clientes de la empresa de servicios. (Lovelock, 2009)

De esta manera, es probable que estas interacciones no impliquen transacciones rutinarias sino problemas y solicitudes especiales las cuales requieran soluciones eficientes.

6.11.7 *Procesos*

Lovelock (2009) afirma que la manera en la que una empresa hace su trabajo, es decir los procesos subyacentes, es tan importante como lo que hace, especialmente si se trata de un producto ofrecido por muchos competidores. Por lo tanto, es necesaria la implementación de procesos eficaces en busca de no quedar atrás de los competidores.

6.11.8 *Productividad y calidad*

El mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos, aunque los gerentes deben evitar hacer recortes inadecuados en los servicios que los clientes puedan resentir (y quizás también los empleados). La optimización de la calidad, la cual debe definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor. (Lovelock, 2009)

6.12 Ciclo de vida del producto

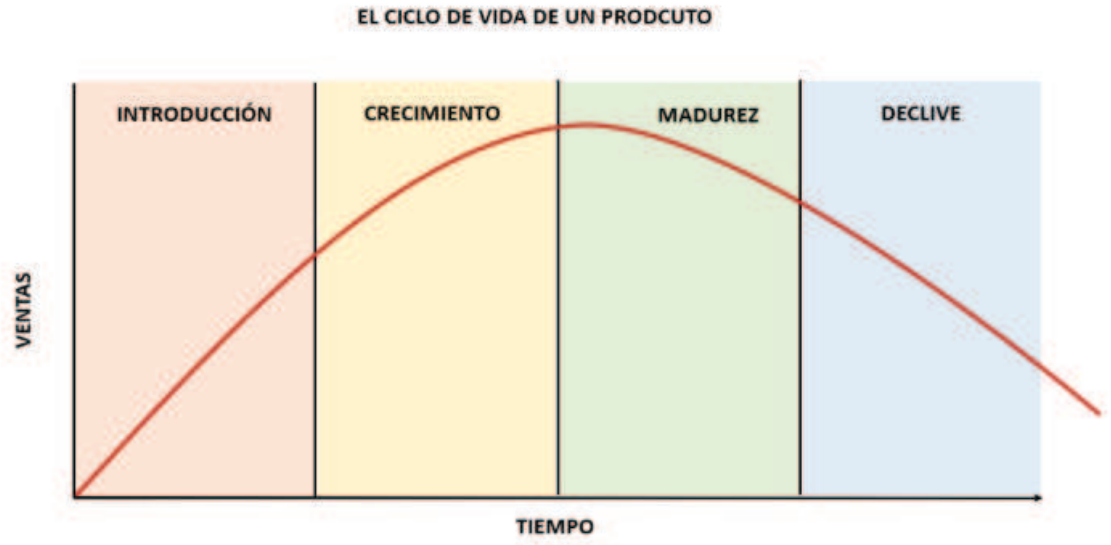
Este ciclo refleja las diferentes etapas por las cuales pasa un bien o servicio. Cada etapa conlleva sus oportunidades y problemas respecto a las estrategias adecuadas a utilizar.

Acorde a lo escrito por Barrios en su libro “Ciclo de vida de un producto y sus estrategias relacionadas” (2017), reconocer que un producto tiene un ciclo de vida, implica aceptar que:

- El bien o servicio tiene una vida limitada
- Las ventas pasan a ser de distintas etapas
- Las utilidades aumentan o disminuyen de acuerdo a este ciclo
- Los productos requieren diferentes estrategias de comercialización, financieras y de personal a lo largo de su vida.

Como se puede observar en la imagen debajo, se diferencian cuatro etapas por las que pasa un producto desde su lanzamiento al mercado.

Cuando se lanza un nuevo producto, la empresa debe estimular el conocimiento, el interés, la prueba y la compra; esto toma tiempo y en esta etapa solo unas pocas personas (innovadoras) lo adquirirán. Si el producto es satisfactorio, mayor número de consumidores (adopción temprana) lo tendrán. La entrada de los competidores al mercado acelera el proceso de adopción, lo cual incrementa la conciencia del mercado y hace que bajen los precios. Finalmente, la tasa de crecimiento decrece y el número de nuevos compradores potenciales se acerca a cero, las ventas se estabilizan, así como el índice de compras de reposición. Por último, las ventas declinan al aparecer nuevas formas, clases y marcas del producto, que quitan el interés del producto existente. De esta manera se explica el ciclo de vida de un producto por la evolución normal en la difusión y adopción de nuevos productos. (Barrios, 2017)



Fuente: Stockagile. <https://stockagile.com/blog/el-ciclo-de-vida-de-un-producto/>

7 Metodología

7.1 Diseño de la investigación

La investigación se desarrollará dentro de un diseño descriptivo. Hernández Sampieri (Metodología de la investigación. - 6ta edición, 2014) define que, con este tipo de estudios, se busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

A su vez, el trabajo se encuadrará dentro de una investigación no experimental – post facto, del tipo transversal poniendo en foco del análisis en el valor de las variables bajo análisis en momentos puntuales.

7.2 Enfoque

Con el objetivo de interiorizarse en la visión de la empresa y de las estrategias de negocios desarrolladas en el periodo en estudio, se abordará el trabajo bajo un enfoque mixto, intentando revelar las experiencias y expectativas de los usuarios actuales y potenciales de la app, para luego estimar el grado de cumplimiento de las mismas, mediante encuestas. Complementando lo anterior, a través del estudio del caso puntual del Banco del Sol, la recolección de datos primarios y secundarios (según se detallará en el apartado siguiente), y buscando interiorizarse en la situación bancaria en el país, se pretende contrastar los resultados obtenidos con entrevistas a informantes claves que permitan ayudar a detectar oportunidades de mejora en las estrategias actuales.

7.3 Fuentes de información

Las fuentes a utilizar se subdividen de la siguiente manera:

Dentro de las fuentes primarias se realizarán encuestas a usuarios actuales y potenciales, como también dos entrevistas a informantes claves dentro del BDS, abarcando tanto la banca Pyme como la banca individuos.

Para la realización de las encuestas, las mismas se estructurarán bajo el método de muestreo no probabilístico, a partir de un muestreo por cuotas. Este tipo de cuestionarios, son similares al muestro aleatorio estratificado, pero no tiene la aleatoriedad en su método,

y se basa en formar grupos o estratos de individuos con determinadas características. Estas son útiles en encuestas de opinión, ya que se establecen las cuotas junto a un número de individuos que reúnen unas determinadas condiciones y se seleccionan las personas que cumplan con estas características. (Hernández Ávila CE, 2019)

En cuanto a las fuentes secundarias, se tomará como base el estudio del caso del BDS, junto a la bibliografía relevante, incluyendo libros de autores distinguidos en el tema, como también publicaciones de investigación relacionadas e informes del Banco Central de la República Argentina (BCRA) y la Cámara Argentina de Fintechs. También se recurrirá a informes de diferentes entidades regulatorias del sector. Lo detallado anteriormente, se complementará con la recolección de información basada en el análisis de los estados contables del BDS.

8. Análisis del sector.

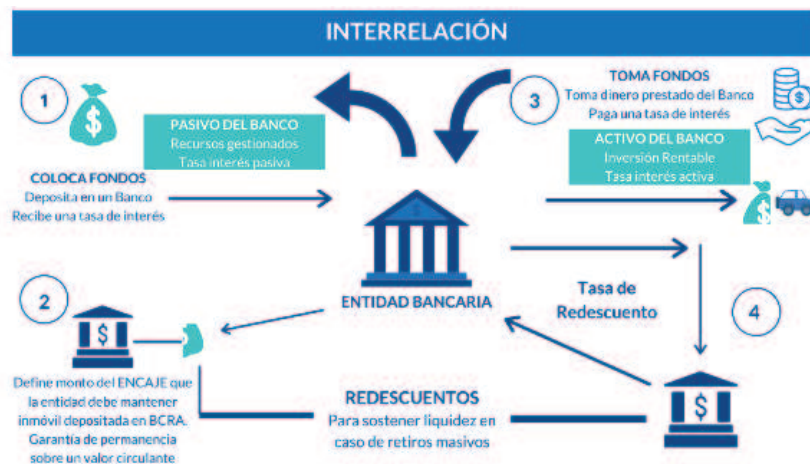
8.1 Sistema Financiero

El sistema financiero es una estructura organizada que incluye instituciones, regulaciones y mercados en busca de promover y facilitar la libre circulación de dinero, capitales e inversiones con el fin de promover la economía de un país o región. Uno de los principales objetivos de este sistema es ser intermediario en la transferencia de recursos entre quienes tienen un exceso de capital y quienes los necesitan, intentando promover así, el ahorro, la inversión y el crecimiento económico.

Los bancos juegan un papel principal en este sistema y, dentro de sus principales funciones se pueden destacar:

- **Intermediación financiera:** Es la actividad más relevante que cumplen los bancos. Esto implica la captación de los excedentes de las personas, para su posterior colocación en el mercado. Así, si estos fondos son canalizados hacia actividades productivas, se establecen las bases para el crecimiento económico. A cambio de este servicio, los bancos obtienen una ganancia, generalmente denominado "spread", y se debe a la diferencia entre la tasa activa que cobra a los individuos/empresas que toman los créditos versus la tasa pasiva que el banco paga a sus ahorristas por la transferencia de su dinero.

Gráfico N°1. – Intermediación financiera.



Fuente: Talleres de educación financiera BBVA Argentina.
<https://edufin.bbva.com.ar/course/view.php?id=30§ion=1>

- Facilitadores de pagos y transacciones financieras: Los bancos permiten la realización de forma segura de transacciones de pago y/o comerciales, facilitando el intercambio entre particulares y aumentando la velocidad de las operaciones.
- Asesoramiento: Los bancos ofrecen asesoramiento en los servicios que brindan, a fin de que sus clientes puedan tomar las decisiones contando con toda la información necesaria.

Enfocando el análisis en el ecosistema argentino, a junio de 2023, existen 78 entidades financieras habilitadas para operar, de las cuales 63 cuentan con licencia bancaria. Los restantes, se dividen entre “compañías financieras” (14 entidades) y una “Caja de créditos”.

A su vez, los bancos se subdividen entre bancos públicos y privados. Los primeros suman 13 entidades, participando en un 35,8% del patrimonio neto total (PNT). Por el lado de los bancos privados, se listan 50 entidades, en su mayoría de capitales nacionales (34 entidades), teniendo una participación del 33,1% en el PNT. Los restantes (9 entidades) pertenecen a capitales extranjeros y son responsables por el 23,8% del PNT.

Por último, las entidades financieras agrupan 14 entidades, siendo su participación en el PNT relativamente poco significativa, justificando solo un 2%.

Gráfico N°2.- Estructura sistema financiero argentino 2018

Tabla 1 Estructura del sistema financiero argentino				
Datos a noviembre 2018				
Saldos en millones de pesos				
Entidades	Activos	Pasivos	Patrimonio Neto	# entidades
Bancos	98,4%	98,4%	98,0%	63
<i>Públicos</i>	40,3%	40,9%	35,8%	13
<i>Privados</i>	58,1%	57,6%	62,2%	50
<i>Con capital nacional</i>	29,1%	28,7%	33,1%	34
<i>Con capital extranjero</i>	26,7%	27,0%	23,8%	9
Compañías financieras	1,6%	1,6%	2,0%	14
Cajas de Crédito	0,0%	0,0%	0,0%	1
TOTAL	\$ 5.400.732	\$ 4.825.515	\$ 575.217	78

Fuente: BCRA

Fuente: Informe Ministerio de Hacienda, con datos de BCRA. Noviembre 2018.

Desde 2018 a 2023, no se visualizan cambios significativos acorde al relevamiento del BCRA en mayo del corriente año. Como se puede ver en la tabla a continuación, el número de entidades se mantiene estable durante los últimos años, presentando modificaciones poco significativas a nivel estructural.

Gráfico N°3.- Estructura sistema financiero argentino 2023

COMPOSICIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO

	Dic-2021	Dic-2022	Mar-2023	Abr-2023	May-2023
CANTIDAD ENTIDADES FINANCIERAS	79	77	77	77	77
Bancos	64	63	63	63	63
Bancos Públicos	13	13	13	13	13
Bancos Privados	51	50	50	50	50
Bancos Locales de Capital Nacional	35	35	35	35	35
Bancos Locales de Capital extranjero	10	9	9	9	9
Bancos Sucursales de Entidades Financieras del Exterior	6	6	6	6	6
Compañías Financieras	15	14	14	14	14
Compañías Financieras de Capital Nacional	6	6	6	6	6
Compañías Financieras de Capital Extranjero	9	8	8	8	8

Fuente: BCRA, 2023.

Desagregando la distribución geográfica de las sucursales a lo largo y ancho del país, podemos obtener la siguiente información:

Gráfico N°4.- Distribución geográfica en el país.

LOCALIZACIÓN EN EL PAÍS DE:

	Sucursales Plenas	Sucursales de Op. Específicas	Sucursales Móviles	Dependencias Automatizadas	Cajeros Automáticos	Terminales de Autoservicio	Puestos de Promoción	Agencias Compl. Serv. Fcieras.
CABA	773	28	0	8	3593	1737	48	475
BUENOS AIRES	1459	153	3	10	5703	2973	139	1098
CATAMARCA	21	3	4	2	197	27	4	59
CÓRDOBA	460	52	33	5	1877	361	53	588
CORRIENTES	82	11	26	2	465	74	12	97
CHACO	68	46	1	0	430	89	11	130
CHUBUT	71	6	0	0	296	96	9	65
ENTRE RÍOS	131	6	8	6	567	231	11	141
FORMOSA	29	2	0	1	173	20	8	40
JUJUY	37	6	0	1	282	90	7	52
LA PAMPA	75	4	35	0	281	34	3	61
LA RIOJA	28	8	0	0	168	37	5	54
MENDOZA	171	35	0	2	704	332	22	290
MISIONES	70	5	0	1	405	140	11	126
NEUQUÉN	86	17	7	2	377	96	11	147
RÍO NEGRO	81	7	0	0	324	159	19	128
SALTA	74	10	0	0	445	156	17	141
SAN JUAN	39	4	2	0	239	91	7	106
SAN LUIS	44	9	1	0	154	58	4	48
SANTA CRUZ	51	4	0	9	221	67	1	29
SANTA FE	488	66	0	4	1678	1056	29	373
SANTIAGO DEL ESTERO	57	12	0	0	349	53	4	77
TUCUMÁN	97	18	0	3	452	168	17	155
TIERRA DEL FUEGO	25	4	0	0	116	50	3	23
TOTAL	4520	566	120	54	18494	8388	447	5502

Fuente: BCRA, 2023.

Analizando los datos, se observa la concentración de la distribución en la región centro del país. Solo considerando CABA, Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe, se explica el 70% de la distribución de "Sucursales plenas" y el 64% de la distribución de cajeros automáticos (ATM).

Gráfico N°5.- Importancia relativa de la región centro

Localización	Sucursales plenas	% Sucursales plenas	ATM	% ATM
Buenos Aires	1459	32,3%	5703	30,8%
CABA	773	17,1%	2593	14,0%
Santa Fe	488	10,8%	1678	9,1%
Córdoba	460	10,2%	1877	10,1%

Fuente: Elaboración propia en base a datos BCRA, 2023.

A contraposición, las provincias con menos participación en la distribución de sucursales y ATMs, son Catamarca, Tierra del Fuego, La Rioja y Formosa. En ningún caso logran explicar siquiera el 1% de la totalidad, quedando sus habitantes y empresas relegadas en la inclusión financiera.

Gráfico N°6.- Importancia relativa de otras regiones:

Localización	Sucursales plenas	% Sucursales plenas	ATM	% ATM
Catamarca	21	0,5%	197	1,1%
Tierra del Fuego	25	0,6%	116	0,6%
La Rioja	28	0,6%	168	0,9%
Formosa	29	0,6%	173	0,9%

Fuente: Elaboración propia en base a datos BCRA, 2023.

Lo detallado anteriormente conserva relación con la distribución en la participación relativa de cada provincia en la población, así como en el Producto Interno Bruto (PBI). Entonces, a mayor población y/o actividad económica, mayor cantidad de sucursales financieras y cajeros automáticos, y viceversa.

Gráfico N°7.- Participación en el PBI

Localización	Sucursales plenas	% Sucursales plenas	ATM	% ATM	PBI	Participación PBI
Buenos Aires	1459	32,3%	5703	30,8%	292.689.868	35,1%
CABA	773	17,1%	2593	14,0%	154.863.803	18,6%
Santa Fe	488	10,8%	1678	9,1%	81.588.690	9,8%
Córdoba	460	10,2%	1877	10,1%	69.363.739	8,3%
Formosa	29	0,6%	173	0,9%	3.807.057	0,5%
La Rioja	28	0,6%	168	0,9%	5.590.516	0,7%
Catamarca	21	0,5%	197	1,1%	6.150.949	0,7%
Jujuy	37	0,8%	282	1,5%	6.484.938	0,8%
La Pampa	75	1,7%	281	1,5%	6.990.262	0,8%

Fuente: Elaboración propia en base a datos INDEC 2023.

Gráfico N°8. – Distribución geográfica de la población

Jurisdicción	Total de viviendas particulares	Total de viviendas colectivas	Total de población	Población en viviendas particulares	Población en viviendas colectivas ⁽¹⁾	Población en situación de calle (vía pública)
Total	17.780.210	25.501	46.044.703	45.767.858	273.883	2.962
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	1.638.764	1.946	3.120.612	3.092.942	26.767	903
Buenos Aires	6.695.273	6.535	17.569.053	17.450.899	117.193	961
24 Partidos del Gran Buenos Aires	3.714.607	1.383	10.865.182	10.817.508	46.877	797
Resto de partidos de la Provincia de Buenos Aires	2.980.666	5.152	6.703.871	6.633.391	70.316	164
Catamarca	158.989	449	429.556	427.415	2.139	2
Chaco	401.658	443	1.142.963	1.137.027	5.877	59
Chubut	236.010	1.123	603.120	599.568	3.508	44
Córdoba	1.630.356	3.548	3.978.984	3.946.235	32.658	91
Corrientes	406.480	555	1.197.553	1.195.538	1.977	38
Entre Ríos	559.398	1.159	1.426.426	1.416.324	9.963	139
Formosa	212.941	232	606.041	604.278	1.763	///
Jujuy	276.222	326	797.955	797.009	864	82
La Pampa	163.805	437	366.022	364.556	1.462	4
La Rioja	149.910	272	384.607	383.128	1.479	///
Mendoza	708.354	1.744	2.014.533	2.001.281	13.231	21
Misiones	466.850	652	1.280.960	1.275.142	5.792	26
Neuquén	273.685	392	726.590	723.663	2.920	7
Río Negro	295.502	910	762.067	758.001	4.066	///
Salta	478.433	766	1.440.672	1.431.838	8.590	244
San Juan	265.047	387	818.234	814.856	3.357	21
San Luis	201.271	339	540.905	539.868	1.033	4
Santa Cruz	131.395	486	333.473	331.707	1.766	///
Santa Fe	1.458.652	1.928	3.556.522	3.535.792	20.521	209
Santiago del Estero	348.705	353	1.054.028	1.050.218	3.760	50
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur ⁽²⁾	67.091	137	190.641	189.785	856	///
Tucumán	555.419	382	1.703.186	1.700.788	2.341	57

Fuente: BCRA, 2023.

8.2 Principales bancos en el país.

Acorde a la información publicada en la web del BCRA (2023), el top 10 de los bancos con operaciones en argentina, ordenándolos por sus activos, es:

- Banco Nación
- Banco Provincia de Buenos Aires
- Banco Galicia
- Banco Santander
- Banco Macro
- Banco BBVA Francés
- Banco Credicoop Cooperativo
- Banco Ciudad de Buenos Aires
- Banco Industrial
- HSBC Bank

Así, son los bancos tradicionales los que lideran las tenencias de activos en sus cuentas, relegando a los bancos digitales en este indicador particular. Además, la incidencia de los bancos públicos y privados es relativamente balanceada.

Por otro lado, si centramos el foco en la cantidad de descargas que tienen las aplicaciones financieras en Google Play Store o App Store, según el sistema operativo con el que cuente el smartphone del usuario, vemos que las fintechs toman la delantera.

Consultando el ranking de descargas en celulares con Android dentro de la República Argentina, podemos ver que, a fecha de redacción de este informe², las apps más descargadas en la sección “Finanzas” de la Play Store están relacionadas a fintechs:

- Mercado Pago (Puesto 2)
- Naranja X (Puesto 4)
- Personal Pay (Puesto 8)
- Ualá (Puesto 9)
- MODO (Puesto 10)
- AstroPay (Puesto 12)
- Prex (Puesto 13)

² Datos a marzo 2024

A su vez, entre los bancos tradicionales y digitales, encontramos:

- Banco Provincia (Puesto 5)
- Banco Galicia (Puesto 6)
- Banco Nación (Puesto 7)
- Banco Santander (Puesto 11)
- Banco Supervielle (Puesto 12)
- Brubank (Puesto 22)
- Banco Hipotecario (Puesto 29)
- Banco del Sol (Puesto 39)
- Banco HSBC (Puesto 48)
- Banco ICBC (Puesto 50)

Se puede notar una predominancia de las billeteras virtuales por sobre los bancos en la cantidad de descargas.

8.3 Inclusión financiera

Si bien en los últimos años han surgido esfuerzos de empresas tradicionales y nuevas Fintechs en la búsqueda de lograr una ampliación del acceso al sistema financiero, en Argentina, este sistema sigue teniendo un bajo nivel de profundidad.

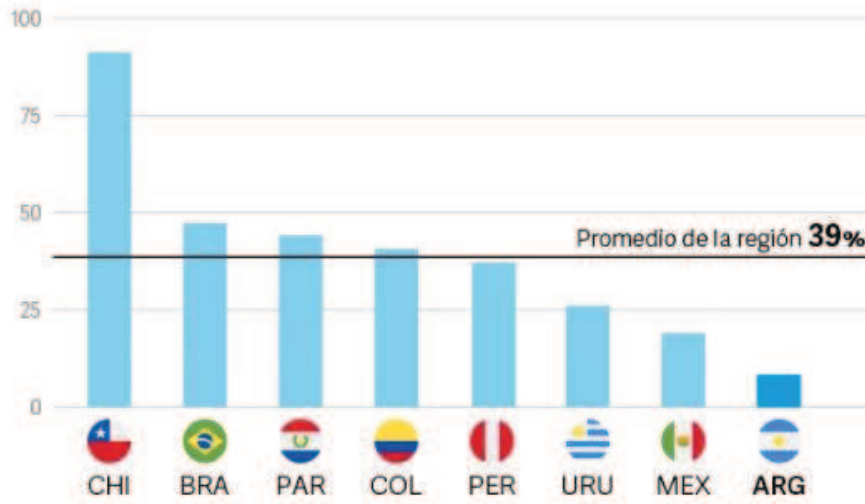
En el reporte (Estrategia nacional de inclusión financiera 2020 - 2023), se detalla que los depósitos en el sistema financiero solo alcanzan el 18% del PBI del país, y el porcentaje baja aún más cuando se miden los créditos/PBI (11%)³ quedando lejos de la media de los países vecinos.

Teniendo en cuenta estos parámetros, los países de Latam mejor posicionados son Chile, Brasil y Paraguay. Llevando la comparación a nivel mundial, resulta enormemente desigual si se pretende evaluar nuestro país respecto de las principales potencias: Estados Unidos cuenta con un índice de préstamos/PBI del 281,3%, Japón del 390,6% y Canadá 212,8%⁴, por citar algunos ejemplos.

³ Datos a 2019

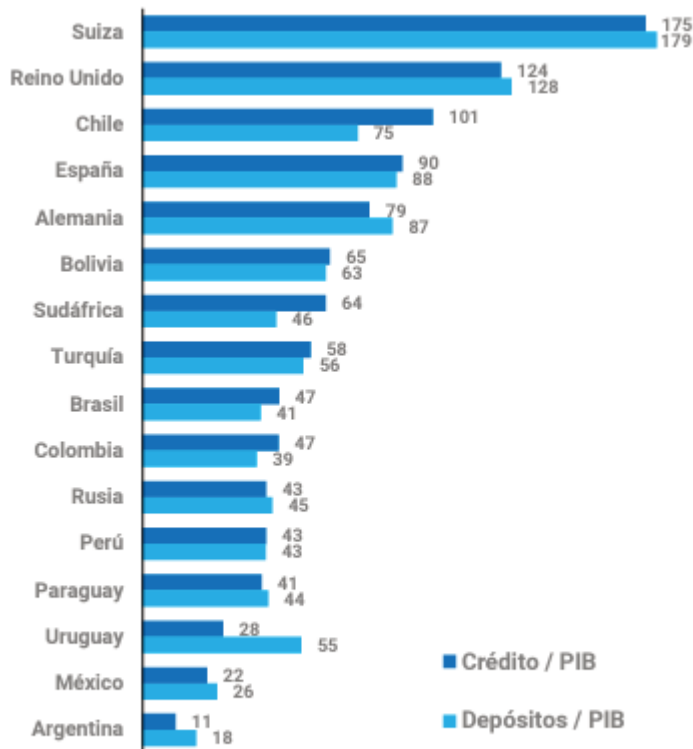
⁴ Datos a 2022

Gráfico N°9.- Relación créditos vs PBI - Sólo Latam



Fuente: Clarín https://www.clarin.com/economia/credito-sector-privado-cayo-8-pbi-bajos-region_0_bYWm4ST7GS.html
 (Datos a 12.2022)

Gráfico N°10.- Relación créditos y depósitos contra PBI - Varios países

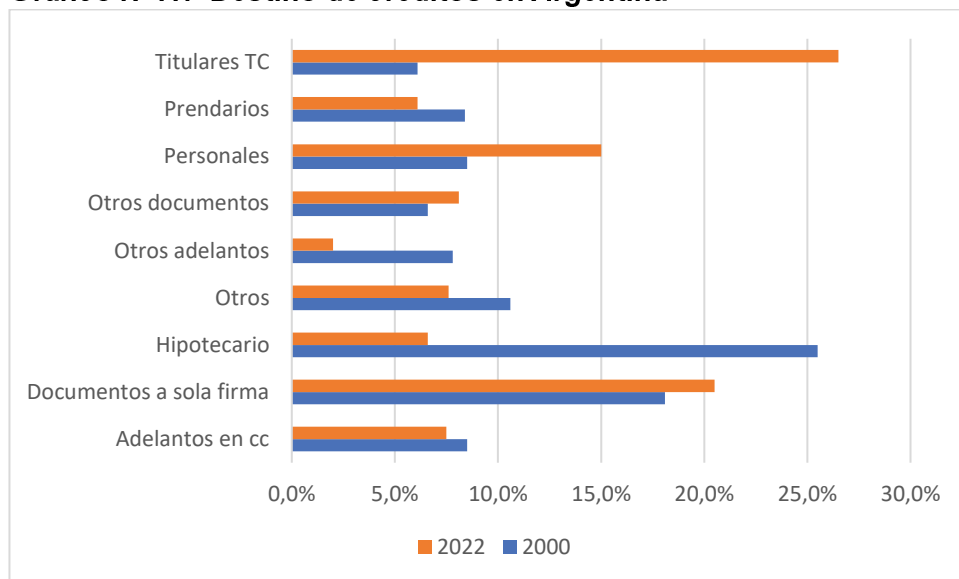


Nota: Datos a 2019
 Fuente: FAS (FMI)

Aun así, la poca profundidad que el sistema financiero tiene en el desarrollo del país no es el único problema, sino que, además, el destino de los préstamos fue mayormente destinado a actividades vinculadas al consumo y no a actividades productivas.

Durante el año 2022, el 26,5% del crédito privado fue adjudicado a titulares de tarjetas de crédito. La segunda clasificación con mayor peso fueron los destinados a consumos personales, con el 15%, mientras que los préstamos prendarios e hipotecarios sólo representaron alrededor del 6% individualmente. (BCSF, 2022)

Gráfico N°11.- Destino de créditos en Argentina



Fuente: Elaboración propia en base a datos de BCSF + BCRA

Se puede observar entonces, como los bancos fueron desviando sus carteras de préstamos cada vez más a actividades vinculadas al consumo y financiamientos de corto plazo, a costa de un retroceso en el peso porcentual de los créditos productivos.

Más allá de lo descrito anteriormente y a pesar de estar relegada de los primeros puestos económicos/financieros a nivel global, en los últimos años, el país ha vivido una expansión en su ecosistema financiero, principalmente impulsado por las Fintechs. Siguiendo el informe del BCRA, la mayoría de estas empresas apuntaron a brindar soluciones en operaciones de pago, siendo también una alternativa viable de crédito para individuos, especialmente para los usuarios más jóvenes.

Este cambio y expansión tuvo también como impulso la pandemia COVID-19, la cual planteo desafíos a superar por la estructura financiera existente a principios del 2020. Teniendo en cuenta esto, se puede notar que en los países de ingresos medios-altos el mayor crecimiento se dio a través de la digitalización de los servicios financieros, así como

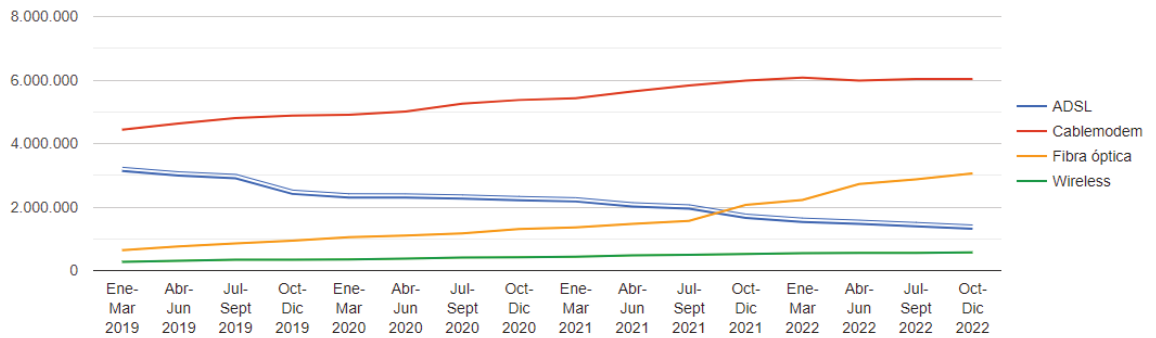
una rebaja de sus costos. En el lado contrario, se presenci  una reducción de las cantidades disponibles de sucursales bancarias y de ATMs.

Particularmente en Argentina, la reducción de sucursales acompa n  la tendencia global, pero de forma más moderada. En cambio, la cantidad de ATMs se incrementó, lo que se relaciona con el contexto de alta inflación de los últimos años y consecuentemente la necesidad de contar con mayor cantidad de billetes físicos para poder realizar transacciones por fuera de los canales electrónicos.

Para que los cambios de digitalización descritos anteriormente puedan sostenerse, es necesario también mejorar y ampliar el acceso a internet disponible en el país.

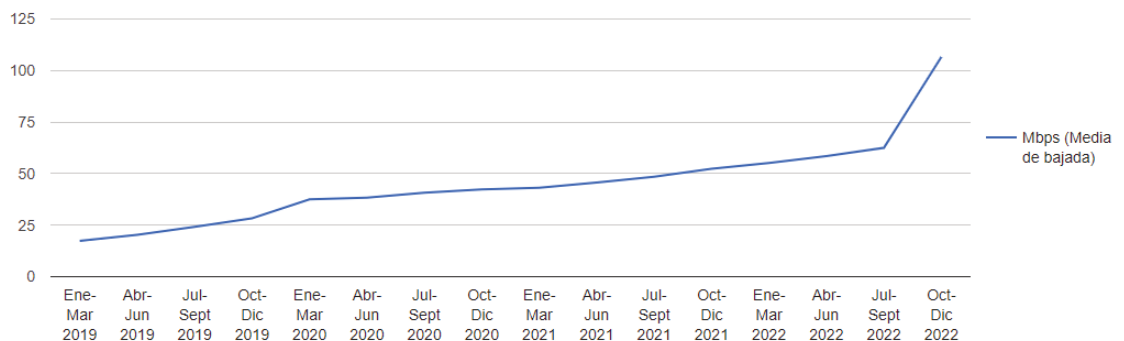
Según los datos de ENACOM (2022), puede notarse un aumento en el acceso a internet fijo, principalmente impulsado por fibra óptica y cablem dem, acompa n ndolo con un aumento en la velocidad promedio disponible.

Gráfico N 12.- Accesos a internet fijos por tecnología.



Fuente: ENACOM.

Gráfico N 13.- Velocidad media de bajada en internet fijo



Fuente: ENACOM

Si bien el aumento de la velocidad media, desde enero 2019 (17.38 Mbps) a diciembre 2022 (106.56 Mbps) fue contundente, el país aún está lejos de los estándares promedio de las principales economías globales y latinoamericanas.

Estos datos se condicen con lo planteado por la Presidencia de la Nación, en su reporte “Desarrollo financiero argentino “ (2018) el cual detalla: “(...) *Con un sistema financiero pequeño, con pocas herramientas y baja sofisticación, la Argentina seguirá siendo mucho más vulnerable a los vaivenes de la economía mundial que el resto de las economías emergentes (...) Aún quedan varias reformas por implementar para que el nuevo rumbo se reafirme y sea sostenible en el tiempo. (...) Nuestra visión es la de un sistema financiero robusto, transparente y competitivo: más digital, moderno e inclusivo.*

En este camino el sector privado tiene un rol central y debe contribuir a que la sociedad pueda identificar el aporte positivo y necesario del sistema financiero al desarrollo del país.”

8.4.- Entidades de control

BCRA

En Argentina, los bancos están habilitados a operar bajo la supervisión de un organismo estatal denominado Banco Central de la República Argentina.

Esta entidad surge en 1935, como producto de la reforma monetaria y bancaria de dicho año. Inicialmente, se trató de una entidad mixta con participación tanto privada como pública. Sus primeras funciones se basaban en la exclusividad de emisión de billetes y monedas, la acumulación de reservas internacionales, además de ser el controlador del sistema bancario nacional y actuar como el agente financiero del estado.

Años después, en 1946 se dispuso la nacionalización del BCRA, y su función prioritaria pasó a ser la de promotor del desarrollo económico nacional, principalmente con la orientación del crédito hacia actividades productivas.

Posteriormente, una nueva reforma de sus funciones llegó en el año 1957, con el objetivo de liberalizar el sistema financiero y eliminar la nacionalización de depósitos. Estos cambios fueron acompañados por épocas políticamente turbulentas, donde los cambios de rumbo eran constantes y contradictorios entre sí, dificultando que los objetivos impuestos por el BCRA en un primer momento puedan ser cumplidos de forma eficiente.

La última gran reforma de sus funciones se dio con la carta orgánica de 1992, asignándole como mandato principal la conservación del valor de la moneda nacional, junto con la atribución de supervisión del sistema bancario.

Hoy en día, de acuerdo a su carta orgánica vigente, en su artículo 4 se declaran como sus funciones y facultades:

- A) Regular el funcionamiento del sistema financiero y aplicar la Ley de Entidades Financieras y las normas que, en su consecuencia, se dicten;
- B) Regular la cantidad de dinero y las tasas de interés y regular y orientar el crédito;
- C) Actuar como agente financiero del Estado nacional y depositario y agente del país ante las instituciones monetarias, bancarias y financieras internacionales a las cuales la Nación haya adherido, así como desempeñar un papel activo en la integración y cooperación internacional;
- D) Concentrar y administrar sus reservas de oro, divisas y otros activos externos;
- E) Contribuir al buen funcionamiento del mercado de capitales;
- F) Ejecutar la política cambiaria en un todo de acuerdo con la legislación que sancione el Honorable Congreso de la Nación;
- G) Regular, en la medida de sus facultades, los sistemas de pago, las cámaras liquidadoras y compensadoras, las remesadoras de fondos y las empresas transportadoras de caudales, así como toda otra actividad que guarde relación con la actividad financiera y cambiaria;
- H) Proveer a la protección de los derechos de los usuarios de servicios financieros y a la defensa de la competencia, coordinando su actuación con las autoridades públicas competentes en estas cuestiones.

Posteriormente, en la Ley N° 26.739, la cual sustituye el artículo 14 de la Carta Orgánica se detallan las atribuciones del directorio, las que inciden directamente en los bancos y sus requisitos normativos para ser habilitados a funcionar. Dentro del citado texto, se pueden destacar los siguientes puntos de interés sobre las actividades de las entidades financieras:

Corresponde al directorio:

- a) Intervenir en las decisiones que afecten al mercado monetario y cambiario;
- b) Prescribir requisitos de encaje, sujeto a las condiciones establecidas en el artículo 28;
- c) Fijar las tasas de interés y demás condiciones generales de las operaciones crediticias del banco.
- d) Establecer relaciones técnicas de liquidez y solvencia para las entidades financieras.
- e) Establecer el régimen informativo y contable para las entidades sujetas a la supervisión del banco.
- f) Determinar las sumas que corresponde destinar a capital y reservas de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 38.
- g) Fijar políticas generales que hacen al ordenamiento económico y a la expansión del sistema financiero.
- h) Revocar la autorización para operar de las entidades financieras y cambiarias, por sí o a pedido del superintendente.
- i) Ejercer las facultades poderes que asigna al banco esta ley y sus normas concordantes;
- j) Reglamentar la creación y funcionamiento de cámaras compensadoras de cheques y de otros valores que organicen las entidades financieras.
- (...)
- ñ) Autorizar la apertura de nuevas entidades financieras o cambiarias y la de filiales o sucursales de entidades financieras extranjeras.
- o) Autorizar la apertura de sucursales y otras dependencias de las entidades financieras y los proyectos de fusión de éstas, propendiendo a ampliar la cobertura geográfica del sistema, atender las zonas con menor potencial económico y menor densidad poblacional y promover el acceso universal de los usuarios a los servicios financieros;

p) Aprobar las transferencias de acciones que según la Ley de Entidades Financieras requieran autorización del banco.

(...)

r) Regular las condiciones del crédito en términos de riesgo, plazos, tasas de interés, comisiones y cargos de cualquier naturaleza, así como orientar su destino por medio de exigencias de reservas, encajes diferenciales u otros medios apropiados;

t) Dictar normas que preserven la competencia en el sistema financiero.

u) Dictar normas para la obtención, por parte de las entidades financieras, de recursos en moneda extranjera y a través de la emisión de bonos, obligaciones y otros títulos, tanto en el mercado local como en los externos.

A su vez, el BCRA tiene a su cargo la aplicación de la Ley 21.526, la cual es de aplicación sobre los bancos comerciales y de inversión, bancos hipotecarios, compañías financieras, sociedades de ahorro y préstamos para vivienda u otros inmuebles y las cajas de créditos.

Entre sus principales artículos, podemos destacar:

- ARTICULO 7 — Las entidades comprendidas en esta ley no podrán iniciar sus actividades sin previa autorización del Banco Central de la República Argentina. La fusión o la transmisión de sus fondos de comercio requerirá también su autorización previa.
- ARTICULO 8 — Al considerarse la autorización para funcionar se evaluará la conveniencia de la iniciativa las características del proyecto, las condiciones generales y particulares del mercado y los antecedentes y responsabilidad de los solicitantes y en experiencia en la actividad financiera.
- ARTICULO 30. — Las entidades comprendidas en esta Ley se ajustarán a las normas que se dicten en especial sobre:
 - a) Límites a la expansión del crédito tanto en forma global como para los distintos tipos de préstamos y de otras operaciones de inversión;
 - b) Otorgamiento de fianzas, avales, aceptaciones y cualquier tipo de garantía;
 - c) Plazos, tasas de interés, comisiones y cargos de cualquier naturaleza;
 - d) Inmovilización de activos, y

e) Relaciones técnicas a mantener entre los recursos propios y las distintas clases de activos, los depósitos y todo tipo de obligaciones e intermediaciones directas o indirectas de las diversas partidas de activos y pasivos, y para graduar los créditos, garantías e inversiones.

- ARTICULO 31. — Las entidades deberán mantener las reservas de efectivo que se establezcan con relación a depósitos, en moneda nacional o extranjera, y a otras obligaciones y pasivos financieros
- ARTICULO 32. — Las entidades mantendrán los capitales mínimos que se establezcan.
- ARTICULO 33. — Las entidades deberán destinar anualmente al fondo de reserva legal la proporción de sus utilidades que establezca el Banco Central de la República Argentina, la que no será inferior al 10 % ni superior al 20 %. No podrán distribuir ni remesar utilidades antes de la aprobación de los resultados del ejercicio y de la publicación del balance general y cuenta de ganancias y pérdidas, de acuerdo con lo previsto en el artículo 36.
- ARTICULO 35. — Por las deficiencias en la constitución de reservas de efectivo en que incurran, las entidades abonarán al Banco Central de la República Argentina un cargo de hasta cinco veces la tasa máxima de redescuento. Asimismo, el Banco Central de la República Argentina podrá establecer otros cargos por el incumplimiento de las demás normas establecidas en este Título.
- ARTICULO 36. — La contabilidad de las entidades y la confección y presentación de sus balances, cuentas de ganancias y pérdidas, demás documentación referida a su estado económico financiero e informaciones que solicite el Banco Central de la República Argentina, se ajustarán a las normas que el mismo dicte al respecto.
- ARTICULO 37. — Las entidades financieras deberán dar acceso a su contabilidad, libros, correspondencia, documentos y papeles, a los funcionarios que el Banco Central de la República Argentina designe para su fiscalización u obtención de informaciones. La misma obligación tendrán los usuarios de créditos, en el caso de existir una verificación o sumario en trámite.

- **ARTICULO 38.** — Cuando personas no autorizadas realicen operaciones de intermediación habitual entre la oferta y la demanda de recursos financieros o actúen en el mercado del crédito, el Banco Central de la República Argentina podrá requerirles información sobre la actividad que desarrollen y la exhibición de sus libros y documentos; si se negaren a proporcionarla o a exhibirlos, aquél podrá solicitar orden de allanamiento y el auxilio de la fuerza pública.

Conocer estas normas y condicionantes resulta de particular interés en función de organizar las estrategias de fidelización y atracción de clientes, procurando no incurrir en prácticas indebidas o no autorizadas, las cuales pueden llevar a sanciones monetarias que pueden tener impacto en la solvencia del banco, o incluso la suspensión e inhabilitación de la licencia bancaria para poder operar con normalidad en el país.

8.5.- Bancos digitales y Fintechs en el país.

Retomando lo ya comentado en el apartado del marco teórico, la principal característica de estas entidades es que su operación e interacción con los clientes se basa principal o totalmente en línea, ya sea a través de un sitio web o aplicaciones disponibles para su descarga en dispositivos móviles, estando disponible 24/7 para operar.

Si bien ambos tipos de entidades, bancos digitales y fintechs, se encuentran bajo la órbita de control del BCRA, no están sujetas exactamente a las mismas normativas y requisitos.

A fecha de este informe, en Argentina existen cinco bancos digitales autorizados a funcionar. Entre ellos se encuentran:

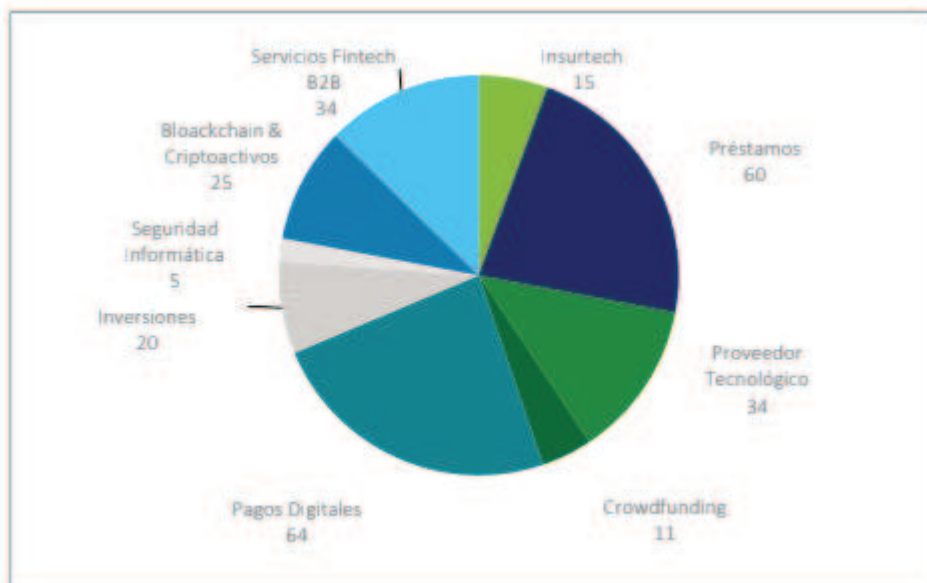
- **Brubank** → Fue el primer banco digital autorizado a funcionar bajo normativas del BCRA en el país. Entre sus servicios se encuentra la posibilidad de adquirir una tarjeta de débito Visa internacional, compra/venta de dólares estadounidenses, pagos de servicios y transferencias inmediatas, entre otros.
- **Wilobank** → Fundado por Eduardo Eurnekian y recientemente adquirido por la compañía financiera Ualá. Entre sus servicios se encuentra la posibilidad de adquirir una tarjeta tanto de débito como crédito Mastercard, y agrega la posibilidad de invertir en opciones tradicionales, como plazos fijos. Con su fusión con la Fintech Ualá amplió su oferta de servicios, ofreciendo también inversiones en la bolsa, como ser CEDEARs, Acciones y dólar MEP.

- Reba → Originalmente “Rebanking”, fue lanzado por el grupo Transatlántica en 2019. Sumado a los servicios ya mencionados por sus competidores, esta empresa ofrece la posibilidad de comprar o vender USD, tanto “solidarios” como MEP.
- Openbank → Pertenece al grupo financiero Santander, originalmente fundado en España en 1995. Es quizás su punto fuerte frente a sus competidores, mostrando el respaldo de uno de los bancos tradicionales más importantes a nivel global.
- Banco del Sol → Logró introducirse en el mercado financiero digital gracias al respaldo del Grupo Sancor Seguros. Entre sus servicios se pueden destacar la posibilidad de realizar inversiones tradicionales, la posibilidad de acceder a tarjetas de débito Visa o Crédito Mastercard con alcance global. También ofrece descuentos para el pago de seguros y demás servicios relacionados al GSS. Se especificará en los apartados siguientes las características del banco con más detalles.

Sumado a las opciones detalladas, existe una extensa variedad de fintechs que ofrecen sus diferentes servicios.

En el informe, el Banco Interamericano de Desarrollo (2020), lista un total de 268 empresas que podrían encasillarse dentro de esta categoría. A su vez, el BID subdivide estas empresas en subcategorías, siendo las más relevantes las dedicadas al servicio de pagos digitales, préstamos personales, proveedores tecnológicos y servicios fintechs B2B.

Gráfico N°14 - Composición ecosistema Fintech en Argentina



Fuente: BID, con datos de Cámara Fintech. Datos al 2020.

8.6.- CBU y CVUs

Una de las diferencias a destacar entre los bancos digitales, billeteras virtuales y fintechs es la convivencia de CBU y CVUs que cada una asigna a sus usuarios. Estos refieren a códigos únicos utilizados por las entidades para diferenciar las cuentas bancarias de cada individuo.

La CBU (Clave Bancaria Uniforme) es el código que los bancos tradicionalmente asignan a cada cuenta bancaria de sus clientes. Es un número de 22 dígitos, los cuales brindan información del destino u origen de la transacción. Así, los primeros tres dígitos identifican a la entidad bancaria que hospeda la cuenta. Cada entidad tiene asignado un rango de números a utilizar para poder identificarse. Los siguientes cuatro dígitos, hacen referencia a la sucursal específica donde fue dada de alta la cuenta. Así, los últimos quince dígitos cumplen la función de indicar el número de cuenta único asociado a este CBU. Por último, existen también dos “Dígitos verificadores” los cuales, mediante un algoritmo, verifican que la CBU existe realmente y no hubo errores de escritura al traspasar la información.

Gráfico N°15. - Detalle CBU



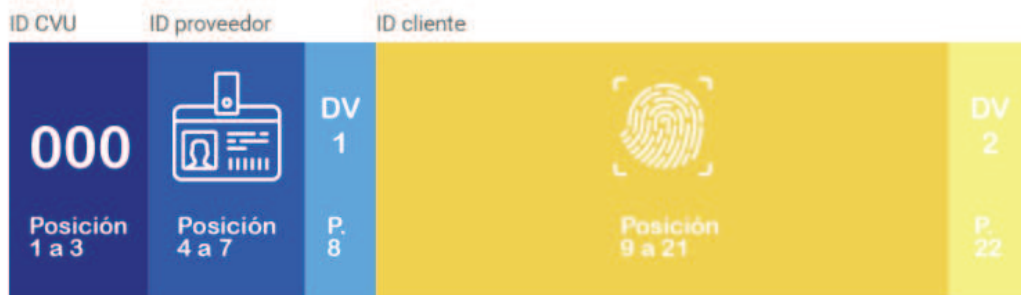
Fuente: BCRA.

https://www.bcr.gov.ar/MediosPago/Politica_Pagos.asp#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20la%20CBU&text=Est%C3%A1%20compuesta%20por%2022%20d%C3%ADgitos,que%20pertenece%20y%20la%20sucursal.

Por su lado, las CVU (Clave Virtual Uniforme) son códigos aleatorios, con la misma finalidad de brindar una identificación única e irremplazable, dando seguridad en las transacciones y pagos electrónicos entre personas, por ejemplo, a través de billeteras virtuales. Esta clave se compone por un “prefijo” el cual define la entidad o plataforma la cual dio de alta la clave, en este caso, las CVU comienzan con un triple cero y a continuación, la identificación de la entidad a la cual pertenece la cuenta. En un segundo bloque, se ubican los datos de la persona titular de la cuenta. Por último, la CVU también contiene los “Códigos

Verificadores” a fin de evitar errores involuntarios por parte de los involucrados en las transacciones.

Gráfico N°16. - Detalle CVU



Fuente: BCRA.

https://www.bcra.gob.ar/MediosPago/Politica_Pagos.asp#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20la%20CBU&text=Est%C3%A1%20compuesta%20por%2022%20d%C3%ADgitos,que%20pertenece%20y%20la%20sucursal.

Si bien el BCRA no establece límites a las transferencias entre CBU y CVU, en la práctica puede darse que las entidades bancarias tradicionales impongan límites discrecionales, yendo en contra de lo solicitado por la autoridad de contralor.

Como vemos, ambos cumplen una función similar. La CVU puede considerarse más privada, ya que revela menos datos de localización del titular de la cuenta.

Sin embargo, a fin de facilitar los movimientos de fondos y buscando evitar errores involuntarios, en el año 2017 se llevó adelante la implementación de los “Alias”, como complemento de los códigos mencionados anteriormente. Esta función permite a los titulares de las cuentas asociar un nombre o palabras claves a su CBU/CVU, a fin de hacer la experiencia más amigable para el usuario. Así, no es necesario recordar el código numérico de 22 dígitos, sino solamente el nombre asignado. En este caso, el alias puede ser un código alfanumérico, lo cual tiende a resultar más sencillo de recordar.

Si bien en el momento cero es alias es asignado aleatoriamente por la entidad que da de alta la cuenta, el usuario puede modificarlo posteriormente, teniendo en cuenta las siguientes restricciones:

- No es posible asignar nombres ofensivos o inapropiados.

- No puede relacionarse a entidades bancarias o comerciales que presten a la confusión. No obstante, en la práctica este punto es de difícil control debido a la constante creación de empresas.
- No es posible asignar nombres o marcas registradas.

Cualquier infracción a estos puntos, puede derivar en la suspensión temporal o permanente de la cuenta.

8.7.- Comportamiento de los pagos minoristas en el país

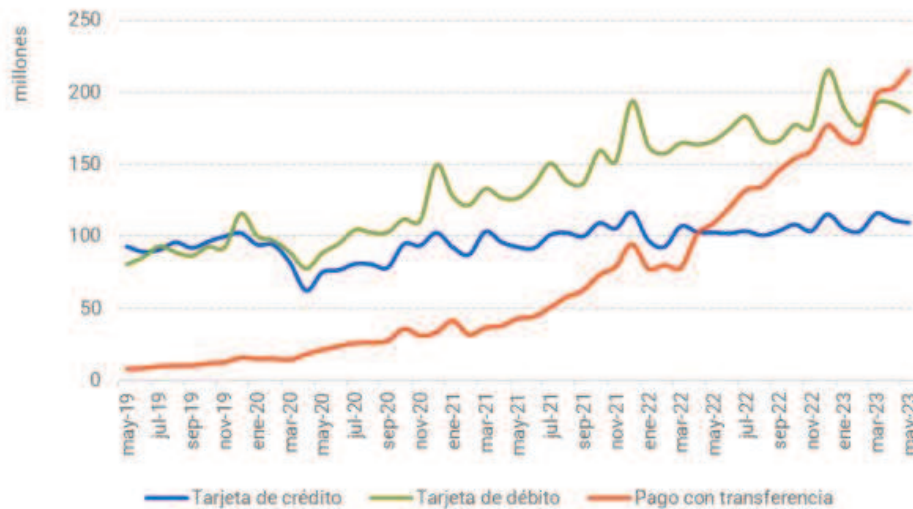
Los comportamientos de los usuarios en sus hábitos de pagos evolucionan constantemente, principalmente gracias al avance de la tecnología y a la velocidad de adopción de los usuarios de las nuevas modalidades disponibles.

En Argentina, en los últimos años han surgido numerosas empresas y starts up, que buscan brindar soluciones a los problemas de pagos, con el objetivo de optimizar los procesos de transferencias entre usuarios y/o empresas.

Como puede notarse en el gráfico siguiente, en los últimos años se ha registrado un crecimiento exponencial de los pagos con transferencias, teniendo presente también que el aumento en la nominalidad de los precios no ha sido acompañado de igual forma por el valor nominal de los billetes en circulación, llevando a utilizar este medio de pago en reemplazo de los tradicionales.

Los resultados se replican en la encuesta realizada a usuarios actuales y potenciales, siendo las transferencias el método más elegido a la hora de efectuar un pago. Esto puede atribuirse a la facilidad y rapidez que brinda este método, teniendo un respaldo de seguridad en caso de que los pagos se hagan de forma presencial.

Gráfico N°17. - Cantidad de operaciones por mes. Canal minorista.



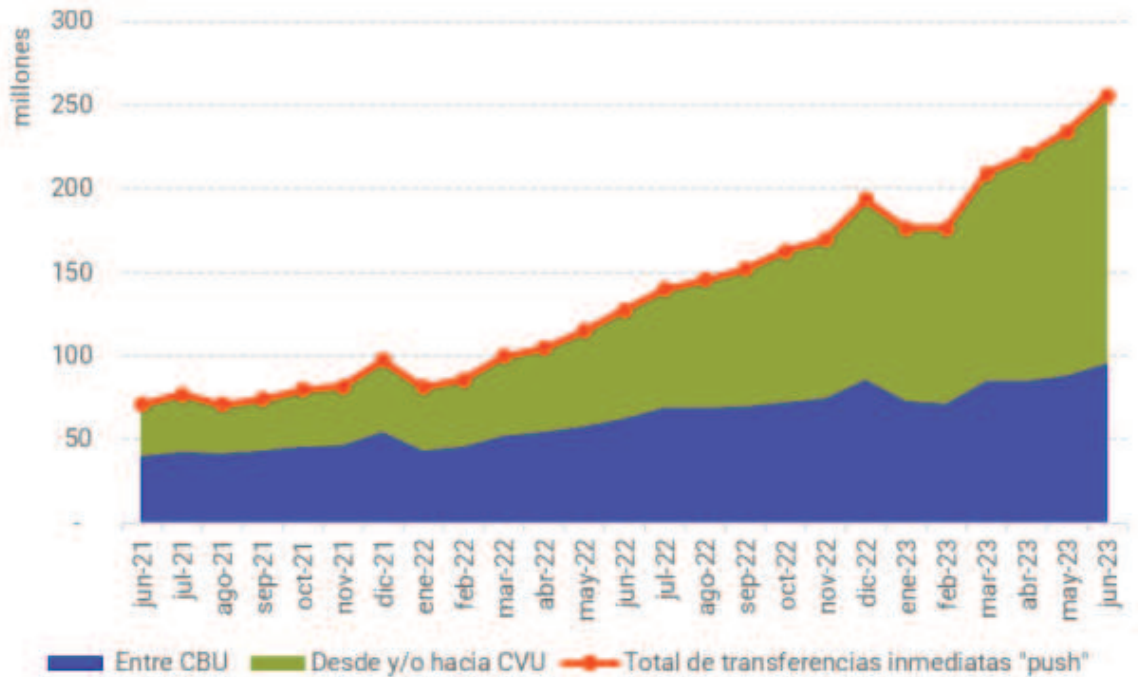
Fuente: Informe mensual de pagos minoristas- Julio 2023 – BCRA

Desagregando este canal de pagos, podemos analizarlo de acuerdo a la cantidad de operaciones, como así también por los montos involucrados.

En la primera distinción, podemos desagregar en el tipo de transferencia realizada. Así, vemos que la mayor parte de las operaciones tiene su origen a través de las aplicaciones móviles (64%), seguido por las realizadas a través de la Banca Internet (29%). Más atrás quedaron los envíos a través de ATMs, cerrando el ranking las realizadas a través de transferencias inmediatas “Push”, junto a las transferencias de alto valor entre empresas y las transferencias en lote.

Sin embargo, el orden establecido en el párrafo anterior cambia radicalmente si se consideran los montos transferidos para realizar la comparación. Así, las transferencias de alto valor entre empresas dominan largamente el listado, absorbiendo el 78% del total, seguido muy de atrás por las transferencias inmediatas, con el 20%.

Gráfico N°18. - Cantidad de transferencias por origen de cuenta. Canal minorista



Del análisis de los datos precedentes, se puede notar el impacto que tuvo la industria digital en el manejo y uso de las finanzas, tanto personales como de las empresas, dando lugar al surgimiento de numerosas compañías que se disputan un lugar dentro de este nuevo nicho de mercado. La lucha por ser rentables y permanecer en el negocio es intensa, debido a la constante innovación en los servicios ofrecidos y el poder económico y de mercado que poseen algunos competidores.

9. El Banco del Sol

9.1.- Historia y dirección

Originalmente fundado en La Plata en 1992, y perteneciente a las familias Micheli, Taylor, Prado y Maitsch, fue pensado para competir en el nicho de los préstamos personales, fundamentalmente en la provincia de Buenos Aires y el sur del país.

Luego de un intento fallido de adquirir parte del paquete accionario del Banco Finansur en 2016, el GSS finalmente pudo incurrir en el negocio bancario a través de la compra del paquete mayoritario de acciones del BDS en el año 2017.

Al momento de la transferencia de dominio, el banco contaba con una dotación de 73 empleados, 87 cuentas corrientes y 374 cajas de ahorro (IProfesional) . Al día de hoy, se puede constatar la injerencia que tuvo la inversión del GSS en el crecimiento de estos números. Acorde a la información disponible en la web del BCRA (2023) el banco cuenta con 556 cuentas corrientes (+539% respecto de 2017), 271 empleados (+271%) y 149.935 Cajas de Ahorro (+40.313%).

Otro dato relevante, por ejemplo, es el número de plazos fijos operados por sus clientes (+16.100), opción de inversión que no se encontraba disponible al momento de la adquisición. A su vez, el banco entregó 199.989 tarjetas de débito y 3.396 tarjetas de crédito, números elevados teniendo en cuenta que ésta última opción fue lanzada a principios del 2023, resultando altamente demandada por los clientes a fin de poder contar con crédito disponible como una medida de defensa del poder adquisitivo frente al contexto inflacionario al cual está sometido el país.⁵

Como vemos, el crecimiento fue exponencial en el periodo 2017-2023, y esto tiene su explicación en la importante inversión realizada por el GSS y su ambición por ubicarse dentro de los bancos con mayor cantidad de operaciones en el país.

Hoy en día, su casa central sigue ubicada en la Ciudad de La Plata y sus directivos y responsables se detallan a continuación:

⁵ Datos a octubre 2023.

Gráfico N°19.- Directivos y responsables del BDS

CARGO	NOMBRE Y APELLIDO
PRESIDENTE	ABATIDAGA NESTOR CARLOS
VICEPRESIDENTE	KIGUEL MIGUEL ALBERTO
DIRECTOR TITULAR	GUGLIELMINO GABRIEL ADRIAN
DIRECTOR TITULAR	OBEID EDGARDO JAVIER
DIRECTOR TITULAR	PUJATO SEBASTIAN JUAN
SINDICO TITULAR	JURI SANDRA ESTHER
SINDICO TITULAR	MELNITZKY DARIO
SINDICO TITULAR	TOMKINSON TOMAS
SINDICO SUPLENTE	MUÑOZ CRUZADO DIEGO LEANDRO
SINDICO SUPLENTE	REYES SILVANA
SINDICO SUPLENTE	SHINZATO PAULA CAROLINA
GERENTE GENERAL	GUGLIELMINO GABRIEL ADRIAN
RESP. DEL AREA DE ADMINISTRACION	BATTAIA DARDO VICTOR
RESP. DEL AREA DE TESORERIA	BATTAIA DARDO VICTOR
RESP. DEL AREA DE AUDITORIA IN	ABATIDAGA NESTOR CARLOS
RESP. DEL AREA DE COMERCIO EXT	FERNANDEZ CARLOS ALBERTO
RESP. DEL AREA COMERCIAL	OBEID EDGARDO JAVIER
RESP. DEL AREA COMERCIAL	PICATE GUSTAVO
RESP. DEL AREA COMERCIAL	DAL PASTRO JUAN JOSE
RESP. DEL AREA DE FINANZAS	BATTAIA DARDO VICTOR
RESP. DEL AREA DE RIESGOS	BALDUCCI FLORENCIA SOLEDAD
RESP. DEL AREA DE SISTEMAS	BELLOCCHIO ALEJANDRO GABRIEL
RESP. DEL AREA DE RECURSOS HUM	BERNARDO CLAUDIA
RESP. DEL AREA DE LEGALES	LAFUENTE LAURA DANIELA
RESP. DE GERENCIAS DE SUCURSAL	VALDOVINO LUIS MIGUEL
RESP. DE GERENCIAS DE SUCURSAL	DE LA IGLESIA FERNANDO
RESP. DE GERENCIAS DE SUCURSAL	ARROSIO MARIA ELENA

Fuente: BCRA – Información a julio 2023-

https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_directivos.asp?bco=00310&nom=

En cuanto a los accionistas, el GSS tiene el control casi absoluto de las decisiones del banco, representado por el 74,6% del poder de votos a través del “Grupo Financiero SS S.A.” y el 25% a través de “Alianza Inversora S.A.”. Ambas empresas se encuentran bajo la órbita el GSS. Finalmente, un remanente del 0,4% se encuentra en manos del management anterior.

Gráfico N°20.- Accionistas BDS

APELLIDO Y NOMBRES/RAZON SOCIAL	CAPITAL	VOTOS
GRUPO FINANCIERO SS S.A.	74,6	74,6
ALIANZA INVERSORA S.A.	25	25
ACCIONISTAS AGRUPADOS (0)	0,4	0,4

Fuente: BCRA – Información a julio 2023-

https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_accionistas.asp?bco=00310&nom=

9.2.– Productos y servicios ofrecidos

Como se ha detallado en los apartados anteriores, la industria bancaria-digital se encuentra en constante innovación y en la búsqueda de brindar nuevas y mejores soluciones a los problemas y necesidades financieras y de pago de los usuarios. Así, a fin de poder competir y ser rentable, es necesario tener la más amplia cartera de productos posibles a ofrecer y que a su vez, funcionen de forma rápida y segura, con la visión de que su uso sea sencillo y ameno para el usuario.

Cabe destacar que el BDS cuenta con dos grandes segmentos internos, destinados a distintos tipos de clientes. Por un lado, podemos encontrar a la banca minorista, destinada al público en general, el cual se opera mediante la app. Por el otro lado, encontramos a la banca empresa. Esta última está destinada al segmento Pyme intermedio. Esta fue lanzada con posterioridad al segmento individuos, pero al día de hoy se encuentra en plena expansión.

A la fecha de escribir este trabajo, dentro del BDS podemos encontrar, por el lado minorista:

- **Caja de ahorros.** Es el producto base de cualquier banco, ya sea tradicional o digital. Además, esta caja de ahorros cuenta con la particularidad de generar intereses de forma automática por el saldo que tenga el usuario en su cuenta. El banco acredita los intereses generados una vez al mes, en base al promedio de dinero disponible que tuvo el cliente en los últimos 30 días en su caja de ahorro. Si bien al momento de ser lanzado al mercado la tasa nominal ofrecida lucía interesante, actualmente quedó muy por debajo de la inflación y de las tasas que ofrecen algunas fintechs o billeteras virtuales. A noviembre 2023, el BDS mantiene su tasa fija en 20% TNA, frente al 104,9% de Mercado Pago y 110,55% de Ualá, siendo los fondos con mayor captación de depósitos en plazos t=0⁶

⁶ Datos a noviembre de 2023

Cabe destacar que esta caja no cuenta con ningún tipo de costo de mantenimiento para el usuario y puede generarse en cuestión de minutos, brindando la información personal mínima necesaria según las disposiciones del BCRA.

- Cuenta sueldo. Es posible que el empleado en relación de dependencia solicite a su empleador el depósito de sus haberes en la cuenta sueldo que brinda el BDS. Para fomentar el uso de esta opción por parte de los clientes, el banco actualmente (noviembre 2023) ofrece como beneficio un voucher de \$15.000 disponible para quienes se adhieran a este producto. Este monto puede ser utilizado para el pago de seguros del ramo Automotor o Combinado familiar, que hayan sido emitidas por Sancor Seguros. En caso de que no se cuente con este tipo de pólizas o no le resulte atractivo, otra opción disponible es la obtención de un préstamo personal de hasta \$100.000 con un CFT de 0% a 6 meses.
- Tarjeta de débito. Se trata de una tarjeta virtual disponible automáticamente para utilizar desde la app, para el pago de compras online. A su vez, a los días de su solicitud, también se puede contar con una tarjeta física emitida por Visa para su uso internacional. La misma cuenta con todas las medidas de seguridad disponibles, utilizando la tecnología Contactless, pudiendo administrar su uso desde la aplicación, blanqueando su PIN o pausándola y bloqueando su uso cuando sea necesario.
- Tarjeta de crédito. Este producto fue lanzado por el BDS durante el 2023. En un primer momento, disponible para los empleados del GSS que reciban sus haberes en el banco. Posteriormente se ha abierto la posibilidad de solicitarla a los demás usuarios, de forma paulatina según su historial crediticio, llegando a la totalidad de los solicitantes.

Esta tarjeta es de uso internacional, emitida por Mastercard, contando con iguales medidas de seguridad que las detalladas para la tarjeta de débito.

- Pago de servicios. Desde la aplicación, es posible realizar el pago de más de 4.500 servicios. Además, cuenta con la opción de recordatorios de vencimientos. A su vez, es posible realizar recargas de tarjetas de transportes o saldos a compañías telefónicas de forma inmediata, funcionando las 24 hs del día.
- Plazos fijos. Es posible acceder a estas inversiones desde los \$1.000 en adelante. El cliente puede elegir entre la opción tradicional, con una tasa regulada por el BCRA para los plazos de 30, 60 y 90 días. Otra variante, es el plazo fijo UVA, siendo en este caso el plazo mínimo de 90 días, aunque cuenta con la opción de pre-cancelarse, a partir de los 30 días y con una demora de hasta 5 días hábiles para su acreditación en la caja de ahorros.

Al ser una entidad regulada por el BCRA, los depósitos cuentan con garantía de hasta \$ 6.000.000. En ningún caso, el total de la garantía por persona y por depósito podrá exceder de \$ 6.000.000, cualquiera sea el número de cuentas y/o depósitos, según lo detallado en la Ley 24.485, Decreto N.º 540/95 y modificatorios y Com. "A" 2337 y sus modificatorias y complementarias.⁷

El banco aclara que se encuentran excluidos los captados a tasas superiores a la de referencia conforme a los límites establecidos por el Banco Central, los adquiridos por endoso y los efectuados por personas vinculadas a la entidad financiera.

- Seguros. Es posible el acceso a seguros que pueden ser de interés para el cliente, con opciones preestablecidas y de muy fácil contratación. Así, es posible contratar con Sancor Seguros, pólizas para los ramos de "Hogar", "Retiro de Efectivo" y seguros frente al robo o pérdida de "Bolsos" y "Bicicletas". En todos los casos, el costo total de la cobertura se reduce en un 25% por los primeros cuatro meses, en los casos en que se adhiera el pago al débito automático a través del BDS.
- Préstamos. Tal cual se exployó durante los primeros apartados de este trabajo, la función principal de los bancos en la toma de depósitos de los clientes para su posterior colocación a través de préstamos a una tasa superior.

Si bien la oferta completa aún no se encuentra disponible para la totalidad de los usuarios, la solicitud es 100% digital y con una acreditación dentro de las 48hs, previa evaluación crediticia. Dentro de esta clasificación podemos encontrar diferentes tipos de préstamos, sean personales, prendarios o hipotecarios por el segmento individuos.

Por el lado mayorista, el banco ofrece actualmente la posibilidad de actuar como intermediario en la financiación ante necesidades de capital de trabajo, incorporación de bienes de capital o proyectos de inversión. Un punto importante a señalar es el target de empresas que tiene el banco. Acorde a la normativa del BCRA, en su COM A 7169⁸, los bancos son calificados en categorías A, B o C según parámetros de capacidad financiera y el volumen de sus activos. Hoy⁹, BDS está calificado dentro de la categoría "C", estableciendo un límite en el otorgamiento de financiamiento de alrededor de \$ 1.000.000.000 sin garantía, ampliable en un 50% en el caso de ser garantizado. Es por

⁷ Todos los datos e importes son vigentes a noviembre 2023.

⁸ Anexo IV – "Listado de entidades financieras por grupo A, B y C".

⁹ Octubre 2024

esto que el foco de clientes no apunta a las grandes corporaciones, teniendo en cuenta que los valores transados por ese tipo de entidades supera ampliamente dicho limite.

9.3.- Análisis de competidores y estrategias aplicables.

Conforme a lo establecido en los apartados previos, se puede notar que el sector en el que el BDS se desarrolla se caracteriza por una fuerte competencia, donde existen grandes jugadores en términos de respaldos económicos, como así también startups o empresas más pequeñas que ponen su esfuerzo en la innovación constante.

A lo anterior, resulta interesante sumar la visión de Michael Porter para realizar un análisis completo de las variables que tienen influencia en la vida de la empresa. Como se introduzco en el apartado dentro del marco teórico, en el día a día de la empresa existen cinco variables que poseen influencia y componen la competencia dentro del mercado. Ellos son:

1. La rivalidad entre empresas existentes
2. La amenaza de entrada de nuevos competidores
3. El poder de negociación de los clientes
4. La amenaza de posibles productos sustitutos
5. El poder de negociación de los proveedores

Gráfico N° 21.- Fuerzas de Porter



Fuente: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

La primera fuerza citada, es una de las más determinantes para el modelo propuesto. El ecosistema en el cual se encuentra inmerso el BDS, si nos centramos en el carácter digital del banco, se destaca por ser un nicho de mercado relativamente joven y, como consecuencia, con la participación de numerosas empresas las cuales buscan apoderarse del rol de líderes y obtener el mayor rédito posible.

Actualmente, el mercado se encuentra atomizado, existiendo varios jugadores con intenciones de agrandar su cuota de mercado. Esto da lugar a que se utilicen estrategias agresivas destinadas a la atracción y fidelización de usuarios, las cuales pueden ser muy poco rentables en el corto plazo, ejerciendo una fuerte presión sobre las compañías que no cuentan con un respaldo económico significativo y suficiente para sobrevivir a este periodo. Existe también una diversidad entre las estructuras internas de las organizaciones competidoras, diferenciándose significativamente las que provienen de un origen tecnológico (Fintechs – Billeteras virtuales), versus los bancos tradicionales que intentan adaptarse a los nuevos tiempos, generando un tiempo de respuesta a las necesidades del cliente que muchas veces inclina la fidelización de éstos hacia las aplicaciones más versátiles. Esto también hace a la diversidad de competidores, asignando objetivos muy distintos entre las empresas, así como su correspondiente estructuración de costos y definición de estrategias, junto a su financiamiento.

En cuanto a la segunda fuerza citada, la amenaza de entrada de nuevos competidores, se deben tener en cuenta dos cuestiones. En primer lugar, al ser la banca digital un mercado relativamente nuevo y con mucho potencial de crecimiento, es de esperar que nuevos jugadores quieran posicionarse dentro del mismo y competir para obtener sus beneficios. El alto potencial de crecimiento también está relacionado a la relativamente baja bancarización de la economía argentina, habiendo hasta el día de hoy, un flujo importante de transacciones entre privados que se llevan a cabo por fuera del sistema formal, pero que poco a poco tiende a volcarse mediante estos nuevos canales financieros, principalmente debido a la facilidad de uso y también, la alta inflación, la cual dificulta el intercambio entre las partes en efectivo. Por el otro lado, para poder operar como banco en Argentina, es necesaria una licencia bancaria emitida por el BCRA, la cual en la práctica no es sencillo de obtener, teniendo presente también el poder de *lobby* que ejercer las instituciones bancarias tradicionales.

En cuanto al Poder de negociación de los clientes, si nos centramos en la banca minorista, hay que tener presente que la industria se basa en un alto número de usuarios, los que efectúan varias transacciones de montos relativamente pequeños, por lo tanto, que estos usuarios coordinen para ejercer un poder mayor sobre los proveedores de servicios no

resulta una tarea sencilla, siendo esta fuerza la de menor impacto en el análisis del mercado. Por otro lado, poniendo foco en la banca empresa, esta fuerza toma más relevancia. Si bien, no sería determinante debido a que los clientes no serían grandes corporaciones, sino Pymes de mediana envergadura, no deja de tener importancia a la hora de analizar la estrategia a utilizar en este segmento. Es aquí donde el banco debe negociar condiciones y costos con sus clientes, a fin de mantener una rentabilidad positiva en el otorgamiento de financiamiento.

Siguiendo con la cuarta fuerza, la amenaza de productos sustitutos, se debe recalcar que los servicios y productos ofrecidos sufren una gran presión innovadora constante, por lo cual pueden quedar obsoletos en el corto plazo. Si bien hoy en día los medios de pagos tradicionales siguen liderando las transacciones, es posible notar como la tecnología va modificando los procesos de pagos y cobros, así como también la manera en que los usuarios deciden y eligen que producto usar y de qué manera.

Por último, es necesario apreciar también el poder que pueden ejercer los proveedores de los competidores. En el país, no existe una variedad de empresas autorizadas a proveer los servicios necesarios para poder llevar a delante el modelo de negocios bancario. A su vez, las empresas que emiten las tarjetas de crédito y débito ejercen un oligopolio, siendo muy difícil su reemplazo en caso de no estar de acuerdo con sus condiciones de servicio. Esto genera que las empresas competidoras tengan que adaptar sus esquemas de servicios y costos para poder adecuarse a los proveedores y a su vez, mantenerse competitivos frente a los clientes.

9.4.- Análisis de la situación actual del BDS

El modelo propuesto tiene como fin identificar la situación actual del BDS y proveer un panorama de cuáles podrían ser las variables a modificar en la búsqueda de la optimización de sus resultados. Por esto, se intenta detallar las particularidades de la situación actual de la empresa y su entorno, que puedan destacarse como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

- **Fortalezas:**

- Amplitud de servicios ofrecidos. Como ya vimos en el apartado 9.2, el BDS tiene una gama de productos y servicios disponibles que no todos sus competidores son capaces de ofrecer. Para la banca empresas, el BDS cuenta con un proceso de on boarding totalmente digital e innovador, mediante el uso de una plataforma web con muy pocas fricciones en la gestión diaria de sus usuarios.
- Cuenta remunerada. A diferencia de la mayoría de bancos tradicionales, en la banca minorista, BDS ofrece una tasa de interés a cambio de que los usuarios dejen sus depósitos en la cuenta corriente.
- Colaboraciones estratégicas. Sacando provecho de sus alianzas estratégicas por ser parte del GSS, el banco es capaz de ofrecer descuentos y beneficios en locales y marcas a lo largo del país para la banca minorista. Esto puede ser de suma atracción para los usuarios, teniendo en cuenta el contexto económico de la sociedad en los últimos años.
- Costos operativos reducidos. Al no contar con gran cantidad de sucursales físicas, se puede obtener un menor costo de funcionamiento comparado con los bancos tradicionales, dejando espacio para generar un margen de rentabilidad mayor.
- Respaldo económico. Los usuarios pueden sentirse respaldados por dejar sus ahorros e ingresos en manos del BDS, ya que detrás se encuentra la seguridad brindada por Sancor Seguros, siendo líderes del mercado asegurador durante los últimos años y con una trayectoria de 78 años en el país.
- Respaldo normativo. Al estar controlado por el BCRA, el usuario puede suponer una mayor seguridad normativa ante otras fintechs que no se encuentren bajo el ámbito del organismo.

- **Oportunidades**

- Adopción digital en aumento: La cantidad de usuarios que utilizan estos servicios sigue en aumento conforme avanza la gama de productos ofrecidos, así como la aceptación de los mismos por parte de los usuarios. Esto genera oportunidades para atraer a los mismos, buscando ampliar los usuarios activos de la app.
- Inclusión financiera. Como consecuencia de esta inclusión, los servicios financieros llegan a sectores de la población que eran excluidos por la banca minorista tradicional. Esto se traduce también en mayores oportunidades de atraer nuevos clientes.

- **Debilidades**

- Dependencia tecnológica y falta de presencia física. Este punto puede incidir en una limitación para acceder a aquellos usuarios los cuales se encuentran en zonas con poca conectividad, o pertenecer a un rango etario donde buscan confianza en la presencialidad. También puede ser un punto débil en vistas de las pymes, las cuales acostumbran a visitar regularmente las oficinas de los bancos ante cualquier eventualidad.
- Costo de capital: La tasa de interés que BDS paga a los usuarios por su cuenta remunerada representa un costo de capital mayor a los bancos que no ofrecen este servicio.
- Límite de financiación: Como se detalló en el apartado anterior, al estar calificado como un banco categoría "C" cuenta con un límite de otorgamientos de préstamos relativamente bajo para el segmento empresa.
- Falta de reconocimiento: Hoy en día, el nombre "Banco del Sol" no es una de las primeras opciones que los consumidores tienen en su mente a la hora de elegir un banco, y esto aplica a ambos segmentos tanto Pyme como minorista.

- **Amenazas**

- Ciberseguridad. Resulta de vital importancia la seguridad de los datos que los usuarios aportan voluntariamente a la aplicación. Una filtración o hackeo en las bases de datos de los clientes podría resultar en una pérdida de confianza que sea difícil de recuperar.
- Competidores. Al tratarse de un nicho de mercado creciente, es entendible que los grandes jugadores de la economía del país se muestren interesados

en formar parte de él y apuesten a estrategias de marketing agresivas con el fin de obtener o ampliar su cuota de mercado. Esto puede ejercer presión en los márgenes de utilidad y, por tanto, dejar de ser rentable si los costos internos no son optimizados.

- Entrada constante de nuevos competidores. Más y más empresas muestran interés por participar de este nicho, obligando a actividades de captación de nuevos usuarios cada vez más agresivas.
- Fragilidad normativa del país. Al comparar la seguridad normativa que brinda el estado a la industria, se puede observar una deficiencia comparado con países limítrofes.
- Globalización de transacciones. Al globalizarse cada día más las transacciones económicas, es posible que empresas multinacionales puedan instalarse en el país con una inversión relativamente baja y pujar por su cuota de mercado.

Una vez reconocidas las debilidades y registradas las fortalezas, es menester enfocarnos en la composición del marketing mix. Como ya hemos visto en el apartado general, el marketing mix se compone de cuatro pilares fundamentales (4 Ps) a las cuales se le suman algunas variantes adicionales al tratarse de servicios. Por tanto, poniendo el foco en el BDS podríamos destacar:

- Producto: A lo largo del presente documento se nombraron diferentes opciones de servicios que el banco brinda a sus clientes, como ser: Cajas de ahorro remunerada, tarjetas de débito y crédito, diferentes opciones de inversión como plazos fijos, en sus versiones tradicionales y PF UVA, seguros, préstamos y financiaciones. Adicionalmente, se considera que el banco debería vender como servicio la facilidad de acceso a sus servicios, haciendo hincapié en la seguridad de respaldo que brinda el GSS con su trayectoria a fin de brindar confianza a los potenciales usuarios.
- Precio: La casi inexistente necesidad de contar con sucursales físicas distribuidas a lo largo del país y, por tanto, no contar con el elevado costo de mantenimiento de las mismas, le permite al banco poder achicar el costo de sus servicios ofrecidos dando lugar a lograr el margen de ganancia necesario. Por otro lado, la necesidad de llevar a cabo una campaña de marketing intensa puede ejercer presión sobre este margen, llevando a igualar los costos de la competencia. Lograr un equilibrio

en estas dos fuerzas es de vital importancia y el resultado debe ir de la mano con la forma en que el banco quiere ser percibido por su público objetivo.

- Promoción: Hoy en día, las transacciones digitales se han apoderado del mundo de las transacciones comerciales minoristas, y el efecto es aún más profundo en Argentina, donde la nominalidad de los precios es muy superior a la nominalidad de los billetes. Éste es quizá el punto más sensible a tener en cuenta a la hora de organizar la estrategia de fidelización. Partiendo de la base que el nombre “Banco del Sol” no es uno de los principales competidores en la mente de las personas a la hora de referirse a las empresas bancarias, es necesario llevar a delante una campaña activa e intensa a fin de posicionarse como un jugador de peso en el mercado. Consecuentemente, esto tiene un costo significativo el cuál no es pasible de recuperar en el corto plazo, por lo que un punto clave a tener presente es el respaldo que brinda el GSS, principalmente a través de su rama aseguradora y ART, a los nuevos negocios. Teniendo en cuenta la naturaleza del mercado, resulta apropiado que la mayor parte de la campaña esté basada en el mundo virtual, sobre todo enfocado a la banca minorista. Ya sea a través de publicidades, participación de famosos/influencers, anuncios pagos en redes u otros métodos similares.

De todas formas, es de vital importancia definir el público objetivo previamente a fin de no implementar una campaña que no pueda cumplir con sus objetivos, por no estar dirigida al público apuntado.

- Plaza: Si bien el banco cuenta con un mínimo de sucursales, el mayor tráfico de transacciones se lleva de forma virtual y si bien las barreras de acceso se acortan, resulta lógico hacer foco en poner principal atención a las zonas donde las ramas dominantes del GSS estén establecidas fuertemente.
- Entorno físico y Personas: Este es también un punto sensible a la hora de analizar el BDS. En este caso, el diseño de la app/web y la experiencia del usuario determinará si el cliente se siente seguro y a gusto con los servicios ofrecidos. La forma en que se organiza la información y el nivel de facilidad para moverse dentro de la aplicación impactará fuertemente en la visión del cliente. Es por eso que se debe buscar una experiencia de uso fácil y sencilla, pero generando un alto nivel de seguridad y confianza, debido a la sensibilidad de los datos brindados por el usuario.

Contar con un equipo de trabajo de calidad y capacitado tiene su impacto en el resultado final ofrecido al público, más allá de que los empleados no respondan ni mantengan contacto directo con los usuarios finales. Una correcta organización

interna y la definición de líderes respetados por sus equipos puede marcar la diferencia.

A su vez, la presencia de asistencia al usuario las 24hs tiene un impacto marcado en la percepción de confianza. El BDS la lleva adelante ya sea a través de personas humanas o chatbots y, si se puede solucionar un problema de forma eficiente, el usuario validará su confianza en la empresa y continuará ejerciendo transacciones habitualmente, en cambio, una mala experiencia en este punto puede llevar a que se abandone el uso de la aplicación. La correcta gestión, optimización y efficientización de estos elementos resulta crucial para construir y mantener una imagen sólida y confiable, logrando la fidelidad del usuario.

- Procesos: Como vimos en el apartado 6.11, los procesos subyacentes son tan importantes como como lo que la empresa hace. En un banco digital, que los procesos sean eficientes y confiables resulta un punto central.

Con la información que cuenta el BCRA y los bancos de cada usuario, es posible crear automatizaciones de servicios que pueden ser altamente valorados, como ser alertas de vencimientos en el pago de servicios o la otorgación de créditos preaprobados hasta cierto monto. Esta reducción de tiempos de espera puede generar un impacto positivo en el cliente. Hoy, BDS cuenta con algunos de estos servicios, pero cuenta con margen para ampliarlos, principalmente en lo referente al otorgamiento de préstamos.

Adicionalmente, los procesos deben buscar garantizar de forma eficiente la correcta aplicación de todos los demás puntos incluidos en el marketing mix propuesto, ya que, si estos procesos fallan, fallarán también las acciones dependientes de ellos.

- Productividad y calidad: Esencialmente, este punto refiere a la eficiencia en la forma en que se llevan adelante las operaciones de la empresa.

En estos casos, la calidad está estrechamente vinculado a la seguridad percibida por el usuario, si este se siente seguro realizando transacciones, es probable que generé una relación de fidelización hacia la empresa.

Será clave entonces, poder encontrar la forma de que la estrategia de fidelización pueda cumplir con los requisitos y expectativas acordes a cada punto mencionado. Aun así, se debe tener presente que el banco no existe de forma aislada de las demás empresas, sino que sus operaciones y funcionamiento está supeditado a la variabilidad de la economía y el lugar en que el producto ofrecido se posiciona.

A continuación, haré foco en esta última variable, a través del análisis del ciclo de vida de los servicios ofrecidos.

Como ya se ha mencionado en el apartado de marco teórico, se denomina ciclo de vida a las etapas por las cuales atraviesa un producto o servicio, desde su introducción al mercado, hasta su retiro del mismo. Cada una de ellas tiene características diferenciales y, consecuentemente, las estrategias comerciales que logran potenciar las ventas o rentabilidad, deberán adaptarse a donde la empresa crea encontrarse.

La etapa de Introducción es donde se establece el primer contacto de la empresa con los clientes potenciales. El usuario no conoce el producto, por lo que resulta lógico que la empresa tenga que llamar la atención de los mismos y dar fe de la conveniencia de su uso. Es una etapa de ventas bajas y de aceptación incierta. Para el caso de los bancos digitales, esta etapa está marcada por presentarse como jugadores innovadores dentro del rubro bancario, tratando de mostrarse como simplificadores de transacciones y ahorradores de tiempos para sus usuarios.

Si bien en todos los rubros puede ser una etapa frustrante y costosa, estas características se acentúan al tratarse de una actividad financiera. La gente y empresas tienden a ser más cuidadosas y desconfiadas a la hora de evaluar la conveniencia en el uso de tecnologías innovadoras que puedan comprometer sus ahorros o finanzas, por esto es menester resaltar desde el banco la seguridad y confidencialidad de las transacciones. En esta etapa el foco debería estar en intentar que el usuario reconozca la marca y así captar los primeros usuarios, por lo que el objetivo debe ser los segmentos más propensos a adoptar nuevas tecnologías, siendo generalmente los usuarios más jóvenes.

Una vez ganada la aceptación de los primeros usuarios y con una elevación del número de clientes que han descargado la app, el siguiente paso está centrado en lograr el mejor producto posible, al mejor precio posible con el fin de maximizar la penetración en el mercado. (Levitt, 1965). Esta etapa es denominada *Crecimiento*.

Ahora, el banco debe buscar ampliar su oferta de servicios y tratar de satisfacer no solo a los usuarios innovadores, sino ampliar su público objetivo, el cual ahora es mucho más diverso y disperso, por lo cual, también lo serán los productos y servicios demandados por ellos, y será necesario dar respuesta a esta demanda.

Es importante tener presente que una mayor cantidad de usuarios y transacciones conlleva una inversión importante en la seguridad y escalabilidad de los sistemas internos, ya sea a fin de que las transacciones se lleven adelante de forma eficiente y no queden trabadas o incompletas, o bien la forma en la que se brinda ayuda y soporte una vez que la transacción no finalizó correctamente. Este tipo de servicios se caracterizan por tener una tasa de abandono alta por parte de los usuarios

cuando la experiencia de uso no fue la deseada. Ya sea por una fricción en el uso de la app, un soporte lento o ineficaz, la falta de seguridad y confianza o la ausencia de incentivos para continuar operando con el banco, harán que los usuarios activos disminuyan rápidamente, por lo que es un punto clave a tener en cuenta.

Aquí también entra en juego un cambio en la estrategia de marketing utilizada en la etapa previa. En la presente, es necesario intensificar las campañas apuntando ya a todos los públicos de interés para la empresa, siendo a través de publicidad en medios tradicionales y en redes sociales e influencers ya sea dentro del rubro como por fuera del mismo. Teniendo en cuenta el respaldo económico y de experiencia de gestión por parte del GSS, es posible crear un ecosistema de fidelización relacionando todos los servicios del grupo Sancor, ya sea a través de un programa de puntos, sistema de referidos y/o beneficios exclusivos para usuarios. (Como el que hoy cuenta el grupo, pero no incluye BDS)¹⁰

Esta es una etapa sumamente sensible, ya que, si bien el banco sigue teniendo una inversión enorme en su crecimiento, ya lo hace en vistas de encontrar un modelo de negocios que sea sostenible en el tiempo y permita generar ganancias en el corto o mediano plazo. Teniendo en cuenta la sensibilidad que pueden tener las modificaciones en las comisiones cobradas o tasas ofrecidas, es necesario realizar un estudio pormenorizado de las consecuencias posibles a fin de evitar que las mismas sean contraproducentes.

Como se detalla, esta etapa es clave dentro del ciclo de vida, aquí la empresa necesita consolidar su base de usuarios y clientes, diferenciándose de sus competidores, sin perder de vista la escalabilidad de las operaciones y su sostenibilidad a largo plazo.

Teniendo en cuenta las características nombradas, se puede encuadrar al BDS dentro de una fase temprana de esta etapa, por lo que debe ser tenido en cuenta a la hora de generar las conclusiones finales y proponer mejoras en las estrategias de fidelización.

Pero no todo crecimiento es para siempre. Llegará el punto donde la tasa de nuevos usuarios empiece a mermar y el mercado se encuentre saturado. Es entonces que el producto entró en su etapa de *Madurez*, y las empresas deben buscar la forma de diferenciarse unas de otras, ya que su crecimiento será en detrimento de sus competidores, es por eso que la fidelización de usuarios juega un papel clave en esta etapa.

¹⁰ Programa "Beneficia" <https://programabeneficia.com/>

A su vez, se debe continuar en la asignación de recursos en busca de la innovación constante a fin de evitar la obsolescencia.

En el modelo, la última etapa se denomina *Declive*. Aquí las ventas ya se encuentran en retroceso, por lo tanto, la rentabilidad sigue el mismo camino. Las estrategias a aplicar en esta etapa son menos felices que en las anteriores, ya que el objetivo es evitar la desaparición del mercado. Opciones viables podrían estar relacionadas a buscar fusiones con competidores, enfocarse en un nicho particular de clientes o desmenuzar sus operaciones y mantener solo aquellas que les sean rentables. Como última opción, la empresa puede barajar la posibilidad de vender sus operaciones a otra entidad interesada.

Se puede concluir entonces que el mercado financiero y bancario tiene muchos años de recorrido por delante antes de completar el ciclo completo, habiendo diversas oportunidades de desarrollo y ampliación del mercado, ya sea a nivel nacional como internacional.

9.5- Análisis resultados de trabajos de campo.

Como se detalló anteriormente, para la realización de este trabajo se llevó adelante un cuestionario a usuarios actuales y potenciales del BDS a fin de poder obtener una visión externa de la compañía. A su vez, fue complementado con dos entrevistas a informantes claves dentro de la empresa, líderes de los segmentos Individuos y Pymes, para sumar una visión interna.

A continuación, se explayarán los resultados obtenidos, con la intención de resaltar los resultados y elaborar las respuestas a los objetivos planteados para estas herramientas.

9.5.1 Encuesta a usuarios de bancos digitales.

El trabajo de campo de esta sección se llevó a cabo mediante la utilización de un formulario de Google Forms, en el cual los encuestados contaban con la opción de seleccionar una respuesta exclusiva en las preguntas de opción única, mientras que en las preguntas de opción múltiple podrán seleccionar hasta tres respuestas. Las respuestas fueron obtenidas en el periodo entre octubre 2024 a enero 2025.

El formulario fue enviado principalmente mediante Whatsapp, y se accedía al mismo mediante el siguiente URL: <https://forms.gle/w4x8amTvx98dsZPw7>

Durante el periodo habilitado, se recibieron en total 95 respuestas, de las cuales dos fueron descartadas por no cumplir con los parámetros requeridos, dando un saldo de 93 encuestados como base para el análisis de los resultados.

Una vez depurada la muestra, se procesaron las respuestas en el sistema Dyane, previa codificación de las variables en los formatos requeridos por el mismo.

A partir de este software estadístico, se pudo lograr un análisis en profundidad, no solo quedándose en las variables univariantes, sino incluyendo también la tabulación cruzada de respuestas, lo que no hubiese sido posible con los datos brindados por Forms.

En cuanto al propósito de la encuesta, se plantearon los siguientes objetivos a cumplir con la misma:

- Obtener información para identificar y agrupar las bases de potenciales clientes en términos de usos, necesidades a cubrir y ubicación geográfica.
- Analizar el impacto en los usuarios de las estrategias utilizadas por el BDS para la fidelización de los mismos.
- Evaluar puntos de interés a fin de enfocar las estrategias futuras.
- Corroborar el grado de interés de los encuestados en los servicios propuestos por las aplicaciones financieras.

Tal lo explicado en el Capítulo 7 – “Metodología”, se trabajó bajo un muestreo no probabilístico por conveniencia.

A continuación, se expondrán las variables analizadas.

Variable 1: Edad

Como primera variable a analizar, se pretendía identificar los rangos etarios participantes.

Código	Significado	Frecuencias	%
1	De 18 a 29 años	25	26,88
2	De 30 a 45 años	48	51,61
3	Más de 45 años	20	21,51
	Total frecuencias	93	100,00

Fuente: Sistema Dyane con datos propios.

Como se observa en los resultados, el mayor rango de los encuestados se encuentra entre los 30 y 45 años (51,6%), con importante peso relativo de los jóvenes de entre 18 y 29 también (26,9%).

Variable 2: Sexo

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Femenino	59	63,44
2	Masculino	34	36,56
	Total frecuencias	93	100,00

Fuente: Sistema Dyane con datos propios.

A su vez, podemos observar una predominancia del sexo femenino, con un 63,4% de la muestra.

Variable 3: Lugar de residencia

En la presente variable, se buscó agrupar a los participantes en base a la densidad poblacional de su lugar de residencia. Para esto, se definieron los siguientes parámetros:

- Centros urbanos pequeños: hasta 20.000 habitantes
- Centros urbanos medianos: de 20.000 hasta 70.000 habitantes
- Centros urbanos grandes: de 70.000 a 200.000 habitantes
- Centros urbanos muy grandes: más de 200.000 habitantes.

Las respuestas fueron:

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Centros urbanos pequeños	13	13,98
2	Centros urbanos medianos	45	48,39
3	Centros urbanos grandes	15	16,13
4	Centros urbanos muy grandes	20	21,51
	Total frecuencias	93	100,00

Fuente: Sistema Dyane con datos propios.

Respecto al lugar de residencia, se muestra que el 48,4% de los encuestados reside en “centros urbanos medianos”, surgiendo una oportunidad de lograr alianzas con comercios locales, los cuales no cuentan con un gran poder de negociación comparado con grandes cadenas nacionales. entonces, la posibilidad reside en celebrar acuerdos de promociones y descuentos en estos tipos de comercios, movilizand o la economía local de las ciudades pequeñas, reduciendo el impacto económico para el banco, debido al bajo poder de negociación de los mismos.

Por detrás, la segunda participación más convocante fue la de ciudades muy grandes con el 21,5%, relegando a los “centros urbanos grandes” y “pequeños” al tercer y cuarto lugar con 16,1% y 14% respectivamente.

Variable 4: Servicios relevantes para el usuario

Ante la pregunta de “¿Cuál de estos ítems son de mayor importancia para Ud. a la hora de elegir un banco digital o Fintech?”, los encuestados respondieron:

Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	% s/ total frec.	% s/ muestra
1	Atención personalizada	32	12,65	34,41
2	Caja ahorro USD	38	15,02	40,86
3	Cuenta remunerada	44	17,39	47,31
4	Descuentos/promociones	54	21,34	58,06
5	Inversiones tradicionales (PF/PF UVA).	11	4,35	11,83
6	Otras inversiones (Cedears/Acciones/FCI/Crypto).	30	11,86	32,26
7	Retiros en efectivo sin cargo	20	7,91	21,51
8	Tarjeta de crédito	24	9,49	25,81
	Total frecuencias	253		
	Total muestra	93	100,00	272,04

Fuente: Sistema Dyane con datos propios.

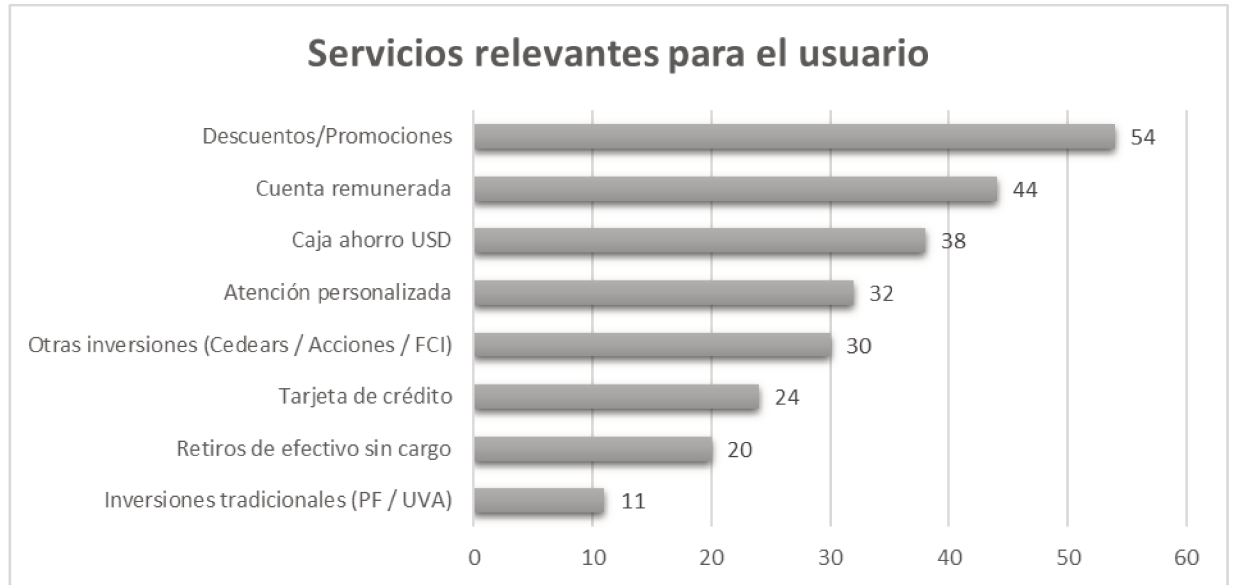
Aquí, se incluyeron variables de respuestas múltiples, permitiendo a los encuestados elegir hasta un máximo de tres respuestas. Así, vemos la diferencia entre el “total muestra” como el número de respuestas, y el “total de frecuencias” como la sumatoria de las respuestas individualizadas (“hasta 3 frecuencias por cada encuestado”).

En la variable 4 – “Servicios relevantes para el usuario” se puede notar fácilmente la importancia de los descuentos y promociones a la hora de elegir un banco o Fintech (58,1%). Si bien esto tiene un gran impacto negativo en la rentabilidad del banco, resulta una inversión evidentemente necesaria para ser considerados como opción principal.

Como segundo punto destacado, aparece la importancia de la cuenta remunerada (47,3%). Hoy, la gran mayoría de los competidores ofrece rendimientos diarios y superadores a los propuestos por BDS, por lo que esto refleja una oportunidad de mejora, ya sea a través del aumento de la misma o mediante la compensación con otros beneficios que atraigan a los clientes. De todas formas, estos rendimientos nominalmente altos no llegan a producir un rendimiento real positivo para los usuarios, aunque sí disminuyen el efecto de la inflación sobre sus gastos corrientes. Proyectando una inflación mensual más controlada a futuro, acorde a los relevamientos del BCRA a través del REM, estos rendimientos pueden ir perdiendo importancia relativa en la consideración de los usuarios.

A fecha de escribir este informe, el BDS ha lanzado la posibilidad de contar con una cuenta en dólares estadounidenses, cumpliendo con otra de las variables más solicitadas y valoradas por los usuarios (40,9%). Esto puede usarse como una diferenciación versus sus rivales, ya que no todos son capaces de ofrecer este servicio.

Como se ha destacado a lo largo de este trabajo, la inflación tiene un gran impacto en la forma en que los ciudadanos piensan su economía diaria. La búsqueda de alternativas para hacerle frente a la pérdida del poder de compra de los ingresos es intensa y también se refleja en los resultados obtenidos en la encuesta.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Variable 5: Uso principal

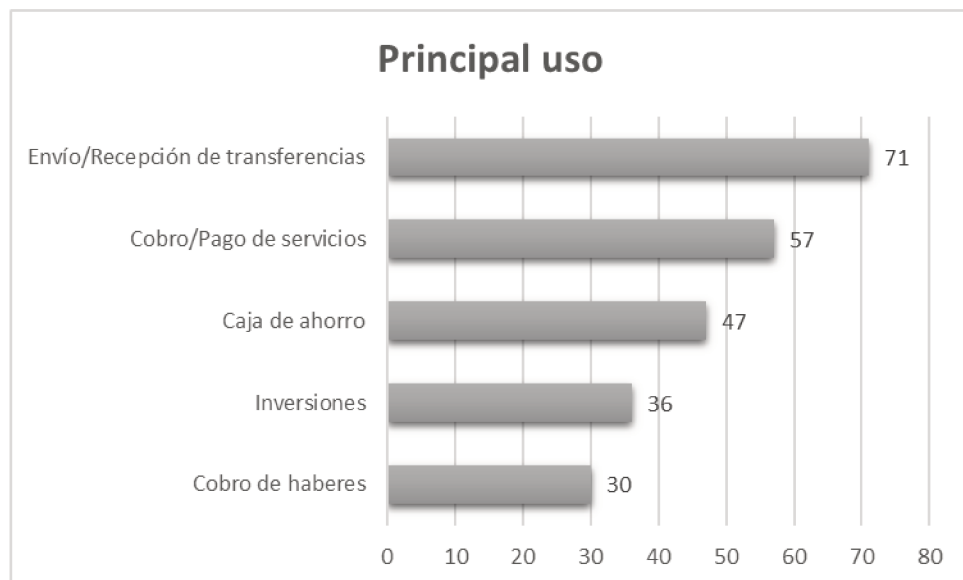
Consultados por cuál es el principal uso que le dan a estas aplicaciones, las respuestas obtenidas fueron:

Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	% s/ total frec.	% s/ muestra
1	Caja de ahorro	47	19,50	50,54
2	Cobro de haberes	30	12,45	32,26
3	Cobro/Pago de servicios	57	23,65	61,29
4	Envíos/Recepción de transferencias	71	29,46	76,34
5	Inversiones	36	14,94	38,71
6	Otro		0,00	0,00
	Total frecuencias	241		
	Total muestra	93	100,00	259,14

Fuente: Sistema Dyane con datos propios.

Dentro de esta variable se buscó identificar los puntos de interés principales. Así, la mayoría de los encuestados hacen uso del envío y recepción de transferencias (76,3%) y pago de servicios (61,3%). Podemos identificar que las opciones más elegidas tienen relación con el manejo diario de las finanzas personales. Aun así,

existe un interés para nada despreciable respecto al uso para realizar inversiones (38,7%.) Si bien los encuestados no son necesariamente personas altamente interiorizadas en las finanzas, surge como un punto muy solicitado, ya sean inversiones tradicionales como un plazo fijo, o más desarrolladas, como ser suscripciones a FCI, acceso a CEDEARs, acciones y plazos fijos atados a variables como UVA o similares. Aquí, el banco ofrece una cartera de posibilidades amplia, sin embargo, es posible la ampliación de la misma, teniendo en cuenta que el GSS cuenta con el control de la empresa “Grupo SS”, administradora de fondos comunes de inversión. Acercar la posibilidad de suscripción a esta clase de instrumentos puede resultar en un diferencial interesante tanto para los clientes como para la empresa.



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

Variable 6: Complementariedad

Buscando relevar la complementariedad se consultó si, además apps bancarias, el usuario utiliza aplicaciones de inversión. Las respuestas fueron:

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Si	37	39,78
2	No	56	60,22
	Total frecuencias	93	100,00

Fuente: Sistema Dyane con datos propios.

Más de la mitad de los encuestados (60,2%) declaró no utilizar aplicaciones o servicios de inversión como ser Alycs o brokers, por lo que la oportunidad de mejora cuenta con un potencial interesante a futuro. Para esto, es necesario que este acceso sea sencillo y fácil de entender para el usuario, principalmente para aquellos que no tienen relación con instituciones relacionadas al sector financiero o mercado de capitales.

Todos estos procesos y oportunidades de mejora resultan interesantes y más allá del costo de implementación que pueda resultar para la empresa, puede resultar algo abrumador para algunos usuarios, por lo que resulta inminente contar con un servicio de atención personalizada para resolver dudas o problemas que puedan surgir, recordando que una mala experiencia basta para que el cliente no utilice nuevamente los servicios.

Variable 7: Valor normativo

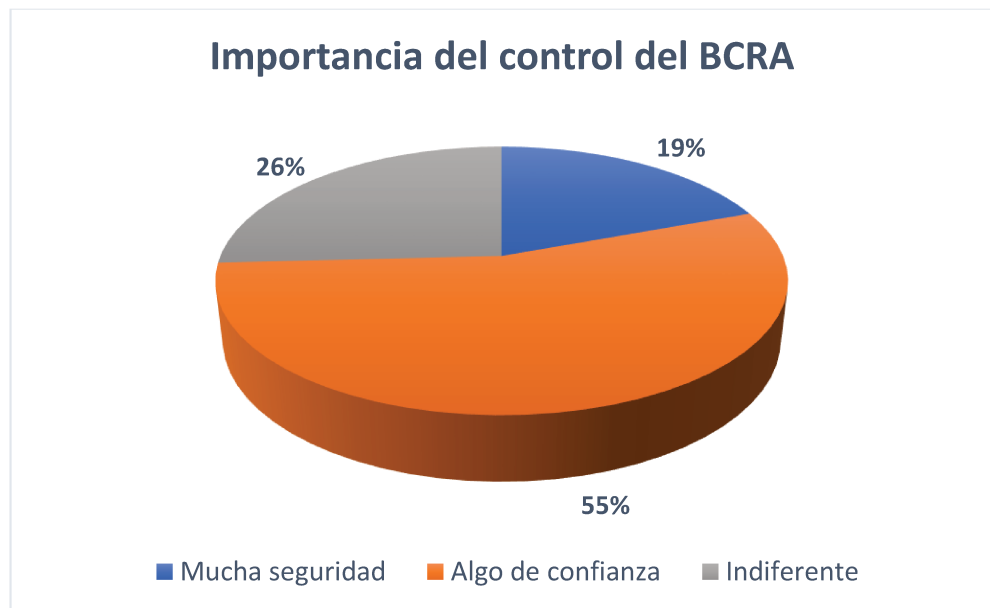
Otro punto central en los servicios de banca digital es la seguridad, por lo que se trató de medirlo en la variable 7. Recordando que el BDS cuenta con la calificación de banco, mediante la licencia otorgada por el BCRA.

Ante la pregunta de “¿Ud. le asigna valor al respaldo normativo y regulatorio que brinda el BCRA a los bancos por sobre las fintechs?” los usuarios respondieron:

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Mucho, me da seguridad	18	19,35
2	Si, me da algo de confianza	51	54,84
3	No, me es indiferente	24	25,81
	Total frecuencias	93	100,00

Fuente: Sistema Dyane con datos propios.

Si bien esto conlleva un costo de gestión interna, tiene su contrapartida en la seguridad y confianza percibida por los usuarios. Frente a billeteras virtuales o instituciones financieras, un 74,2% de los consultados ha declarado que le asigna importancia a este diferencial. De todas formas, aislando este parámetro, no resulta ser un “deal breaker”, debido a que el 54,8% de los usuarios le asignan importancia, pero no siendo ello una cualidad imprescindible.



Fuente: Elaboración propia según encuesta.

Variable 8: Posicionamiento en el mercado

Dentro de esta variable se buscó identificar las apps más utilizadas por los encuestado. Ante la pregunta de , ¿Cuál de las siguientes opciones utiliza con mayor frecuencia?, las respuestas fueron:

Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	% s/ total frec.	% s/ muestra
1	Banco del Sol	46	23,00	49,46
2	Brubank	4	2,00	4,30
3	Mercado Pago	79	39,50	84,95
4	Naranja X	24	12,00	25,81
5	Personal Pay	20	10,00	21,51
6	Prex	3	1,50	3,23
7	Reba		0,00	0,00
8	Uala	9	4,50	9,68
9	Ninguna de las anteriores	5	2,50	5,38
10	Otro	9	4,50	9,68
11	Galicia	1	0,50	1,08
	Total frecuencias	200		
	Total muestra	93	100,00	215,05

Fuente: Sistema Dyane con datos propios.

Repasando los resultados, puede ubicarse al BDS bajo el rol de “Seguidor”. Para la banca minorista existe un claro dominador y esto se ve reflejado tanto en las encuestas (85% de los encuestados utilizan Mercado Pago) como en la entrevista con el referente del banco, la cual se profundizará en el próximo punto. Más allá de eso, no parece haber un claro competidor que ocupe indiscutidamente el segundo lugar o que esté dispuesto a competir este lugar de liderazgo.

Debajo de la compañía líder, se encuentra BDS con 49,4% y muy por detrás Naranja X, Personal Pay y Uala con el 25,8%, 21,5% y 9,7% respectivamente.

Variable 9: Apps más utilizadas

Profundizando lo consultado en la variable anterior, se identificó a los usuarios que contemplan al BDS en el top 3 de sus apps bancarias.

Código	Significado	Frecuencias	%
1	SI	46	49,46
2	NO	47	50,54
	Total frecuencias	93	100,00

Fuente: Sistema Dyane con datos propios.

De las respuestas se desprende una equidad bastante notable, y por lo tanto se puede destacar que BDS es una opción popular entre los encuestados, aunque no posee una mayoría dominante (49,5%).

Entrecruzando las variables con el sistema Dyane, podemos profundizar el análisis en este punto, en este caso, combinando las respuestas de la variable 4 – “Servicios relevantes para el usuario” con la anterior.

¿Cuál de estos ítems son de mayor importancia para Ud. a la hora de elegir un banco digital o Fintech? (Hasta 3 respuestas) (respuestas múltiples)		Total muestra		Banco del Sol es una de sus 3 Apps más utilizadas			
				SI		NO	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestr a	Frecue ncias	% s/ muestr a	Frecue ncias	% s/ muestr a
1	Atención personalizada	32	34,41	18	39,13	14	29,79
2	Caja ahorro USD	38	40,86	15	32,61	23	48,94
3	Cuenta remunerada	44	47,31	28	60,87	16	34,04
4	Descuentos/promociones	54	58,06	30	65,22	24	51,06
5	Inversiones tradicionales (PF/PF UVA)	11	11,83	5	10,87	6	12,77
6	Otras inversiones (Cedears/Acciones/FCI/Cry pto)	30	32,26	11	23,91	19	40,43
7	Retiros en efectivo sin cargo	20	21,51	9	19,57	11	23,40
8	Tarjeta de crédito	24	25,81	12	26,09	12	25,53
	TOTAL	253	(93)	128	(46)	125	(47)

Fuente: Sistema Dyane con datos propios.

Así, vemos que los usuarios del banco del sol asignan mayor importancia a los ítems de “Descuentos/promociones” (65,2%) y a la “cuenta remunerada” (60,9%). Por el otro lado, los no usuarios hacen hincapié en la caja de ahorro en dólares (49%) y la posibilidad de realizar inversiones no tradicionales en la plataforma (40,4%). Cabe destacar que, si bien hoy en día el BDS cuenta con el servicio de caja de ahorro en USD, su lanzamiento fue posterior al de la competencia y todavía la opción de realizar suscripciones a FCI o acceder a la compra/venta de acciones, ONs, títulos públicos y demás inversiones similares no se encuentra desarrollada.

Variable 10: Cantidad de apps usadas en simultáneo

Continuando con el espíritu de la consulta anterior, en la presente variable se consultó sobre la cantidad de aplicaciones bancarias que regularmente usan los encuestados. Mediante la pregunta de “¿Cuántas apps bancarias/financieras utiliza simultáneamente?”, se obtuvo la siguiente tabla:

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Solo 1 app	12	12,90
2	2 o 3 apps	58	62,37
3	4 o 5 apps	22	23,66
4	Más de 5 apps	1	1,08
	Total frecuencias	93	100,00

Fuente: Sistema Dyane con datos propios.

De aquí se desprende la importancia de estar en el podio de las preferencias del usuario. La mayoría de los encuestados utiliza entre 2 y 3 apps, representando un 62,3% de la muestra, dejando espacio solamente para un 24,7% de clientes que siguen sus finanzas con 4 o más aplicaciones.

Así, se destaca que los usuarios se resisten a concentrar todos sus servicios a una sola app, pero tampoco están dispuestos a sobre diversificar su uso en demasiadas empresas. Por lo tanto, resulta clave generar estrategias para que el banco sea considerado como uno de los prioritarios.

Profundizando el análisis mediante la combinación de las respuestas de la variable 9 “Apps más utilizadas” con la presente, se obtiene:

¿Cuántas apps bancarias/financieras utiliza simultáneamente?		Total muestra		Banco del Sol es una de sus 3 Apps más utilizadas			
				SI		NO	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Solo 1 app	12	12,90	0	0,00	12	25,53
2	2 o 3 apps	58	62,37	35	76,09	23	48,94
3	4 o 5 apps	22	23,66	10	21,74	12	25,53
4	más de 5 apps	1	1,08	1	2,17	0	0,00
	TOTAL	93	100,00	46	100,00	47	100,00

Fuente: Sistema Dyane con datos propios.

De forma interesante, sumando al análisis la variable 8: “Posicionamiento en el mercado”, se destaca que la mayor parte de los usuarios del BDS son personas abiertas a la diversificación en 2 o 3 apps, representando el 76,1%. Como contracara, el BDS no es una opción prioritaria para aquellos usuarios que eligen centralizar sus finanzas en una sola app, obteniendo un rotundo 0%.

¿Cuál de las siguientes opciones utiliza con mayor frecuencia? (Hasta 3 respuestas) (respuestas múltiples)		Total muestra		Banco del Sol es una de sus 3 Apps más utilizadas			
				SI		NO	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Banco del Sol	46	49,46	46	100,00	0	0,00
2	Brubank	4	4,30	0	0,00	4	8,51
3	Mercado Pago	79	84,95	41	89,13	38	80,85
4	Naranja X	24	25,81	9	19,57	15	31,91
5	Personal Pay	20	21,51	7	15,22	13	27,66
6	Prex	3	3,23	1	2,17	2	4,26
8	Uala	9	9,68	6	13,04	3	6,38
9	Ninguna de las anteriores	5	5,38	0	0,00	5	10,64
10	Otro	9	9,68	3	6,52	6	12,77

¿Cuál de las siguientes opciones utiliza con mayor frecuencia? (Hasta 3 respuestas) (respuestas múltiples)		Total muestra		Banco del Sol es una de sus 3 Apps más utilizadas			
				SI		NO	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
11	Galicia	1	1,08	0	0,00	1	2,13
	TOTAL	200	(93)	113	(46)	87	(47)

Fuente: Sistema Dyane con datos propios.

Intentando identificar cual empresa atrae a los no usuarios, vemos que Mercado Pago es la app claramente líder en la generalidad de usuarios y, enfocándonos en los no usuarios del BDS, el porcentaje disminuye hasta un 80,9% pero sigue sosteniendo un claro liderazgo.

Además, estos no usuarios se inclinan por fintechs como Naranja X (31,9%) y Personal Pay (27,7%). Aquí se presenta una oportunidad de enfocar a estos clientes campañas de atracción y fidelización hacia el banco.

Variable 11: Preferencias al momento de pagar

Hasta el momento, los resultados han mostrado las diferentes combinaciones que utilizan las personas para maximizar los beneficios ofrecidos por las empresas del mercado financiero. Resulta interesante entonces, sumar al análisis el medio de pago por el que los participantes prefieren realizar sus pagos. Los resultados fueron:

Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	% s/ total frec.	% s/ muestra
1	Efectivo	9	3,86	9,68
2	NFC	2	0,86	2,15
3	Tarjeta de débito	42	18,03	45,16
4	Tarjeta de crédito	36	15,45	38,71
5	Transferencia	79	33,91	84,95

Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	% s/ total frec.	% s/ muestra
6	QR (Incluye apps como Modo o MercadoPago)	65	27,90	69,89
7	Otro		0,00	0,00
	Total frecuencias	233		
	Total muestra	93	100,00	250,54

Fuente: Sistema Dyane con datos propios.

En esta variable se puede identificar el desplazamiento que ha sufrido el efectivo (9,7%) y las tarjetas de débito (45,2%) como opciones principales, a costa del crecimiento en la adopción de los pagos por transferencia y QR (85% y 69,9% respectivamente). Así, los medios de pago disruptivos van ganando espacio en la consideración popular. De todas formas, la baja adopción del método NFC (2,1%) refleja que estas nuevas opciones tienen un crecimiento lento, posiblemente relacionado a la falta de infraestructura de los cobradores y la falta de incentivos para su uso.

Variable 12: Motivo de las preferencias de pago

Ahondando en la justificación de esa inclinación, se consultó sobre los motivos en los cuales los usuarios basaban su preferencia.

Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	% s/ total frec.	% s/ muestra
1	Facilidad	76	30,28	81,72
2	Rapidez	75	29,88	80,65
3	Seguridad	37	14,74	39,78
4	Costumbre	18	7,17	19,35
5	Conocimiento del funcionamiento	11	4,38	11,83
6	Conveniencia económica	34	13,55	36,56
7	Otro		0,00	0,00
	Total frecuencias	251		
	Total muestra	93	100,00	269,89

Fuente: Sistema Dyane con datos propios.

Aquí, se destaca que la facilidad y rapidez a la hora de pagar es esencial, representando un 81,7% y 80,7% respectivamente.

A su vez, la seguridad (39,8%) y conveniencia económica (36,6%) influyen en menor medida a la hora de elegir el método de pago. Como punto de interés se destaca que la gente no valora de sobremanera la costumbre, dejando lugar a ser influenciados por nuevos métodos que puedan eficientizar las características más elegidas.

Variable 13: Origen de ingresos

En la presente variable se buscó identificar la fuente de ingreso de los encuestados.

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Trabajo en Relación de Dependencia	75	80,65
2	Empleado Provincial	1	1,08
3	Trabajador Autónomo	17	18,28
	Total frecuencias	93	100,00

Fuente: Sistema Dyane con datos propios.

La enorme mayoría de los encuestados (80,7%) cuentan con ingresos provenientes el trabajo en relación de dependencia, por lo que representa una oportunidad la atracción de quienes se encuentran en esta situación, a fin de que elijan recibir sus haberes en las cuentas del BDS.

Resulta interesante combinar las respuestas brindadas por los usuarios para la Variable 11 – “Preferencias al momento del pago” junto con la presente variable “Origen de ingresos”. Es curioso ver como este origen modifica la forma en que los usuarios eligen el método de pago.

A la hora de realizar un pago, Ud. prefiere: (Hasta 3 respuestas) (respuestas múltiples)		Sus ingresos provienen de:							
		Total muestra		Trabajo en Relación de Dependencia		Empleado Provincial		Trabajador Autónomo	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra
1	Efectivo	9	9,68	3	4,00	1	100,00	5	29,41
2	NFC	2	2,15	2	2,67	0	0,00	0	0,00

A la hora de realizar un pago, Ud. prefiere: (Hasta 3 respuestas) (respuestas múltiples)		Total muestra		Sus ingresos provienen de:					
				Trabajo en Relación de Dependencia		Empleado Provincial		Trabajador Autónomo	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
3	Tarjeta de débito	42	45,16	33	44,00	1	100,00	8	47,06
4	Tarjeta de crédito	36	38,71	32	42,67	0	0,00	4	23,53
5	Transferencia	79	84,95	64	85,33	1	100,00	14	82,35
6	QR (Incluye apps como Modo o MercadoPago)	65	69,89	54	72,00	0	0,00	11	64,71
	TOTAL	233	(93)	188	(75)	3	(1)	42	(17)

Fuente: Sistema Dyane con datos propios.

Los trabajadores en relación de dependencia suelen optar en mayor medida por tarjetas de crédito que los autónomos (42,7% vs 23,5%), lo que se puede justificar con una mayor previsibilidad y estabilidad en los ingresos futuros. Por el otro lado, los autónomos muestran mayor interés por los pagos en efectivo que los empleados privados (29,4% vs 4%).

Debido a la baja participación relativa de los empleados públicos, provinciales en este caso, pude explicar el bajo interés de las empresas competidoras para atraer a este nicho.

9.5.2 Entrevista a informantes claves

Buscando complementar la visión de los usuarios, se llevaron a cabo dos entrevistas a informantes claves dentro de la empresa, líderes de los segmentos Individuos y Pymes, para sumar una visión interna.

Por el segmento “Banca Individuos” se realizó una charla con Guillermo Daniel Decurgez y, para el segmento “Banca Individuos”, la misma fue realizada con Flavio López. Ambas fueron realizadas mediante el sistema Webex, y tuvieron una duración aproximada de 30 minutos cada una. Las transcripciones de las mismas se encuentran disponibles en el Anexo III – “Entrevistas a usuarios claves”.

Ambas entrevistas se llevaron bajo los mismos parámetros y preguntas guía, buscando cumplir los siguientes puntos:

- **Objetivos a cumplir, ya redactados en apartado 5.**
 - a. Realizar un diagnóstico del sector bancario tradicional y digital en Argentina.
 - b. Identificar y agrupar las bases de potenciales clientes en términos de usos, necesidades a cubrir y ubicación geográfica.
 - c. Analizar las estrategias utilizadas actualmente por el BDS para ampliar su base de clientes y sus resultados medidos en cantidad de usuarios activos.
 - d. Evaluar debilidades y fortalezas del BDS.

- **Objetivos de la herramienta en sí misma:**
 - a. Obtener información de la visión con la que cuentan los informantes claves respecto a la situación actual de la industria bancaria en el país.
 - b. Identificar y agrupar los clientes en base a criterios comunes.
 - c. Conocer las estrategias que aplica el área comercial del BDS a fin de ampliar su base de clientes activos y su planeamiento.
 - d. Identificar debilidades y fortalezas del BDS frente a los competidores.

Los lineamientos de las variables mediante las cuales se buscó llegar a los objetivos planteados fueron:

N°	Objetivo	Variables
1	Obtener información de la visión con la que cuentan los informantes claves respecto a la situación actual de la industria bancaria en el país.	-Posicionamiento en el mercado -Competidores -Regulaciones y leyes aplicables
2	Identificar y agrupar los clientes en base a criterios comunes.	-Preferencias de los usuarios -Descargas de las apps -Adaptabilidad a nuevos productos
3	Conocer las estrategias que aplica el área comercial del BDS a fin de ampliar su base de clientes activos y su planeamiento	-Planificación de estrategias
4	Identificar debilidades y fortalezas del BDS frente a los competidores	-Características más valoradas por los usuarios
5	Perspectivas del futuro del BDS	- Visión de los decisores

En el Anexo III – “Entrevistas a usuarios claves” se detalla minuciosamente los parámetros aplicados para la estructuración de las conversaciones con los referentes.

Una vez estructurado el formato y llevadas a cabo, se puede tener una idea del momento actual y las perspectivas de los informantes para el futuro. Así, se puede afirmar que el sector bancario se encuentra inmerso dentro de un proceso de digitalización acelerada.

La división clara que hoy existe entre las fintechs y bancos digitales versus la banca tradicional, poco a poco se irá desdibujando debido a la cada vez más presente necesidad de virtualidad. Así, las entidades tradicionales buscarán eficientizar sus recursos y operaciones mediante la optimización de sus modelos digitales. Sin embargo, y de sobremanera en la sección empresas, la presencialidad sigue y seguirá teniendo un valor adicional. Aquí se presenta una ventana de oportunidad para el BDS, teniendo en cuenta su naturaleza híbrida.

Para lograr esto, es necesario aceptar el funcionamiento del canal digital para evitar fricciones y problemas en el uso diario, recordando el alto impacto que una mala experiencia puede tener para el usuario. Por el otro lado, mantenerse cerca del cliente físicamente hoy en día sigue siendo valorado. Aquí, ambos segmentos han resaltado la importancia que tiene en el esquema de negocios la trayectoria que pudo lograr el GSS mediante los seguros y ART, ya que los principales focos de clientes se encuentran en las ciudades donde la empresa tiene gran llegada a los clientes. El desafío reside entonces, en poder lograr en el futuro un crecimiento orgánico de los usuarios, sin dependencia del GSS, pero si aprovechando el impulso que la vinculación con las demás empresas del grupo pueden lograr.

Hoy el BDS ha logrado ofrecer un on boarding 100% digital y sin fricciones para los minoristas, logrando una aprobación ágil de productos que requieran un análisis crediticio y, obteniendo una tasa de crecimiento más que aceptable ya sea en la venta de tarjetas de crédito, otorgamiento de créditos y alta de usuarios en la app. Que estas variables continúen al alza tiene una vinculación directa con la oferta de promociones, calidad y variedad de servicios ofrecidos. A su vez, que la experiencia de uso resulte sencilla y ágil es un factor determinante, por lo que resulta inminente contar con un servicio de atención personalizada para resolver dudas o problemas que puedan surgir, recordando que una sola mala experiencia basta para que el cliente no utilice nuevamente los servicios.

Otro punto central en los servicios de banca digital es la seguridad, resaltando que el BDS cuenta con la calificación de banco, mediante la licencia otorgada por el BCRA. Si bien esto conlleva un costo de gestión interna, tiene su contrapartida en la seguridad y confianza percibida por los usuarios, como se ha visto también en los resultados de las encuestas publicado en el apartado anterior.

Resulta de particular interés analizar la complejidad con la que cuenta el mercado argentino respecto a la fidelización de usuarios. Las personas que habitualmente utilizan estos servicios se encuentran altamente informados y profesionalizados en lo que respecta a la movilidad de fondos de manera rápida a fin de aprovechar beneficios puntuales que los competidores puedan ofrecer. Esta es una de las razones que, al comparar los usuarios activos de las apps resulta relativamente bajo versus la cantidad de descargas que tienen, indicando que una cantidad considerable de personas descargan la app, usan un beneficio puntual durante el plazo de vigencia del mismo, y no vuelven a ingresar hasta que encuentren otro beneficio que capte su atención.

Respecto a la banca empresa, los bancos de primera línea establecen una diferenciación importante entre los “líderes” como ser Santander, Galicia, BBVA y Macro, respecto a los “seguidores”. Los bancos del calibre del BDS no pueden competir económicamente contra los líderes, por lo que las estrategias utilizadas deben apuntar al crecimiento dentro de los bancos de segunda línea, a fin de, en el futuro poder entrar en la conversación con los primeros. Hoy el BDS cumple un rol de financiamiento de empresas pymes teniendo en cuenta las limitaciones de capital que posee y su calificación de banco “Categoría C”. El desafío a largo plazo reside en expandirse progresivamente sobre todo en la zona núcleo, a medida que la oferta de servicios para este segmento también se va mejorando.

Más allá de todas las mejoras que el sector pueda proponer, la evolución de la economía del país en su conjunto resulta un factor determinante y altamente influyente en la expansión de estas empresas, ya sea por las variaciones en la demanda de crédito, poder de compra o posibilidad de ahorro e inversión de los usuarios individuales y empresas. Dentro de un panorama macroeconómico predecible, logrando tasas de inflación y de interés a la baja, es probable que se favorezcan las condiciones necesarias para que los bancos puedan ofrecer las soluciones demandadas por sus clientes a un costo más óptimo para ambas partes. En este contexto y con la expectativa que esto ocurra, el BDS se encuentra en proceso de eficientizar su propuesta para poder lograr en los próximos años una oferta más completa que le permita ampliar su participación en el mercado.

9.6 Acciones propuestas

A lo largo del apartado 9 - “Banco del Sol” se llevó a cabo un análisis pormenorizado de las cualidades del banco en la actualidad, así como su historia y las perspectivas a futuro. Es evidente que el mismo desarrolla su actividad en un contexto de alta competitividad, lo que exige que las estrategias utilizadas puedan ser lo más eficientes posibles para lograr su cometido.

Dentro del segmento Individuos es donde más atomizada se encuentra la oferta para los potenciales usuarios. Así, es necesario incentivar, en primer lugar, a que el usuario descargue la aplicación. Teniendo en cuenta que el BDS no es de las apps financieras más populares, es necesario irrumpir en el mercado con propuestas que llamen la atención de los usuarios, a la vez que no comprometan el bienestar financiero del GSS.

De esta forma, una alternativa viable podría enfocarse en ofrecer incentivos al primer uso del usuario en la plataforma, por ejemplo mediante cash backs en compras/pagos de servicios o la oferta de tasas preferenciales en inversiones tradicionales, como ser un plazo fijo. Si bien hoy en día el BDS ofrece una suerte de reintegro en pagos, gran parte son sobre servicios vinculados al GSS, por lo que no incentiva un crecimiento orgánico. A su vez, la colaboración de influencers financieros que puedan dar a conocer a su público estos beneficios podría generar un ingreso de usuarios nuevos.

Una vez logrado que el usuario cree su cuenta, el verdadero desafío es fidelizarlo. Como se destacó en los apartados precedentes, es necesario que las propuestas sean atractivas, seguras y que generen una experiencia de usuario fácil y sencilla.

Aquí, se propone que el BDS pueda desarrollar un sistema de niveles de usuarios, recompensando el mayor uso mediante mayores beneficios. Así, a los usuarios más activos se puede ofrecer descuentos exclusivos o que superen en porcentaje al brindado a los usuarios básicos. Otra forma, es el acceso gratuito/bonificado a cursos de administración financiera personal o similares.

Para aquellos usuarios con un perfil de riesgo más audaz, ofrecer la posibilidad de suscribirse a FCI, directamente desde la app del banco, podría ser un diferencial frente a la competencia, aprovechando los productos que el grupo ya disponibles a través de la sociedad gerente de fondos de inversión “Grupo SS”.

Resulta interesante también, desarrollar un sistema de beneficios personalizados por usuario, en base a su historial de uso en la app, ofreciendo beneficios sobre servicios que

utiliza regularmente o, por el contrario, que dejó de utilizar, de forma de incentivar nuevamente el uso.

Se destaca también la importancia que tiene comunicar y recordar los beneficios utilizados por el usuario, a fin de subrayar la conveniencia del uso de la app. Así, por ejemplo se podrían programar notificaciones push de forma mensual, con un análisis sencillo y escueto de los mismos.

A su vez, se podría asignar mayor relevancia a destacar el carácter de banco regulado por el BCRA mediante la inclusión de esta información en promociones que tengan lugar vía web, a fin de diferenciarse de la gran parte de sus competidores.

Una vez que el cliente se encuentre satisfecho con las funcionalidades, se puede pensar en un programa de referidos, premiando en parte al usuario ya existente que invita a una nueva persona a usar la app, como a este último. Con el fin de evitar el alta de usuarios fantasmas, se podría condicionar este beneficio al uso por un tiempo o un uso mínimo determinado.

En cuanto al sector Pymes, lo que se destaca a la hora de elegir el banco por parte de los empresarios es la agilidad en la gestión operativa diaria, así como también la posibilidad de financiarse.

Entonces, resulta un desafío interesante el desarrollo de una plataforma digital integral desde donde el cliente pueda realizar la totalidad de sus operaciones sin necesidad de tiempos de espera o tener que recurrir al uso simultáneo de múltiples plataformas. Para esto es necesario lograr la robustez del sistema a fin de evitar al máximo los errores y la necesidad de la intervención humana por parte del BDS en la diaria de la Pyme. Aprovechando el conocimiento financiero con el que cuenta el GSS, se podría ofrecer acceso al mercado de capitales a través del Grupos SS. Una funcionalidad llamativa, podría ser el descuento de cheques de pago diferido o la asistencia en la emisión de pagarés bursátiles o, si así lo amerita la situación a futuro se podría ofrecer acompañamiento en el desarrollo y colocación de obligaciones negociables.

El acceso a financiamiento inmediato podría ser muy atractivo para los empresarios. Conociendo el track record de la empresa, ofrecer líneas de crédito pre aprobadas hasta cierto límite puede ser un diferencial interesante. A medida que el número de clientes y operaciones procesadas vaya en aumento, el BDS eventualmente llegará a los requisitos

mínimos requeridos para obtener una mayor calificación por parte del BCRA¹¹, y así tener mayor margen de préstamos.

Otra forma de incentivar podría estar en ofrecer asesoramiento en temas relacionado al envío de pagos a proveedores del exterior, por ejemplo, ofreciendo el servicio de gestión de las autorizaciones necesarias requeridas por el BCRA, como ser la COM. 6401¹² o similares.

Para que las propuestas logren su propósito, es necesario que funcionen de forma eficiente y, en el caso de que ocurra un error inesperado, la ayuda debe ser rápida. Por esto, la capacitación constante al centro de atención puede resultar un punto clave.

¹¹ Ver Anexo IV – “Listado de entidades financieras por grupo A, B y C”

¹² DDJJ que deben presentar las empresas residentes en Argentina, declarando sus activos y pasivos para con no residentes.

10. Conclusiones

A lo largo del presente trabajo, se ha dado respuesta a los objetivos planteados en el apartado N° 5 – “Justificación”.

Para eso, se llevó adelante una revisión de la bibliografía citada, valiéndose de numerosos informes y publicaciones académicas, buscando aplicarlos al caso de estudio. Se destaca, además, la importancia que tiene la actualidad económica del país y sus proyecciones a futuro sobre el comportamiento de los usuarios de los servicios bancarios y financieros.

A su vez, el informe fue complementado con un trabajo de campo que se basó en dos pilares. En primer lugar, la realización de una encuesta a usuarios actuales y potenciales, a fin de conocer la opinión y valoración que hacen de estos productos. Por otro lado, se sumaron entrevistas con informantes claves del BDS, contando con la visión de los líderes de los dos segmentos de negocios con que hoy cuenta el banco, el segmento Pymes y el segmento Individuos.

Al relevar el estado de la situación actual de los bancos en el país, se identificaron las principales actividades por las cuales estas empresas logran beneficios, siendo la intermediación financiera la más relevante, captando rentabilidad mediante el spread entre las tasas activas y pasivas. También, estas instituciones cumplen el rol de facilitadores de pagos y transacciones financieras, permitiendo la realización de forma segura de transacciones entre las partes, obteniendo una rentabilidad por estos servicios.

Al momento de redacción de este trabajo, dentro del sistema financiero argentino existen 78 entidades habilitadas a operar, y este número permanece estable si tomamos el periodo 2018-2024, no habiendo variaciones significativas. Esto pone en evidencia que el sector cuenta con una barrera de entrada muy grande, principalmente por la dificultad de conseguir las habilitaciones necesarias por parte del BCRA, así como también la limitante de los capitales mínimos necesarios para poder operar.

En cuanto a la dispersión geográfica de los usuarios y entidades, no resulta sorprendente que exista una centralización muy marcada en el país. La región centro, la cual incluye CABA, Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba, explica el 70% de las sucursales plenas en el país, relegando a las demás jurisdicciones en cuanto a la actividad bancaria y económica, impactando de lleno en el peso relativo que

tienen dentro del PBI nacional. A contraposición, las provincias con menos participación en la distribución de sucursales y ATMs, son Catamarca, Tierra del Fuego, La Rioja y Formosa, conservando relación entre la distribución relativa del PBI. Así, a mayor población y/o actividad económica en la provincia, mayor cantidad y calidad de servicios financieros/bancarios, y viceversa.

Analizando a los principales jugadores dentro de rubro, se puede notar un mix entre entes privados y públicos. Las instituciones tradicionales parecen mantener con amplio margen el sector empresas, pero dentro de la banca minorista existe una puja interesante de empresas privadas competidoras que cuentan con el respaldo económico para poder pelear un posicionamiento de líderes y desplazar a las instituciones más tradicionales. Esto se ve favorecido también por la creciente inclusión financiera, la cuál es posible también por la mayor accesibilidad a servicios, como internet de mayor calidad. De todas formas, para ambos sectores existe un amplio margen por explotar, ya que el país se encuentra muy relegado en cuanto a los índices económicos versus a sus pares latinoamericanos.

Acorde a lo detallado en el apartado 8.3 – “Inclusión Financiera”, los depósitos dentro del sistema alcanzan un 18% del total del PBI del país, y solo un 11% si medimos la relación créditos contra el producto bruto. Estos márgenes son notablemente bajos, teniendo presentes que el promedio de la región Latinoamericana, es del 39%.

A su vez, el destino de los mencionados créditos en los últimos años fue en gran parte para el financiamiento de consumos personales a corto plazo. Conjuntamente, si comparamos con décadas anteriores, se puede notar una merma en el peso relativo de los préstamos hipotecarios y prendarios.

Así, un boom en el segmento de créditos de cualquier índole puede impulsar positivamente a este tipo de instituciones, teniendo en cuenta además el carácter altamente pro cíclico de la actividad bancaria. Resulta importante destacar entonces, que el rumbo de la economía el país juega un rol central en los desempeños de los bancos y será determinante para poder cumplir las metas que éstos se propongan.

Dentro del desarrollo, también se relevó la importancia y diferenciación respecto a que las empresas se encuentren reguladas y controladas por el BCRA, generando un mayor grado de confianza versus aquellas que no cuentan con este control. Existe aquí una característica de diferenciación a favor del BDS, sobre todo en el

segmento individuos. Si bien esto conlleva un costo de gestión interna, tiene su contrapartida en la seguridad y confianza percibida por los usuarios. Un 74,2% de los consultados ha declarado que le asigna importancia a este diferencial.

Dentro del análisis de las fortalezas con las que cuenta el BDS, se destaca la amplia gama de productos y servicios ofrecidos, lo cual denota un diferencial sobre todo en el segmento individuos de la banca digital. Esto podría capitalizar en gran parte el crecimiento esperado para los próximos años, principalmente con la expansión de la economía según los relevamientos del mercado, ampliando el otorgamiento de créditos, ya sean personales, prendario o hipotecarios.

Otro de los pilares de las fortalezas se encuentra en los respaldos con los que cuenta el banco, por el lado económico al ser parte del GSS, y por el lado normativo, al estar bajo la órbita de control del BCRA. Sin embargo, no debe perderse de vista la alta competitividad del sector, y continuar en la búsqueda de optimización de sus procesos internos a fin de permanecer competitivos y lograr una fidelización estable de sus clientes, sin descuidar la rentabilidad del negocio.

Hoy el banco se define como “seguidor” en su estrategia competitiva, lo cual se considera correcto y efectivo, dadas las condiciones analizadas a lo largo del presente trabajo.

Las sugerencias detalladas en el apartado 9.6 – “Acciones propuestas” tienen como objetivo mejorar la oferta del banco para con sus usuarios, buscando fortalecer la personalización de los servicios ofrecidos mediante una experiencia de usuario dinámica y sin roces. Partiendo del análisis realizado durante todo el apartado 9 – “Banco del Sol” y, especialmente enfocándose en los resultados y conclusiones del trabajo de campo, se destaca también la importancia clave del acceso al crédito, como base para construir una relación duradera entre el banco y el cliente. Todas las ideas pretenden no solo captar el interés de las empresas y personas, sino también fidelizarlos a largo plazo.

Se concluye entonces que la captación y fidelización de los usuarios no es un proceso simple, rápido ni sencillo y conlleva un gran esfuerzo de gestión y económico. Sin embargo, una estrategia donde se convenza al cliente de elegir al banco como opción regular llevará al uso de los servicios ofrecidos y su consecuente rentabilidad. Para esto, se destaca que el usuario, en cualquiera de los segmentos, debe sentirse cómodo, seguro y respaldado en sus operaciones.

Bibliografía

- Aizcobe, M. (2021). *Las billeteras virtuales y los riegos de LA/FT*. La Plata, Argentina: Boletín del observatorio en prevención de lavados de activos y compliance.
- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes - Segunda edición*. ESIC EDITORIAL.
- Argentina, B. (2018). *Desarrollo financiero argentino*. Buenos Aires.
- Arriaga Huerta, L. M. (2012). *MARKETING MIX: LA FORTALEZA DE LAS GRANDES EMPRESAS*.
- B.C.R.A, L. 2. (23 de Septiembre de 1992). Carta Orgánica del B.C.R.A. Argentina.
- Barrios, E. A. (2017). *Ciclo de vida de un producto y sus estrategias relacionadas (1er edición)*. Rio Gallegos: Libro digital.
- Barrutia, J. M. (2002). *Marketing bancario en la era de la información*.
- BCRA. (2020). *Estrategia nacional de inclusión financiera 2020 - 2023*. Buenos Aires.
- BCRA. (06 de 2023). *BCRA*. Obtenido de https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_informacion_estructura.asp?bco=00310&nom=&Tit=0
- BCRA. (Junio de 2023). *Ranking de activos - BCRA*. Obtenido de Ranking de activos - BCRA : <https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Activos.asp>
- BCSF. (2022). *Evolución de los préstamos y depósitos del sistema financiero bancario en Argentina*. Santa Fe.
- Camino Rivera, J. &. (2015). *Marketing financiero: Estrategias y planes de acción para mercados complejos*. Madrid: ESIC editorial.
- Desarrollo, B. I. (2020). *Estudio Fintech 2020 - Ecosistema Argentino*.
- ENACOM. (01 de 12 de 2022). *ENACOM*. Obtenido de ENACOM: <https://datosabiertos.enacom.gob.ar/visualizations/29881/serie-trimestral-de-accesos-a-internet-fijo-por-tecnologia/>
- Endriksen, E. S. (1999). *Teoria da Contabilidade*. Sao Pablo.
- Ferrell, O. C. (2012). *Estrategias de marketing (5ta edición)*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Freixas, X. &. (2008). *Microeconomics of banking*. MIT press.
- Hernández Ávila CE, C. N. (2019). *Introducción a los tipos de muestreo*. El Salvador: Alerta.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación. - 6ta edición*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Hinojo, P. (2019). *Oportunidades de la tecnología aplicada a los mercados financieros: el fenómeno Fintech*. Boletín Económico de ICE.

- IProfesional. (08 de 09 de 2017). *IProfesional*. Obtenido de IProfesional: <https://www.iprofesional.com/finanzas/255567-sancor-seguros-compro-banco-del-sol-y-entra-al-negocio-financiero>
- Kotler P, & S. (1981). *Marketing Warfare in the 1980s*. The Journal of Business Strategy.
- Kotler, P. y. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: Pearson education.
- Levitt, T. (1965). Exploit the Product Life Cycle. En T. Levitt, *Exploit the Product Life Cycle*. Harvard Business Review .
- Lovelock, C. &. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia. (6ta edición)*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Munyuki, E. (2023). *Essential KPIs of a digital bank (Version 2.1)*. Obtenido de Munyuki: www.munyuki.com
- Pariante, R. (2019). Ratios de rentabilidad: ¿cuál es mejor? *BBVA* .
- Perone, G. J. (2022). *Estrategias para la fidelización y captación de nuevos clientes del segmento PyME en un banco privado nacional*.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. En M. Porter, *The five competitive forces that shape strategy* (pág. 78). Harvard business review vol. 86 (1).
- Scordo, P. (2018). *El impacto de la Digitalización en el Sector Bancario Argentino de renta alta*.
- Siguaw, J. &. (2004). *Are Your Satisfied Customers Loyal?* California, USA: SAGE Publications.
- Stanton, W. J. (2007). *Fundamentos del Marketing (14° edición)*. Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Steiner, G. (1995). *Planeación Estratégica*. Compañía Editorial Continental (CECSA).

Informes:

Informes Cámara Argentina de Fintechs <https://camarafintech.org/>

Informes de pagos minoristas - Banco Central de la República Argentina <https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe-pagos-minoristas.asp>

Estudio Fintech 2020 – Ecosistema Argentino. BID Lab – Bastante, Marcelo. 2020

Informes BCRA

https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras.asp

Anexo I. Entidades financieras habilitadas

Código	Denominación
7	BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES S.A.U.
11	BANCO DE LA NACION ARGENTINA
14	BANCO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES
15	INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA
16	CITIBANK N.A.
17	BANCO BBVA ARGENTINA S.A.
20	BANCO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA S.A.
27	BANCO SUPERVIELLE S.A.
29	BANCO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES
34	BANCO PATAGONIA S.A.
44	BANCO HIPOTECARIO S.A.
45	BANCO DE SAN JUAN S.A.
65	BANCO MUNICIPAL DE ROSARIO
72	BANCO SANTANDER ARGENTINA S.A.
83	BANCO DEL CHUBUT S.A.
86	BANCO DE SANTA CRUZ S.A.
93	BANCO DE LA PAMPA SOCIEDAD DE ECONOMÍA M
94	BANCO DE CORRIENTES S.A.
97	BANCO PROVINCIA DEL NEUQUÉN SOCIEDAD ANÓ
131	BANK OF CHINA LIMITED SUCURSAL BUENOS AI
143	BRUBANK S.A.U.
147	BIBANK S.A.
150	HSBC BANK ARGENTINA S.A.
158	OPEN BANK ARGENTINA S.A.
165	JPMORGAN CHASE BANK, NATIONAL ASSOCIATIO
191	BANCO CREDICOOP COOPERATIVO LIMITADO
198	BANCO DE VALORES S.A.
247	BANCO ROELA S.A.
254	BANCO MARIVA S.A.
259	BANCO ITAU ARGENTINA S.A.
266	BNP PARIBAS
268	BANCO PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO
269	BANCO DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGU
277	BANCO SAENZ S.A.
281	BANCO MERIDIAN S.A.
285	BANCO MACRO S.A.
299	BANCO COMAFI SOCIEDAD ANONIMA

300	BANCO DE INVERSION Y COMERCIO EXTERIOR S
301	BANCO PIANO S.A.
305	BANCO JULIO SOCIEDAD ANONIMA
309	BANCO RIOJA SOCIEDAD ANONIMA UNIPERSONAL
310	BANCO DEL SOL S.A.
311	NUEVO BANCO DEL CHACO S. A.
312	BANCO VOII S.A.
315	BANCO DE FORMOSA S.A.
319	BANCO CMF S.A.
321	BANCO DE SANTIAGO DEL ESTERO S.A.
322	BANCO INDUSTRIAL S.A.
330	NUEVO BANCO DE SANTA FE SOCIEDAD ANONIMA
331	BANCO CETELEM ARGENTINA S.A.
332	BANCO DE SERVICIOS FINANCIEROS S.A.
338	BANCO DE SERVICIOS Y TRANSACCIONES S.A.
339	RCI BANQUE S.A.
340	BACS BANCO DE CREDITO Y SECURITIZACION S
341	BANCO MASVENTAS S.A.
384	WILOBANK S.A.U.
386	NUEVO BANCO DE ENTRE RÍOS S.A.
389	BANCO COLUMBIA S.A.
426	BANCO BICA S.A.
431	BANCO COINAG S.A.
432	BANCO DE COMERCIO S.A.
435	BANCO SUCREDITO REGIONAL S.A.U.
448	BANCO DINO S.A.
44077	COMPAÑIA FINANCIERA ARGENTINA S.A.
44088	VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES COMPAÑIA F
44090	IUDU COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
44092	FCA COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
44093	GPAT COMPAÑIA FINANCIERA S.A.U.
44094	MERCEDES-BENZ COMPAÑIA FINANCIERA ARGENT
44095	ROMBO COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
44096	JOHN DEERE CREDIT COMPAÑIA FINANCIERA S.
44098	PSA FINANCE ARGENTINA COMPAÑIA FINANCIER
44099	TOYOTA COMPAÑIA FINANCIERA DE ARGENTINA
45030	NARANJA DIGITAL COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
45056	MONTEMAR COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
45072	REBA COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
65203	CREDITO REGIONAL COMPAÑIA FINANCIERA S.A

¹³ Listado obtenido de la página oficial del BCRA.

https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Sistema_financiero_nomina_de_entidades.asp?bco=AAA00&tipo=1

Anexo II. Encuesta a usuarios

El estudio se llevó a cabo mediante la distribución de cuestionarios elaborados en la plataforma Google Forms. Los encuestados tuvieron la opción de seleccionar una respuesta exclusiva en las preguntas de opción única, mientras que en las preguntas de opción múltiple podrán seleccionar hasta tres respuestas.

Se han recibido 95 respuestas, relevadas desde octubre de 2024, siendo la totalidad de las preguntas obligatorias.

Como se detalló durante el presente trabajo, se buscó estructurar la encuesta a través del método de muestreo no probabilístico, partiendo de un muestreo por cuotas, intentando replicar lo más fiel posible los parámetros definidos en el informe de PwC para el diario Infobae.¹⁴ Se aclara que los parámetros fueron ligeramente modificados a fin de poder cumplir con el espíritu del muestreo.

La muestra se definió principalmente por edad, seguido por el sexo de cada encuestado y posteriormente su fuente de ingresos.

En cuanto a los criterios de exclusión, se especificó que los participantes debían contar con una edad igual o superior a los 18 años.

Dentro de los objetivos que se buscó cumplir, se detalla:

- Obtener información para identificar y agrupar las bases de potenciales clientes en términos de usos, necesidades a cubrir y ubicación geográfica.
- Analizar el impacto en los usuarios de las estrategias utilizadas por el BDS para la fidelización de los mismos.
- Evaluar puntos de interés a fin de enfocar las estrategias futuras.
- Corroborar el grado de interés de los encuestados en los servicios propuestos por las aplicaciones financieras.

Los resultados de la misma se pueden encontrar en el siguiente link:

<https://forms.gle/CGvtGap47i7szaYg9>

¹⁴ <https://www.infobae.com/economia/2023/06/30/mas-de-700-mil-argentinos-ingresaron-por-primera-vez-a-una-app-financiera-en-el-ultimo-ano/>

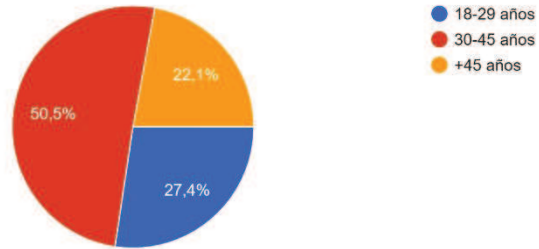
Detalle de preguntas y respuestas:

1. Edad

- 18 - 29 años
- 30 – 45 años
- +45 años

¿Cuál es su edad?

95 respuestas

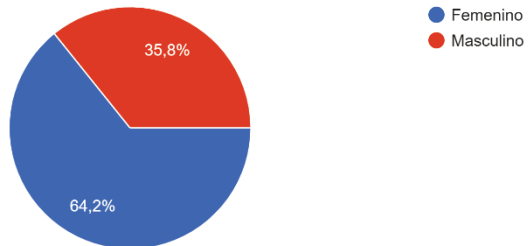


2. Sexo

- Femenino
- Masculino

¿Cuál es su sexo?

95 respuestas

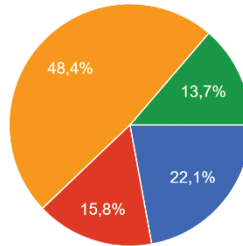


3. Ubicación geográfica

- Muy grandes centros urbanos (+200.000 habitantes)
- Grandes centros urbanos (70 – 200.000 habitantes)
- Centros urbanos medianos (20 – 70.000 habitantes)
- Pequeños centros urbanos (-20.000 habitantes)

¿Donde reside actualmente?

95 respuestas



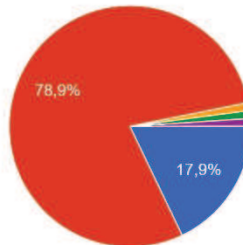
- Centros urbanos muy grandes (Más de 200.000 habitantes)
- Centros urbanos grandes (70 - 200.000 habitantes)
- Centros urbanos medianos (20 - 70.000 habitantes)
- Centros urbanos pequeños (Hasta 20.000 habitantes)

4. Sus ingresos provienen del:

- Autónomo
- Trabajo en relación de dependencia
- Otros

Sus ingresos provienen del

95 respuestas



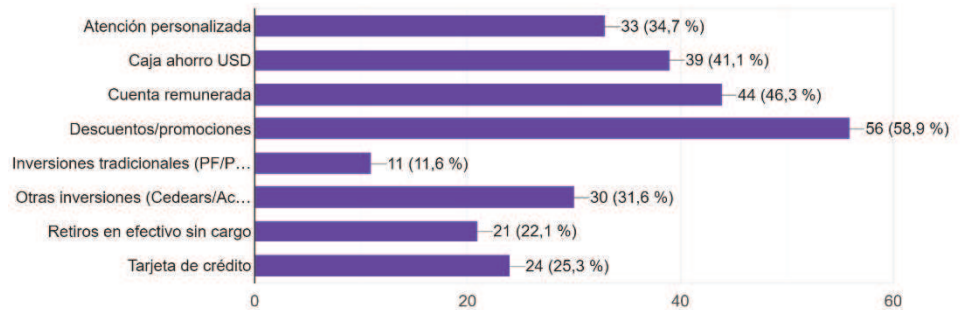
- Trabajo autónomo
- Trabajo en relación de dependencia
- estudiante
- Empleado provincial
- Jubilada

5. ¿Cuál de estos ítems son de mayor importancia para Ud. a la hora de elegir un banco digital o Fintech?

- Atención personalizada
- Caja ahorro USD
- Cuenta remunerada
- Descuentos/promociones
- Inversiones tradicionales (PF/PF UVA)
- Otras inversiones (CEDEARs/Acciones/FCI)
- Retiros en efectivo sin cargo
- Tarjeta de crédito

¿Cuál de estos ítems son de mayor importancia para Ud. a la hora de elegir un banco digital o Fintech? (Hasta 3 respuestas)

95 respuestas

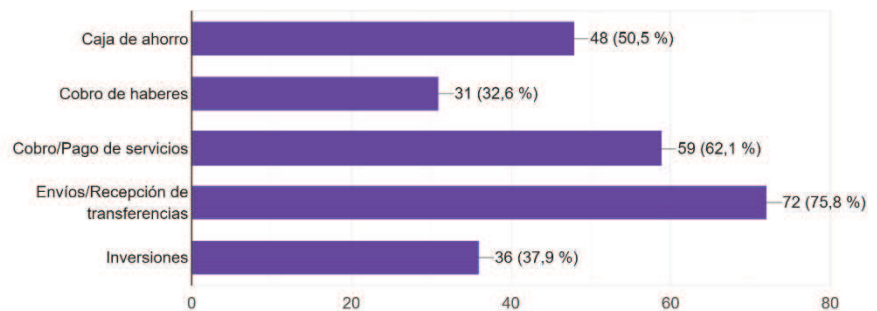


6. ¿Cuál es el principal uso que le da a estas aplicaciones?

- Caja de ahorro
- Cobro de haberes
- Cobro de servicios
- Envío y recepción de transferencias
- Inversión
- Pago de servicios

¿Cuál es el principal uso que le da a estas aplicaciones? (Hasta 3 respuestas)

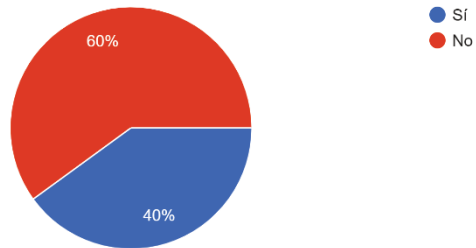
95 respuestas



7. ¿Además de este tipo de apps, utiliza aplicaciones de inversión? (Brokers-Alycs)

- SI
- No

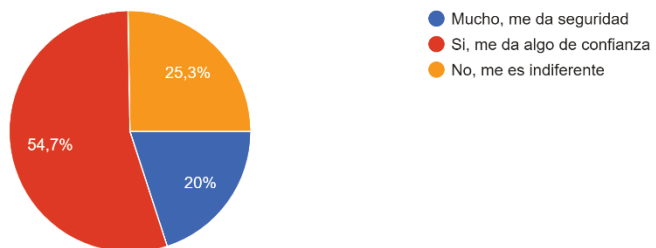
¿Además de este tipo de apps, utiliza aplicaciones de inversión? (Brokers-ALyCs-Criptomonedas)
95 respuestas



8. ¿Le asigna valor al respaldo normativo y regulatorio que brinda en BCRA a los bancos por sobre las fintechs?

- Mucho, me da seguridad
- Si, me da algo de confianza
- No, me es indiferente

¿Ud. le asigna valor al respaldo normativo y regulatorio que brinda el BCRA a los bancos por sobre las fintechs?
95 respuestas

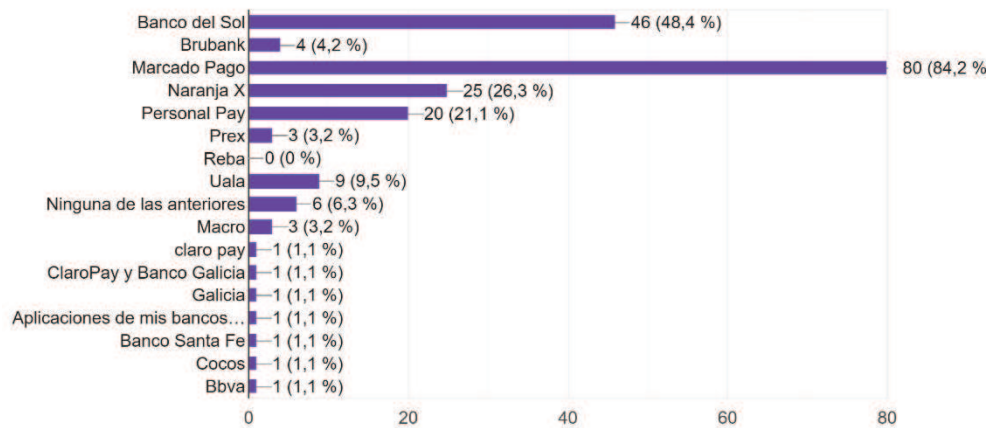


9. ¿Cuál de las siguientes opciones utiliza con mayor frecuencia?

- BDS
- Brubank
- Mercado Pago
- Personal Pay
- Prex
- Reba
- Ualá /Wilobank
- Ninguno de los anteriores
- Otros

¿Cuál de las siguientes opciones utiliza con mayor frecuencia? (Hasta 3 respuestas)

95 respuestas

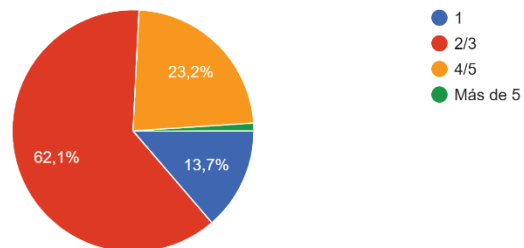


10. ¿Cuántas apps bancarias utiliza simultáneamente?

- 1
- 2-3
- 4-5
- +5

¿Cuántas apps bancarias/financieras utiliza simultáneamente?

95 respuestas

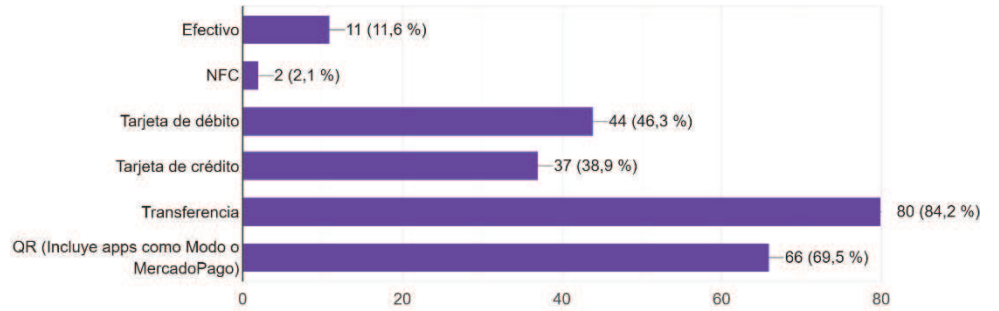


11. A la hora de realizar un pago, Ud. prefiere:

- Tarjeta (Débito/Crédito)
- Transferencia
- QR
- NFC (Google Wallet/ Apple Pay)
- Efectivo

A la hora de realizar un pago, Ud. prefiere: (Hasta 3 respuestas)

95 respuestas

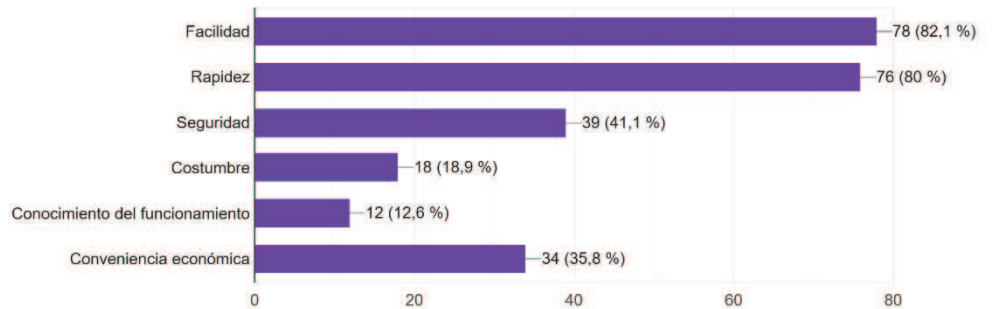


12. Su elección se basa en:

- Facilidad
- Rapidez
- Seguridad
- Costumbre
- Conocimiento del funcionamiento
- Conveniencia económica

Su elección anterior se basa en: (Hasta 3 respuestas)

95 respuestas



Anexo III. Entrevistas a usuarios claves

Con el fin de poder obtener una mirada más cercana al estado actual y la proyección que se hace desde dentro de la empresa, se llevaron a cabo dos entrevistas con informantes claves, abarcando por un lado la visión de banca minorista, y por el otro la banca Pyme.

Ambas entrevistas se llevaron bajo los mismos parámetros y preguntas guía y los objetivos a cumplir se subdividieron de la siguiente manera:

- **Objetivos a cumplir, ya redactados en el proyecto:**
 - a. Realizar un diagnóstico del sector bancario tradicional y digital en Argentina.
 - b. Identificar y agrupar las bases de potenciales clientes en términos de usos, necesidades a cubrir y ubicación geográfica.
 - c. Analizar las estrategias utilizadas actualmente por el BDS para ampliar su base de clientes y sus resultados medidos en cantidad de usuarios activos.
 - d. Evaluar debilidades y fortalezas del BDS.

- **Objetivos de la herramienta en sí misma:**
 - a. Obtener información de la visión con la que cuentan los informantes claves respecto a la situación actual de la industria bancaria en el país.
 - b. Identificar y agrupar los clientes en base a criterios comunes.
 - c. Conocer las estrategias que aplica el área comercial del BDS a fin de ampliar su base de clientes activos y su planeamiento.
 - d. Identificar debilidades y fortalezas del BDS frente a los competidores.

A su vez, la estructura de la entrevista se pensó en base a los siguientes lineamientos:

N°	Objetivo	Tipo de información
1	Obtener información de la visión con la que cuentan los informantes claves respecto a la situación actual de la industria bancaria en el país.	Primaria
2	Identificar y agrupar los clientes en base a criterios comunes.	Primaria
3	Conocer las estrategias que aplica el área comercial	Primaria

	del BDS a fin de ampliar su base de clientes activos y su planeamiento	
4	Identificar debilidades y fortalezas del BDS frente a los competidores	Primaria
5	Perspectivas del futuro para BDS	Primaria

N°	Objetivo	Variables
1	Obtener información de la visión con la que cuentan los informantes claves respecto a la situación actual de la industria bancaria en el país.	-Posicionamiento en el mercado -Competidores -Regulaciones y leyes aplicables
2	Identificar y agrupar los clientes en base a criterios comunes.	-Preferencias de los usuarios -Descargas de las apps -Adaptabilidad a nuevos productos
3	Conocer las estrategias que aplica el área comercial del BDS a fin de ampliar su base de clientes activos y su planeamiento	-Planificación de estrategias
4	Identificar debilidades y fortalezas del BDS frente a los competidores	-Características más valoradas por los usuarios
5	Perspectivas del futuro del BDS	- Visión de los decisores

N° Objetivo	Variable	Redacción de la Pregunta	Clasificación
1	Situación del mercado en general	1- ¿Cómo ve la situación actual del sector bancario en Argentina y en la región? 2- ¿Qué perspectivas cree que tiene de crecimiento a futuro? 3- ¿Qué factores cree que van a resultar decisivos para su crecimiento? ¿Cuales lo están frenando?	Abiertas, de respuestas múltiples, directas.

1	Perspectivas del mercado en general	<p>1- ¿cómo se posiciona la banca digital en ese contexto?</p> <p>2- Según su perspectiva, ¿cómo cree que estará la banca digital en los próximos 5 años?</p>	Abiertas, de respuestas múltiples, directas.
1	Posicionamiento en el mercado	<p>1- ¿Qué lugar le asigna al BDS dentro del mercado bancario?</p> <p>2- ¿Se consideran líderes, seguidores, retadores o especialistas?</p> <p>3- ¿Cuál es la perspectiva a futuro?</p>	<p>3- Abierta, de respuesta múltiple, directa.</p> <p>4- Cerrada, de respuesta múltiple (única respuesta), directa</p> <p>5- Abierta, de respuesta múltiple, directa.</p>
1	Competidores	<p>¿A Quienes consideran como sus competidores directos?</p> <p>¿Cómo se diferencian de ellos?</p>	Cerrada, de respuesta múltiple (múltiple respuesta), directa.
1	Regulaciones y leyes aplicables	<p>1- ¿Consideran que las regulaciones por parte del BCRA benefician o perjudican al BDS?</p> <p>2- Bajo su perspectiva, ¿Los usuarios le asignan importancia?</p>	Cerrada, batería de pregunta, control, directa
2	Preferencias de los usuarios	<p>1- ¿Cuál es el servicio más utilizado del BDS?</p> <p>2- ¿Existen pedidos de nuevas funciones por parte de ellos?</p>	Abierta, de respuesta múltiple (Múltiples respuestas), directa

		<p>¿Cuáles?</p> <p>3- Desde su visión y conocimiento del mercado, ¿por qué cree que los clientes eligen BDS?</p>	
2	Descargas de las apps	<p>1- ¿Cuántas descargas tiene la app?</p> <p>2- ¿Dónde está la mayor concentración de usuarios?</p> <p>3- ¿Cómo responden los usuarios ante nuevos servicios? ¿Aumentan las descargas?</p>	<p>1- Cerrada, de respuesta múltiple (única respuesta), directa</p> <p>2- Cerrada, de respuesta múltiple (única respuesta), directa</p> <p>3- Cerrada, de respuesta múltiple (múltiples respuestas), directa</p>
3	Planificación de estrategias de fidelización de usuarios	<p>1- ¿Se realizan estudios de mercado durante la planificación de las estrategias de fidelización?</p> <p>2- Si le pregunto por los objetivos actuales de la empresa, BDS está enfocado en incrementar cobertura de mercado, mejorar la rentabilidad, transformarse en un “banco especialista”, o ¿qué tipo de estrategia competitiva están priorizando?</p> <p>3- ¿Existe el rol de ejecutivo de cuentas dentro de</p>	<p>1- Cerrada, de respuesta múltiple (única respuesta), directa</p> <p>2- Cerrada, de respuesta múltiple (múltiples respuestas), directa</p> <p>3- Cerrada, de respuesta múltiple (única respuesta), directa</p> <p>4- Cerrada, de respuesta múltiple (múltiples respuestas), directa</p>

		<p>la organización?</p> <p>4- ¿Cuál es la actividad más rentable hoy para el bds?</p>	
4	Características más valoradas por los usuarios	<p>1- ¿Cuáles cree que son las funciones/servicios más valorados por los usuarios del BDS?</p> <p>2- ¿Cuáles serían las principales fortalezas y debilidades frente a competidores?</p>	Cerrada, de respuesta múltiple (múltiples respuestas), directa
5	Visión de los decisores	¿Cuáles son los objetivos que se plantea BDS para los próximos años?	Abierta, directa

Transcripción de la entrevista realizada a Flavio López, quien se desempeña en el puesto de “Manager empresas” dentro del BDS.:

Introducción:

- Pregunta: ¿Podría indicar a grandes rasgos de que se trata el puesto que ocupa actualmente?
- Respuesta: Si. Trabajo en el banco hace tres años y medio aproximadamente, en lo que es el negocio de “Banca Empresas”, lo que se denomina “B2B”. Básicamente nuestro segmento se basa en atender a las empresas Pymes. Y cuando hablamos de Pymes, el universo es bastante amplio en Argentina, suele utilizarse para un pequeño comercio de barrio hasta una empresa que tiene 50-100 empleados, entonces tenemos un poco de todo tipo y color. Las Pymes a las que nosotros por estrategia, capacidad y propuesta de valor podemos atender hoy en el banco, o que estamos en condiciones de hacerlo, está más en la Pyme “del medio”. Ni la Pyme chica, ni la Pyme que está en el borde de ser una empresa “grande”. Ese sería un poco el foco estratégico. Luego, en la práctica, tenemos algunos clientes “chicos” y algunos clientes “grandes”. No así “Corporativos” porque requieren de un modelo de atención y de una asistencia bastante específica que hoy el banco todavía no está en condiciones de tener una propuesta de valor acorde para ese tipo de compañías. Una Corporativa podría ser algo similar a Sancor, para tener una referencia.

Nosotros hoy trabajamos con Sancor por ser nuestro accionista mayoritario, pero de cara al mercado no podríamos tener otra compañía del calibre de Sancor. Es un tema estructural interno, y de capacidades. Por el volumen de negocios que generan estas compañías y las capacidades que requieren. Y desde el punto de vista de la asistencia financiera, es un tema de relaciones técnicas. Los bancos no pueden prestar plata de la manera que quieren, sino de la forma en que la normativa del BCRA te autoriza. Entonces, los bancos tienen categorías y BDS tiene categoría “C”. En Argentina tenes bancos categorías A-B-C que se miden en base al volumen de activos. Hoy BDS es un banco chico, tiene un patrimonio relativamente chico en comparación con los bancos de primera línea, entonces puede prestar hasta un porcentaje o hasta un límite de la responsabilidad patrimonial computable. Entonces, hoy a una compañía como máximo le podría prestar \$ 1.000.000.000 aproximadamente. Y con alguna especie de garantía podría ir hasta \$ 1.500.000.000, que para una compañía corporativa ese monto no es representativo al momento que necesite algún descalce financiero, aunque sea de corto plazo. Eso es un poco el motivo del porque no está en el foco.

Objetivo N° 1. – Obtener información de la visión con la que cuentan los informantes claves respecto a la situación actual de la industria bancaria en el país.

- Preguntas: ¿Cómo ves la situación del mercado bancario en Argentina y en la región? ¿es un buen momento? ¿Qué perspectivas tienen de crecimiento a futuro? ¿Qué factores creen que van a ser decisivos para su crecimiento, o que factores están frenando o demorando la expansión?

- Respuesta: Creo que estamos comenzando a entrar en un buen momento, creo que después de venir de momentos complejos a nivel sistema financiero, sobre todo a nivel de las variables económicas, lo que es básicamente la tasa de inflación, que repercute en las variables macro, luego en la micro y te termina repercutiendo en lo que es la tasa de interés real de la economía. Entonces, veníamos de momentos bastante complejos en cuanto a escenarios de tasas, tipos de cambio y demás, que encarecían lo que es el costo del dinero, lo que es atractivo de una financiación. Creo que el hecho de que se vayan acomodando las variables, de que las reglas estén más claras, que haya cierta estabilidad en el escenario de tasas y la baja de tasas en política monetaria hizo que el crédito vaya otra vez retomando y vuelva a tener más actividad y más presencia de lo que venía teniendo.

Después, relacionado con esto, está el componente de la economía. El crédito creo que va de a poco recuperando, pero hay sectores de la economía que necesitan recuperar su actividad para que sean ellos los tomadores de crédito. Porque yo puedo tener tasas más competitivas hoy, pero si la actividad es hiper recesiva nadie va a tomar deuda cuando no tiene negocio. Podrías también estar entrando en un problema de tener algún crédito mal dado a alguien que está tomando deuda y después no pueda pagarte. Entonces, hay determinados sectores, como el agro o la industria del petróleo, gas y sus relacionados que están funcionando bien y de a poco se va reactivado el crédito al sector privado, y la situación va mejorando.

Si lo vemos a futuro, creemos que va a tener un buen desarrollo y esperamos un buen 2025 para el sistema financiero y, de hecho, mucho de nuestro foco hoy terminar de ajustar y preparar lo que nos resta de la propuesta de valor para tener un 2025 con un despegue mucho más interesante y definitivo, con una estabilidad mucho mayor a la de hoy en día.

-Pregunta: Desde su visión, ¿Qué diferencia hay entre la banca digital y los bancos tradicionales? ¿Cómo ven la proyección en los próximos años?

-Respuesta: Hoy bancos digitales hay sobre todo para modelos de personas, en lo que son al estilo Brubank o lo que fue la estrategia inicial del lanzamiento del BDS,

donde tenes un banco digital orientado específicamente hacia personas. Creo que los bancos digitales y la digitalización en sí va a seguir ganando terreno y va a ir creciendo, no tengo ninguna duda, y cada vez más vamos a encontrar en todos los lugares y en todos los nichos donde haya oportunidades de generar canales con nuevas tecnologías, autogestiones que den una mejor experiencia al cliente, con menos fricciones y más facilidades, eso va a seguir ganando terreno. También creo que hay un periodo de transición. Muchas veces creo que nos gusta ver los extremos y creemos que todo mañana va a ser digital...mm no, va a haber un periodo de transición. Hoy Argentina tiene una economía informal muy grande, tiene muchas cuestiones que resolver a nivel país, por lo cual creo que el desarrollo tecnológico se va a acelerar cada vez más, pero con un periodo de transición entre lo físico y lo digital. ¿Diferencias hay? Si, creo que hay una tendencia a la adopción de lo que es digital en el mundo de personas y se están empezando a ver modelos como el nuestro, o del mismo Brubank y otros bancos, que empiezan a apostar por un modelo más digital en el mundo de las empresas. Acá si, no tenemos dudas que, al menos en el corto plazo, todavía la presencia de algún componente físico para el empresario Pyme, el empresario Agro, sigue siendo muy importante. Lo notamos, lo tenemos encuestado, lo vemos y lo tenemos relevado, todavía el componente del servicio y asesoramiento financiero en los canales más tradicionales en el mundo empresas sigue siendo muy importante. Por el otro lado, cada vez es más la demanda de simplificar los trámites que tienen las personas jurídicas y eso es lo que se está digitalizando y lo vemos muy positivo y creemos que eso va a tender a simplificarse mucho más en el tiempo.

-Pregunta: Nombreste a Brubank anteriormente. ¿Ustedes se consideran líderes en el sector? ¿Seguidores? ¿Retadores? ¿Especialistas? Y ¿A quienes consideran como sus competidores directos? ¿Qué los diferencia?

-Respuesta: Nosotros nos consideramos como un banco que, en algunos nichos de mercado, por ejemplo, el segmento Agro, somos un nuevo jugador que de a poco empieza a tener relevancia y con una propuesta diferente y creo que así nos ven, y cada vez vamos ganando más participación.

Nuestra presencia en el mercado nos diferencia porque justamente hoy tenemos esta propuesta de un banco digital, que tiene un componente físico, pero no como el físico tradicional de las sucursales, y creo que nosotros en ese sentido fuimos innovadores, nuestra propuesta es previa a la de Brubank. Brubank era un banco de personas que después incorpora su segmento empresas, pero en ese momento

nosotros ya estábamos lanzados y ya trabajando en lo que es el mundo digital de empresas.

No tenemos un competidor, estilo comparativo. Bueno, Brubank hoy sería el más directo, pero incluso tiene otra estrategia porque va mucho al comercio y de a poco va empezando a competir en las pymes. Como modelo es el más cercano.

Después, inevitablemente nuestros clientes operan en bancos tradicionales, por lo cual Supervielle, Galicia, Macro, Santander, son los bancos más recurrentes en el segmento de las pymes y creo que, desde el punto de vista de la tecnología podemos competir muy bien con ese tipo de bancos. Todavía nosotros no tenemos una estrategia competitiva de precios, porque esos jugadores son muy grandes, muy importantes, pero creo que a nivel servicios hoy estamos compitiendo muy bien en ese mercado.

Objetivo N°2. Identificar y agrupar clientes en base a criterios comunes.

- Preguntas: Esta parte está relacionada a las preferencias de los usuarios. ¿Cuál es el servicio más utilizado? ¿Existen pedidos de nuevas funcionalidades por parte de ellos? Desde su visión, ¿Por qué creen que los eligen en lugar de otro banco?

- Respuesta: Hoy, nuestro servicio más utilizado por la estrategia utilizada, nosotros somos más que nada financiadores, hoy nuestro rol principal es el de intermediar y de financiar capital de trabajo, financiar incorporaciones de bienes de capital o proyectos de inversión. Eso es hoy lo que más hacemos nosotros. No es a lo que aspiramos, es solo una estrategia de entrada o de corto plazo, somos un banco nuevo todavía. Aspiramos a ser un banco transaccional 100% y que una compañía pueda encontrar en nuestra propuesta de valor la solución a todas sus necesidades dentro de nuestra plataforma. El objetivo es generar una plataforma de negocios donde vos puedas tener soluciones simples, ágiles y personalizadas (que es así como lo comunicamos) y puedas resolver toda tu diaria, toda tu operatoria a través de la plataforma, incluso conectándote con partners que te permitan simplificar otras necesidades que no tengan que ver directamente con el banco pero que si ayuden a solucionar problemas de la diaria de una compañía. Ese es el horizonte a donde apuntamos.

- Pregunta: ¿Este segmento también se maneja vía aplicación?
- Respuesta: Hoy no tenemos aplicación, trabajamos con un canal web, que es el más demandado en la diaria en este segmento de pymes medias. Si vamos al caso

de un comercio, una aplicación sería mucho más práctico, pero en el segmento que apuntamos nosotros hoy funciona mejor un canal web. Es un desarrollo propio, lo hicimos en un tiempo super rápido considerando el time-to-market que hemos tenido para lanzar este canal al mercado, que es super completo. A fin de año estaremos completando la parte de la propuesta de valor que nos queda, que es descontar e-checks y completar la funcionalidad de lo que son pagos de servicios, para tener una propuesta de valor completa. Esperamos para el próximo año empezar a tener las funcionalidades app, al menos de consulta e idealmente, sumar transferencias también. (...)

-Pregunta: En cuanto a la concentración de los usuarios, ¿apuntan a una zona en particular?

-Respuesta: Nosotros trabajamos en el ecosistema Sancor. Por lo cual, gran parte de nuestros clientes hacen sentido con la estrategia del grupo. Creo que lo más valioso y lo más rico que tiene este proyecto es eso, poder acompañar un ecosistema de negocios que tiene Sancor y es ahí en donde tenemos que tener presencia. Como lo primero que lanzamos al mercado nació de la mano del agro, si vemos hoy la cartera del BDS tiene una concentración de clientes en la zona núcleo, por lo cual, lo que es Provincia de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y Capital Federal es en donde tenemos la mayor concentración de clientes, pero la idea es ir creciendo a lo largo del país.

Objetivo N°3. Conocer las estrategias que aplica el área comercial del BDS.

-Pregunta: Anteriormente nombraste que hacían encuestas y demás estudios relacionados. En cuanto a la planificación de las estrategias de fidelización de clientes, ¿Realizan estudios de mercado? ¿Son internos o los contratan a empresas especializadas?

-Respuesta: Los últimos estudios los hemos contratado. Hay consultoras establecidas en el mercado que tienen informes que son muy buenos, como la gente de Brain (Brain Marketing), que trabajan con muchos bancos y hacen encuestas indicadas de bancos en Argentina hace muchísimo tiempo y son muy ricos desde el punto de vista de la información, por lo cual, al menos en estos primeros pasos y, al tener todavía una cartera relativamente chica en comparación al resto de bancos, tratamos de apoyarnos en consultoras externas y en fuente de datos públicos. Hoy, todo lo que son las cámaras empresariales, de comercio

electrónico y demás emiten informes que son muy ricos y muy interesantes de cara a las variables del mercado, lo mismo que el BCRA que tiene un montón de información a nivel competitivo que te da un montón de variables a nivel macro. Nos apoyamos en las consultoras externas para ver algunos informes puntuales, algún segmento en particular o comportamiento particular que necesitamos ir un poco más a fondo.

-Pregunta: En cuanto a los roles, ¿existe el puesto de ejecutivo de cuentas dentro de la organización? ¿Cuenta con incentivos adicionales?

-Respuesta: Si, tenemos lo que se llaman ejecutivos banca empresas, es un modelo de atención que para nosotros está en pleno desarrollo. Hoy tenemos establecido un modelo de ejecutivos que tienen objetivos comerciales, básicamente de colocación de activos y de generación de clientes y estamos evolucionándolo para el año que viene tener un modelo todavía más robusto desde el punto de vista comercial.

-Pregunta: En cuanto a la rentabilidad de las actividades, ¿Cuáles serían las más rentables hoy?

-Respuesta: Hoy el banco está intentando alcanzar su break even. Es un banco que hoy todavía está pagando la inversión del desarrollo inicial, que es algo complejo, no se alcanzan resultados tan rápido, son negocios de mediano o largo plazo, por lo cual hoy todavía estamos buscando el break even en la rentabilidad del negocio. Si vemos la rentabilidad de los bancos maduros, en general tienen muchos pasivos (referencia a los depósitos) en relación a lo que prestan, que es un poco lo que hay que lograr. Para empezar a generar una ecuación más rentable. Apuntamos al año que viene a tener un escenario donde se alcance ese punto.

Objetivo N°4. Identificar debilidades y fortalezas del BDS.

-Pregunta: ¿Cuáles piensan que son los servicios y funciones más valorados? ¿Cuáles consideran sus principales fortalezas y debilidades?

-Respuesta: En cuanto a los servicios más valorados, hoy tenemos un on boarding de empresas y tenemos los procesos en general bastante digitalizados, y son simples y con muy pocas fricciones. Creo que eso el cliente lo valora mucho en la práctica, incluso hasta competidores nos han consultado sobre nuestros procesos,

la verdad estamos muy conformes. Creo que esas características nos distinguen bastante de la competencia.

En cuanto a las debilidades, todavía si bien nos apoyamos en la trayectoria y en la marca del GSS, que es lo que a nosotros nos da más relevancia y llegada a los clientes, todavía no dejamos de ser un banco nuevo para el mercado, que se está terminando de posicionar, y tenes competidores en este segmento que son fuertes, con mucha historia y tradición y que son conocidos por los clientes, por lo cual es una barrera compleja.

Objetivo N°5. Perspectivas a futuro del BDS.

-Pregunta: A modo de resumen de todo lo hablado anteriormente, ¿Cuáles son los objetivos del banco para los próximos años?

-Respuesta: El banco tiene que, no menos que triplicar su tamaño, por lo cual el objetivo para los próximos años es crecer en escala. Para eso tiene que acompañarlo con una propuesta de valor, por lo cual el objetivo crecer en escala de clientes y tener cada vez más servicios y tratar de completar toda la oferta que el mercado demande. Estamos cada vez más cerca, pero siempre surgen nuevas variables. Incluso ir más allá y ofrecer productos más innovadores que nos diferencien del resto.

Transcripción de la entrevista realizada a Guillermo Daniel Decurgez, quien se desempeña en el puesto de “Manager banca minorista” dentro del BDS.:

-Apertura: Guillermo, a modo de introducción ¿me podrías comentar a grandes rasgos cuál es tu función hoy en el BDS?

-Respuesta: Bueno, mi rol es, fundamentalmente, garantizar y mejorar la propuesta de valor del banco para con los clientes. Cuando menciono “propuesta de valor” es de punta a punta, estamos hablando tanto del producto, las promociones, los precios y el modelo de atención, que en nuestro caso es 100% digital. Para individuos. (...) Nosotros como banco digital, más allá que tenemos cuatro sucursales, apuntamos a tener un servicio totalmente digital, totalmente virtual. El espíritu de lo que queremos hacer es competir con el servicio de las fintechs, pero con una oferta de productos bancaria completa. Eso no lo hacen todos, si entras a la billetera te vas a encontrar que no tienen, por ejemplo, préstamos prendarios, hipotecarios, etc. Nosotros apuntamos a tener la oferta completa. Hoy tenemos caja de ahorro, préstamos personales, préstamos prendarios, préstamos hipotecarios, Tarjeta de crédito, plazo fijo, y vamos a ir mejorando la oferta poco a poco. Arrancamos este año que, no teníamos forma de vender un producto a través de la app, y hoy ya estamos vendiendo tanto tarjetas como préstamos. Eso que se ve, como cliente, como “si, lo hace todo el mundo”, atrás tiene un infernal esquema de trabajo relacionado con lo que es la evaluación crediticia de clientes de productos online. Es parte de la propuesta de valor que hace que puedas captar un cliente y retenerlo, desde el punto de vista que, si no le ofrezco un préstamo o una tarjeta, se lo ofrece otro y se va con ese otro.

Respecto a lo que es fidelización, todos están trabajando en promociones. Si no tenes promociones, estas en problemas, y en realidad esto tiene una historia base del sistema bancario argentino, que es el “corralito”, donde los clientes perdieron la confianza en los bancos básicamente porque los bancos se quedaron con la plata de los clientes. O al menos esa es la percepción del cliente. Entonces, la forma que encontré, primero Santander, y después el resto del sistema financiero, de lograr un acercamiento con los clientes, fueron las promociones. Yo no soy partidario de las promociones, para mi sirven cuando son estacionales, pero no cuando quedan por siempre ya que generan un agujero importantísimo a nivel rentabilidad en los bancos, pero si no lo tenes se van a otro banco. (...) Hoy tenes clientes hiper profesionalizados en promociones, entonces tienen cinco tarjetas, y usan la del supermercado con Santander, estaciones de servicio de Galicia, en Musimundo usan el BDS, y las cuotas de Mercado Pago, por citar ejemplos. Desde el punto de vista de fidelización es muy difícil poder anclar a un cliente como se lo anclaba en el pasado. Antes le vendías un plan sueldo y ya lo tenías fidelizado, ahora no. Resulta que

cobras el sueldo con nosotros, y otro banco te da medio punto más de tasa y le transferís la plata al instante. Eso hace cinco, diez años atrás era impensado, no ibas a estar moviendo tus ahorros de acá para allá. Hoy sí, por esta hiper profesionalización, no es común en el mundo que los clientes estén tan especializados y el problema de eso es que hoy, haces una investigación de mercado y desde 2002 en adelante, lo que viene sucediendo es que los usuarios esperan de una tarjeta de crédito que sea gratis, que tenga muchas promociones, cuotas sin interés, idealmente un programa de millaje, y un límite de compra alto. Eso te dan todas las investigaciones de mercado. ¿Cuál es el problema de eso? La rentabilidad. Entonces, tenes productos que dan pérdida, primero porque están hiper regulados como ser la tarjeta de crédito donde no le podés imponer la tasa que quieras, hay que informar las comisiones al BCRA, y el producto en sí te da pérdida, pero lo necesitas para tratar de mantener al cliente con vos, con la esperanza que te deje los saldos en vista o te saque un préstamo personal o un prendario que te dan ganancia, esa es la estrategia.

Objetivo N° 1. – Obtener información de la visión con la que cuentan los informantes claves respecto a la situación actual de la industria bancaria en el país.

- Preguntas: ¿Cómo ves la situación del mercado bancario en Argentina y en la región? ¿es un buen momento? ¿Qué perspectivas tienen de crecimiento a futuro? ¿Qué factores creen que van a ser decisivos para su crecimiento, o que factores están frenando o demorando la expansión?
- Respuesta: Desde el punto de vista de expectativas, lo que es banca individuos, tenemos expectativas grandes, de crecimiento. ¿De que dependen? De cómo le vaya al gobierno actual con las medidas que está tomando. De hecho, el crédito que nosotros vivimos de eso, está creciendo. Hace seis o tiene meses atrás era impensado en el mercado argentino otorgar un crédito hipotecario y hoy es la “vedette” del sistema financiero, más allá de la posibilidad de acceso. Es un producto que hoy existe y hace unos meses no. Estamos a la expectativa de cómo le va a la economía para salir a vender fuerte prestamos en todas sus variantes (personal/prendario/hipotecario).

En el caso del BDS más todavía, porque arrancamos de algo muy chico. Como decía antes, a principio de año no vendíamos un producto y hoy estamos vendiendo todos de forma digital.

-Pregunta: Desde su visión, ¿Qué diferencia hay entre la banca digital y los bancos tradicionales? ¿Cómo ven la proyección en los próximos años?

-Respuesta: Los bancos tradicionales se están empezando a convertir en bancos digitales. No es que se estén convirtiendo, pero hay muchos cierres de sucursales, básicamente porque los bancos digitales y el servicio digital es mucho más económico que tener empleados y una sucursal.

A eso apuntan las fintechs, algunos con una oferta más acotada y otros una más completa, pero hoy grandes bancos tienen el mismo servicio en forma digital que física. Es más, vas a la sucursal y te derivan al home banking o aplicación.

Pregunta: ¿Qué lugar le asigna al BDS en su posicionamiento en el mercado? ¿Ustedes se consideran líderes en el sector? ¿Seguidores? ¿Retadores? ¿Especialistas? Y ¿A quienes consideran como sus competidores directos? ¿Qué los diferencia?

-Respuesta: Claramente por la participación en el mercado que tenemos somos un banco "Seguidor". Estamos en el puesto 50 aproximadamente, es un banco que está en formación, que el GSS lo compró hace unos años (...) estábamos vendiendo 30 tarjetas de crédito por mes, y hoy estamos vendiendo 50 por día, cambiando considerablemente el esquema y la idea es crecer mucho más que eso el año que viene.

Nuestros competidores directos son los bancos de segunda línea, obviamente si me puedo traer un cliente del Santander me lo voy a traer, pero no competir en términos reales. No podemos competir contra Galicia, Santander, Macro, BBVA que son los líderes del mercado, pero si con los bancos de segunda línea, con un buen servicio digital. La idea es tener el servicio de las fintechs con una propuesta bancaria completa. Contra los principales bancos, no estamos en situación de imponer condiciones. Si tenemos 15.000 tarjetas, mucho no podés hacer contra bancos que tienen más de 2.000.000. No es que siendo innovador vas a poder torcer una propuesta de mercado, y si llegara a hacerlo, inmediatamente te lo copian y lo hacen mejor porque tienen los recursos para hacerlo.

-Pregunta: En cuanto a las regulaciones y leyes aplicables, ¿consideran que el control por parte del BCRA beneficia o perjudica al BDS? ¿Los usuarios le asignan valor?

-Respuesta: Al estar regulado por el BCRA, tenemos que cumplir con varios requerimientos del ente regulador, que una Fintech tal vez no. Eso nos perjudica.

Por otra parte, para el segmento de cliente bancarizado, se valora que seamos “banco”, y así lo dicen las investigaciones de mercado. Da más confianza un banco que una billetera digital.

Objetivo N°2. Identificar y agrupar clientes en base a criterios comunes.

- Preguntas: Esta parte está relacionada a los usuarios. ¿Qué cantidad de descargas tiene la app? ¿Existe concentración geográfica? ¿Cuál es el servicio más utilizado? ¿Existen pedidos de nuevas funcionalidades por parte de ellos? ¿Cómo responden al lanzamiento de un nuevo servicio?

- Respuesta: Nosotros hoy tenemos entre 10.000 y 12.000 on boarding mensuales, clientes nuevos que se descargan la app.

En cuanto a cómo reaccionan, te digo un ejemplo: Nosotros no vendíamos préstamos personales a través de la app, sino que lo implementamos en el mes de agosto de este año y, veníamos muy por debajo del presupuesto, lo implementamos sin comunicarlo y pasamos a superar el presupuesto. Como no teníamos una buena oferta y empezamos a complementarla, tenemos un grupo de clientes que están a la espera de que implementemos esas ofertas. Nos está pasando con préstamos personales, con tarjetas de crédito (...) y prendarios también. Estamos todas las semanas otorgando préstamos hipotecarios.

En cuanto a la concentración, siendo que no somos de los bancos más grandes, nos terminamos concentrando dentro del ecosistema Sancor.

Objetivo N°3. Conocer las estrategias que aplica el área comercial del BDS.

- Preguntas: ¿Realizan estudios de mercado? ¿Son internos o los contratan a empresas especializadas?

- Respuesta: Si, realizamos investigaciones, lo hacemos mediante la contratación de una consultora externa. Inclusive usamos estas investigaciones para el desarrollo de productos y sus funcionalidades. Ejemplo, una investigación te dice que valoran y que no valoran (los usuarios) de la tarjeta de crédito de BDS y te dicen que le falta

X cosa. Entonces, dentro de nuestro desarrollo priorizamos lo que dicen esos resultados.

Objetivo N°4. Identificar debilidades y fortalezas del BDS.

- Pregunta: ¿Cuál es la actividad más rentable que tiene el banco? ¿Cuáles piensan que son los servicios y funciones más valorados? ¿Cuáles consideran sus principales fortalezas y debilidades?
- Respuesta: Hoy por hoy, lo más rentable son los préstamos personales. En cuanto a la valoración, volvemos a lo que decíamos al principio, el problema que tenes es que hoy los clientes van al banco y lo primero que están mirando es que les da. Salvo que tengas a alguien que esté buscando un préstamo personal en particular o algo similar. A nosotros, cuando nos piden una tarjeta, lo primero que miran es que le ofrece esa tarjeta, por eso es que estamos obligados a tener cuotas, porque si no le doy cuotas o promociones no sacan la tarjeta, o no las usan, que no me sirve tampoco porque nos da perdida. Necesitamos que el cliente saque la tarjeta y que la use, y que la pague obviamente. Pero para iniciar el uso, tenes que tener las promociones, que pueden ser descuentos o ser cuotas. Ya se da por hecho que la tarjeta tiene que ser gratuita.

Respecto a los competidores, la gran fortaleza que estamos teniendo es la agilidad para el otorgamiento de los productos que estamos ofreciendo., principalmente tarjetas de crédito y préstamos personales. Eso no te lo da cualquiera y hay bancos que inclusive tenes que seguir yendo a la sucursal.

Objetivo N°5. Perspectivas a futuro del BDS.

- Pregunta: A modo de resumen de todo lo hablado anteriormente, ¿Cuáles son los objetivos del banco para los próximos años?
- Respuesta: Estamos queriendo tener un crecimiento exponencial, esto recién empieza. En estas semanas empezamos con el ejercicio presupuestario y la idea es crecer mucho más de lo que hoy ya estamos creciendo. Fundamentalmente, crecer en penetración de lo que es la cartera Sancor. Hoy, siendo el banco del GSS, la cantidad de clientes que tienen nuestros productos es del 1.4% el share que tiene, que es muy bajo. Eso no debería ser inferior al 10% y es lo que buscamos

Anexo IV.- Listado de entidades financieras por grupo A, B y C

Codigo Entidad	Entidad
Entidades del Grupo A	
7	BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES S.A.U.
11	BANCO DE LA NACION ARGENTINA
14	BANCO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES
15	INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA
16	CITIBANK N.A.
17	BANCO BBVA FRANCES S.A.
20	BANCO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA S.A.
27	BANCO SUPERVIELLE S.A.
29	BANCO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES
34	BANCO PATAGONIA S.A.
44	BANCO HIPOTECARIO S.A.
45	BANCO DE SAN JUAN S.A.
72	BANCO SANTANDER RIO S.A.
150	HSBC BANK ARGENTINA S.A.
191	BANCO CREDICOOP COOPERATIVO LIMITADO
259	BANCO ITAU ARGENTINA S.A.
285	BANCO MACRO S.A.
330	NUEVO BANCO DE SANTA FE S. A.
Entidades del Grupo B	
83	BANCO DEL CHUBUT S.A.
93	BANCO DE LA PAMPA SOCIEDAD DE ECONOMIA MIXTA
94	BANCO DE CORRIENTES S.A.
97	BANCO PROVINCIA DEL NEUQUEN S.A.
198	BANCO DE VALORES S.A.
299	BANCO COMAFI S. A.
300	BANCO DE INVERSION Y COMERCIO EXTERIOR S.A.
311	NUEVO BANCO DEL CHACO S. A.
315	BANCO DE FORMOSA S.A.
319	BANCO CMF S.A.
321	BANCO DE SANTIAGO DEL ESTERO S.A.
322	BANCO INDUSTRIAL S.A.
386	NUEVO BANCO DE ENTRE RÍOS S.A.
44096	JOHN DEERE CREDIT COMPAÑIA FINANCIERA S.A.

Entidades del Grupo C	
65	BANCO MUNICIPAL DE ROSARIO
86	BANCO DE SANTA CRUZ S.A.
143	BRUBANK S.A.U.
147	BANCO INTERFINANZAS S.A.
165	JP MORGAN CHASE BANK, NATIONAL ASSOCIATION (SUC BS AS)
247	BANCO ROELA S.A.
254	BANCO MARIVA S.A.
262	BANK OF AMERICA, NATIONAL ASSOCIATION
266	BNP PARIBAS
268	BANCO PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO
269	BANCO DE LA REP. ORIENTAL DEL URUGUAY
277	BANCO SAENZ S.A.
281	BANCO MERIDIAN S.A.
301	BANCO PIANO S.A.
305	BANCO JULIO S. A.
309	BANCO RIOJA SOCIEDAD ANÓNIMA UNIPERSONAL
310	BANCO DEL SOL S.A.
312	BANCO VOII S.A.
331	BANCO CETELEM ARGENTINA S.A.
332	BANCO DE SERVICIOS FINANCIEROS S.A.
336	BANCO BRADESCO ARGENTINA S.A.U.
338	BANCO DE SERVICIOS Y TRANSACCIONES S.A.
339	RCI BANQUE S.A.
340	BACS BANCO DE CREDITO Y SECURITIZACION S.A.
341	BANCO MASVENTAS S.A.
384	WILOBANK S.A.
389	BANCO COLUMBIA S.A.
426	BANCO BICA S.A.
431	BANCO COINAG S.A.
432	BANCO DE COMERCIO S.A.
435	BANCO SUCRÉDITO REGIONAL S.A.U
448	BANCO DINO S.A.
515	BANK OF CHINA LIMITED, SUCURSAL BUENOS AIRES
44059	FORD CREDIT COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
44077	COMPAÑIA FINANCIERA ARGENTINA S.A.
44088	VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
44090	CORDIAL COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
44092	FCA COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
44093	GPAT COMPAÑIA FINANCIERA S.A.U.
44094	MERCEDES-BENZ COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
44095	ROMBO COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
44098	PSA FINANCE ARGENTINA COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
44099	TOYOTA COMPAÑIA FINANCIERA DE ARGENTINA S.A.
45030	NARANJA DIGITAL COMPAÑIA FINANCIERA
45056	MONTEMAR COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
45072	TRANSATLANTICA COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
65203	CREDITO REGIONAL COMPAÑIA FINANCIERA S.A

Fuente: BCRA, Comunicación A7169.