FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL
SANTA FE, ARGENTINA

Maestría en Administración de Empresas

Mención Dirección de Negocios

Estrategias para la fidelización y captación de nuevos clientes del segmento PyME en un banco privado nacional.

Alumno: Perone, Gonzalo Javier

Directora: Mg. Florencia Modesto

Codirectora: Mg. Verónica Echavarría

Santa Fe, Julio 2022

Índice

Contenido

Índice 2
Contenido 2
Capítulo I: Introducción 5
Definición del problema 5
Formulación y justificación 5
Banco Galicia y Bs. As. 6
Sucursal Gálvez: 9
Objetivo general 11
Objetivos específicos 11
Metodología 11
Diseño de la investigación 11
Organización y alcance del trabajo. 14
Capitulo II: Marco teórico 15
PyMEs en Argentina 15
Límites de ventas anuales por sector 16
Planeación estratégica de marketing 17
Orientación al mercado 19
Estrategias 21
Funciones del marketing estratégico 23
Estrategias de crecimiento 25
Matriz de Ansoff 26
Estrategias competitivas 27
Estrategias de Kotler y Singh 28
Estrategias de Miles y Snow 29
Variables enfocadas a los diferentes tipos de estrategias 34
Características internas y de entorno idóneo para cada estrategia 34
Ventaja competitiva 35
Marketing Bancario 35
Marketing relacional 39
Capitulo III: Análisis del sector 42

Ubicaciones de sucursales 44
Principales Bancos en Argentina 45
Competencia y sus estrategias 51
BCRA (Banco Central de la República Argentina) 55
Naturaleza y Objeto: 55
Son funciones y facultades del banco: 56
Capital: 57
Directorio: 57
Atribuciones del presidente: 58
Atribuciones del directorio: 59
Administración general del Banco: 61
Operaciones del Banco 62
Prohibiciones para el banco: 63
Funciones de los Bancos 65
Capitulo IV: Banco Galicia 68
Análisis de Micro y pequeñas empresas vinculadas y no vinculadas a Banco Galicia 68
Bancos por empresa 69
Personas físicas con actividad comercial 74
Posicionamiento del Banco Galicia 75
Sucursal Gálvez de Banco Galicia 77
Análisis de la situación actual de la sucursal (DAFO) 79
Fortalezas y debilidades 79
Oportunidades y Amenazas 81
Descripción FODA 82
Capítulo V: Lineamientos de marketing estratégico para la fidelización y captación de clientes de la sucursal Gálvez del banco Galicia. 84
- Objetivos a corto y mediano plazo: de 12 a 18 meses 84
Desarrollar clientes y fidelizarlos 84
Las estrategias a aplicar son: Crecimiento y competitivas 85
Desarrollar mercado 89
Definición del segmento de mercado en el que se basa esta propuesta. 92
Posicionamiento de banco y su ventaja competitiva 93

Estrategia comercial 94
Actividades y plazos para desarrollar la propuesta 96
Capítulo VI: Conclusiones 98
Bibliografía 101
Capítulo VII: Anexo 102
Bancos existentes en Argentina según BCRA 102
Guion de preguntas a potencial cliente 105
Guion de preguntas a clientes actuales 106
Guion de preguntas a empleados del banco 107
Guion de preguntas a competencia 108
Entrevistas desgravadas 108
Clientes actuales 108
Empleados competencia 115
Empleados del banco 119
Potenciales clientes 127

Capítulo I: Introducción

Definición del problema

Los bancos son empresas con finalidad lucrativa. Se encargan principalmente de captar recursos en forma de depósitos, prestar dinero, y otros servicios financieros a sus clientes. El segmento más atractivo es el de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Esta relación comercial inicia con la apertura de una cuenta corriente para luego continuar con diferentes tipos de líneas crediticias, productos bancarios, inversiones, entre otros instrumentos. Así los bancos y las empresas comienzan con este vínculo financiero que es redituable para ambos. El desafío de los bancos está en la captación de nuevos clientes y la retención de los actuales. Hoy en día, los bancos, están trabajando principalmente en la fidelización del cliente.

En este trabajo se abordan herramientas de marketing para atraer y fidelizar los clientes del segmento PyME del banco Galicia sucursal Gálvez, provincia de Santa Fe.

Formulación y justificación

El segmento PyME (renta empresas) es administrado internamente por un empleado del banco denominado “Ejecutivo Empresas”; si bien la parte de individuos es importante para el banco en términos monetarios (por el caudal y volumen de transacciones que este sector abarca), el sector empresas (PyME) es mucho más rentable para las entidades financieras. Por este motivo, es que se pone foco, atención y calidad a este segmento.

Con el presente trabajo se pretende elaborar un plan de marketing estratégico para la captación y fidelización de clientes empresas del segmento PyME de la sucursal del Banco Galicia ubicado en la ciudad de Gálvez, provincia de Santa Fe.

Está demostrado numéricamente que los objetivos del Ejecutivo Empresas (oficial que atiene la renta de referencia) están directamente relacionados con la fidelización del cliente; es muy difícil aplicar en su totalidad los objetivos en un

solo cliente dado que el mismo está constantemente buscando productos, precios, tasas y plazos en otros bancos; además resulta complicado y hasta imposible poder ser su banco principal en un 100%, dado que muchas veces las empresas necesitan de una misma línea de crédito de varios bancos para poder operar, además con una calificación ordinaria de una sola entidad financiera no les alcanza para su operatoria habitual. En general las Pymes operan como mínimo con dos bancos, y en la mayoría de los casos es con uno privado y otro público. Esto es así porque si bien los productos que ofrecen ambos bancos son similares, existe una notable diferencia a nivel institucional.

En líneas generales, se puede decir que los bancos públicos ofrecen a sus clientes productos con costos más bajos, en términos de intereses, mantenimiento, comisiones, etc. También existen diferencias con los bancos privados en la calidad de atención y plazos de otorgamiento de líneas crediticias (los plazos de liquidación o de entrega de productos son más largos en los bancos públicos). Los bancos privados son más costosos y se diferencian por contar con una operatoria eficiente y rápida.

Por todo ello, es que los clientes operan en más de un banco. Las empresas para poder trabajar con un banco deben tener lo que se denomina en el mundo financiero la “carpeta calificada”. La misma consiste en las líneas de crédito vigente a las cuales se acceden con una serie de requisitos que se solicitan una vez por año (dichas líneas generalmente duran 12 meses). La información solicitada radica en documentación de los clientes, como ser el Balance para las SA, SRL, etc. o DDJJ de ganancias en las personas físicas (y alguna otra documentación que se considere pertinente).

Banco Galicia y Bs. As.

El Banco Galicia es un banco privado de la República Argentina. Pertenece al Grupo Financiero Galicia. Fue fundado en 1905 como Banco de Galicia y Buenos Aires, y tradicionalmente su Directorio estuvo compuesto por miembros de las familias Escasany, Ayerza y Braun Menéndez. Inicia sus actividades prestando servicios financieros. Sus acciones comenzaron a cotizar en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires en 1907.

Al poco tiempo el banco inaugura tres sucursales en Buenos Aires y en 1910 se estableció una en Montevideo, Uruguay. En 1921 empezó a ofrecer depósitos a plazo fijo. En los años 1930 tuvo una caída, fruto de la Gran Depresión, recuperándose en la década siguiente.

En 1960, el Banco fundó FIMA, Fondo Común de Inversiones, para pequeños y medianos inversores En 1982 intentó abrir una sucursal en Londres, Reino Unido, siendo el proceso interrumpido por la guerra de Malvinas.

Banco Galicia fue la primera entidad argentina en acudir a los mercados bursátiles de Europa y Estados Unidos a principios de la década de 1990. En 1993 realizó la oferta pública internacional de sus acciones en Estados Unidos y en Europa. Al año siguiente abrió una sucursal en la ciudad de Nueva York. Posteriormente, las acciones del Banco comenzaron a cotizar en el NASDAQ de los Estados Unidos, bajo la forma de American Depositary Shares (ADS).

En 1994 adquirió una octava participación en Correo Argentino S.A., y en 1996 estableció una compañía de seguros en conjunto con Hartford Life International Ltd. También adquirió Banco Sudecor Litoral S.A. y lo fusionó en sus operaciones en 1998.

Desde 1995, Banco Galicia adquirió una participación accionaria en la empresa Tarjeta Naranja S.A., ampliando sus acciones del 49 al 80 % en 1998. El Banco posee, a través de su subsidiaria Tarjetas Regionales S.A., participación accionaria en: Tarjeta Naranja S.A., Tarjetas Cuyanas S.A. (60 %; que posee la Tarjeta Nevada) y Tarjetas del Mar S.A (100 %; que posee la Tarjeta Mira).

En el año 2000 lanzó el primer portal financiero de Internet en Argentina y, años más tarde, el primer servicio de pagos mediante el teléfono celular de un banco de la Argentina.

En julio de 2000 Grupo Financiero Galicia se convirtió en el accionista controlante de Banco Galicia, con el 93,2% de su capital en ese momento. Actualmente, posee el 94,84% del capital del Banco. Las acciones de Grupo Financiero Galicia cotizan en el NASDAQ, de los Estados Unidos, en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y en la Bolsa de Comercio de Córdoba.

En junio de 2009, el banco (asociado al fondo de inversión Pegasus) finalizó la compra al grupo asegurador estadounidense American International Group (AIG) del 100% de su negocio de financiamiento al consumo en Argentina, que

comprende el 100% de las acciones de Compañía Financiera Argentina S.A. y de sus dos empresas vinculadas dedicadas a cobranzas.

Los pilares de la estrategia de sustentabilidad del banco son[1]:

- Promover una manera de hacer negocios que contemple el entorno.
- Desarrollar acciones concretas que agreguen valor a todos sus grupos de interés.
- Acompañar el negocio del Banco fortaleciendo una experiencia diferenciadora del Cliente

En la actualidad el banco posee más de 280 sucursales en territorio argentino.
Hoy Galicia y los demás bancos privados apuntan a fidelizar al cliente con una atención especial, luego esto último denota en la captación de clientes. Para poder lograr esta fidelización, los bancos capacitan a su personal en diferentes segmentos para poder ser más específicos y profesionales. Galicia divide a estos ejecutivos en 4 grandes grupos, que se detallan a continuación:

- Pyme Micro
- Pyme Pes
- Agro Pes
- Agro grandes / Corporativas

El primer grupo son empresas pequeñas o comercios que están recién arrancando y que generalmente son de índole familiar, son más del 60% de las empresas del país.
Los otros dos grupos de análisis, Pyme Pes y Agro Pes son empresas más grandes, que ya poseen, en su mayoría, un soporte administrativo que facilita la diaria, no solo con los bancos, sino con todo lo relacionado a la administración.
El último segmento, Agro Grandes / Corporativas, es un nicho de mercado que no está dentro del análisis de este trabajo de investigación.
Cuando un empleado es promovido a un nuevo puesto tiene que realizar una capacitación dictada en la casa matriz del banco, donde adquiere tanto conocimientos técnicos (preparación básica de contenidos para afrontar el nuevo desafío) como elementos de relaciones inter personales.

[1] https://www.bancogalicia.com/banca/online/web/Institucional/InformacionCorporativa - Consultado noviembre 2019

Si bien los conocimientos sobre el nuevo segmento son importantes para poder ser eficiente y eficaz en la nueva posición, lo más importante, y lo que el banco recalca como prioridad, es la atención y satisfacción del cliente. Tanto los clientes antiguos, como los nuevos, necesitan de una atención diferencial para poder confiar, y así aumentar su actividad bancaria con Galicia; esto se obtiene con el paso del tiempo y la confianza/respuesta que se genera con esta relación empleado-empresario

Sucursal Gálvez:

Descripción de la sucursal bajo análisis:

- La Sucursal se encuentra en el centro de la ciudad Gálvez.
  Según el último censo (INDEC) realizado en el 2010, Gálvez es la ciudad de mayor población del Departamento San Jerónimo, con más de 25.000 habitantes. Ubicada en el Centro de la Provincia de Santa Fe, a 80 km de santa Fe capital y 100 km de Rosario. Polo Productivo – Agrícola-ganadero y Metalmecánico.
  La Agricultura y la Ganadería, como en toda la región, son pilares productivos de la ciudad, mientras que la Metalmecánica, es la actividad industrial más importante de Gálvez, con un 30% de las empresas de la ciudad pertenecientes a ese sector.
- La Sucursal cuenta con 7 empleados distribuidos en los siguientes puestos

✓ 1 cajero
✓ 1 Tesorero
✓ 2 Ejecutivos individuos (atienden al segmento personas físicas)
✓ 1 Responsable de servicio al cliente (RSC) con cartera en negocios y profesionales (su cartera está compuesta por negocios comerciales y profesionales)
✓ 1 Ejecutivo Empresas
✓ 1 Gerente

- Terminales de auto servicio:

✓ 2 cajeros automáticos (denominados “ATM”)

- ✓ 2 cajeros para depósitos de efectivos, cheques, pagos de tarjetas (denominados “TASI”)
- ✓ e-Galicia (plataforma digital del banco)
- Competencia directa (bancos privados)
  - Banco Macro
- Competencia indirecta (bancos públicos)
  - Banco Nación
  - Banco Santa Fe

En este trabajo se analiza el segmento PyME que, a pesar de ser el segmento con menor cantidad de clientes, representa la mayor facturación y rentabilidad.

A continuación, se describe brevemente como se dividen los negocios que manejan los bancos, y en este caso particular el Banco Galicia en:

- banca minorista (la cual está dividida en individuos y empresas) y
- banca mayorista (empresas más grandes).

Estas dos grandes divisiones están compuestas a la vez por distintos sub segmentos. El sector a analizar, en este trabajo, es la denominada “banca minorista”. Este segmento está compuesto por empresas (fisicas o jurídicas) que poseen una facturación anual mayor a $ 15.000.000 y menor a $500.000.000.

La cartera de clientes de la sucursal de Gálvez, está dividida en dos segmentos:

- Agro (personas físicas y jurídicas con actividad agropecuaria)
- PyME (todo tipo de empresas excepto agropecuarias)

El 75 % de dichos clientes pertenecen al primer segmento, pero el 25% restante son los que tienen mayor rentabilidad; este último porcentaje representa el 50% de la rentabilidad de la cartera.

Objetivo general

Elaborar un plan de marketing estratégico para la fidelización y captación de nuevos clientes del segmento PyME, de la sucursal del Banco Galicia emplazado en la ciudad de Gálvez, Santa Fe.

Objetivos específicos

1. Caracterizar el sector bancario en el país en general y en Santa Fe en particular analizando entre otras variables, competencia, tendencias y principales estrategias de marketing utilizadas.
2. Realizar un diagnóstico estratégico de la Sucursal Gálvez del Banco Galicia identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
3. Caracterizar a las pymes de la ciudad de Gálvez y alrededores (en un radio de 30 km a la redonda) en cuanto a actividad que realizan, bancos con los que operan, proceso de elección de un banco, instrumentos que más utilizan entre otros
4. Identificar las estrategias de desarrollo de nuevos clientes y fidelización de los actuales generalmente empleadas por otros bancos.
5. Diseñar un Plan de marketing estratégico para la sucursal Gálvez del banco Galicia para la captación de nuevos clientes PyME y fidelización de los actuales.

Metodología

Diseño de la investigación

La investigación que se desarrolló fue “descriptiva”, dado que se vincularon los conceptos teóricos estudiados con la realidad del banco y el contexto actual.
Se describe la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra el estudio. Procura brindar información acerca del qué, cómo, cuándo y dónde, relativo al problema de investigación. Se obtiene información del fenómeno o

situación que se desea estudiar, utilizando técnicas como la observación y la encuesta, entre otras.
Las investigaciones descriptivas, a diferencia de otro tipo de investigaciones, realizan su estudio sin alterar o manipular ninguna de las variables del fenómeno, limitándose únicamente a la medición y descripción de las mismas.

En este trabajo final, se complementaron fuentes de datos secundarias con primarias y dentro de estas últimas se aplicaron técnicas cualitativas de recolección de datos primarios.
Unidad de análisis: empresas PyME en la zona de la sucursal (30 km) del banco Galicia en Gálvez y alrededores.

Las fuentes secundarias utilizadas fueron, entre otras:

- Líneas de crédito bancaria
- Tarjeta Galicia Rural (tarjeta de crédito líder en el mercado nacional agropecuario y ganadero)
- Calificaciones de cuenta vigentes
- Tarjeta Visa Business (TVB), tarjeta corporativa para organización administrativa e impositiva por parte de las empresas.
- Atencion del Ejecutivo de Cuentas
- Informes del BCRA (Banco Central de la República Argentina)

En cuanto a las fuentes primarias se realizaron 11 entrevistas[2]

- 4 entrevistas a clientes actuales; cuyo guion se encuentra detallado en el anexo, página 108
- 3 entrevistas a potencial cliente; cuyo guion se encuentra detallado en el anexo, página 127
- 3 entrevistas a empleados del banco que tengan la misma cartera de clientes de otras sucursales; cuyo guion se encuentra detallado en el anexo, página 119

[2] Las entrevistas a clientes actuales, potenciales clientes, empleados y competencia se encuentran en la página 108 del anexo.

- 1 entrevista a la competencia; cuyo guion se encuentra detallado en el anexo, página 115

Los perfiles elegidos para realizar las entrevistas son personas que se relacionan directamente al segmento analizado por la investigación.

Para cada perfil entrevistado se realizó un guion de preguntas distintas, pero todas apuntadas a la recolección de información para una conclusión; en las mismas se abordaron, entre otras, las siguientes variables para los cuatro perfiles de estudio:

Clientes actuales:

- Tiempo que opera con Banco Galicia
- Nivel de satisfacción
- Opinión sobre el Oficial que lo atiende
- Opinión sobre el banco
- Sugerencias de mejoras

Potenciales clientes

- Conocimiento y opinión sobre el banco
- Principalidad de bancos
- Servicios necesarios
- Problemas con su actual banco

Empleados del banco

- Puesto y años en la posición
- Opinión sobre las herramientas que tienen como oficial y sobre el mercado de análisis
- Perfil
- Objetivos
- Mejoras

Competencia

- Conocimiento y opinión sobre la ciudad de Gálvez
- Ventajas competitivas
- Estrategias
- Objetivos

- Opiniones de banco Galicia

Organización y alcance del trabajo.

El trabajo está estructurado en seis capítulos.

En el primer capítulo se desarrollan los aspectos metodológicos del estudio. Se detallan los objetivos y diseño de la investigación, las técnicas de recopilación de información y las fuentes de información utilizadas.

En el capítulo dos se describe el marco teórico de referencia, relacionando los conceptos de planificación estratégica de marketing, orientación al mercado, estrategias de empresas y competitivas, marketing bancario. También se hace una descripción de la realidad pyme en argentina.

El capítulo tres está abocado al análisis del sector bancario. En él se describen la cantidad bancos que existen en Argentina, especificando zonas y analizando los distintos rankings de bancos por segmentos.

En el capítulo cuatro se presenta al Banco Galicia y a la sucursal Gálvez en particular: su historia, servicios actuales, segmentos, posicionamiento, productos. Sumado a esto y teniendo en cuenta la información del capítulo tres, se realiza un diagnóstico estratégico a través de una matriz FODA que expone los resultados de los análisis interno y externo.

En el capítulo cinco se desarrolla la propuesta de crecimiento para la sucursal Gálvez. Se definen las estrategias del negocio y las de marketing; y se proponen acciones para el desarrollo del marketing mix.

Finalmente, el último capítulo describe las conclusiones a las que se llega con este trabajo final.

Respecto al alcance del trabajo, la información que respecta al sector se relevó durante los años 2019 al 2020. Las entrevistas se realizaron en los primeros meses del año 2021.

Capitulo II: Marco teórico

En este capítulo se abordan todos aquellos conceptos teóricos que dan sustento a este trabajo de investigación. Dichos conceptos han sido estructurados de tal forma que, el lector, se ubique desde lo general hacia lo particular; comenzando por definiciones y sus diversos enfoques

Según P. Kotler, “Marketing es un proceso social por el que los individuos y los grupos obtienen lo que ellos necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y su valoración con otros”.

Para P. Drucker, “el Marketing tiene como objetivo el conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto se ajuste perfectamente a sus necesidades”.

PyMEs en Argentina

Dado que el presente trabajo se ha enfocado en las pequeñas y medianas empresas, un comienzo prudente y necesario es tratar de definir qué es una empresa pyme.

A medida que se remarca la importancia de las pymes en el desarrollo económico y social del país, y del interés de los gobiernos en hacer más eficientes las políticas destinadas a tal fin, han surgido diferentes interrogantes de cuál es el criterio más adecuado para una correcta categorización. Una investigación documental realizada por Rodríguez Escudero (2007) señala que en América Latina los criterios más utilizados son el volumen de ventas y la cantidad de empleados.

Según un informe especial de la fundación Observatorio Pyme (2013) (Pyme, 2013) el criterio más utilizado en diferentes países es una combinación de volumen de ventas y cantidad de ocupados, donde una de las dos variables tiene un mayor peso relativo. Menciona además que, en algunos casos, como el utilizado por el Banco Mundial, a los dos criterios mencionados se le agrega la variable de nivel de activos.

En lo que concierne a este trabajo, la importancia en la definición de pyme es remarcar la dinámica que poseen este tipo de empresas, que presentan problemáticas diferentes a las grandes empresas en lo que respecta a las necesidades de financiación.

En lo que respecta al marco regulatorio referido a pymes, en Argentina desde el año 2001, se creó la Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME), la cual reglamentó el artículo 1 de la Ley N 25.300 adoptando la definición a los efectos de caracterizar la condición de micro, pequeña y mediana empresa, en función de la facturación.

A partir de estos cambios, la nueva autoridad de aplicación en materia de fomento a pymes, Secretaria de Emprendedores, y de la Pequeña y Mediana Empresa, a través de la Resolución 563/2019 establece los límites de ventas anuales por sector; pero en esta investigación nos regiremos con los límites de facturación que el Banco Galicia establece para los diferentes segmentos de análisis. Visto y considerando que el Banco diferencia productos y líneas de crédito para cada una de estas segmentaciones.

Límites de ventas anuales por sector

Gráfico N°1

Categoría	Sector de Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	15.230.000	8.500.000	29.740.000	26.540.000	12.890.000
Pequeña	90.310.000	50.950.000	178.860.000	190.410.000	48.480.000
Mediana tramo 1	503.880.000	425.170.000	1.502.750.000	1.190.330.000	345.430.000
Mediana tramo 2	755.740.000	607.210.000	2.146.810.000	1.739.590.000	547.890.000

Fuente (Boletin Oficial, Resolucion 563/2019)

Banco Galicia divide a las empresas en tres segmentos según su facturación y actividad

- Micro
- PES (pequeñas y medianas empresas)
- Agropecuaria

Planeación estratégica de marketing

La planificación supone decidir hoy lo que haremos en el futuro y adquiere relevancia en entornos tan complejos y turbulentos como los actuales.

La estrategia puede definirse como “un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella” (Munera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007, p. 39).

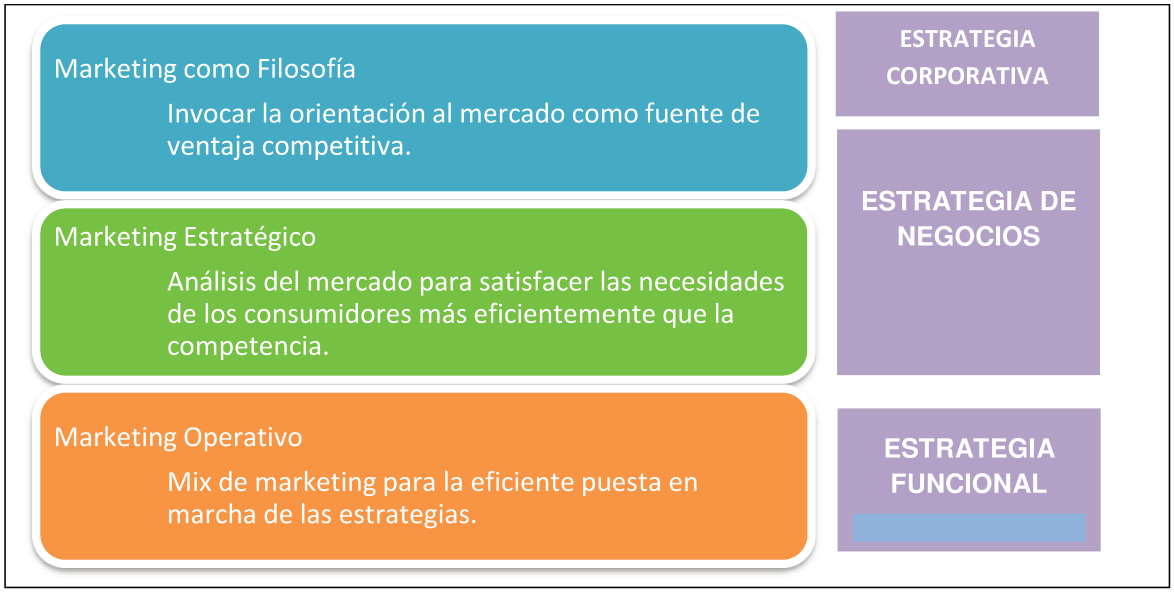
La estrategia ayuda a la adaptación de la empresa a las contingencias del mercado, en particular, y del entorno, en general y para lograr esa adaptación, es necesario ejecutar la estrategia desde los siguientes niveles organizativos: corporativo, de negocios y funcional.

La estrategia corporativa busca definir en qué negocios participará la organización. La estrategia de negocios pretende lograr y mantener una ventaja competitiva aprovechando los recursos y habilidades distintivas de la empresa y explorando nuevas fuentes de ventajas. La estrategia funcional está relacionada con la búsqueda de la maximización de los recursos asignados a la función correspondiente.

Por su parte, el marketing juega un papel relevante en el conjunto de la estrategia de la empresa ya que su función es aportar información necesaria para competir en el entorno del que forma parte, y se presenta, como puede observarse en el siguiente gráfico, como un concepto tridimensional.

Gráfico 2:

El papel del marketing en la estrategia



Fuente: Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2007). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid. Pág. 41

La dimensión filosofía que impera en la disciplina es la orientación al mercado. El papel del marketing de orientación al mercado es invocar a nivel corporativo y de negocios esta orientación. Una vez adoptada esta filosofía entra en juego el marketing estratégico; es decir aquel que cubre el mediano y largo plazo y se orienta a satisfacer las necesidades del cliente que constituyen oportunidades económicas atractivas para la empresa; y el marketing operativo es el que posibilita que esa estrategia genere los resultados esperados; opera en plazos de tiempos más cortos y se corresponde con la acción de la gestión de marketing.

En definitiva, la dimensión estratégica del marketing es más transcendente en cuanto que marca el rumbo, afianzándolo o cambiándolo. Mientras que su dimensión operativa es más cortoplacista; sobre un rumbo ya trazado, trata de cumplir con los objetivos fijados. Por ello, el marketing estratégico es la esencia del plan de marketing estratégico (PME).

Siguiendo a Ferrel y Hartline (2011), la planeación estratégica de marketing implica establecer la visión y misión organizacional, estrategia corporativa, metas y objetivos de marketing y un plan de marketing. Este último constituye un

documento escrito que proporciona una guía o descripción de las actividades de marketing de la organización, como la implementación, evaluación y control de esas actividades. Este plan explica la forma en la que la organización logrará sus metas y objetivos. En este sentido su utilidad radica en que sirve como mapa de ruta para implementar la estrategia de marketing, la cual debe enmarcarse dentro de las fronteras de la misión organizacional y de la estrategia de la empresa.
Como pone de manifiesto Sainz de Vicuña (2009), en muchas pequeñas y medianas empresas que carecen de planificación estratégica, el plan de marketing se convierte en un buen sustito de ella.
Por lo que, con la elaboración de un plan de marketing estratégico para la editorial de la Universidad Nacional del Litoral se pretende generar una gestión estratégica y lograr una orientación al mercado.

Orientación al mercado

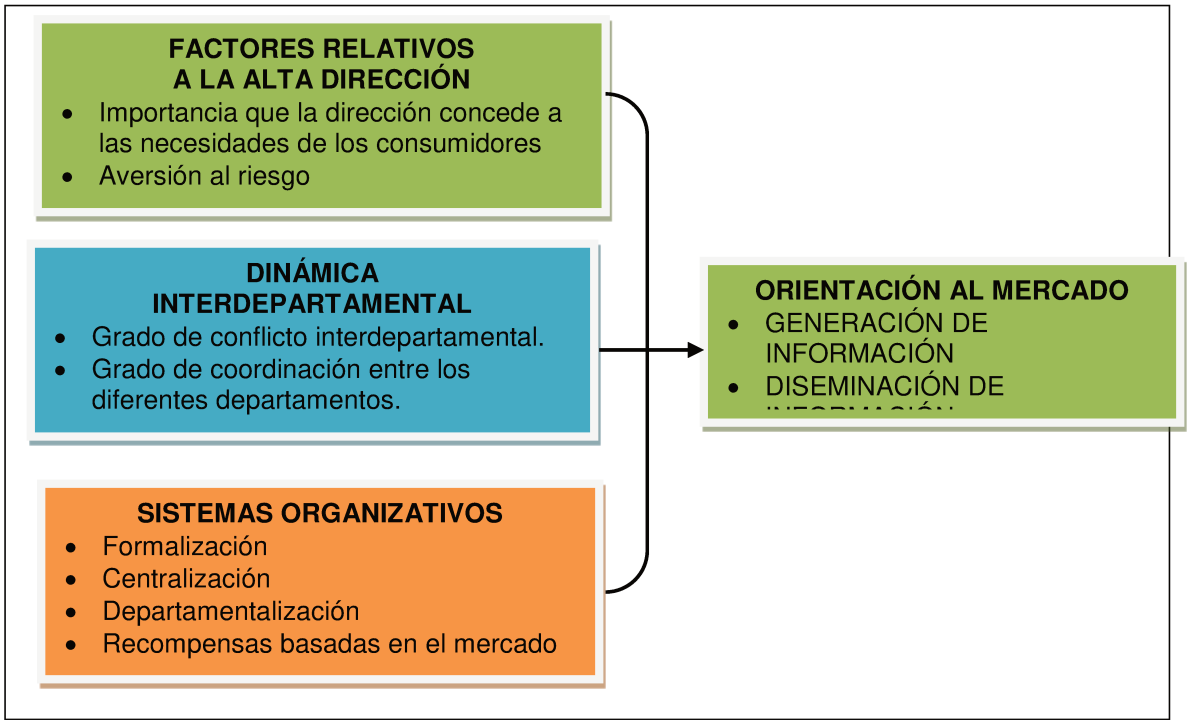
Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2007) consideran que la orientación al mercado impacta positivamente en diferentes aspectos de una organización, entre ellos, los resultados económico-financieros, los resultados sobre el consumidor, la innovación y los empleados.
La medición de los resultados económico-financieros se realiza teniendo en cuenta variables tales como beneficio, ventas o participación de mercado.
Los efectos sobre el consumidor son los relativos a lealtad, satisfacción y calidad percibida. Cuando la orientación al mercado se plantea con el objetivo de crear mayor valor para el cliente, se refuerza la calidad percibida y si la organización se anticipa a las necesidades de mercado mejora la lealtad y satisfacción de sus consumidores.
Los resultados sobre la innovación y éxito de nuevos productos son posibles dado que la orientación al mercado supone una continua y proactiva disposición hacia el encuentro con las necesidades de los consumidores y enfatiza el uso de la información para dar respuesta a las demandas del mercado.
La aceptación y el desarrollo de comportamientos organizativos propios de una orientación al mercado, también tiene un impacto sobre los empleados, que puede verse reflejado en un mayor compromiso con la empresa, espíritu de

equipo, mayor motivación por la satisfacción del consumidor o un mayor nivel de satisfacción en su trabajo.

Al mismo tiempo, resulta necesario destacar que hay ciertos factores que pueden favorecer o dificultar la implementación de la orientación al mercado. Entre ellos se encuentran los relativos a la alta dirección, dinámica interdepartamental y sistemas organizativos.

Gráfico 3:

Determinantes de la orientación al mercado



Fuente: Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2007). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid. Pág. 49

Para lograr una verdadera orientación al mercado es fundamental que la dirección de la organización conceda importancia a las necesidades de los consumidores; la cual está íntimamente relacionada con la operación de lanzamiento de nuevos productos e innovación que den respuesta a los cambios en las necesidades de los consumidores; por lo que, si la dirección muestra aversión al riesgo, tal actitud operará como inhibidor de la orientación al mercado.

También la dinámica interdepartamental repercute en la orientación al mercado; los casos de coordinación entre departamentos tienen un impacto favorable

mientras que las situaciones de conflicto interdepartamental representan un obstáculo a la orientación al mercado.

El tercer grupo de factores, los sistemas organizativos, indican la existencia de ciertas características de la organización que interfieren en la orientación al mercado. Así, a mayor grado de formalización, centralización y departamentalización menor es el nivel de generación y diseminación de la información referente al mercado. Situación similar se da con el sistema de medida y recompensa de los directivos, ya que cuando ellos son evaluados sobre la base de la rentabilidad y las ventas a corto plazo, es probable que pasen por alto la satisfacción del consumidor, factor notable en la consecución de una orientación al mercado.

Lo expuesto demuestra la función que tiene el marketing a nivel corporativo de la gestión organizacional, función que consiste en transmitir a toda la organización la necesidad de orientarse al mercado como fuente sólida de generación de una ventaja competitiva basada en el conocimiento del mercado.

Por lo tanto, la orientación al mercado que se plantea en este trabajo es la relativa a la gestión de información de mercado como fuente de ventaja competitiva para la editorial para lo cual es necesario que desde la organización se genere inteligencia de mercado que permita conocer las necesidades actuales y futuras de los lectores. Asimismo, ese conocimiento del mercado debe ser transmitido a todas las áreas de la editorial, con el objetivo que sea comprendido por todos los individuos que trabajan en ella. Finalmente es necesario diseñar y poner en práctica acciones de respuesta a la información generada, involucrando a todos los empleados, con el objetivo de lograr la satisfacción de los lectores; esas acciones de marketing son las relativas al diseño de la estrategia de negocio, definición de la mezcla comercial, ejecución y control de las tareas que permitan el logro de la estrategia.

Estrategias

La dificultad para precisar el concepto de estrategia responde, en buena parte, a su evolución histórica: acumula casi tantos significados como siglos de existencia.

A los efectos de este trabajo se toma la definición de Alemán y Rodriguez Escudero en el libro Estrategias de Marketing (2007) que define la estrategia empresarial como:

Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella.

De la definición precedente se destacan tres ideas principales:

1. La necesidad de alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible ante a la competencia.
2. La importancia de la adecuación entre los recursos y capacidades de las empresas y su entorno como fuente de ventaja competitiva.
3. La satisfacción de los múltiples participantes en la organización como fin último de la estrategia empresarial.

La estrategia de marketing es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de marketing mediante:

1) La selección del mercado meta al que desea llegar.
2) la definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta.
3) la elección de la combinación o mezcla de marketing (producto, plaza, precio y promoción) con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta.
4) la determinación de los niveles de gastos en marketing.

Por otro lado, sostienen que la estrategia de marketing además de describir la manera en que la empresa o unidad de negocios va a cubrir las necesidades y deseos de sus clientes, también puede incluir actividades relacionadas con el mantenimiento de las relaciones con otros grupos de referencia, como los empleados o los socios de la cadena de abastecimiento.

Según Espinoza (2008) el marketing estratégico es una metodología de análisis y conocimiento del mercado, con el objetivo de detectar oportunidades que

ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma más óptima y eficiente, que el resto de competidores.
No es posible crear bienes y servicios para posteriormente intentar venderlos. Esta visión hace tiempo que dejó de funcionar. Se debe analizar que necesitan los clientes para después crear productos o servicios enfocados a satisfacer las necesidades detectadas.

El objetivo del marketing estratégico es satisfacer necesidades no cubiertas que supongan oportunidades económicas rentables para la empresa. El profesional del marketing cuando trabaje la parte estratégica del marketing, deberá descubrir nuevos mercados a los que dirigirse, analizar el atractivo de dichos mercados, evaluar el ciclo de vida de los productos con los que va a trabajar, estudiar a sus competidores y además tendrá que encontrar una ventaja competitiva duradera en el tiempo y por supuesto difícil de imitar por la competencia.

Funciones del marketing estratégico

Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar el futuro de una empresa, basándose para ello en las respuestas que se ofrecen a las demandas del mercado, ya se dijo que el entorno cambia y evoluciona constantemente, el éxito de toda empresa dependerá, en gran parte, de la capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios. Hay que ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a las empresas y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovechar al máximo todos los beneficios posibles.
Por tanto, el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación u hoja de ruta que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del DAFO, no solo de nuestra empresa sino también de

la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia aportando valores diferenciales.
Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no solo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en la mente de los consumidores.

La dimensión estratégica del marketing forma parte de la estrategia general de la empresa, además de ser una parte fundamental de todo plan de marketing.
Antes de formular la estrategia de marketing de la empresa se tiene que disponer de una base de trabajo sólida y obtener información a través de la investigación y estudios de mercado, tener claro dónde estamos y dónde queremos estar gracias al ejercicio de establecer o revisar la misión, visión y valores de la empresa, analizar nuestros puntos fuertes y nuestros puntos débiles, además de las amenazas y oportunidades del mercado, todo ello con la conocida herramienta estratégica matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).
Es necesario obtener información y realizar un análisis profundo de la situación para posteriormente establecer estrategias de una forma efectiva. Las principales funciones del marketing estratégico son:

- Analizar nuevos hábitos y tendencias de los consumidores.
- Estudiar a los competidores.
- Observar la evolución de la demanda.
- Detectar nuevas necesidades de los clientes.
- Estudiar oportunidades y amenazas del mercado.
- Crear una ventaja competitiva sostenible.
- Estudiar nuestras capacidades para adaptar la empresa al mercado.
- Definir la estrategia de marketing que permita conseguir los objetivos que se ha fijado la empresa.

Responder con éxito al interrogante, «¿disponemos de una estrategia de marketing?, parece ser que es difícil, ya que independientemente de que no

todas las empresas se lo plantean, tiene el inconveniente de su puesta en práctica. Por ello, una de las mayores preocupaciones de los estrategas corporativos es encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no solo como un resultado que beneficie a los accionistas de la compañía, sino como algo capaz de satisfacer y fidelizar a los diferentes *stakeholders (*es una palabra del inglés que, en el ámbito empresarial, significa 'interesado' o 'parte interesada', y que se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa*)* del mercado.

Pensemos que se sigue actuando con mentalidad del corto plazo y volcarnos solo en corto es asegurarse el fracaso a largo. El éxito viene cuando se obtiene un balance positivo entre los éxitos y fracasos. El prestigio se labra por los aciertos y por el saber hacer en las situaciones inciertas, donde el marketing inteligente tiene que decir mucho en los retos que se están planteando en la etapa actual.

A continuación, se desarrollan diferentes tipos de estrategias de crecimiento y competitivas de empresas.

Estrategias de crecimiento

La Matriz de Ansoff, conforme lo publicado por Espinoza (2015) también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957. Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto, solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento.

La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.

Matriz de Ansoff

Gráfico N°4:

Estrategia de crecimiento - Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Estrategias de **penetración** de mercados	Estrategias de desarrollo de productos
	Nuevos	Estrategias de **desarrollo** de mercados	Estrategias de **diversificación**

Fuente: (Espinosa, Estrategias de marketing, 2015)

- Estrategia de penetración de mercados: esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que operamos actualmente. Para ello, realizaremos acciones para aumentar el consumo de nuestros clientes (acciones de venta cruzada), atraer clientes potenciales (publicidad, promoción) y atraer clientes de nuestra competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba de nuestro producto, nuevos usos, mejora de imagen). Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que operamos con productos que conocemos, en mercados que también conocemos.
    - Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: esta opción estratégica de la Matriz de Ansoff, plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Ejemplos de

esta estrategia son: la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros.

- Estrategia de desarrollo de nuevos productos: en esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.
- Estrategia de diversificación: por último, en la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad y mayor riesgo, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso.

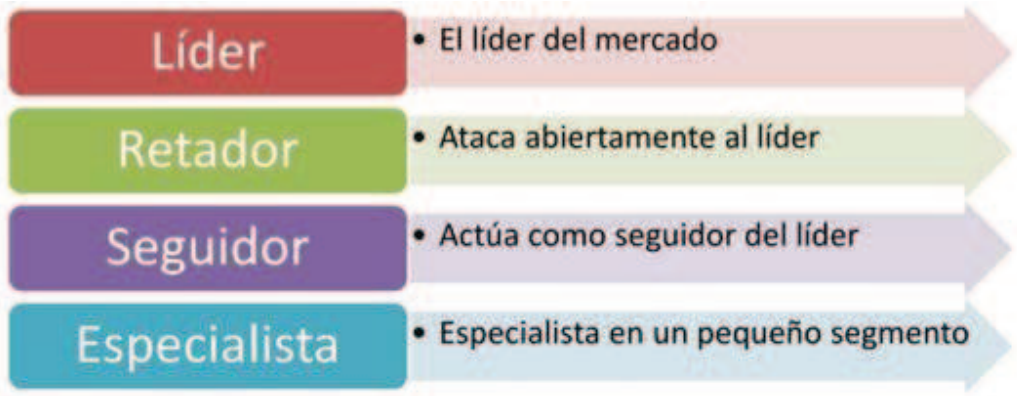
Estrategias competitivas

Para Kotler (2016), existen cuatro tipos de estrategias competitivas según la conducta o posición empresarial: del líder, del retador, del seguidor o del especialista.

Se denominan así a las habilidades de marketing orientadas a la adopción de una determinada actitud hacia la competencia, ya sea defensiva u ofensiva. No debemos confundir con acepción competitiva en su acepción como sinónimo de estrategia de negocio, que es un concepto más amplio, cuando se adopta una de estas estrategias hay que cuidar que la orientación a la competencia no haga perder de vista el mercado (consumidor).

Estrategias de Kotler y Singh

Gráfico N°5:
Tipos de estrategia



Fuente: (Kotler, Armstrong, & Fundamentos del Marketing, 2016)

1.- Estrategias del líder: la empresa líder o referente de un sector es aquella con mayor cuota de mercado. Es un ejemplo a seguir para la competencia en cuanto a lanzamiento de nuevos productos, precio y promociones, distribución, política de comunicación. Este tipo de compañías requieren de una estrategia competitiva que les permita mantener su posición en el mercado como el número uno. Para ello, deben detectar nuevas formas de expandir la demanda total y llegar a nuevos nichos de mercado antes no explotados e implementar estrategias de defensa y de ataque para salvaguardar, e incluso ampliar, su actual cuota de mercado.

2.- Estrategias del retador: son propias de aquellas empresas que ocupan un segundo o tercer puesto en el sector -también denominadas “rastreadoras”- y que buscan estrategias de ataque para retar al líder o a otros competidores que presentan claras desventajas en un intento de aumentar su cuota de mercado. Suelen ser acciones basadas en descuentos de precio, promociones intensivas o reducción de costos.

Hay diferentes tipos de ataques de los retadores:

Ataque frontal: el ataque se realiza en todos los blancos, incluso en los puntos fuertes del líder. Algunos principios son: el líder es el dominante en la mente del consumidor. Hay que desplazarlo de esa posición antes de aspirar a

reemplazarlo. Se debe buscar una debilidad en un punto importante del líder y atacarlo.

Ataque lateral: el ataque se dirige a una dimensión estratégica en la cual el líder está mal preparado. Un ataque lateral se dirige 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 relámpago en varios frentes a la vez, obligando al líder a protegerse en todos ellos. Sólo es practicable si el retador dispone de muchos recursos.

Ataque de guerrilla: consiste en pequeños e intermitentes ataques en diferentes flancos que permitan obtener avances seguros. Resulta adecuado para empresas pequeñas. Cada ataque debe ser concentrado. Ha de aprovecharse una de las fortalezas del tamaño de la empresa: rapidez en las decisiones

3.- Estrategias del seguidor: frente a las anteriores, hay empresas que no buscan la diversificación como estrategia sino la especialización en un segmento muy específico del mercado. 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.

4.- Estrategias del especialista: típica de aquellas organizaciones que 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. Concentran sus esfuerzos en aquellos puntos donde son más fuertes.

Estrategias de Miles y Snow

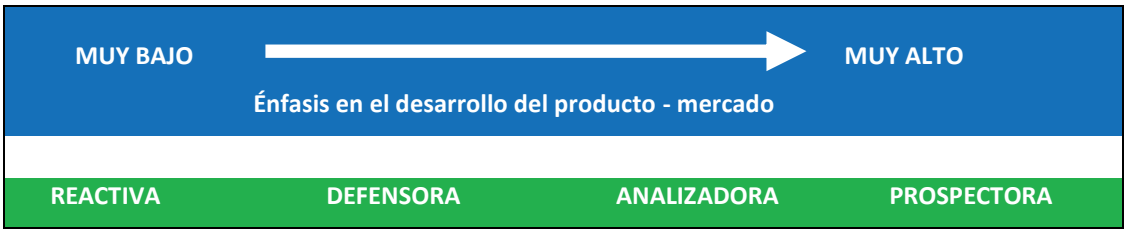
Raymond Miles y Charles Snow (1978) desarrollaron otra tipología estratégica a partir del estudio de estrategias de negocio. La tipología de Miles y Snow se basa en el concepto de que los gerentes buscan formular estrategias que serán congruentes con el entorno externo. Las organizaciones aspiran a un ajuste entre las características internas de la organización, la estrategia y el entorno externo.

Raymond Miles y Charles Snow (1978) argumentan que las diversas estrategias empresariales surgen de la manera en que éstas deciden como enfrentar tres problemas fundamentales:

- Problemas de emprendimiento: Cómo maneja su participación de mercado.
- Problema de ingeniería: Cómo podría implementar una solución para sus problemas de emprendimiento.
- Problema administrativo: Cómo debería estructurarse una empresa para administrar la implementación de las soluciones para los dos primeros problemas.

Así, estos autores, identificaron cuatro estrategias competitivas arquetípicas, caracterizadas por el espíritu emprendedor en el desarrollo del producto – mercado. Las mismas son definidas según la forma de adaptación a los cambios del mercado.
Siguiendo a estos autores, en un negocio se puede seguir una estrategia prospectora, analizadora, defensora o reactiva en función del mayor o menor énfasis puesto en el desarrollo del mercado.

Gráfico 6:
Estrategias según la forma de adaptación a los cambios del mercado



Fuente: Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2007). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid. Pág. 372

De acuerdo con esto, ellos clasificaron a las empresas según cuatro Tipos Estratégicos:

1. Defensiva:

La organización se caracteriza por tender a ignorar los cambios que no están directamente ligados con su negocio. Intenta conseguir y mantener una posición segura y estable en su cartera de productos. Concentra sus esfuerzos en el incremento de la eficiencia mediante la optimización de operaciones internas (bajos costos). Ofrece una gama limitada de productos y no lidera ningún proceso tecnológico en su sector.

Una compañía madura consolidada en una industria madura que intenta proteger su participación de mercado con una producción eficiente, fuertes mecanismos de control, continuidad, y confiabilidad.

Problema de emprendimiento: ¿cómo mantener una participación estable del mercado? Por lo tanto, funcionan lo mejor posible en ambientes estables, se esfuerzan por un liderazgo de costos, la especialización en áreas particulares y utilizan procesos técnicos establecidos y estandarizados para mantener sus costos bajos.

Problema administrativo: ¿cómo asegurar la eficiencia? Centralización, Integración Vertical, procedimientos formales, y procesos discretos.

Entorno: porque sus entornos cambian lentamente, los defensores pueden confiar en la planificación a largo plazo.

2. Prospectiva:

La organización se caracteriza por la baja jerarquización y formalidad; alta descentralización y flexibilidad. En búsqueda permanente de nuevas oportunidades; pionera en el desarrollo de nuevos productos y en llegar a nuevos segmentos de mercado. Opera dentro de un amplio dominio de su mercado de referencia, el cual redefine periódicamente.

Un tipo de compañía que intenta explotar nuevas oportunidades, de desarrollar productos nuevos y/o servicios, y crear nuevos mercados. Sus habilidades centrales descansan típicamente en la comercialización y en la I&D y tienden a tener una amplia gama de tecnologías y tipos de producto.

Problema de emprendimiento: ¿cómo localizar y explotar oportunidades de producto y de mercado nuevas? Los prospectivos tienen amplias líneas del producto o servicios y promueven a menudo la creatividad sobre la eficiencia. Dan la prioridad al producto nuevo y mantienen el desarrollo e innovación para

resolver nuevas y cambiantes necesidades y demandas de los clientes y para crear nuevas demandas.

Problema administrativo: ¿cómo coordinar diversas actividades económicas y promover la innovación? Con la descentralización, empleando la generalización (no especialización), tiene pocos niveles de gerencia, animan la colaboración entre diversos departamentos y unidades.

Entorno: Los prospectivos prosperan en ambientes de negocio cambiantes que tienen un elemento imprevisible, y tienen constante éxito examinando el mercado en una búsqueda de nuevas oportunidades.

3. Analizadora:

La organización se concentra en el mantenimiento de su negocio básico, sin renunciar al lanzamiento de nuevos productos y/o explorar nuevos mercados. Es más moderada al momento de redefinir su mercado de referencia. Intenta mantener una oferta estable y limitada de productos y servicios, a la vez que apuesta por el desarrollo de un grupo de productos prometedores. En mercados dinámicos es seguidora de las innovadoras; en mercados maduros, trata de ser eficiente y prudente.

Un tipo de compañía que evita riesgos excesivos, pero sobresale en la entrega de productos nuevos y/o de servicios. Se concentra típicamente en una gama limitada de productos y tecnologías e intenta superar a las otras compañías sobre la base del realce de la calidad.

Problema de emprendimiento: ¿cómo mantener su participación en los mercados existentes y cómo encontrar y explotar nuevos mercados y oportunidades para sus productos? Debe mantener la eficiencia de los productos o servicios establecidos, pero bastante flexible como para perseguir nuevas actividades económicas. Intenta la eficiencia técnica para mantener bajos los costos, pero también acentúe el desarrollo de productos y servicios nuevos para mantener la competitividad cuando el mercado cambia.

Problema administrativo: ¿cómo manejar ambos aspectos? Cultive la colaboración entre los diversos departamentos y unidades. Las organizaciones del analizador están caracterizadas por el equilibrio entre las empresas defensivas y las organizaciones de las prospectivas.

4. Reactiva:

Es aquella organización que carece de estrategia competitiva, su orientación al mercado es débil. Es reacia a los riesgos inherentes al desarrollo de un nuevo producto y/o mercado. No muestra proactividad ni agresividad en su estrategia comercial y tampoco actúa sobre su entorno: sólo reacciona cuando se ve presionada por el mismo

Un tipo de compañía que tienen poco control sobre su ambiente externo, carece de la capacidad para adaptarse a la competencia externa y carece de eficaces mecanismos internos de control. No tienen una estrategia, un diseño, o una estructura sistemática.

No hay una orientación estratégica que sea mejor que la otra. Miles y Snow discuten que el éxito de una compañía no sea en última instancia una orientación estratégica particular, pero simplemente estableciendo y manteniendo una estrategia sistemática que considere el entorno, la tecnología, y la estructura de una compañía.

Miles y Snow hicieron una comparativa entre las variables de marketing en las diferentes estrategias, tomaron como foco de análisis variables tales como:

- Innovación
- Publicidad
- Fuerza de ventas
- Promoción
- Investigación de mercados
- Influencia global del marketing

Gráfico N°7

Variables enfocadas a los diferentes tipos de estrategias

IMPORTANCIA DE LAS VARIABLES DE MARKETING	REACTIVA	DEFENSORA	ANALIZA-DORA	EXPLORA-DORA
INNOVACIÓN	Muy baja	Baja	Moderada-alta	Alta
PUBLICIDAD	S/D	Moderada	Moderada	Moderada
FUERZA DE VENTAS	Baja	Moderada-alta	Alta	Alta
PROMOCIÓN	S/D	Moderada	Moderada-alta	Moderada-alta
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	Baja	Baja	Moderada	Moderada-alta
INFLUENCIA GLOBAL DEL MARKETING	S/D	Baja-moderada	Moderada-alta	Moderada-alta

Fuente: (Alemán, Rodríguez Escudero, & estrategias de marketing, 2007)

Gráfico N°8

Características internas y de entorno idóneo para cada estrategia

FACTORES DEL ENTORNO	PROSPECTORA	ANALIZADORA	DEFENSORA MEDIANTE DIFERENCIACIÓN	DEFENSORA DE BAJO COSTE
Caracteristicas del mercado	Etapa de introducción o primera de crecimiento Muchos segmentos no identificados o no desarrollados	Crecimiento del mercado o primeros momentos de madurez en el CV de la industria	Madurez o declive de la industria Segmentos desarrollados	Madurez o declive de la industria Segmentos desarrollados; ventas de repetición
Tecnología	Tecnología emergente	Tecnología base bien desarrollada. Mejoras y modificaciones posibles	Tecnología base completamente desarrollada y estable	Tecnología base completamente desarrollada
Competencia	Pocos competidores Estructura industrial proceso formación	Muchos competidores Estructura industrial emergiendo	Competidores bien establecidos Estructura industria estable	Competidores bien establecidos Estructura industria estable
Fortalezas del negocio	I+D Ingeniería de producto Investigación de mercados Marketing	Ingeniería proceso Eficiencia productos Relación con los distribuidores Servicios consumidor	Ingeniería proceso Control calidad Relación con los distribuidores Servicios consumidor	Ingeniería proceso Producción eficiente Relaciones con los proveedores y distribuidores

Fuente: (Alemán, Rodríguez Escudero, & estrategias de marketing, 2007)

En el cuadro precedente se pueden observar los diferentes tipos de combinaciones entre enfoques y factores del entorno; dentro de las cuales se pueden encuadrar cualquier tipo de empresa o industria.

Ventaja competitiva

Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando su producto o marca dispone de determinados atributos o características que le confieren una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.
Alemán y Rodriguez Escudero (2007) sostienen que una ventaja competitiva debe ser sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia. Ambos calificativos resultan imprescindibles por cuanto de ninguna utilidad es una ventaja frente a los competidores que puede ser imitada con facilidad. Una empresa puede hacer todas las cosas bien (una adecuada investigación de mercados, buenos nuevos productos, un posicionamiento certero, etc.) y no tener éxito porque se está viendo superada por la competencia.

Marketing Bancario

Según Jose Maria Barrutia (2002) El sector bancario ha sufrido una profunda y apasionante transformación en las últimas décadas. La desregulación, la tecnología y la globalización están provocando cambios revolucionarios en la manera en la que los bancos configuran su arquitectura organizativa y se relacionan con sus clientes. 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. No obstante, si los cambios en los criterios y prácticas de marketing bancario están siendo importantes, aun lo serán más en el futuro. Los cambios más profundos provocados por la tecnología y la globalización están todavía por llegar. Esta obra tiene por objeto describir la progresiva sofisticación con la que los bancos abordan sus enfoques y prácticas de marketing y anticipar los futuros cambios.

El texto se estructura en tres áreas temáticas elaboradas desde una perspectiva eminentemente práctica y actual en la que las continuas alusiones a casos reales hacen más tangible el marco conceptual que soporta la obra y que nunca se pierde de vista. La parte primera se centra en la perspectiva estratégica del marketing y se abordan cuestiones como la selección de los segmentos a planificar, la propuesta de valor total, el posicionamiento y el valor de la marca. En la parte segunda se analiza la utilización de las herramientas de marketing táctico por parte de los bancos, con un enfoque integrador. La parte tercera describe como los bancos pueden implantar una banca de relaciones captando, reteniendo y vinculando real y emocionalmente a sus clientes.

Este trabajo de investigación, está orientado al segmento Bancario de la República Argentina, todo el marco teórico se volcará para ayudar a obtener una conclusión favorable sobre dicha tesis.

Cumplida esta primera parte, es menester comenzar a indagar sobre el mercado bancario en Argentina y sus diferentes herramientas comerciales.

Es importante hacer una diferencia entre marketing financiero y marketing bancario; el segundo es una sub clasificación del primero. El marketing financiero está compuesto por cualquier actividad de esta rama, no solamente los bancos. Los mercados financieros son los espacios y redes de comunicaciones que permiten la negociación de los activos financieros.

Asimismo, se puede decir que los mercados financieros hacen referencia al marco de negociación y contratación entre los oferentes y demandantes de recursos financieros a través de activos financieros.

El marketing bancario es aquel que se encarga del estudio, planificación, control y coordinación, entre los diversos departamentos dentro de la entidad bancaria, así como de las estrategias orientadas hacia los mercados actuales y potenciales, con la finalidad de satisfacer de manera permanente y rentable las necesidades de los clientes.

Esta clase de marketing es aplicado en el ámbito bancario con la finalidad de vender productos o servicios. El marketing financiero es una práctica que todavía está muy reciente en el medio bancario; 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 del marketing bancario son: el sostenimiento de las relaciones permanentes entre el banco y sus clientes, la naturaleza intangible de los productos financieros, la diversidad de productos, la existencia de barreras de entrada (formal e informal).
Toda entidad bancaria debe cumplir con ciertas estrategias de mercado que la lleven al éxito, algunas de ellas son: la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas (se define como el ofrecimiento de incentivos a corto plazo; por ejemplo si compra con la tarjeta x obtendrá descuentos de un 15 o 20%). El merchandising, es otra táctica que se encuentra asociada a las acciones comunicativas que se realizan en la oficina bancaria.
La actividad financiera en la actualidad se encuentra dentro de un mercado dominado por los constantes cambios (globalización de los mercados, tecnología, nivel económico, cultural) definiendo un entorno altamente competitivo y cambiante. Ante este escenario, los clientes, cada vez se encuentran más preparados, convirtiéndose en una pieza clave, en donde se concentran las distintas estrategias de marketing, para la satisfacción de sus necesidades.

El marketing bancario supone uno de los más importantes retos para el sector financiero, que afronta una gran transformación debido a la revolución digital. El proceso de digitalización de la banca se ha visto impulsado de manera repentina por el cambio de modelo de negocio caracterizado por el cambio en las preferencias de los consumidores y los cambios tecnológicos que priorizan el mercado digital.
El marketing bancario encuentra su gran oportunidad en *search*: los buscadores son imprescindibles en cualquier estrategia online dirigida a la venta de productos financieros. Pero no es la única vía. Los retos del marketing bancario en una sociedad que ya es digital son muchos en un escenario de fuertes competidores tecnológicos, y es por ello que una adecuada estrategia de marketing bancario puede marcar la diferencia sobre lograr o no una buena posición en el mercado.

Los clientes no son números en una tabla de Excel, son personas con una familia, un trabajo, un puñado de vivencias y también algunas necesidades. Por eso conseguir emocionarles y que se sientan interpelados es uno de los grandes retos del marketing bancario. Sobre todo, después de la pérdida de confianza de la sociedad en los bancos, y en un escenario en el que los productos apenas tienen grandes diferencias entre unas marcas y otras.

A continuación, se detallan algunas recomendaciones para el aumento en las ventas bancarias también publicadas por Jose Maria Barrutia (2002):

- Optimización de la experiencia de usuario. Después de algunos años de digitalización, las personas empiezan a ser más expertas. Navegan desde diferentes dispositivos, manejan más fuentes de información, dedican más tiempo a comparar y, en definitiva, se volvieron mucho más exigentes. Por eso es importante llevar la transformación digital de la compañía a último término. 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. Por último, debe tenerse en cuenta la sincronización de los datos del usuario en cualquiera de los puntos de interacción.
- Análisis del comportamiento de los clientes. El big data ha llegado para quedarse. 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. Solo cuando somos capaces de entender al cliente, somos capaces de ayudarle mejor.
- Enfoque mobile first. Aunque tradicionalmente era necesario acceder a la versión de escritorio de un site para obtener todos los servicios, los clientes cada vez exigen más poder gestionar sus productos desde el teléfono móvil; 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. La sensación

de agilidad, ubicuidad y disponibilidad constante será una de tus principales bazas para demostrar que se encuentra ante una compañía que soluciona problemas y ofrece alternativas.

- 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. Con el big data aprovechamos oportunidades latentes y con los micro datos hacemos que el usuario se sienta interpelado. 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.

Marketing relacional

Según Sainz de Vicuña (2009) se entiende por marketing relacional a una manera de crear una buena relación con los clientes, es decir, relaciones más cercanas y que se conviertan en duraderas en el tiempo, dando lugar a que tanto los clientes como las empresas obtengan mejores beneficios. La rentabilidad es claramente un objetivo de toda empresa, por lo que el marketing relacional permite fidelizar al cliente y por lo tanto maximizar el beneficio a lo largo de la relación que se establezca. Una buena relación se consigue utilizando diferentes acciones y mecanismos a través de los cuales la empresa buscará generar valor añadido y más confianza a los usuarios. El marketing relacional no busca resultado inmediato, la propuesta es prolongar en el tiempo la relación con los usuarios con el objetivo final de convertirlos en clientes recurrentes. Se da prioridad a los clientes, para obtener una rentabilidad mayor a consecuencia de la fidelidad que mostrarán los consumidores hacia la marca.

Al primar los intereses de los usuarios a los del negocio, la empresa logra obtener una mayor rentabilidad fruto de la fidelidad y preferencia que terminan desarrollando hacia la compañía.
El marketing relacional, está contemplado dentro de las estrategias de fidelización.
Es la herramienta que nos ayudará a conseguir esa con-fianza del cliente a largo plazo que le lleva a comprar en nuestra empresa y recomen-darla. Se trata de aplicar una buena estrategia de relación con nuestra clientela, crean-do lazos estables que beneficien a ambas partes.
En resumen, el marketing relacional se centra en dos grandes áreas: gestionar la cartera de clientes (captar, fidelizar y recuperar clientes) y gestionar su lealtad (atracción, vinculación, fidelización, etc., para que pase de cliente potencial a usuario, luego a cliente preferente y finalmente a cliente exclusivo).

Durante los últimos años venimos asistiendo a una profunda transformación en el sector bancario. Cambios en el macro entorno, en las diferentes necesidades de los consumidores o en la creciente y mayor competitividad de los rivales son solo algunos ejemplos de la cada vez más compleja situación con la que se encuentran las organizaciones a la hora de crear valor.
Ante este panorama, el marketing relacional se presenta como una alternativa de las empresas en su forma de relacionarse con su entorno, máxime en una situación como la actual donde los consumidores son cada vez más exigentes, no solo en el “que se vende” sino también en el “cómo se vende”. Estrategia que cobra mayor importancia si cabe o que puede ayudar a conseguir una ventaja competitiva debido a la mala praxis llevada a cabo por algunas entidades durante los últimos años, lo cual origina que los valores intangibles de las organizaciones tales como la imagen o la reputación, adquieran mayor importancia durante el proceso de compra de los consumidores.
Esto supone un cambio de filosofía que algunas organizaciones ya están aplicando, pues se ha de llevar a cabo una evolución de un concepto basado en la simple transacción, donde los directivos fundamentalmente se fijaban en impulsar el volumen de ventas a través de algunas de las 4P, hacia un concepto de relación que basa la creación de valor desde un punto de vista a largo plazo,

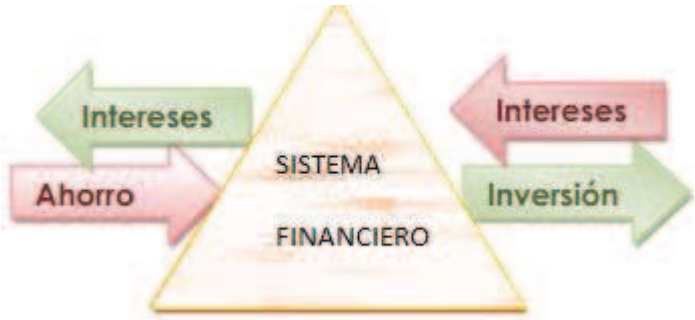
donde los directivos entenderán el marketing como una filosofía de gestión aplicada por todos los escalafones de la organización.

Es muy importante elegir las estrategias a desarrollar y aplicarlas en profundidad, para así poder cumplir con los objeticos establecidos para la sucursal del banco Galicia en la localidad de Gálvez, relacionada con la captación de clientes nuevos y la fidelización de los actuales.
Los enfoques del marketing bancario y marketing relacional son la base para entender cuál es el camino correcto en la implementación de un plan de marketing bancario.

Capitulo III: Análisis del sector

El Sistema Financiero (llamado también Sector Financiero) representa al conjunto de instituciones que, previamente autorizadas por el Estado, son encargadas de captar, administrar e invertir el dinero tanto de personas naturales como de personas jurídicas (nacionales o extranjeras). Forman parte del Sistema Financiero aquellas entidades que se encargan de prestar servicios y facilitar el desarrollo de múltiples operaciones financieras y comerciales. De igual manera, el concepto de Sistema Financiero abarca el conjunto de normas, instrumentos y regulaciones que recaen sobre personas e instituciones que actúan en el mercado financiero, ya sean o no intermediados.

Gráfico N°9:
Rol financiero:



Fuente: elaboración propia

En este grafico se puede observar de una manera ilustrativa y fácil de comprender el principal rol del sistema financiero; del lazo izquierdo se ilustra como los ahorristas ingresan dinero tanto en depósitos a la vista, plazos fijos, inversiones, etc. y el banco les da un redito por esta confianza (interés). Luego, en la parte derecha se observa como los bancos colocan ese dinero en diferentes tipos de activos para luego poder pagar un rendimiento a sus inversionistas.

Para dar respuesta al primer objetivo específico, este capítulo contiene información individual de cada una de las entidades del sistema financiero e información agregada del total de:

- Sistema Financiero en su conjunto
- Bancos Públicos
- Bancos Privados

- Bancos Locales de Capital Nacional
- Bancos Locales de Capital Extranjero
- Bancos Sucursales de Entidades Financieras del Exterior
- Compañías Financieras
- Compañías Financieras de Capital Nacional
- Compañías Financieras de Capital Extranjero
- 10 primeros bancos privados según el monto de sus activos

A continuación, se exponen desde el 2017 al 2019 la cantidad de entidades financieras que existen en la República Argentina, cuya finalidad principal es recibir dinero de diferentes formas para luego transformarlo en una inversión atractiva para los ahorristas.

Gráfico N°10
Sistema Financiero Argentino

COMPOSICIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO

	Dic-2017	Dic-2018	Oct-2019	Nov-2019	Dic-2019
CANTIDAD ENTIDADES FINANCIERAS	77	78	78	77	78
Bancos	62	63	63	62	63
Bancos Públicos	13	13	13	13	13
Bancos Privados	49	50	50	49	50
Bancos Locales de Capital Nacional	33	34	35	34	34
Bancos Locales de Capital extranjero	9	9	9	9	9
Bancos Sucursales de Entidades Financieras del Exterior	7	7	6	6	7
Compañías Financieras	14	14	15	15	15
Compañías Financieras de Capital Nacional	5	5	6	6	6
Compañías Financieras de Capital Extranjero	9	9	9	9	9
Cajas de Crédito	1	1	---	---	---

Fuente: (BCRA, 2018)

En la gráfica de referencia se puede observar que prácticamente entre 2017 y 2019 no hubo modificación en la cantidad de bancos en argentina, muchos cambios fueron solo de nombre. Por ejemplo, cuando Santander compró el Banco Rio y paso a llamarse Banco Santander Rio y años después se llamó Banco Santander.

En la próxima grafica se detallan la cantidad de cajeros automáticos, terminales de auto servicio, cantidad de habitantes, etc. por ciudad.

Ubicaciones de sucursales

Gráfico N°11

LOCALIZACIÓN EN EL PAÍS DE:

	Sucursales Plenas			Sucursales	Dependencias	Cajeros	Terminales de	Puestos de	Sucursales de
	Hab.	Pendientes	Total	Móviles	Automatizadas	Automáticos	Autoservicio	Promoción	Op. Específica
CABA	844	11	855	0	4	2717	1832	58	90
BUENOS AIRES	1494	7	1501	3	6	5245	2198	92	164
CATAMARCA	21	1	22	4	2	180	28	2	3
CÓRDOBA	461	3	464	33	5	1749	542	15	72
CORRIENTES	81	0	81	26	1	349	69	9	12
CHACO	68	0	68	0	0	396	72	5	48
CHUBUT	71	1	72	0	0	282	92	6	6
ENTRE RÍOS	130	0	130	8	2	546	205	7	8
FORMOSA	29	0	29	0	1	160	20	6	2
JUJUY	35	0	35	0	0	220	86	3	7
LA PAMPA	74	0	74	35	0	215	31	3	4
LA RIOJA	28	0	28	0	0	158	36	2	8
MENDOZA	178	1	179	0	1	688	335	14	35
MISIONES	66	1	67	0	1	340	136	8	6
NEUQUÉN	86	0	86	7	2	360	99	7	19
RÍO NEGRO	82	0	82	0	0	310	149	10	8
SALTA	73	0	73	0	0	386	156	11	11
SAN JUAN	39	0	39	2	0	226	88	4	4
SAN LUIS	47	2	49	1	0	201	81	11	9
SANTA CRUZ	51	0	51	0	9	218	65	0	4
SANTA FE	486	1	487	0	3	1507	1021	17	72
SANTIAGO DEL ESTERO	60	0	60	0	0	266	52	2	12
TUCUMÁN	96	1	97	0	1	411	160	12	21
TIERRA DE FUEGO	25	0	25	0	0	110	48	2	4
TOTAL	4625	29	4654	119	38	17240	7601	306	629

Fuente: (BCRA, 2018)

En esta grafica se puede observar la cantidad de sucursales y cajeros automáticos que hay por ciudad, se puede observar que, en ciudades más grandes, tanto la cantidad de sucursales como los servicios complementarios aumenta notablemente.

Principales Bancos en Argentina

Todas las instituciones financieras están catalogadas en el BCRA. Una lista de las instituciones financieras y de estadísticas sobre las mismas está disponible en la página web oficial de BCRA.[3]

Los principales bancos según Gestión Financiera (2019) son:

- Galicia
- Santander
- BBVA
- Macro
- ICBC
- HSBC
- Credicoop
- Itau
- Patagonia
- Superville

Según el blog Rankia, donde se analizan los bancos en Argentina según su tamaño, se pueden destacar diversos factores para determinar cuáles son los mejores Bancos Argentina 2020, como la opinión de los usuarios, su crecimiento o el patrimonio, y eso nos daría un adelanto de lo que se espera para mejores Bancos Argentina 2021. Se destacan Banco Nación, Santander Río, Banco Francés y Banco Galicia entre los bancos con mayor patrimonio; Banco Macro ocupa el primer puesto en crecimiento, seguido de Banco Galicia y Banco Francés.

Los bancos en Argentina se miden por diferentes tipos de variables, como pueden ser: Capital, Tasas, Liquidez, número de clientes, Activos, Eficiencia, Rentabilidad, Plazos Fijos y demás aspectos. A continuación, se detallan los bancos más grandes de Argentina teniendo en cuenta la información de diversos rankings tales como:

- Depósitos y Préstamos al Sector Privado o Totales
- Activo y Patrimonio Neto
- Cantidad de Sucursales, Cajeros Automáticos y Empleados
- Cantidad de Cuentas Pasivas, Tarjetas de Crédito y Tarjetas de Débito.

[3] http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_en_liquidacion.asp

- Estructura de la Cartera: Comercial, Consumo y Vivienda y Consumo

Mejores Bancos Argentina 2021

La revista The Banker (enero 2021), reconoció a Banco Santander como mejor banco en Argentina 2020 y como mejor entidad bancaria de 2020 en Brasil, América y España. Debido a sus nuevos servicios, innovación y asistencia financiera a personas y empresas durante la pandemia del COVID-19.

Así Banco Santander reconocido por la revista The Banker, una de las publicaciones más prestigiosas en el mundo y en el sector finanzas y bancos, como Banco del Año 2020 en la Argentina.

Mejores bancos Argentina 2021 según Activos

Considerando los valores de los Activos, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) los rankea en el siguiente orden de acuerdo a los datos publicados en el año.

Gráfico N°12

Ranking de bancos en Argentina según sus activos

Posición Ranking	Bancos	Importe (en miles de pesos)
1	NACION ARGENTINA	$1.492.466.820
2	SANTANDER RIO	$880.483.047
3	BCO GALICIA SAU	$764.536.895
4	PR BUENOS AIRES	$652.936.281
5	MACRO SA	$527.904.071
6	BANCO BBVA ARGE	$499.438.435
7	HSBC BANK	$310.240.462
8	CREDICOOP COOP	$300.573.449
9	INDUSTRIAL AND	$297.508.726
10	CIUDAD DE BS AS	$286.960.106

Fuente: (rankia, 2021)

Como se puede observar, los principales bancos de argentina por ranking en activos son: Banco de la Nación, Banco Santander y Banco Galicia.

Mejores bancos Argentina 2021 según Patrimonio

Considerando los valores del Patrimonio Neto, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) los clasifica en el siguiente orden de acuerdo a los datos publicados en el año.

Gráfico N°13

Ranking de bancos según patrimonio

Posición Ranking	Bancos	Importe Patrimonial en miles de $
1	NACIÓN ARGENTINA	$179.580.595
2	BCO GALICIA SAU	$110.335.615
3	MACRO SA	$110.226.594
4	BANCO BBVA ARGE	$87.691.110
5	SANTANDER RIO	$84.536.213
6	PR BUENOS AIRES	$77.048.544
7	CREDICOOP COOP	$58.769.680
8	CITIBANK N.A.	$54.290.084
9	INDUSTRIAL AND	$45.936.820
10	HSBC BANK	$40.960.512

Fuente: (rankia, 2021)

Se puede observar en el cuadro anterior cuales son los 10 bancos más grandes de argentina en patrimonio, encabezando la lista con Banco Nación y finalizando con HSBC Bank

Mejores bancos Argentina 2021 según la cantidad de sucursales

BANCO de la Nación Argentina
BANCO Santander Rio SA.
BANCO de Galicia
BANCO de la Provincia de Buenos aires
BBVA Banco Francés SA.

Mejores bancos Argentina 2021 según la opinión de los usuarios

Otro aspecto a conocer será la encuesta online realizada en años anteriores en conjunto Fit & Proper y ZonaBancos.com, de la cual desprende que, de los mejores 5 bancos de Argentina, 4 son privados y 1 pertenece a la banca pública. Según los resultados de la encuesta realizada a más de 1.000 usuarios de servicios y productos bancarios, el “top five” de los bancos votados como mejor banco en Argentina lo integran:

Banco Santander Rio (36,4%),
Banco Galicia (31,9%),
BBVA Banco Francés (26,6%),
Banco Nación (23,5%) y
Banco Macro (14,8%), tal como se puede ver en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 14

Ranking según usuarios

Fuente: Encuesta: ¿Cuál es el mejor banco de Argentina? desarrollada por ZonaBancos.com y Fit & Proper Consulting; año 2019

Consideraciones:

- Los encuestados no son necesariamente clientes de cada uno de los bancos votados.
- Los mejores bancos surgen tanto de la percepción de la marca por los usuarios de servicios y productos bancarios de Argentina, así como de las vivencias como clientes de esas entidades.
- El número de encuestados que los votaron como “mejor banco” fue mayor al que los votaron como el “banco más utilizado”.
- Objetivo: relevar datos que permitan identificar qué cuestiones resultan de mayor relevancia para los usuarios a la hora de elegir un banco, a los

efectos de poder determinar tendencias y parámetros de comportamiento de los clientes o potenciales clientes de las entidades financieras.

- Lograr un mejor entendimiento de la visión de los usuarios sobre los bancos argentinos; tanto en relación a la calificación general de los bancos, así como de cuáles de sus atributos son los mejor y peor calificados por parte de los clientes. Lo cual permite sumando y restando beneficios y carencias, poder subrayar cuáles serían los mejores Bancos Argentina.

Competencia y sus estrategias

En la localidad elegida para hacer el trabajo de investigación, hay solamente un banco definido como competencia directa, el banco Macro; dado que los dos bancos restantes son: uno público y el otro banco semi público. Generalmente en las comparativas, a estos bancos se los deja fuera de análisis. El banco público es el más grande del país, banco Nación; y el otro es el banco Santa Fe. De la información obtenida por las entrevistas realizadas a empresarios que no son cliente del banco Galicia, se obtiene que la estrategia que hoy aplica el banco privado colega son las mismas que las del banco en estudio: captación y retención de clientes. No así los restantes bancos de la ciudad, que tienen a los clientes más cautivos por las tasas subsidiadas que les da tanto el gobierno nacional como provincial. El banco Macro tiene objetivos de crecimiento muy parecidos a las del banco Galicia, la diferencia entre ambas radica en que el banco Macro crece generalmente comprando bancos pequeños y así aumenta la cantidad de sucursales, y banco Galicia crece con las mismas sucursales a través de sus ejecutivos.

La principal estrategia de captación que usan Nación y Santa Fe son las mencionadas en el párrafo anterior, tasas más atractivas; y, además, los costos de mantenimiento de cuenta son menores. La desventaja que tienen estas entidades es que los trámites para conseguir una cuenta o una línea crediticia son muchos más largos y burocráticos, y a eso se le suma que la atención de los ejecutivos va de la mano con estos tiempos de demora. Los ejecutivos de cuenta de Galicia y Macro tienen objetivos mensuales y anuales, los cuales son recompensado económicamente por el banco si los cumplen, ambos objetivos están vinculados a la captación y fidelización de los clientes; este incentivo no lo

tienen los empleados de las otras dos entidades financieras, lo que genera que la fidelización del cliente no sea tan importante para este ejecutivo.

En todo el relevamiento que se hizo sobre los bancos con los que operan las empresas, se obtuvo que las compañías que operaban con un banco público, también lo hacían con uno privado. Esto está relacionado a que las empresas cuando buscan proactividad y rapidez, enfocan la operatoria en bancos privados y cuando necesitan una línea crediticia primero lo intentan en Nación o Santa Fe.

Por la información obtenida de las entrevistas a empleados de la competencia, se descubre que los mantenimientos de cuentas y comisiones en banco Macro son más bajos que los de Galicia, hay una diferencia del 30% en los costos aproximadamente. Según las páginas web de ambos bancos consultadas en marzo del año 2022, el costo de una cuenta empresa en banco Galicia es de $1820 + IVA y en banco Macro es de $1310 + IVA.

Los ejecutivos de la sucursal del banco Macro de la localidad de Gálvez tienen objetivos muy parecidos a los de Galicia, la diferencia es que son más fáciles de alcanzar, menos ambiciosos. Estos objetivos están compuestos por: alta de clientes nuevos, colocación de activos, administración de inversiones, etc. Básicamente los objetivos se dividen en dos, al igual que Galicia, fidelización de clientes tratando de que los usuarios incorporen más productos a su cartera, y alta de clientes nuevos.

Con respecto a la retencion de clientes, utilizan el mismo sistema de cross-selling manifestando que mientras más productos tenga un cliente, más fácil es conseguir la principalidad bancaria en sus operaciones.

El mismo ejecutivo de cuentas reconoce que en realidad el costo de mantenimiento de cuenta no es tan diferente en un banco que en el otro, pero en algunas circunstancias es un punto a su favor.

Analizando la otra cara de la moneda, los no clientes del banco del banco Galicia, se observa que el costo no es un factor decisivo para elegir un banco; generalmente el potencial cliente consulta a colegas y amigos sobre la atención de los ejecutivos en sucursal, y este si es un atributo determinante para la elección de un banco.

Con respecto a la fidelización de los clientes, y respondiendo al segundo punto del objetivo 4 del trabajo de investigación, es muy importante el rol del ejecutivo, y que las empresas sepan y conozcan la persona que administra sus cuentas en

el banco, dentro de sus objetivos está la realización de una visita anual como mínimo a los principales clientes. Las empresas valoran que los mantengan informados con las líneas de crédito vigentes y las inversiones más rentables.
La herramienta más utilizada por los ejecutivos para cumplir sus objetivos es la fidelización del cliente, dado que, atendiendo bien al cliente se generan nuevos negocios, generando un incremento de productos vigentes con el banco y como consecuencia de una buena gestión, son los mismos clientes quienes recomiendan con colegas de empresas al banco o a su ejecutivo. Este atributo se ve de forma más habitual, según las entrevistas, en los ejecutivos del banco Galicia.
Los cuatro bancos están ubicados en el centro de la ciudad, a no más de 150 metros uno del otro. La ubicación es un aspecto positivo para las cuatro entidades, dado que no existe prácticamente diferencia entre ellos.
El banco Nación y Santa Fe estéticamente son edificios viejos, una característica típica de las sucursales de estas entidades. Por otro lado, Galicia y Macro son sucursales más moderas y con más tecnología, pero no están a la altura de las sucursales que los mismos bancos tienen en ciudades más grandes.
A continuación, se mostrada una foto de cada una de las sucursales mencionadas.

- Banco Galicia:

- Banco Macro:

- Banco Nación:

- Banco Santa Fe:

BCRA (Banco Central de la República Argentina)

A continuación, y debido a la importancia que tiene para el sector, se presenta la naturaleza, objeto, funciones, facultades, capital y directorio del BCRA.

Naturaleza y Objeto:

Según el boletín Oficial, resolución 563 (2019) el Banco Central de la República Argentina es una entidad autárquica del Estado nacional regida por las disposiciones de su Carta Orgánica y las demás normas legales concordantes. El Estado nacional garantiza las obligaciones asumidas por el banco. Salvo expresas disposiciones en contrario establecidas por ley, no serán de aplicación al banco las normas, cualquiera sea su naturaleza, que con alcance general hayan sido dictadas o se dicten para organismos de la Administración Pública Nacional, de las cuales resulten limitaciones a la capacidad o facultades que le reconoce su Carta Orgánica.

El Banco Central de la República Argentina tendrá su domicilio en la Capital de la República. Podrá establecer agencias y nombrar corresponsales en el país y en el exterior.

El banco tiene por finalidad promover, en la medida de sus facultades y en el marco de las políticas establecidas por el gobierno nacional, la estabilidad monetaria, la estabilidad financiera, el empleo y el desarrollo económico con equidad social.

Son funciones y facultades del banco:

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.

En el ejercicio de sus funciones y facultades, el banco no está sujeto a órdenes, indicaciones o instrucciones del Poder Ejecutivo Nacional, ni podrá asumir obligaciones de cualquier naturaleza que impliquen condicionarlas, restringirlas o delegarlas sin autorización expresa del Honorable Congreso de la Nación.

Capital:

El Capital del banco queda establecido en el balance inicial del mismo.

Directorio:

El banco está gobernado por un directorio compuesto por un presidente, un vicepresidente y ocho directores. Todos ellos deben ser argentinos nativos o por naturalización, con no menos de diez (10) años de ejercicio de la ciudadanía. Deben tener probada idoneidad en materia monetaria, bancaria, o legal vinculada al área financiera y gozar de reconocida solvencia moral.

El presidente, el vicepresidente y los directores son designados por el Poder Ejecutivo Nacional con acuerdo del Senado de la Nación; Duran seis (6) años en sus funciones pudiendo ser designados nuevamente. El Poder Ejecutivo Nacional puede realizar nombramientos en comisión durante el tiempo que insuma el otorgamiento del acuerdo del Senado de la Nación. Las retribuciones del presidente, del vicepresidente y los directores son las que fije el presupuesto del Banco.

No pueden desempeñarse como miembros del directorio:

a) Los empleados o funcionarios de cualquier repartición del gobierno nacional y los que tuvieren otros cargos o puestos rentados o remunerados en cualquier forma, que dependiesen directa o indirectamente de los gobiernos nacional, provinciales o municipales, incluidos sus poderes legislativos y judiciales. No se encuentran comprendidos en las disposiciones de este inciso quienes ejercen la docencia;

b) Los accionistas, o los que formen parte de la dirección, administración, sindicatura o presten servicios en el sistema financiero al momento de su designación.

c) Los que se encuentren alcanzados por las inhabilidades establecidas en la Ley de Entidades Financieras

Los integrantes del directorio podrán ser removidos de sus cargos, por el Poder Ejecutivo nacional, por incumplimiento de las disposiciones contenidas en la presente Carta Orgánica o por incurrir en alguna de las inhabilidades previstas en el artículo anterior.

La remoción de los miembros del directorio será decretada por el Poder Ejecutivo nacional cuando mediare mala conducta o incumplimiento de los deberes de funcionario público, debiéndose contar para ello con el previo consejo de una comisión del Honorable Congreso de la Nación. La misma será presidida por el presidente de la Cámara de Senadores e integrada por los presidentes de las comisiones de Presupuesto y Hacienda y de Economía de la misma y por los presidentes de las comisiones de Presupuesto y Hacienda y de Finanzas de la Cámara de Diputados de la Nación.

Atribuciones del presidente:

El presidente es la primera autoridad ejecutiva del banco y, en tal carácter:

a) Ejerce la administración del banco;

b) Actúa en representación del directorio y convoca y preside sus reuniones;

c) Vela por el fiel cumplimiento de esta Carta Orgánica y demás leyes nacionales y de las resoluciones del directorio;

d) Ejerce la representación legal del banco en sus relaciones con terceros;

e) Dirige la actuación de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias;

f) Propone al Poder Ejecutivo Nacional la designación del superintendente y vicesuperintendente de entidades financieras y cambiarias, los que deberán ser miembros del directorio;

g) Nombra, promueve y separa al personal del banco de acuerdo con las normas que dicte el directorio, dándole posterior cuenta de las resoluciones adoptadas;

h) Dispone la substanciación de sumarios al personal, cualquiera sea su jerarquía, por intermedio de la dependencia competente;

i) Deberá presentar un informe anual sobre las operaciones del banco al Honorable Congreso de la Nación. A su vez deberá comparecer ante las comisiones de Presupuesto y Hacienda de ambas Cámaras, de Economía del Senado de la Nación y de Finanzas de la Cámara de Diputados, en sesiones públicas y conjuntas de las mismas, por cada una de las Cámaras, al menos una vez durante el período ordinario o cuando estas comisiones lo convoquen, a los efectos de informar sobre los alcances de las políticas monetarias, cambiarias y financieras en ejecución;

j) Opera en los mercados monetario y cambiario.

Cuando razones de urgencia fundadas así lo exijan, el presidente podrá, asimismo, resolver asuntos reservados al directorio, en consulta con el vicepresidente, o quien haga sus veces, y un director, o, en caso de ausencia, impedimento o vacancia del vicepresidente, con dos (2) directores, debiendo dar cuenta a ese Cuerpo en la primera oportunidad en que se reúna, de las resoluciones adoptadas en esta forma. De la misma facultad gozará quien lo reemplace.

El presidente convocará a las reuniones del directorio por lo menos una vez cada quince (15) días. Cinco (5) miembros formarán quórum y, salvo disposición en contrario, las resoluciones serán adoptadas por simple mayoría de votos de los miembros presentes. En caso de empate el presidente tendrá doble voto. Por vía de reglamentación podrá el directorio establecer el requisito de mayorías más estrictas en asuntos de singular importancia.

El ministro de Economía y Obras y Servicios Públicos del Poder Ejecutivo nacional, o su representante puede participar con voz, pero sin voto, en las sesiones del directorio.

El vicepresidente ejercerá las funciones del presidente en el caso de ausencia o impedimento o vacancia del cargo. Fuera de dichos casos, desempeñará las que el presidente, de entre las propias, le asigne o delegue.

El directorio nombrará un vicepresidente 2° entre sus miembros, quien sustituirá al vicepresidente en caso de ausencia temporaria o cuando ejerza la presidencia.

Si el presidente, el vicepresidente o alguno de los directores falleciere, renunciare o de alguna otra forma dejare vacante su cargo antes de terminar el período para el cual fue designado, se procederá a nombrar a su reemplazante, para completar el período, en la forma establecida en el artículo 7.

Atribuciones del 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;
k) Establecer las denominaciones y características de los billetes y monedas;
l) Disponer la desmonetización de los billetes y monedas en circulación y fijar los plazos en que se producirá su canje;
m) Establecer las normas para la organización y gestión del banco, tomar conocimiento de las operaciones decididas con arreglo a dichas normas e intervenir, según la reglamentación que dicte, en la resolución de los casos no previstos;
n) Resolver sobre todos los asuntos que, no estando explícitamente reservados a otros órganos, el presidente del banco someta a su consideración;
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;
q) Determinar el nivel de reservas de oro, divisas y otros activos externos necesarios para la ejecución de la política cambiaria, tomando en consideración la evolución de las cuentas externas;

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;
s) Dictar normas aplicables a las actividades mencionadas en el inciso g) del artículo 4;
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;
v) Declarar la extensión de la aplicación de la Ley de Entidades Financieras a personas no comprendidas en ella cuando así lo aconsejen el volumen de sus operaciones o razones de política monetaria, cambiaria o crediticia;
w) Establecer políticas diferenciadas orientadas a las pequeñas y medianas empresas y a las economías regionales.

Como órgano de gobierno del banco, le corresponde al directorio:
a) Dictar el estatuto del personal del banco, fijando las condiciones de su ingreso, perfeccionamiento técnico y separación;
b) Designar a los subgerentes generales a propuesta del presidente del banco;
c) Crear y suprimir agencias;
d) Nombrar corresponsales;
e) Elaborar y remitir para su aprobación, antes del 30 de setiembre de cada año, el presupuesto anual de gastos, el cálculo de recursos y los sueldos del personal del banco.
f) Aprobar el balance general, la cuenta de resultados y la memoria.

Administración general del Banco:

La administración del banco será ejercida por intermedio de los subgerentes generales, los cuales deberán ser argentinos nativos o por naturalización, con no menos de diez (10) años de ejercicio de la ciudadanía. Deberán reunir los mismos requisitos de idoneidad que los directores.

Los subgerentes generales son los asesores del presidente y del directorio. En ese carácter asistirán a sus reuniones, a pedido del presidente o del directorio. Dependen funcionalmente del presidente o del funcionario que éste designe, que actuará en esta función con el nombre de gerente general.
Son responsables del cumplimiento de las normas, reglamentos y resoluciones del directorio y del presidente, para cuya aplicación, previa autorización por el mismo, podrán dictar las reglamentaciones internas que fueren necesarias. Asimismo, deberán mantener informado al presidente sobre la marcha del banco.

Operaciones del Banco

El Banco está facultado para realizar las siguientes operaciones:
a) Emitir billetes y monedas conforme a la delegación de facultades realizadas por el Honorable Congreso de la Nación.
b) Otorgar redescuentos a las entidades financieras por razones de iliquidez transitoria, hasta un máximo por entidad equivalente al patrimonio de ésta. Las operaciones de redescuento implicarán la transferencia en propiedad de los instrumentos de crédito de la entidad financiera a favor del Banco. La entidad financiera asistida permanecerá obligada respecto del pago de los deudores de la cartera re descontada.
c) Otorgar adelantos en cuentas a las entidades financieras por iliquidez transitoria, con caución de títulos públicos u otros valores, o con garantía o afectación especial o general sobre activos determinados, siempre y cuando la suma de los redescuentos y adelantos concedidos a una misma entidad no supere, en ninguna circunstancia, el límite fijado en el inciso anterior.
Cuando sea necesario dotar de adecuada liquidez al sistema financiero, o cuando circunstancias generales y extraordinarias lo hicieran aconsejable a juicio de la mayoría absoluta del Directorio, podrán excederse los máximos por entidad previstos por el inciso b) precedente y en el primer párrafo de este inciso. Cuando se otorgue este financiamiento extraordinario, además de las garantías que se constituirán con activos de la entidad, los socios prendarán como mínimo el capital social de control de la entidad y prestarán conformidad con la eventual aplicación ulterior del procedimiento previsto en el artículo 35 bis de la Ley de

Entidades Financieras. En el caso de las entidades financieras cooperativas, la prenda del capital social será sustituida por la conformidad asamblearia irrevocable para la eventual aplicación del artículo 35 bis. Podrá exceptuarse de este requisito a los bancos oficiales.

d) Las derivadas de convenios internacionales en materia de pagos, y la toma de préstamos de organismos multilaterales u oficiales extranjeros, bancos centrales o entes de los cuales sólo el Banco pueda ser prestatario, por sí o por cuenta del Tesoro Nacional como Agente Financiero de la República.

e) Ceder, transferir o vender los créditos que hubiera adquirido de las entidades financieras afectadas por problemas de liquidez.

f) Otorgar adelantos a las entidades financieras con caución, cesión en garantía, prenda o afectación especial de: i) créditos u otros activos financieros cuyo deudor o garante sea el Estado nacional, o ii) títulos de deuda o certificados de participación emitidos por fideicomisos financieros cuyo activo esté compuesto por créditos u otros activos financieros cuyo deudor o garante sea el Estado nacional, para promover la oferta de crédito a mediano y largo plazo destinada a la inversión productiva. En el caso de los adelantos para inversión productiva, el directorio podrá aceptar que, del total de las garantías exigidas, hasta un veinticinco por ciento (25%) se integre mediante los activos mencionados en el primer párrafo del inciso c) de este artículo, tomando en consideración para ello el plazo de la operatoria.

En los casos previstos en este inciso no regirán las restricciones establecidas en los incisos b) y c) precedentes.

Los recursos que se proporcionen a las entidades financieras a través de los regímenes previstos en los incisos b) y c) precedentes, bajo ninguna circunstancia podrán carecer de garantías o ser otorgados en forma de descubierto en cuenta corriente. Los valores que en primer lugar se deberán afectar como garantía de estas operaciones serán aquellos que tengan oferta pública y serán valorados según su cotización de mercado.

Prohibiciones para el banco:

a) Conceder préstamos al gobierno nacional, a los bancos, provincias y municipalidades, excepto lo prescripto en el artículo 20;

b) Garantizar o endosar letras y otras obligaciones del gobierno nacional, de las provincias, municipalidades y otras instituciones públicas;
c) Conceder préstamos a personas físicas o jurídicas no autorizadas para operar como entidades financieras;
d) Efectuar redescuentos, adelantos u otras operaciones de crédito, excepto en los casos previstos en el Artículo 17, incisos b), c) y f) o los que eventualmente pudieran técnica y transitoriamente originarse en las operaciones de mercado previstas por el Artículo 18 inciso a);
e) Comprar y vender inmuebles, con la excepción de aquellas operaciones que sean necesarias para el normal funcionamiento del banco;
f) Comprar acciones salvo las emitidas por organismos financieros internacionales;
g) Participar directa o indirectamente en cualquier empresa comercial, agrícola, industrial o de otra clase;
h) Colocar sus disponibilidades en moneda nacional o extranjera en instrumentos que no gocen sustancialmente de inmediata liquidez;
i) Pagar intereses en cuentas de depósitos superiores a los que se devengan por la colocación de los fondos respectivos, menos el costo de tales operaciones;
j) Otorgar garantías especiales que directa o indirectamente, implícita o explícitamente, cubran obligaciones de las entidades financieras, incluso las originadas en la captación de depósitos.

Fuente: (Boletin Oficial, Resolucion 563/2019)

El BCRA tiene como principal objetivo mantener el valor de la moneda (Art. 3 de su Carta Orgánica). Al inicio de cada año, debe publicar su objetivo de inflación y cada tres meses (o cada vez que se desvía del objetivo) debe hacer públicas las causas de la misma y la nueva programación. Asimismo, debe velar por el buen funcionamiento del mercado financiero y de cambio, y por el respeto de la ley por parte de las instituciones financieras.

El Estado nacional garantiza las obligaciones asumidas por el banco. Salvo expresas disposiciones en contrario establecidas por ley, no serán de aplicación al banco las normas, cualquiera sea su naturaleza, que con alcance general hayan sido dictadas o se dicten para organismos de la Administración

Pública Nacional, de las cuales resulten limitaciones a la capacidad o facultades que le reconoce esta Carta Orgánica. EL BCRA tendrá su domicilio en la Capital de la República. Podrá establecer agencias y nombrar corresponsales en el país y en el exterior.
En los párrafos anteriores se manifestó el funcionamiento, regulación y accionar del BCRA en relación a los bancos de la republica argentina, a continuación, se explicará las funciones específicas de los bancos.

Funciones de los Bancos

Un banco es una empresa financiera que se encarga de captar recursos en la forma de depósitos, y prestar dinero, así como la prestación de servicios económicos. La banca, o el sistema bancario, es el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de banco. Cuyo producto es la transformación de activos, la cual se ve en la realización de los contratos de préstamos o depósitos de la misma con sus clientes. Posee una capacidad especial de crear medios de pagos, que lo diferencia de otras entidades financieras comunes. Estas cuentas pueden ser caja de ahorro y las cuentas corrientes. Tiene como principal objetivo mantener el valor de la moneda.

Las funciones de los bancos son aquellas responsabilidades que tienen éstos para canalizar el ahorro y la inversión entre los oferentes y demandantes de capital.
Han cambiado considerablemente con el paso de los años, pasando de ser bancos de depósito de dinero y de emisión de certificados de depósito y papel comercial hasta funciones de control monetario, emisión de préstamos y créditos, depósito de capitales, emisión y comercialización de productos financieros simples como una cuenta remunerada o productos financieros complejos como son los derivados financieros.
Con la finalidad de equilibrar la balanza entre la emisión de préstamos y el dinero en cuentas de sus clientes, han diversificado su negocio a través de actividades de *factoring*, leasing o renting debido, principalmente, a los riesgos financieros de estar apalancados en sus balances ya que su negocio principal se centra en

la captación de dinero o pasivo y el préstamo de ese dinero a clientes a un tipo de interés mayor.

Hoy en día las funciones más importantes de los Bancos son las siguientes:

- Canalización del ahorro a través de la demanda de una rentabilidad por la confianza del cliente de su depósito de capital en el Banco.
- Seguridad en el depósito de capital. Los Bancos guardan el dinero de las personas y tienen sistemas de seguridad muy potentes que permiten garantizar el dinero de sus clientes.
- Emisión de préstamos y crédito. Por ejemplo, un préstamo personal para montar un negocio o un préstamo para la compra de una vivienda.
- Emisión de productos financieros que ofrecen una rentabilidad garantizada o no.
- Control de la masa monetaria en circulación siguiendo las directrices de los Bancos Centrales.
- Cumplimiento de los ratios mínimos de reservas para garantizar la liquidez de la masa de capital de sus clientes y de esta forma, evitar riesgos de impagos y de contagio a otros sectores de la economía.
- Equilibrar el cociente entre expansión del crédito y volumen de depósitos en manos del público.
- Ofrece servicios de asesoramiento financiero y patrimonial en materia de seguros, domiciliación de la nómina, optimización de la rentabilidad de los ahorros.
- Permite aplazar pagos y uso de tarjetas de crédito y de débito para la disposición de dinero en efectivo.

Como conclusión, se puede decir que los bancos cumplen tareas muy importantes en la economía, al fin y al cabo, las personas depositan su capital en éstos además de su confianza.

El banco tiene por finalidad promover, en la medida de sus facultades y en el marco de las políticas establecidas por el gobierno nacional, la estabilidad monetaria, la estabilidad financiera, el empleo y el desarrollo económico con equidad social.

Son funciones y facultades del banco:

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.
En el ejercicio de sus funciones y facultades, el banco no estará sujeto a órdenes, indicaciones o instrucciones del Poder Ejecutivo Nacional, ni podrá asumir obligaciones de cualquier naturaleza que impliquen condicionarlas, restringirlas o delegarlas sin autorización expresa del Honorable Congreso de la Nación.

En el caso bajo estudio, la definición de una estrategia de marketing para la sucursal del banco Galicia de la ciudad de Gálvez requiere conocer las preferencias de sus clientes actuales y potenciales para adaptar su oferta de acuerdo a dichas necesidades.

Capitulo IV: Banco Galicia

Conforme lo visto en el capítulo anterior, donde se puede observar que Banco Galicia es una de las entidades financieras más grandes del país, y además una de las más grandes en patrimonio y activo del país; en este capítulo se analiza dicha empresa, pero más en detalle, poniendo énfasis en los segmentos de análisis que tiene el banco Galicia.
El segmento empresas está conformado por personas con actividad comercial y por empresas constituidas como tal (sociedades de hecho, SRL, SA, etc.)

Analizando el banco Galicia en particular, integra el grupo de punta manteniendo su presencia. El grupo financiero Galicia está compuesto además del Banco, por Sudamericana Holding S.A., Tarjetas Regionales S.A. Galicia administradora de fondos S.A. y Galicia Seguros S.A. Su posición sigue sostenida por AMBA donde se ubica muy cerca del líder, Santander.
Como se podrá ver en las páginas siguientes, según la consultora *Brain Network ConsultingGroup, en* una visión sectorial mejora en Comercio, donde queda ubicado como líder; y cae levemente en Industrias y Servicios, ubicado a mayor distancia del primero.
La presencia y principalidad se sustenta en Cuentas, tarjetas de crédito, Cobranzas y Cambios.
El aumento cross-selling se relaciona con ser uno de los bancos que no disminuye la agresividad comercial.
En un contexto más crítico se observa una pérdida de valoración por parte de sus clientes. Sin embargo, es el banco que mayor cantidad de menciones positivas recibe según *Brain Network ConsultingGroup* y continúa liderando el segmento.

Análisis de Micro y pequeñas empresas vinculadas y no vinculadas a Banco Galicia

Según la consultora *Brain Network ConsultingGroup*[4], en una muestra de 671 empresas existen tres sectores empresariales:

[4] Consultora Brain Networl Consulting Group contratada por el Banco Galicia para hacer un relevamiento de datos (marzo 2019)

- Comercio: 32% del mercado
- Industria: 24% del mercado
- Servicios: 44% del mercado

El 42% de esta segmentación se encuentra en AMBA (área metropolitana Buenos aires) y el resto, 58% en el interior del país

Para poder hacer un análisis más minucioso, dicha consultora dividió en dos grandes grupos a las empresas, por su facturación anual.

1. MICRO (empresa de facturación pequeña) son aquellas que facturan hasta $24MM (61% de las empresas del país)
2. PES (empresa de facturación mediana) más de $24MM. (39% restante)

Brain Network ConsultingGroup afirma dos emergentes de mercado:

- Disminuye la presión competitiva: existe menor push comercial, que impacta en la cantidad de bancos por empresas, liderado por Galicia y seguido por Santander; además la mayoría de los bancos realizaron menos oferta que los clientes, excepto Macro, BBVA y Galicia que continúan con la agresividad. Esto quiere decir que, al bajar la agresividad comercial de los bancos, las empresas operan con menos bancos también.
- Mercado más crítico: Cae la marca y la imagen para casi todos los competidores, pero Santander cae menos que Galicia por lo que mantiene el liderazgo.

El punto de estudio analizado por la consultora arroja resultados con respecto a la cantidad de bancos con los que operan las empresas. Claramente varían según el volumen y el segmento

Bancos por empresa

Según el análisis de mercado de referencia, las empresas operan con un promedio de casi 3 bancos cada una (teniendo en cuenta el Banco Nación), según la consultora, el promedio es 2.8 bancos por empresas, en la mayoría de los casos este número está constituido por el Banco Nación más otros dos bancos privados.

Gráfico N° 15

Participación de Banco Galicia

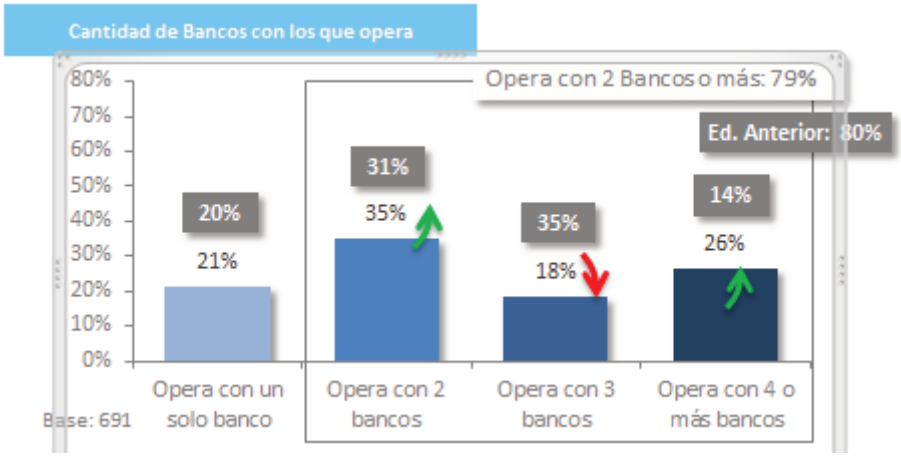
PRINCIPALES INDICADORES	Galicia	Pos Galicia
Presencia en el Mercado	34%	2°
Principalidad	15%	2°
Cruce de Productos	3,8	1°
Recordación	49%	2°
Imagen	20%	1°

Fuente: Información interna obtenida de banco Galicia, proveniente de un análisis realizado por la consultora Brian Net WorkConsultingGroup (año 2019)

Banco Galicia opera como entidad financiera del 34% de las empresas pequeñas y medianas que existen en la Argentina, obteniendo de las mismas una principalidad del 15%; es decir, que dentro de las empresas con las que opera, es el Banco principal de un 15% de las mismas. Es importante aclarar que no todas las empresas tienen un banco principal, muchas tienen diversificada su actividad de manera equitativa en diferentes bancos, por lo tanto, ese porcentaje no solo que es alto, sino que es uno de los más altos del mercado en comparación a otros bancos, dado que Galicia tiene el 15% sobre un muestreo de más de 50 bancos privados en el país (ver anexo página 102)

Gráfico N°16

Cantidad de bancos por empresa

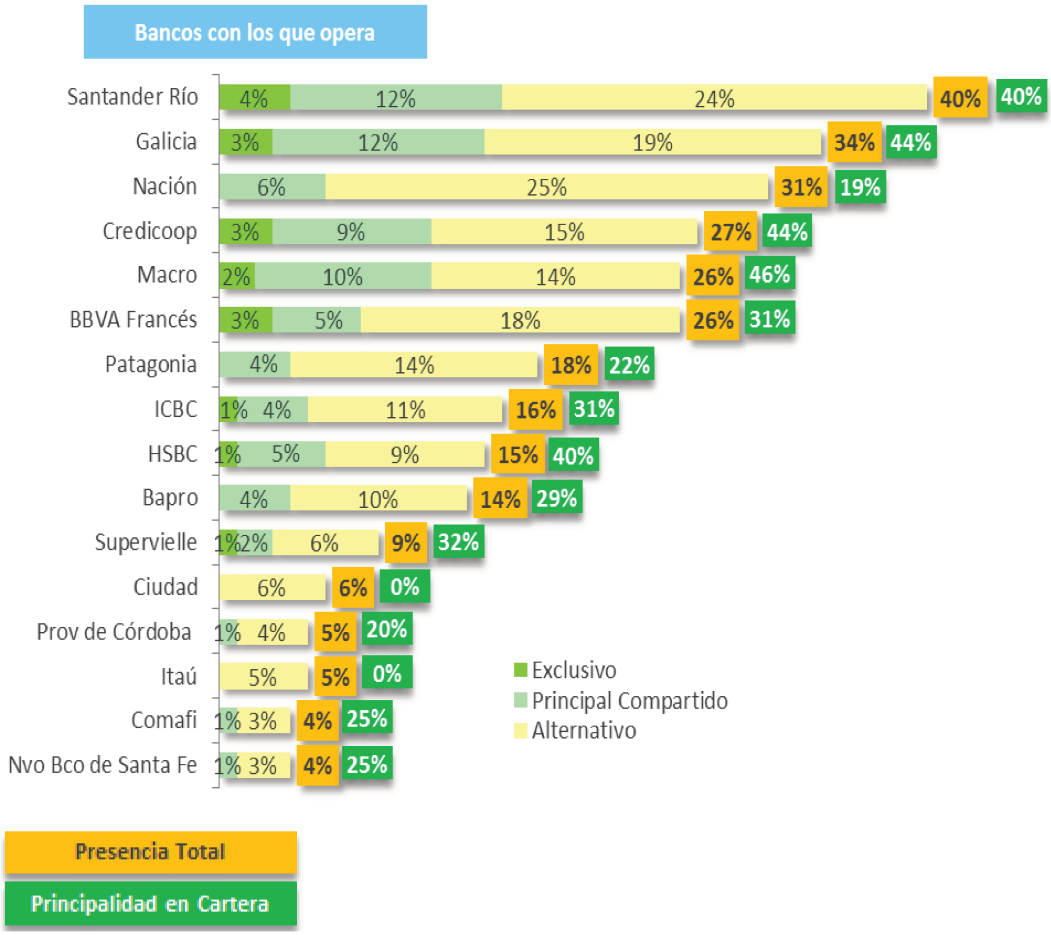


Fuente: Información interna obtenida de banco Galicia, proveniente de un análisis realizado por la consultora Brian Net WorkConsultingGroup (año 2019)

Analizando la cantidad de bancos por cada empresa, se observa que disminuye levemente la media de bancos por empresa; en esta gráfica se puede observar como cambió de un año a otro la cantidad de bancos por empresas, siendo el punto más alto entre dos y tres bancos por compañía.

Gráfico N°17

Distribución de principalidad por banco



Fuente: Información interna obtenida de banco Galicia, proveniente de un análisis realizado por la consultora Brian Net WorkConsultingGroup (año 2019)

El Banco se mantiene estable tanto en presencia como en principalidad; en la puja por ganar participación de mercado los bancos son continuamente atacados y atacantes de otros bancos, con respecto a los retadores de banco Galicia, serian BBVA y Santander.

En el grafico anterior se puede observar como cada banco divide a sus clientes en 3 segmentos distintos, los clientes que operan como banco principal, los clientes que tienen dos o más bancos principales y finalmente los clientes que lo tienen como banco alternativo. Generalmente los clientes que tienen como banco principal a más de una entidad financiera, es porque necesitan de mucha

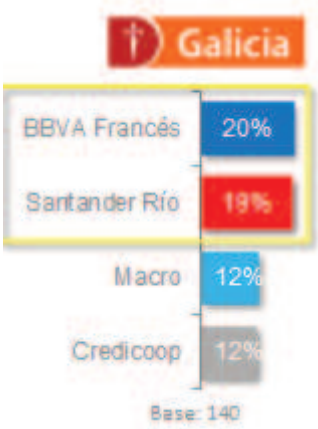
financiación, líneas crediticias y agilidad bancaria, por lo tanto, dividen su actividad en dos o más bancos.

Se puede observar en la gráfica que el porcentaje de clientes que operan con un solo banco como principal es muy poco, generalmente se da con empresas chicas que no necesitan tanto de los bancos y solo tienen una cuenta por cuestión de costos.

En este análisis realizado por la consultora se puede ver claramente que los bancos que poseen un porcentaje más alto de principalidad son Santander, Galicia, BBVA y Credicoop; bancos que están continuamente activos en acciones comerciales.

Gráfico N°18

Principales competidores



Fuente: Información interna obtenida de banco Galicia, proveniente de un análisis realizado por la consultora Brian Net WorkConsultingGroup (año 2019)

Este grafico muestra quienes son los bancos que intentan vincular como clientes a empresas que vienen trabajando con Banco Galicia, los principales retadores son BBVA y Santander respectivamente.

Personas físicas con actividad comercial

Del análisis de datos obtenidos por el informe realizado para el Banco Galicia por la consultora BNCG (Brain Network Consulting Group), se puede concluir que:

- El banco principal es aquel que concentra tanto el operatorio personal como laboral
- A pesar del generalizado uso de los canales digitales, es un segmento con altos niveles de concurrencia a la sucursal por lo que la cercanía física representa un aspecto clave.
- El mercado está retraído, sin cambios en la media de bancos ni de productos.
- Escasos paquetes orientados a negocios, comercios y profesionales.

Las personas físicas con actividad comercial buscan preferentemente tarjetas de crédito, paquetes (combo de productos financieros compuestos por tarjetas de crédito, tarjetas de débito, caja de ahorro en pesos, caja de ahorro en dólares y cuenta corriente), y cuentas corrientes principalmente.
A continuación, se detalla según *BNCG* cuáles son los productos más buscados por personas físicas que tienen alguna actividad comercial y califican como empresas para el trabajo de investigación.

Gráfico N°19

Productos más contratados

Fuente: Información interna obtenida de banco Galicia, proveniente de un análisis realizado por la consultora Brian Net WorkConsultingGroup (año 2019)

Dicho segmento, en su mayoría, tiende a integrar su economía doméstica con la comercial.

- El 59% no identifica una separación entre ambas economías
- El 79% prefiere, por comodidad, concentrar la operatoria en una cuenta
- El 61% utiliza el/los mismo/s banco/s para sus dos actividades

Por lo detallado con anterioridad, es que tanto Galicia como los demás bancos intentan realizar cross-selling de sus clientes para ganar principalidad.

Posicionamiento del Banco Galicia

Según informe de la consultora BNCG se arrojan las siguientes conclusiones:

1. **Cae en presencia y se mantiene en principalidad**: El Banco presenta una evolución contrapuesta por segmentos: cae levemente en el sector de servicios no profesionales y comercios.

Y crece, tanto en presencia como en principalidad, en el sector industrial y productivo.

2. **Mejora los indicadores de vínculo:** Concentran la mayor proporción de clientes con operatoria mixta en cartera. Y junto con Santander y Macro, tiene de los porcentajes más altos de clientes que los eligen como principal tanto en la operatoria laboral como en la personal.
3. **Disminuye la actividad comercial**: Tanto a mercado abierto como en propia cartera.

   Esto impacta en el nivel de cruce del Banco que se contraen levemente, pero manteniéndose por encima del promedio de mercado y en línea con sus competidores.

   Por productos, presenta caídas en Seguros, créditos e inversiones. Y presenta sus mayores espacios de crecimiento en Pago de haberes y Créditos, en este último con un espacio de crecimiento mayor al de sus competidores.
4. **Tiene los clientes más satisfechos**: según encuestas NPS (Net Promoter Score, en español significa puntaje del promotor interno) que realiza el banco donde pude determinar si un cliente recomienda o no el banco según su nivel de satisfacción con el mismo.

   La atención brindada y personalizada es el principal driver de elección del Banco. La facilidad de acceso al Ejecutivo es otro de los aspectos que destacan sus clientes.
5. **Menor interacción de sus clientes**: Los clientes del Banco tiene un perfil similar de uso de canales al de los bancos de la competencia, predominando los canales digitales por sobre el resto.

   Sin embargo, se reduce el contacto frecuente en todos los canales, a la vez que aumenta la concurrencia a la sucursal (ambos movimientos son contra-cíclicos respecto a la competencia).

El análisis de estudio contempla el banco Galicia a nivel país, pero este trabajo de investigación pone foco puntualmente la localidad de Gálvez, a continuación, se ampliará información de esta localidad.

Sucursal Gálvez de Banco Galicia

Anteriormente se hizo un estudio a nivel macro del posicionamiento del banco Galicia a nivel país en comparativa con los demás bancos privados. Se pudo observar que, a niveles generales, junto con Santander y BBVA son los líderes del mercado.

Respondiendo al objetivo 2 y 3 del trabajo de investigación, en la plaza de estudio, Gálvez, estos bancos no tienen sucursales, solamente está como banco privado, además de Galicia, el Banco Marco

Gálvez está ubicada en el Departamento San Jerónimo, en el Centro-Sur de la Provincia de Santa Fe, Argentina. En esta región se desarrollan centros urbanos de pequeña escala, donde conviven la actividad agropecuaria con la industrial y la de servicios.

La ciudad mantiene además flujos de relacionamiento más estrechos con un conjunto de localidades, que no coinciden necesariamente con los límites del departamento, en esta "micro región", Gálvez se posiciona favorablemente a partir de sus ventajas educativas, de salud, culturales y comerciales.

Se encuentra a 80 kms. De la capital de la provincia, Santa Fe y a 120 kms. De Rosario. La zona cuenta con buenas rutas, que, desde Gálvez, la conectan con Rosario y Santa Fe (a través de la Ruta Prov. Nº 80, por Autopista Rosario-Santa Fe y Ruta Nacional Nº 11), Córdoba, Rafaela y el Norte del país (por Ruta Prov. Nº 10 a la Ruta Nacional Nº 34). Esta ubicación otorga una ventaja con respecto a otras sucursales porque su zona de influencia esta entre las dos localidades antes mencionada, aproximadamente tiene un radio de mercado de 50 km.

Respondiendo al tercer objetivo específico del trabajo de investigación, la actividad productiva de las Pymes de la ciudad de Gálvez se estructura en torno a los siguientes ejes:

- Producción agropecuaria: zona agrícola de buenas tierras con importantes rindes en la producción de trigo, soja, maíz, sorgo. En cuanto a la ganadería, su producción principal es el ganado vacuno y porcino, así como la producción lechera, abastecedora de industrias lácteas de la región.
- Industria alimenticia: importante producción de quesos, y centro de distribución de productos lácteos hacia el norte y centro de nuestro país. Se destaca la existencia de la cadena de valor avícola, donde se integran

los distintos eslabones de producción que van desde la recría de reproductores hasta la comercialización y distribución de pollo.

- Industria metalmecánica: con una red de más de 100 establecimientos micro, pequeños y medianos, de producción de motores, transformadores eléctricos, tornos, garrafas, grupos electrógenos y elementos para construcción, estufas, anafes y artículos de camping.
- Industrias gráficas y plásticas: existe desarrollo en estos sectores con industrias bien posicionadas en sus mercados.
- Comercios y servicios: la ciudad posee una muy buena cobertura de comercio minorista, mayorista-distribuir, gastronomía, hotelería, servicios de salud, educación y para la tercera edad con alcance regional. Es una importante plaza financiera, y con una consolidad flota de auto transporte.

Gálvez dispone de un Área Industrial Oficial de Promoción blanda, ubicada en el acceso norte a la ciudad. En tanto, cuenta con el Parque Industrial Gálvez, predio de 66 hectáreas ubicado estratégicamente, en las cercanías de la intersección de la ruta Provincial Nº 80 y Circunvalación.

Según las entrevistas realizadas a empleados del banco, se pudo concluir que el banco es muy fuerte a nivel país en el sector agropecuario, es la entidad financiera que más convenios tiene firmados con proveedores de los productores agropecuarios en todo el segmento. La sucursal de estudio utiliza mucho esta herramienta comercial para todo su público; estos convenios, en su mayoría, funcionan con líneas crediticias a tasa 0% (líneas en dólares) o a tasas en pesos muy bajas. Son líneas a corto plazo (un año) pero que al sector agropecuario les sirve porque pagan todas sus deudas al levantar la cosecha.

De la información recolectada en las entrevistas a clientes y no clientes del banco, su pudo sacar la conclusión que la sucursal de análisis, a diferencia de otras, tiene la ventaja que al estar en una ciudad muy pequeña donde todos se conocen con todos, la atención de los empleados es más especializada de lo que el banco propone; los ejecutivos no solo ven a los clientes en la sucursal, sino que también en su vida diaria en la ciudad. Esto genera un vínculo aún más fuerte con los clientes, no solo con el segmento empresas que es el centro de este trabajo de investigación, sino con todos los clientes.

Teniendo en cuenta la información recopilada con entrevistas a empleados de otros bancos y a nuevos potenciales, se obtuvo al conclusión que el producto

que ofrecen los bancos, en la mayoría de los casos, es el mismo; en algunas ocasiones puede variar un poco el costo de los mismos, pero no sería algo excluyente; lo que el cliente valora es la atención del ejecutivo y su predisposición desde el día que se abre la cuenta hasta el día que se cierra, el cliente valora mucho que el empleado bancario pueda responder cuando se lo necesita.

Para poder determinar el plan de marketing fue muy importante analizar las entrevistas a los clientes actuales y los potenciales clientes del banco, dado que a ellos se apunta con este trabajo de investigación.

La información analizada arroja que para captar nuevos clientes es importante ejecutar los datos que ya posee el banco de no clientes, pero también contactar a vínculos de clientes, esto en la jerga bancaria se conoce como “referidos”. Además de estos datos, es importante que el ejecutivo esté atento a nuevos clientes que puedan llegar a entrar a la sucursal por algún tipo de consulta.

Análisis de la situación actual de la sucursal (DAFO)

Para describir la situación actual del Banco Galicia en la localidad de Gálvez se pueden utilizar varios modelos de estudio, en este caso se usará el método que analiza las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa en estudio en relación con el problema de tesis planteado; es conocido como DAFO o FODA.

Esta herramienta permite saber la situación actual de la sucursal y cuáles podrían ser las palancas que se pueden utilizar para mejorar.

Fortalezas y debilidades

Fortalezas

- Atención personalizada: la sucursal de estudio cuenta con ejecutivos capacitados en cada uno de los segmentos de clientes
- Conocimiento del mercado y sus necesidades: Gracias a la relación con el cliente, la empresa conoce cuáles son sus necesidades y cuáles son

las situaciones que le resultan agradables, lo que le ayuda en gran medida a tomar acciones encaminadas a satisfacer dichas necesidades y poder incrementar el volumen de ventas de sus productos y/o servicios.

- Prestigio y posicionamiento de la marca Galicia: es uno de los bancos más grandes de argentina tanto en patrimonio como en cantidad de clientes.
- Tecnología de punta: la actividad bancaria en la actualidad va muy de la mano del internet y tecnología, ya no se usa papelería; Galicia siempre fue un innovador en este punto
- Plataforma digital moderna y útil: online banking / office bankig del banco Galicia vienen siendo pioneros en la industria bancaria.
- Recursos Humanos motivados y capacitados: pose tanto en sucursal como en casa central personas que se especializan en diferentes temas y dan soporte a clientes.
- Calidad de productos y servicios: el banco trabaja muy fuerte para que los servicios y productos funcionen de la mejor manera y estén alineados con el tipo de clientes que los usan
- Ubicación: la sucursal está ubicada de manera estratégica, cómoda y céntrica.

Debilidades:

- Comisiones / tasas altas: Gálica es una de las entidades financieras que claramente se diferencia por el precio y las tasas que les cobra a sus clientes, son de las más caras del mercado. Hoy Galicia está dispuesto a perder al socio que no quiera pagar las comisiones de grilla.
- Escasez de personal en sucursal: la sucursal de estudio tiene un maping (mapeo de personal) corto, un ejecutivo por segmento; este punto limita muchas veces el poder salir a visitar clientes nuevos o actuales (fidelización y captación)

Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- Competencia local reactiva: la sucursal del banco Macro en Gálvez no opera con demasiado empuje, es una sucursal con gente de muchos años que no tiene una impronta comercial.
- Necesidad del producto por parte de las empresas: en el mundo globalizado en el que vivimos los bancos se transformaron en algo vital para el día a día de cualquier economía. Hoy cualquier empresa medianamente sustentable necesita operar con algún producto bancario.
- Amplia zona de influencia: única sucursal en 50 km a la redonda del banco Galicia y de bancos privados.
- Necesidad de bancarización para todo tipo de operaciones
- Segmento Pyme en crecimiento

Amenazas

- Precios y condiciones de la competencia más accesible: analizando la competencia directa que tiene la sucursal, Banco Macro, se observa una diferencia notable en el precio de sus productos.
- Bonificaciones por vinculación: herramienta comercial que utilizan los bancos para captar clientes de la competencia; generalmente al cliente nuevo no se le cobra el mantenimiento de la cuenta por 12 meses para que el cliente pruebe el banco y su atención.
- Pocas empresas del segmento de estudio en la zona: la zona de estudio es una población que en su mayoría es agropecuaria y metalmecánica; alto porcentaje de este mercado pertenece al primer segmento. El foco y desafío que tiene esta sucursal es captar lo poco que hay en el mercado y estar atento a nuevas firmas que inicien.

Descripción FODA

Gráfico N°20

Fortalezas: - *Atención personalizada* - *Conocimiento del mercado y sus necesidades* - *Prestigio y posicionamiento de la marca Galicia* - *Tecnología de punta* - *Plataforma digital moderna y útil* - *Ubicación estratégica*	Oportunidades: - *Competencia local reactiva* - *Necesidad del producto por parte de las empresas* - *Amplia zona de influencia* - *Necesidad de bancarización para todo tipo de operaciones* - *Segmento Pyme en crecimiento*
Debilidades: - *Comisiones / tasas altas* - *Escasez de personal en sucursal*	Amenazas: - *Precios y condiciones de la competencia más accesible.* - *Bonificaciones por vinculación* - *Mercado reducido del segmento de estudio en la zona* - *Aparición de productos sustitutos*

Fuente: elaboración propia

Según los objetivos plasmados de fidelización y captación de clientes, sumado a los análisis interno y externo del mercado financiero en la plaza de referencia, es que se desarrollan las mejores herramientas para poder gestionar una cartera de clientes de manera eficiente y eficaz, sumado a la captación de nuevos clientes a la sucursal de Banco Galicia en la ciudad de Gálvez.

A través del diseño de herramientas de fidelización y captación de nuevos clientes, las estrategias que se desarrollarán para cumplir con el objetivo de este trabajo de investigación serán la de crecimiento, penetración de mercado y la competitiva de líder, para poder cumplir con los objetivos pautados que son:

- Fidelización de los clientes actuales
- Búsqueda de clientes nuevos

La principal ventaja competitiva que tiene la sucursal del banco Galicia de la localidad de Gálvez es, según las entrevistas a clientes del banco, la calidad de sus recursos humanos; además, solamente tiene un competidor directo, el banco Macro, también su zona de influencia es de aproximadamente 80 kilómetros a la redonda, y, por último, que es un banco de primera línea en el país, lo que transmite confianza en los clientes.

Capítulo V: Lineamientos de marketing estratégico para la fidelización y captación de clientes de la sucursal Gálvez del banco Galicia.

A lo largo del trabajo de investigación se realizaron entrevistas a empleados del banco con diferentes perfiles y posiciones, si bien todos están directamente vinculados al segmento de estudio, tener la posibilidad de conocer la visión de gerentes, ejecutivos de empresas y ejecutivos de grandes empresas, permitió obtener información mucho más clara del mercado que arrojaron conclusiones que se detallan a continuación.

Es difícil determinar una sola herramienta para fidelizar los clientes de Banco Galicia, y más complicado aún es determinar una estrategia para las empresas que todavía no están vinculadas al banco. Aun así, esta investigación se centró, además de la investigación teórica, en las entrevistas que se realizaron a internos y externos al banco. Los internos son los empleados del banco y los clientes actuales; y los externos los empleados de otros bancos y no clientes.

- Objetivos a corto y mediano plazo: de 12 a 18 meses

Desarrollar clientes y fidelizarlos

Con la información que se recopiló en las diferentes entrevistas que se hicieron a clientes del banco, con distintos perfiles se pudo obtener mucha información productiva, que se explayará en este capítulo.

El desarrollo de los clientes y la fidelización son dos herramientas comerciales que el banco utiliza y van prácticamente de la mano. Son las acciones más económicas y rentables que posee el banco. Se menciona la palabra “económica” dado que estas acciones están dentro del manual de todo ejecutivo bancario, se pone mucho foco en el cliente actual, su satisfacción y retención. Al hablar de un cliente rentable se puede decir que una vez que él mismo inicia su actividad en un banco con todas las herramientas digitales que tiene Galicia, ya se empieza a auto gestionar y a transaccionar con los productos del banco generando un crosselling natural.

En una primera instancia el cliente comienza a utilizar los productos que solicitó, o bien, que el ejecutivo le ofreció; luego de un tiempo el mismo banco comienza con el proceso de calificaciones automáticas a los clientes y se les ofrece mejorar las líneas autorizadas, o bien, otorgarle nuevos productos. Las calificaciones automáticas son evaluadas por los sistemas del banco, los cuales miden la operatoria del cliente y le mejoran las líneas de los productos actuales si estos lo ameritan; por otra parte, el ejecutivo es el encargado de ofrecerle nuevos productos o líneas que se adecuen a la operatoria de cada cliente.

Las estrategias a aplicar son: Crecimiento y competitivas

Para sucursal del banco Galicia de la localidad de Gálvez se propone utilizar la estrategia de crecimiento desarrollando la penetración de mercado, y buscar una mayor cuota de mercado con los productos vigentes; el banco busca atraer nuevos clientes y aumentar el consumo de los vigentes.

Algunas estrategias de crecimiento que se sugieren realizar son el cross-selling, los valores que se les inculcan a sus empleados y la utilización del embudo.

Además de la estrategia de crecimiento, en la sucursal de estudio se propone una estrategia competitiva porque su posición claramente la de líder en esa zona de influencia; cuenta con una cuota de mercado superior a su único competidor en la zona, el banco Macro. Esta estrategia competitiva le permitirá mantener su posición de liderazgo, poniendo foco en el crecimiento y en la fidelización de clientes.

A continuación, se desarrollarán las herramientas que permitirán llevar a cabo estas estrategias:

- Cross-selling

Esta herramienta sería el principal motor de fidelización y atracción de nuevos clientes al banco. En su traducción al español significa “venta cruzada”

Básicamente esta herramienta consiste en generar la necesidad del cliente, en utilizar todas las opciones que el banco le da. La realidad es que cada producto del banco que el cliente utilice, genera ingresos para la entidad financiera; por lo tanto, mientras más productos utilice, además de estar más fidelizado, generara ingresos a la sucursal.

Existen innumerable cantidad de productos, pero a continuación se enumeran algunos:

- Cuenta corriente: Una Cuenta Corriente es una cuenta en la que se puede realizar depósitos y extracciones y disponer de fondos en cualquier momento. Este tipo de cuentas te permite operar con cheques y utilizar un acuerdo para girar en descubierto, según el monto que te asignó el Banco.
- Caja de ahorro: Una caja de ahorro es una cuenta de apertura gratuita y sin costo de mantenimiento que permite guardar dinero, ya sea para ahorro u otras transacciones bancarias. Cuando se abre una caja de ahorro, se recibe una tarjeta de débito con la que se puede extraer dinero, comprar, pagar servicios, entre otras cosas
- Acuerdo en cuenta (Giro en descubierto): Son aquellos créditos sin plazo ni límites determinados con anticipación, o bien fijados en forma interna, que solo se utilizan ocasionalmente y cuya cancelación se efectúa generalmente en períodos breves
- Cheque: Un cheque es una orden de pago librada contra un banco que permite a la persona que lo recibe cobrar una cierta cantidad de dinero que está estipulada en el documento y que debe estar disponible en la cuenta bancaria de quien lo expide
- Prestamos financieros: es la principal actividad de las instituciones financieras, otorga dinero a los clientes del banco y en ese instante ellos dispones del efectivo. Se acuerda con el banco regresar el dinero en cuotas, generalmente mensuales, por lo que cada mes se debe cubrir una parte del adeudo más los intereses generado
- Préstamos hipotecarios. Es una suma de dinero que el banco entrega a una o más personas tomando en garantía un bien inmueble, comprometiéndose a devolver el capital más los intereses y generalmente son a largo plazo (más de 5 años).
- Prestamos con SGR (sociedades de garantía recíproca): Las SGR tienen como objetivo facilitar el acceso al crédito a las PyMEs, otorgando garantías que mejoran sus condiciones de financiamiento en las entidades financieras, mercado de capitales, organismos públicos y proveedores.

- Inversiones: Una inversión es una actividad que consiste en dedicar recursos con el objetivo de obtener un beneficio de cualquier tipo
- Comercio exterior: El comercio exterior es el conjunto de transacciones comerciales y financieras de intercambio de bienes y servicios que realiza un país en particular con otras naciones. ... Importaciones: tráfico de bienes o servicios adquiridos por un país en otro territorio para su uso en territorio nacional
- Depósitos vista: El depósito a la vista es un producto de ahorro que tiene como principal característica la flexibilidad con la que podemos disponer de nuestro dinero, el cual depositamos en una cuenta corriente donde realizaremos operaciones bancarias tales como cobro y pago de sueldos, pagos en general, transferencias, entre otros
- Haberes: Los haberes son una cantidad de dinero que le corresponde a una persona por la realización de un trabajo o un servicio.

A medida que las empresas utilizan más de estos productos, más importantes se vuelven tanto ellos para el banco, como el banco para ellos.

Internamente Galicia mide a las empresas con un indicador llamado ION (ingreso operativo neto) que establece la cantidad de dinero neto, que las empresas le dejan a la sucursal por mes, trimestre, año. Está claro que a medida que las empresas transaccionen más con el banco mediante estas operaciones, este indicador aumenta notablemente.

- Empatía / confianza / credibilidad / cercanía / profesionalismo

Se propone que el banco les dé a sus empleados la mayor cantidad de elementos para afianzar la relación ejecutivos - empresas; tanto cosas tangibles (como celular corporativo, viáticos para visitas a clientes, regalos, etc.) como intangibles (capacitaciones)

Es menester que el ejecutivo genere un feedback con los empresarios para lograr el aumento de su actividad con el banco. Generalmente, la actividad bancaria está dividida en varios bancos y con esta relación de confianza se intenta captar todos estos segmentos y buscar principalidad.

Además de la estrategia de cercanía por parte de los ejecutivos, el banco está continuamente cambiando procesos que facilitan la diaria de las empresas, y

evitan que sus dueños o apoderados tengan que ir a las sucursales a realizar algún trámite.

Algunos ejemplos puntuales del año 2019 en relación a cambios tecnológicos que se desarrollaron para facilitar la labor de las empresas son:

- Préstamos financieros, las empresas pueden tomarlos desde los canales automáticos y cancelarlos. Antes de esta mejora, el titular de la firma tenía que ir a firmar la documentación a la sucursal.
- Carga del acuerdo para girar en descubierto. Mismo caso que el ejemplo anterior.
- E-cheque: venta de cheques por la plataforma digital, sin tener que ir a la sucursal.

- Calificación de empresas:

Para que una empresa pueda operar con normalidad en cualquier banco, es menester que haya presentado toda la documentación pertinente una vez por año. Este papelerío varía según el tipo de empresa que es (física o jurídica), pero básicamente es el balance o DDJJ de ganancias junto con alguna documentación más.

Sin estos documentos, una empresa no tiene disponible ni siquiera un acuerdo para operar en descubierto por montos mínimos.

Es vital el rol del ejecutivo en este aspecto, porque si bien existen firmas que presentan toda la documentación sin pedírsela, la mayoría de las entidades no presentan por olvido o desconocimiento; en este último supuesto, es cuando nace el descontento de las firmas para con el banco dado que se quedaron sin líneas crediticias y el banco no les aviso.

Por lo antes mencionado es importante seguir una a una las compañías para calificarlas en tiempo y forma, y de esta manera evitar inconvenientes.

- Visitas:

Este punto es algo muy valorado por las empresas, dado que no es habitual que el banco vaya a las oficinas de los clientes. En dichas oportunidades, se pueden tener charlas más profundas que en la sucursal y sacar negociones nuevas según las necesidades de las firmas. En estas oportunidades muchas veces

muestran la necesidad de financiar algún emprendimiento o bien, la apertura de otra cuenta que tiene el mismo grupo económico en otro banco.
Otro aspecto positivo de este punto, es que el cliente se pone en conocimiento de muchas actualizaciones del banco, el BCRA, decisiones políticas, inversiones, etc.
En la mayoría de los casos, se generan vínculos a largo plazo, que son redituables para ambos frentes.

Desarrollar mercado

Dentro del trabajo de campo, se realizaron entrevistas a potenciales clientes que brindaron información sobre gustos y preferencias de empresas que a la fecha no están vinculadas al banco.
El principal y más importante activo de un banco es su cartera de clientes. Un Banco carece de razón de ser si no es por sus clientes.
Para captar a los clientes y fidelizarlos es necesario conocerlos bien, identificar sus necesidades y satisfacerlas con una oferta personalizada.
La captación de clientes no consiste en obtener una transacción comercial. Para captar clientes es necesario establecer un vínculo, una relación duradera en el tiempo que permita que esa transacción se repita en el tiempo.
Una vez que se ha analizado el mercado y segmentado a clientes potenciales, hay que establecer objetivos y un plan de acción a seguir.
Hay múltiples formas y estrategias de captación de clientes, tales como adaptación de productos, descuento, alianzas entre comercios, ofrecer servicios adicionales, realizar ofertas especializadas, fomentar el boca-boca, etc.
Todo lo que se haga ha de responder al principio de que los clientes permanezcan en el banco y recomienden el banco.
Según la información obtenida de las entrevistas, se proponen las siguientes actividades que permitan captar nuevos clientes:

- Embudo:

Se denomina de esta manera a un archivo que pueden utilizar los ejecutivos donde vuelcan toda la información y acciones realizadas o a realizar con futuros clientes; acciones que van desde un llamado telefónico, un contacto en la

sucursal, una visita, etc. Se entiende que todos los datos que figuran en el embudo son para trabajar en varias etapas.

- Contacto: es la primera etapa, dado que es cuando nace el vínculo entre ambas partes, se puede dar por varios factores, pero lo importante es registrar ese momento para continuarlo
- Visita: es el primer contacto físico entre banco y empresa, se sugiere que sea en un ámbito distendido, como en la empresa o en un bar, porque dentro de la sucursal siempre hay gente esperando que puede generar la no obtención del resultado esperado.
- Resolución: vinculación o no de la firma; en caso que el cliente se vincule se da por finalizado el embudo. Caso contrario, se deja todo plasmado para un segundo contacto en un tiempo.

- Campañas:

Es una herramienta digital que el banco debería proveer a los ejecutivos atreves de alertas (en el sistema interno), donde se ofrecen datos de clientes potenciales. Esta información se obtendría de alguna actividad puntual que la empresa realice, por ejemplo: si el banco está ofreciendo algún beneficio a empresas que lleven nuevos haberes al banco, salen campañas para empresas que tienen muchos empleados, para ofrecerle este beneficio.

También estaría apuntado para empresas que están calificadas por los sistemas para la apertura rápida de cuentas, consideradas por el banco como financieramente viables.

El banco, a través de sus sistemas (software) genera “campañas” u “oportunidades” internas, donde los ejecutivos de cuentas semanalmente deberían analizar la información que estas proponen, y determinar qué se le puede ofrecer a los clientes según el análisis del banco.

Aquí el ejecutivo tiene que ponerse en contacto con el posible cliente mediante los datos que el banco le facilita, generalmente el teléfono, mail, etc. Luego del contacto se pueden obtener muchas conclusiones sobre cual es la necesidad del cliente y prepararle una propuesta personalizada.

- Visitas:

Se propone que el ejecutivo realice visitas de protocolo por lo menos una vez al año a los clientes, posiblemente de esa charla pueda generarse una nueva

oportunidad, la existencia de otra firma dentro del grupo económico, una empresa de algún familiar del dueño, o bien de algún amigo; este dato rápidamente se debe transformar en parte del embudo, o bien, en una nueva empresa vinculada.

- Referidos / fidelización:

El referido es el principal generador de aperturas de cuentas, y está vinculado a la buena atención a los clientes actuales; un cliente bien atendido siempre recomienda el banco en su entorno. Generalmente lo que empresarios recomiendan es a su ejecutivo. La fidelización es muy importante no solo para la relación a largo plazo con la empresa, sino también para la vinculación de miembros de su entorno al banco.

Al generar una buena relación y satisfacción con el cliente actual, se intenta pedirle algunos datos de colegas, o bien, de personas q podrían llegar a necesitar de la atención y financiación de un banco. Estos datos generalmente terminan siendo los más potables porque el ejecutivo puede llegar más fácil dado a que viene referido. Usualmente cuando se lo llama en el primer contacto se nombra a la persona q lo refirió y la conversación es más amena.

Banco Galicia también tiene la posibilidad de enfocarse en una estrategia prospectiva dado que continuamente intenta encontrar nuevas oportunidades y desarrollar productos que se adapten a los diferentes momentos de la sociedad, siempre están alineados a los cambios tecnológicos.

Los productos y su marca generan una ventaja competitiva dado que disponen de atributos o características que le confieren cierta superioridad sobre su competidor inmediato. Además, este distintivo viene siendo sostenido en el tiempo.

Todos los aspectos que se enumeraron en este capítulo tienen que trabajar en sintonía con el ejecutivo de cuentas. El rol de dicha persona es lo que distingue no solo a un ejecutivo de otro, sino a un banco de la competencia.

En todas las entrevistas que se hicieron a clientes de banco Galicia se destaca la actitud y labor del ejecutivo. Cada persona es distinta al resto, pero al tener todos las mismas capacitaciones y objetivos, se genera que cualquier ejecutivo que ocupe la posición en una sucursal determinada pueda seguir con el mismo camino que su antecesor y así seguir construyendo un vínculo con los clientes y

generar la confianza necesaria para que el cliente no solo siga operando con el banco, sino que también vuelva a elegir el banco Galicia a la hora de realizar alguna nueva actividad u operación. Y una de las cosas más importantes que se generan con esta relación empleado/cliente es la posibilidad de conseguir un referido del cliente para una futura vinculación al banco. Esta relación personalizada entre el cliente y el ejecutivo se define con el nombre de marketing relacional, porque está directamente relacionado al tipo de vínculo que se puede generar con los clientes del banco, este lazo decanta primero en la fidelización y luego en la captación de nuevos clientes, porque muchas veces los consumidores actuales son los hablan en su círculo sobre las cosas buenas y malas del banco donde operan.

Las estrategias de fidelización son varias, y no aplican todas para todos los clientes; es parte del rol del ejecutivo conocer al cliente y saber que ofrecer y en qué momento. Las relaciones con los empresarios son muy distintas una de otras, a algunos solo les interesa que les respondan un mail o un llamado y tal vez para otros es más importante que le comentes sobre algún cambio tecnológico del banco que los puede afectar positiva o negativamente.

Hace algunos años el slogan del banco fue “conocer a tu cliente” e hicieron mucho hincapié y capacitaciones sobre este tema, fue una estrategia que el banco estableció a largo plazo, en ese momento se valoraba más el contacto con el cliente que la captación de activos en las cuentas.

Hoy en día todo ese trabajo se ve reflejado en el accionar de los ejecutivos, es una herramienta muy importante que hoy tienen ellos, porque complementándolo con las acciones que se mencionaron, generan ese vínculo que es muy importante para construir la fidelización del cliente.

Definición del segmento de mercado en el que se basa esta propuesta.

En el presente trabajo se pretende analizar el segmento empresas (PyME) de la sucursal del Banco Galicia en la localidad de Gálvez, provincia de Santa Fe. Este segmento es el más rentable que tiene esta sucursal del Banco.

Posicionamiento de banco y su ventaja competitiva

Actualmente Banco Galicia está liderando la zona de estudio en el segmento elegido. A lo largo del trabajo de investigación y en las entrevistas a clientes actuales y potenciales clientes se puede observar la preferencia de los clientes para con el banco Galicia.

Se destaca dentro de sus principales ventajas competitivas el factor humano, es decir el gerente y ejecutivo de cuentas que son la cara visible del banco para con las empresas; al ser una ciudad chica es muy importante el concepto que las compañías tienen sobre la persona que los atiende casi a diario.

Según Bateman & Snell (2009) el capital humano ha tenido un papel estratégico en los últimos años, conforme las organizaciones intentan competir a través de las personas, estas pueden crear una ventaja competitiva, cuando poseen o desarrollan recursos valiosos, escasos, inigualables y organizados; por este motivo, banco Galicia invierte mucho tiempo en la contratación y en la capacitación de los mejores y más brillantes empleados con el fin de obtener ventaja competitiva sobre sus competidores. La competitividad empresarial exige hoy un nuevo tipo de ventajas, identificadas por Michael Porter en 1987 como ventajas competitivas.

Barney (1991) sugirió que los recursos que son escasos y valiosos, pueden crear una ventaja competitiva, y si estos recursos son también difíciles de imitar, sustituir y difíciles de llevar, se puede mantener la ventaja. La ventaja competitiva se produce cuando una organización adquiere o desarrolla un atributo o combinación de atributos que le permite superar a sus competidores. Esto es a lo que Moses (2010) le llama estrategia de diferenciación, es decir, a las nuevas características que una empresa le otorga a la calidad del producto, la tecnología y la innovación, confiabilidad, imagen de marca, la reputación de la empresa, durabilidad y servicio al cliente, que debe ser difícil para los rivales de imitar.

Banco Galicia en una primera instancia tiene procesos de selección de personal muy largos y con muchos test para analizar competencias y habilidades en las personas. Cuando el recurso humano ya está efectivamente en su posición de trabajo, el banco invierte mucho tiempo y dinero en capacitarlos de manera permanente con la finalidad de mejorar su performance y que todos los empleados que ocupen una misma posición tengan las mismas herramientas y habilidades.

Todo proceso de selección de personal tiene un costo para el banco, la primera etapa del proceso lo realiza una consultora de recursos humanos externa que le cobra al banco un 100% del sueldo bruto de la búsqueda en cuestión. Basado en información recopilada en junio del 2022, un sueldo bruto de un ejecutivo de cuentas en banco Galicia hoy es aproximadamente $240.000.

Las capacitaciones que Galicia realiza con sus empleados son de manera presencial en su casa matriz, Buenos Aires. Generalmente las mismas no duran menos de dos semanas lo que genera un costo aproximado de $20.000 en logística y $ 60.000 de hospedaje para el banco por persona, según valores de junio 2022.

Pasadas estas etapas, las capacitaciones venideras son de manera virtual lo que genera una disminución abrupta en los costos porque los que dictan charlas son los mismos empleados del banco.

Estrategia comercial

Para hacer negocios hoy día más que conocimientos sobre el área hay que desarrollar estrategias orientadas a posicionarse en la mente de los consumidores y lograr su satisfacción, el sector bancario al igual que el resto de los sectores, tienen que valerse del marketing para lograrlo.

El marketing está conformado por cuatro pilares conocidos como las 4 P del marketing, los cuales facilitan el lanzamiento, el desarrollo o el reposicionamiento de un producto o servicio. A continuación, se detalla cada uno con el foco puesto en la localidad de Gálvez.

- Producto: a lo largo de todo el trabajo de investigación se nombraron distintos tipos de productos que tienen los bancos para poder estar activos dentro del mercado; pero además de los servicios básicos como son: tarjetas de crédito, cuentas corrientes, cajas de ahorro, prestamos, inversiones, acuerdos en descubierto, etc., la sucursal de banco Galicia en la localidad de Gálvez debe vender como servicio la atención y cercanía de sus ejecutivos comerciales como un punto a destacar. Es el elemento más importante de cualquier estrategia de mercado. Este consiste en el valor tangible o intangible, es decir, del servicio, idea, etc., con el que el banco pretende satisfacer las necesidades de sus potenciales clientes. Define qué tipo de producto se quiere vender, cuáles

serán las características y los beneficios que ofrece o cómo va a cubrir las necesidades de los usuarios. Además, también define qué valores agregados o diferenciales ofrece respecto a la competencia.

- Precio: los precios de Galicia no son los más baratos del mercado, si bien no hay mucha diferencia entre un banco más económico y uno caro, Galicia estaría en el segmento de los más costosos. La herramienta comercial que defiende esta estrategia de precios, es su calidad y excelencia en la atención. Se trata de una de las cuestiones claves en cualquier proceso de marketing, ya que la definición de un precio inadecuado podría arruinar la mayor parte de las oportunidades de venta. Por esta razón, resulta esencial definir un precio de venta adecuado, y como se aclaró en este punto, Galicia opta por tener un diferencial (mínimo) en el precio.
- Promoción: hoy en día, con el avance de la tecnóloga cada vez hay más canales de contacto con el banco y los ejecutivos; no hace falta ir a la sucursal para realizar algún trámite. Algunos de los canales más habituales son: cajeros automáticos, call center, sucursal, APP móviles, celular del ejecutivo, online baking, etc. Aplicado las estrategias mencionadas, el principal motor de la promoción del banco Galicia será el mismo ejecutivo, con su atención diferenciada y exclusiva, comparándolo con otros bancos. También se pueden utilizar métodos tradicionales, como la radio, la televisión o carteles publicitarios, o métodos más actuales, como anuncios en páginas web o redes sociales o recurrir al marketing de influencers. Para definir el canal, hay que tener en cuenta dónde se encuentra nuestro público objetivo, ya que esto nos permitirá aumentar el rendimiento de nuestras campañas. Por tanto, previamente, resulta fundamental definir muy bien las características del cliente ideal para elegir cuáles serán los canales de promoción más adecuados para el producto en cuestión.
- Plaza: si bien Galicia es uno de los bancos más grande del país, en este análisis estamos tomado solo la localidad de Gálvez, en la cual es el banco más grande de la ciudad y su zona de influencia ronda los 50km a la redonda. Además de la sucursal, hoy en día se pueden realizar ventas digitales sin la necesidad de asistir al banco. El servicio de entrega de

productos esta tercerizado por una compañía que se encarga de la logística y distribución; los tiempos de producción y entrega de plásticos hoy está siendo muy eficaz, no superan los 7 días hábiles para la zona de estudio, obviamente para las grandes ciudades los tiempos son menores.

Actividades y plazos para desarrollar la propuesta

Las actividades que se proponen desarrollar por parte del ejecutivo comercial para generar tanto la fidelización como la captación de empresas al banco Galicia de sucursal Gálvez, son las que se mencionaron a lo largo del trabajo:

- Cross-sellig
- Empatía / confianza / credibilidad /cercanía / profesionalismo
- Calificación de empresas
- Visitas
- Embudo
- Campañas
- Referidos

El accionar individual y colectivo de estas acciones generarán el cumplimiento de los objetivos planteados en un comienzo del trabajo de investigación.

Es difícil presupuestar un monto en dinero correspondiente a esta capacitación o campañas comerciales, dado que las hace el banco a nivel país desde su casa central. Además, la mayoría de estas herramientas, el mismo ejecutivo las va puliendo y mejorando con el tiempo, acompañado de la experiencia.
Lo que sí se puede estimar es el tiempo para demostrar la eficiencia y eficacia de un ejecutivo, este no puede ser menor a un año dado que al ejecutivo le lleva por lo menos 6 meses conocer a sus clientes y luego recién puede empezar a enfocarse en los objetivos. El pazo estimado seria entre 12 y 18 meses.

Los plazos de medición para este objetivo no pueden ser menores a 18 meses, es un trabajo a mediano o largo plazo. En un primer momento se comienza con

la capacitación que el banco les brinda a sus empleados y luego el ejecutivo por su cuenta se empieza a perfeccionar y buscar negocios nuevos.
La relación y fidelización con el cliente es una herramienta muy lenta, generar confianza y empatía con un tercero no es algo que se genere de la noche a la mañana.
Se puede estimar que si un ejecutivo utiliza las herramientas de captación y fidelización que se desarrollaron a lo largo del trabajo de investigación, podrá afianzar su relación con los actuales clientes y tener mas llegada a los nuevos; según las entrevistas a potenciales clientes, estos marcaron que en un primer momento no encuentran diferencias entre un banco y otro, pero que entienden muy importante la labor del ejecutivo. Si bien no están los números del principal competidos, banco Macro, se estima que la cantidad de cuentas que abren por año rondarían entre el 60% y 80% de las aperturas de banco Galicia.
Aplicando el plan de marketing desarrollado, se estima que un 30% de las aperturas de cuneta en el banco colega, a largo plazo, serian nuevos clientes para Galicia y no para la competencia.
Es muy importante remarcar que es una estrategia a mediano / largo plazo donde se podrá observar, pasado los 18 meses, como la tendencia de aperturas de cuentas entre un banco y otro comenzaría a ampliarse, dejando favorecido a banco Galicia.

Resumiendo, toda la información recolectada y comparándola con los datos obtenidos por personas tanto internas como externas al banco, se puede concluir que es un proceso largo, que en una primera instancia depende mucho de las herramientas que el banco proponga a sus empleados y clientes, pero que la relación y el profesionalismo del ejecutivo se trasforman en un pilar fundamental para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Capítulo VI: Conclusiones

A lo largo del presente trabajo se proponen lineamientos de marketing estratégico para la fidelización y captación de clientes ubicados en el segmento PyME para el banco Galicia, en la localidad de Gálvez.

Para ello, en una primera instancia, en el capítulo tres se caracterizó al sector bancario en Argentina y se dividió el segmento en: sector público y sector privado. Luego, en este mismo capítulo se profundizó en la localidad de análisis y se dio respuesta al primer objetivo donde se caracterizó el sector bancario, primero a nivel general (bancos públicos y bancos privados) y luengo en Gálvez; teniendo en cuenta la cantidad de bancos y sucursales que cada banco tiene en el país. Se enumeraron los bancos a nivel macro que hoy están operando en Argentina y se puso foco en la ciudad de Gálvez donde hoy están además del Banco Galicia, banco Macro, banco Nación y banco Santa Fe. A través de un informe realizado por la consultora Brain Network Consulting Group se puede concluir que los bancos más importantes de Argentina son: Nación, Galicia, Macro, Santander y BBVA; los segmentos que se analizaron para denotar los resultados fueron: cantidad de activos que tiene cada banco, el patrimonio y el ranking de principalidad según consumidores.

Los objetivos de todas estas instituciones tienen por finalidad incrementar sus depósitos para poder generar activos y prestar dinero con diferentes líneas y productos. En el mismo capítulo se respondió, además, el tercer objetivo donde se caracterizaron las empresas que formaron parte de este análisis, diferenciándolas por su actividad; en su gran mayoría son industrias metalmecánicas y agropecuarias. Todas ellas operan por lo menos con un banco privado debido a la rapidez en comparación con los públicos, además los empresarios destacaron que uno de los factores más importantes para la elección de un banco es la respuesta del ejecutivo o gerente de la sucursal.

La competencia directa del banco Galicia en Gálvez es el banco Macro dado que son los únicos bancos privados de la zona; ambas sucursales son muy similares en infraestructura y productos, y además están a 50 metros de distancia. Al no existir una ventaja competitiva claramente evidente, es muy importante el recurso humano de las sucursales, este aspecto es la principal diferencia según

los entrevistados entre Macro y Galicia, estando Galicia por encima de su competencia.

Luego, en el capítulo cuatro, se avanzó con el segundo objetivo donde se caracteriza la zona de influencia y se puede apreciar cuales son los bancos más importantes y por qué. Al estar ubicada a 80 kilómetros de Santa Fe y a 100 kilómetros de rosario (a mitad de camino en la autopista Santa Fe - Rosario) tiene una zona bastante amplia para poder operar; es una localidad con mucha agricultura, ganadería.

Dentro del mismo capítulo, se realizó un análisis de los aspectos internos y externos (DAFO) en los cuales se destacan que la cercanía, rapidez y respuesta por parte de los empleados de banco es muy importante para las empresas esta ciudad.

Respondiendo al cuarto objetivo del trabajo de investigación, se pudieron ver muchas herramientas comerciales para poder generar el desarrollo y captación de nuevos clientes al banco Galicia de sucursal Gálvez. Se pudo denotar que, partiendo de una buena capacitación por parte del banco, y poniendo a disposición herramientas comerciales a los ejecutivos de cuentas de la sucursal, se pueden gestionar de manera eficiente el objetivo del banco.

El foco principal está puesto en la relación de los ejecutivos con los clientes actuales, dado que de esta manera se cumple con el objetivo de fidelización; esta primera meta es muy importante para luego captar clientes nuevos, dado que en muchos casos los futuros clientes se acercan al banco por comentarios positivos de consumidores actuales, o bien, los usuarios actuales recomiendan al ejecutivo de cuentas por encima del banco.

Este proceso de fidelización es un trabajo a largo plazo, la esencia del banco es que todos los empleados que ocupen una misma posición, trabajen de una manera parecida, pudiendo continuar en el tiempo con la misma ideología de trabajo.

La fidelización de los clientes no se consigue de un mes para el otro, sino que es a largo plazo; un cliente fiel se da con años de antigüedad, por lo menos 3 o 4 años, recién ahí genera cierta confianza con el banco para poder avanzar con una recomendación.

Por otra parte, el rol del ejecutivo se puede medir en mucho menos tiempo, de 12 a 18 meses, y se puede sacar una conclusión de si el ejecutivo es eficiente o no.

Finalmente, en el capítulo cinco, se detalló el plan de marketing estratégico para la sucursal de Gálvez del banco Galicia, el cual está relacionado cien por ciento al trabajo del ejecutivo del banco; primero se muestra que la fidelización es muy importante para generar crosselling y generar más operaciones con el banco, y de esta manera fomentar a los clientes para que banco Galicia sea su banco principal. Muy relacionado a este primer objetivo esta la captación de nuevos clientes usando principalmente la buena experiencia de otros consumidores del banco como herramienta comercial para la futura vinculación. En conclusión, se entiende que un cliente bien atendido y conforme con el banco, genera de manera directa o indirecta un marketing positivo para el banco.

Bibliografía

- Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2007). *Estrategias de Marketing.* Madrid: ESIC.
- Ancin, J. M. (2018). *El plan de marketing digital en la practica.* Madrid: ESIC.
- Gary Dessler (2009) - Administración estratégica
- Michael Porter (1987) - Cadena de Valor
- Jay Barney (1991) - Teoría de los recursos Humanos y Capacidades
- Bateman & Snell (2009) - Administración
- Argentina, B. O. (Resolucion 563/2019). *Boletin Oficial de la Republica Argentina*.
- As., B. G. (01 de Agosto de 2018). *www.bancogalicia.com.ar*.
- Espinosa, R. (2008). Marketing y Pymes. En R. Espinosa, *Las principales claves de marketing en las pequeñas y medianas empresas.*
- Espinosa, R. (31 de mayo de 2015). Estrategias de marketing. Inglaterra.
- Financiera, G. (2019). Gestion Financiera.
- https://conceptodefinicion.de/marketing-bancario. (s.f.).
- *https://conceptodefinicion.de/marketing-bancario/*. (s.f.).
- INDEC. (2010). *Censo Nacional de poblacion.* Santa Fe.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Fundamentos del Marketing.* Mexico: Pearson.
- Informe Fundación Observatorio Pyme (20013): https://www.observatoriopyme.org.ar/wp-content/uploads/2015/09/FOP_IA_1507_Informe-2013-2014-evolucion-reciente-situacion-actual-y-desafios-para-2015..pdf
- Miles y Snow: La estrategia, estructura y proceso de la Organización (1978)
- Jose Maria Barrutia: Marketing Bancario en la ERA de la Información (2002)
- Tevista The Banker edición Enero 2021

Capítulo VII: Anexo

En esta sección se incluye información de soporte al trabajo de investigación. El contenido anexado contiene:

- Bancos existentes en argentina según BCRA
- Entrevistas

Bancos existentes en Argentina según BCRA

Código de Entidad	y Denominación
5	The Royal Bank of Scotland N.V.
7	Banco de Galicia y Buenos Aires Sociedad Anónima
11	Banco de la Nación Argentina
14	Banco de la Provincia de Buenos Aires
15	Industrial and Commercial Bank of China (ARGENTINA) S.A.
16	Citibank N.A.
17	BBVA Banco Francés S.A.
18	The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd.
20	Banco de la Provincia de Córdoba 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.
46	Banco do Brasil S.A.
60	Banco del Tucumán S.A.
65	Banco Municipal de Rosario
72	Banco Santander Río S.A.
83	Banco del Chubut S.A.
86	Banco de Santa Cruz S.A.
93	Banco de La Pampa Sociedad de Economía Mixta
94	Banco de Corrientes S.A.
97	Banco Provincia del Neuquén Sociedad Anónima
147	Banco Interfinanzas S.A.
150	HSBC Bank Argentina S.A.
165	JPMorgan Chase Bank, National Association (Sucursal Buenos Aires)

191 Banco Credicoop Cooperativo Limitado
198 Banco de Valores S.A.
247 Banco Roela S.A.
254 Banco Mariva S.A.
259 Banco Itaú Argentina S.A.
262 Bank of America, National Association
266 BNP Paribas
268 Banco Provincia de Tierra del Fuego
269 Banco de la República Oriental del Uruguay
277 Banco Sáenz S.A.
281 Banco Meridian S.A.
285 Banco Macro S.A.
295 American Express Bank Ltd. Sociedad Anónima
299 Banco Comafi Sociedad Anónima
300 Banco de Inversión y Comercio Exterior S.A.
301 Banco Piano S.A.
303 Banco Finansur S.A.
305 Banco Julio Sociedad Anónima
306 Banco Privado de Inversiones Sociedad Anónima
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.
325 Deutsche Bank S.A.
330 Nuevo Banco de Santa Fe S.A.
331 Banco Cetelem Argentina S.A.
332 Banco de Servicios Financieros S.A.
336 Banco Bradesco Argentina S.A.
338 Banco de Servicios y Transacciones S.A.
339 RCI Banque

340 BACS Banco de Crédito y Securitización S.A.
341 Banco Masventas S.A.
386 Nuevo Banco de Entre Ríos S.A.
389 Banco Columbia S.A.
426 Banco Bica S.A.
431 Banco Coinag S.A.
44059 Ford Credit Compañía Financiera S.A.
432 BANCO DE COMERCIO
44077 Compañía Financiera Argentina S.A.
44088 Volkswagen Credit Compañía Financiera S.A.
44090 Cordial Compañía Financiera S.A.
44092 Fiat Crédito Compañía Financiera S.A.
44093 GPAT Compañía Financiera S.A.
44094 Mercedes-Benz Compañía Financiera Argentina S.A.
44095 Rombo Compañía Financiera S.A.
44096 John DeereCredit Compañía Financiera S.A.
44098 PSA Finance Argentina Compañía Financiera S.A.
44099 Toyota Compañía Financiera de Argentina S.A.
44100 Finandino Compañía Financiera S.A.
45056 Montemar Compañía Financiera S.A.
45072 Multifinanzas Compañía Financiera S.A.
64085 Caja de Crédito Cooperativa La Capital del Plata Limitada
65203 Caja de Crédito “Cuenca" Cooperativa Limitada

Guion de preguntas a potencial cliente

1. ¿Cuál es su rubro? ¿hace cuánto está en este negocio?
2. ¿Podría comentarme con cuántos bancos opera actualmente? ¿Cuáles son? ¿Cuál es tu banco principal?
3. ¿En qué atributos o factores se basa para la elección de su banco?
   Aclaración para el entrevistador: en caso que el entrevistado no responda espontáneamente, se puede ayudarlo nombrando los siguientes atributos: por el ejecutivo de cuentas, por la ubicación de la suc, por la rapidez por sus canales digitales, etc.
4. Si opera en más de un banco, ¿en cada uno contrata diversos productos o los mismos? ¿Por qué opera con más de un banco?
5. ¿Qué servicios busca de un Banco?
   Aclaración para el entrevistador: en caso que el entrevistado no responda espontáneamente, se puede ayudarlo nombrando los siguientes atributos: rapidez, respuesta, confianza, etc.
6. ¿Considera importante la atención del ejecutivo de cuentas? ¿Por qué? ¿Cómo definiría su relación con su ejecutivo de cuentas actual?
7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción que actualmente tiene con su banco principal?
   Aclaración para el entrevistador: en caso que el entrevistado responda que el nivel de satisfacción es bajo, se indagara porque
8. En la actualidad, ¿tiene algún tipo de inconveniente con sus bancos? ¿Podría indicarme cuáles son? ¿Qué cambiarias de su banco si pudieras?
9. ¿Tuviste malas experiencias con algún banco?
   Aclaración para el entrevistador: en caso que el entrevistado responda que sí, se indagara sobre que banco y por qué.
10. ¿Cambiarias tu banco principal? ¿Por qué dejarías de usar tu banco actual como banco principal? ¿O que te motivaría a cambiarlo?
11. ¿Conoce al Banco Galicia? ¿Qué opina de él? ¿Alguna vez fue cliente del Galicia? ¿En caso de haber sido cliente, porque dejo se serlo?
12. Si con anterioridad no ha sido cliente del banco Galicia: ¿Analizó ser cliente de banco Galicia?
    Aclaración para el entrevistador: en caso que el entrevistado responda que no, se indagara sobre el por qué.
13. ¿Que llevaría a que su empresa se cambie de banco? ¿Qué necesita de un banco para realizar la apertura de cuenta?
14. ¿Aceptaría una visita del ejecutivo de cuentas de banco Galicia para escuchar una propuesta?

Guion de preguntas a clientes actuales

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja con Galicia?
2. ¿Por qué eligió Banco Galicia?
3. Si opera con otros bancos además de Galicia. ¿Cuál es el motivo de tener más de un banco? ¿Cuál es su banco principal?
4. ¿Utiliza la plataforma digital de Banco Galicia? ¿Si tuviera que puntuar en una escala de 1 a 10, cuanto valora la plataforma del Banco Galicia? ¿Qué es lo que más valora de la plataforma, a que le da más utilidad? *Aclaración para el entrevistador: en caso que el entrevistado no sepa que responder con respecto a diferencias con otras plataformas, se indagara sobre rapidez, practicidad, uso de aplicaciones para el celular, facilidad en el uso del token, etc.*
5. ¿Cuál es el nivel de satisfacción actual con el banco Galicia? *Aclaración para el entrevistador: en caso que el entrevistado no sepa que responder se orientara preguntándole si lo recomendaría, ese es un factor importante para medir la satisfacción. Si el nivel de satisfacción es bajo o malo, ¿preguntar por qué? O cuales son las causas de dicha insatisfacción*
6. ¿Tiene sugerencias para realizar? ¿Propuestas de mejoras? *Aclaración para el entrevistador: en caso que el entrevistado no sepa que responder se orientara preguntándole Si los directores del banco le darían la posibilidad de cambiar algo ¿Qué cambiaría?*
7. ¿Está conforme con su oficial y gerente? ¿Si responde que no, por qué?
8. ¿Está conforme con la operatoria de la sucursal? *Aclaración para el entrevistador: en caso que el entrevistado no sepa que responder se orientara preguntándole por el nivel de respuesta de su ejecutivo, productos brindados por el banco, asesoramiento, etc.*
9. ¿Tiene los datos de contacto de su ejecutivo (celular, mail, etc)?
10. Además de su actividad principal, ¿le ofrecieron realizar inversiones en el banco?
11. ¿Referiría a Banco Galicia a empresas colegas? ¿Por qué si o porque no?
12. ¿Cómo repercuten o intervienen en la elección de un banco las tasas y comisiones?
13. ¿Alguna vez se sintió desatendido por el banco? *Aclaración para el entrevistador: en caso que el entrevistado responda que sí, se le preguntara por esa situación.*
14. ¿Si tiene que calificar en una escala de 1 a 10 su experiencia global con el banco, como la calificaría?

Guion de preguntas a empleados del banco

1. ¿Cuál es tu posición actual en Banco Galicia? ¿hace cuánto tiempo que estas en ese puesto?
2. El desempeño de los empleados de un banco, normalmente se mide por objetivos: ¿Podrías comentarme como están compuestos tus objetivos?
3. ¿Consideras importante la capacitación? ¿Qué tipo de capacitación? ¿Es política del banco capacitar a sus empleados?
4. ¿Qué necesitarías para poder mejorar tu performance? ¿Dispones de todas las herramientas para poder cumplir con tus objetivos?
   Aclaración para el entrevistado: campañas de datos internos brindados por el banco, campañas comerciales de captación para nuevos clientes, apoyo de tu jefe inmediato, soporte del resto de los empleados de la sucursal, etc.
5. ¿Qué es más difícil de conseguir, un cliente nuevo o crosselliar a los vigentes? ¿Por qué?
6. Los objetivos que les plantea el banco: ¿son acordes a la situación socio económica actual? ¿estás de acuerdo con los objetivos actuales?
7. ¿Crees que hay mercado para que los bancos sigan creciendo? Teniendo en cuenta la situación económica actual, ¿se observa crecimiento en las empresas? ¿hay empresas que nacieron en estos momentos de crisis?
8. Pensando en el negocio financiero: ¿Qué cambiarias del banco y sus objetivos su pudieras?
   Aclaración para el entrevistador: en caso que el entrevistado no sepa que responder se orientara preguntando por los bancos digitales, nuevos mercados como la criptomoneda, etc.
9. ¿Consideras que el banco se adapta rápidamente a los cambios en los gustos y preferencias de los empresarios? ¿porque? ¿Me das algunos ejemplos?
10. ¿Qué buscan hoy las empresas que el banco Galicia no le está pudiendo brindar?
    Aclaración para el entrevistador: en caso que el entrevistado no sepa que responder se orientara preguntándole por alguna/s situaciones en la que el cliente se hay ido disconforme con el apoyo del banco.
11. ¿Dónde buscas datos de nuevas empresas para la captación?
12. ¿Cuál es la técnica más habitual para fidelizar un cliente?
    Aclaración para el entrevistador: en caso que el entrevistado no sepa que responder se orientara preguntándole por las técnicas más utilizadas, upgrade, crosselling, etc.
13. ¿Recomendarías Banco Galicia a empresas amigas o familiares? ¿por qué?

Guion de preguntas a competencia

1. ¿Qué posición tenes en el banco? ¿hace cuánto tiempo?
2. ¿Cuál es tu zona de influencia?
3. ¿Recibiste capacitaciones que ayuden a mejorar performance?
4. ¿Crees que tu banco tiene alguna ventaja competitiva comparado con Galicia? ¿Cuáles?
   Aclaración para el entrevistador: siempre haciendo referencia al mercado PyME
5. ¿Buscan a clientes de banco Galicia para captación? ¿o de algún banco en especial?
6. ¿Cuál es la estrategia que hoy tienen ustedes de cara al cliente?
   Aclaración para el entrevistador: como fidelizan y captan nuevos clientes
7. ¿Con que clientes hoy están poniendo más foco? ¿entiendes porque el banco apunta a ese segmento?
   Aclaración para el entrevistado: cualquier segmento de clientes (individuos, empresas grandes, empresas medianas, empresas chicas, segmento agro, etc.)
8. ¿Con que propuesta de productos abordan a una empresa?
   Aclaración para el entrevistador: ¿además de la cuenta corriente, acuerdo en cuenta y alguna tarjeta corporativa, ofrecen algo más?
9. ¿Crees que tus objetivos están alineados al país y al contexto socio económico que estamos viviendo? ¿estás de acuerdo con los objetivos actuales?
10. ¿Qué busca hoy tu banco de cara a las empresas?
    Aclaración para el entrevistador: fidelización, captación, etc.
11. ¿Tienen objetivos? ¿son alcanzables? ¿se puede saber cuáles son?
12. ¿Tus clientes te refieren colegas? ¿se lo tienes que pedir? ¿te traen clientes por tu atención?
13. ¿Te cambiarias a Banco Galicia? ¿Por qué?

Entrevistas desgravadas

Clientes actuales

Entrevistado uno: Gerente financiero de Empresa Metalmecánica radicada en Gálvez

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja con Galicia?
   Desde antes de su llegada a Gálvez (creo que previamente tenía otro nombre hasta que fue comprado por Galicia). No sabría precisarte los años

2. ¿Por qué eligió Banco Galicia?
   En su momento eran los primeros bancos privados que llegaron a la ciudad. Solo existía banco Nación y Creo que ya estaba provincia, no lo recuerdo exactamente.
3. Si opera con otros bancos además de Galicia. ¿Cuál es el motivo de tener más de un banco? ¿Cuál es su banco principal?
   Operamos con muchos bancos por el tipo de negocio. Varios de los bancos que trabajamos son de los estados provinciales y como son procesos licitatorios estatales, varios generan sus pagos por esa vía. Luego tenemos otros bancos privados por motivos de operatoria y en su momento se ofrecían diferentes productos. Banco Galicia es el banco principal
4. ¿Utiliza la plataforma digital de Banco Galicia? ¿Si tuviera que puntuar en una escala de 1 a 10, cuanto valora la plataforma del Banco Galicia? ¿Qué es lo que más valora de la plataforma, a que le da más utilidad?
   Si, la utilización es importante y abarca a casi todos los módulos de la plataforma. La puntuación seria de 7. Las cosas destacables es que están siempre al día con las modificaciones requeridas a nivel operativo (innovaciones). La plataforma es ágil y fácil de utilizar. A nivel intuitivo muchas veces no es tan sencilla pero no presenta mayores inconvenientes. La aplicación celular es bastante rudimentaria, le falta mucho crecimiento en este aspecto. No se encuentran disponibles todos los módulos que tiene la plataforma habitual. Todo el módulo de inversiones es precario en ambas plataformas. A nivel seguridad aún no ha habilitado su utilización en diferentes exploradores (aún mantiene internet Explorer) un tema importante a resolver.
5. ¿Cuál es el nivel de satisfacción actual con el banco Galicia?
   El nivel de satisfacción es muy bueno, muchas de las cuestiones que no se resuelven a nivel plataformas son resueltas a nivel personal por el personal de sucursales, zonales o sectoriales. En este aspecto el banco tiene un punto fuerte en sus RRHH. Si bien todo tiende a ser digital, en el interior las cuestiones personales tienen una relevancia significativa
6. ¿Tiene sugerencias para realizar? ¿Propuestas de mejoras?
   Mejora de la app, mejora de la plataforma de inversiones, una plataforma más intuitiva, cambios a nivel seguridad. No perder el fuerte en los RRHH
7. ¿Está conforme con su oficial y gerente? ¿Si responde que no, por qué?
   Gerente: SI, cubre las necesidades y lo que no puede cubrir lo eleva y les da seguimiento a los temas. Es su primera experiencia como

gerente, se viene desarrollando correctamente. Oficial: Por momentos no está a la altura, en los momentos que se necesitan soluciones rápidas no llega a cubrirlas.

8. ¿Está conforme con la operatoria de la sucursal?
   SI, muy conforme, la calidad Humana y los servicios que prestan son muy satisfactorios a nivel grupal.
9. ¿Tiene los datos de contacto de su ejecutivo (celular, mail, etc)?
   Si, los poseo
10. Además de su actividad principal, ¿le ofrecieron realizar inversiones en el banco?
    Si, nos han ofrecido inversiones para realizar
11. ¿Referiría a Banco Galicia a empresas colegas? ¿Por qué si o porque no?
    Si, por todas las cuestiones antes expuestas. Creo que a nivel general es un banco actualizado y con buenos RRHH
12. ¿Cómo repercuten o intervienen en la elección de un banco las tasas y comisiones?
    En ciertos momentos particulares son muy relevantes. Detrás hay negocios y eso tiene un peso relevante. Ante ofertas similares uno tiende a volcarse por su banco de confianza.
13. ¿Alguna vez se sintió desatendido por el banco?
    Nunca dejaron de atenderse las cuestiones requeridas, pero si hubo un espacio temporal que la sucursal quedo sin gerencia y eso repercutía en cuestiones operativas. A nivel sucursal la acefalia genero descoordinaciones internas.
14. ¿Si tiene que calificar en una escala de 1 a 10 su experiencia global con el banco, como la calificaría?
    8 puntos

Entrevistado dos: Responsable financiero de Empresa industrial en Gálvez

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja con Galicia?
   Hace 12 años
2. ¿Por qué eligió Banco Galicia?
   Por los servicios ofrecidos, no tengo presente porque se eligió en ese momento, pero hoy operamos bien.
3. Si opera con otros bancos además de Galicia. ¿Cuál es el motivo de tener más de un banco? ¿Cuál es su banco principal?
   Hoy solamente operamos con Galicia, hemos tenido otras propuestas, pero la realidad que con un banco hoy nos alcanza. Por suerte no tenemos la necesidad de tomar líneas crediticias.
4. ¿Utiliza la plataforma digital de Banco Galicia? ¿Si tuviera que puntuar en una escala de 1 a 10, cuanto valora la plataforma del

Banco Galicia? ¿Qué es lo que más valora de la plataforma, a que le da más utilidad?
Le daría un 8 teniendo en cuenta no solo el banco en sí, sino sus recursos humanos, la verdad que estoy conforme. La plataforma digital la usamos mucho, de hecho, todos los días se mira que cheques ingresaron para acomodad el saldo de la cuenta corriente.

5. ¿Cuál es el nivel de satisfacción actual con el banco Galicia?
   Algo respondí recién, en líneas generales estamos conformes, no somos una empresa que demandé mucha atención.
6. ¿Tiene sugerencias para realizar? ¿Propuestas de mejoras?
   Sugerencias siempre las mismas, que mejoren todas las tasas, no solo la de los plazos fijos, sino también las crediticias, hoy no tomamos créditos porque las tasas no son atractivas; tal vez si fueran más bajas usaríamos los préstamos para capital de trabajo.
7. ¿Está conforme con su oficial y gerente? ¿Si responde que no, por qué?
   Si, nos conocemos y tengo su mail y celular, cuando le escribo me responde.
8. ¿Está conforme con la operatoria de la sucursal?
   Si, también. Igualmente, hoy canalizamos todo por su plataforma digital, creo que al banco vamos solo para depositar la recaudación en efectivo.
9. ¿Tiene los datos de contacto de su ejecutivo (celular, mail, etc)?
   Respondí antes esto, si tengo todo.
10. Además de su actividad principal, ¿le ofrecieron realizar inversiones en el banco?
    Si, las veces que hablamos me han propuesto invertir dinero en sus fondos de inversión y en su momento lebacs y otras cosas más que no recuerdo.
11. ¿Referiría a Banco Galicia a empresas colegas? ¿Por qué si o porque no?
    Si claro, de hecho, ya lo recomendé a colegas míos, creo que más de uno hoy es cliente por mi recomendación. Es un banco simple.
12. ¿Cómo repercuten o intervienen en la elección de un banco las tasas y comisiones?
    Son muy importantes, pero creo que si quisiera tasas iría al banco nación, nunca hay comparación entre el banco nación y el resto de los bancos.
13. ¿Alguna vez se sintió desatendido por el banco?
    No, todavía no. Espero q no pase nunca.
14. ¿Si tiene que calificar en una escala de 1 a 10 su experiencia global con el banco, como la calificaría?

Mantengo la puntuación que di sobre su plataforma digital, creo que en líneas generales el banco es un 8, siempre hay algo para mejorar, tal vez las tasas, aunque sé que no depende tanto del banco Galicia, sino que de una regulación del Banco Central

Entrevistado tres: responsable financiero de una mutual financiera

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja con Galicia?
   Soy cliente de banco Galicia hace más de 5 años, no estoy seguro bien de cuanto, pero por ahí seguro.
2. ¿Por qué eligió Banco Galicia?
   En Gálvez hay solo dos bancos privados, y en ese momento averigüé para abrir cuenta en los dos, pero me había decidido por Galicia porque me bonificaban la cuenta por un año, y bueno después ya me quedé.
3. Si opera con otros bancos además de Galicia. ¿Cuál es el motivo de tener más de un banco? ¿Cuál es su banco principal?
   Mi actividad principal la tengo en banco Galicia, pero tengo una cuenta también en el ICBC porque hace un tiempo me ofrecieron un leasing para compra de una camioneta, pero prácticamente no lo uso, solo trasfiero para pagar la cuota. Me resulta más practico canalizar toda mi actividad en un solo banco.
4. ¿Utiliza la plataforma digital de Banco Galicia? ¿Si tuviera que puntuar en una escala de 1 a 10, cuanto valora la plataforma del Banco Galicia? ¿Qué es lo que más valora de la plataforma, a que le da más utilidad?
   Si, la utilizo y mucho; la verdad q el último año mejoro mucho, ahora casi q no voy al banco, solamente para depositar o retirar dinero, el resto de la operatoria la hago 100% con la aplicación (office banking) o en el peor de los casos le mando un mail a mi ejecutivo, cambio mucho esto, antes teníamos q ir al banco prácticamente por todo. No sé con cuanto puntuarla porque no tengo con q comparar, pero en lo q respecta a mi actividad me satisface, le daría un 9 (porque siempre hay algo para mejorar)
5. ¿Cuál es el nivel de satisfacción actual con el banco Galicia?
   Como dije antes, la verdad que hoy no me puedo quejar de la operatoria del banco, de lo único q si me quejo es del precio, siempre aumenta y no te queda otra opción q pagar, dado que hoy es imposible funcionar sin tener un banco. Sí, claro que lo recomendaría, hoy me siento bien atendido por mi ejecutivo. Ósea, no lo recomendaría si no me preguntaran, pero si algún amigo me consulta, le pasaría el celular de mi ejecutivo.
6. ¿Tiene sugerencias para realizar? ¿Propuestas de mejoras?
   Bajaría los costos, en estas épocas de vacas flacas la verdad que los bancos podrían acompañar con alguna bonificación en los mantenimientos de cuenta. También podrían ofrecer líneas crediticias subsidiadas visto y considerando que, en cualquier época de crisis, los bancos siguen ganando dinero, serian un buen motor de la economía si darían créditos accesibles para las pymes.

7. ¿Está conforme con su oficial y gerente? ¿Si responde que no, por qué?
   Si, lo mencione antes. Hoy no me puedo quejar de mi ejecutivo. Con el gerente no tengo mucha relación, dado que me manejo 100% con el ejecutivo.
8. ¿Está conforme con la operatoria de la sucursal?
   La operatoria de Galicia entiendo q es igual q cualquier banco, todos ofrecen los mismos productos, de vez en cuando algún banco te manda alguna propuesta para que abras la cuenta bonificándote unos meses, pero la verdad que cuando uno está como con el banco, su plataforma digital y su ejecutivo, es difícil cambiar. Hoy yo sé que, si lo llamo, el me atiende; no sé si en otro banco será así, es una relación de años.
9. ¿Tiene los datos de contacto de su ejecutivo (celular, mail, etc)?
   Si claro, mail y celular.
10. Además de su actividad principal, ¿le ofrecieron realizar inversiones en el banco?
    Sí, me ofrecieron en su momento Lebac, fondos de inversión, plazos fijos en pesos y dólares; de acuerdo al momento uno era más rentable que otro, pero sí, me ofrecen siempre.
11. ¿Referiría a Banco Galicia a empresas colegas? ¿Por qué si o porque no?
    Lo comente en la pregunta de arriba, si recomendaría si me preguntan a mí; no saldría yo a recomendarlo, porque yo tuve una buena experiencia, pero tal vez un amigo no, por eso no saldría a recomendarlo, pero ante una consulta hablaría bien de él.
12. ¿Cómo repercuten o intervienen en la elección de un banco las tasas y comisiones?
    Y la verdad que uno ya trata de no mirar lo que le cobran, pero influye obvio. No se cómo estarán otros bancos, pero supongo q todos manejan más o menos los mismos costos. Creo q no me cambiaria de banco por pagarle $2000 menos por mes a un banco que no me da respuestas y no satisface mis necesidades, hoy gane mucho tiempo con el avance de Galicia en tecnología, no ir al banco para realizar trámites para mí es muy importante.
13. ¿Alguna vez se sintió desatendido por el banco?
    Hoy no, pero hace algunos años si, tal vez era porque no tenía mucha relación en el ejecutivo de cuentas de ese momento, no lo sé. La verdad que por mi actividad no soy de necesitar mucho al banco, siempre son cosas básicas, que hoy las hago por la página.
14. ¿Si tiene que calificar en una escala de 1 a 10 su experiencia global con el banco, como la calificaría?
    No voy a dar la nota máxima porque siempre hay algo que mejorar, pero le doy un 8.

Entrevistado cuatro: Gerente General industria gráfica de Gálvez

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja con Galicia?
   Dos Años
2. ¿Por qué eligió Banco Galicia?
   Por atención diferencial
3. Si opera con otros bancos además de Galicia. ¿Cuál es el motivo de tener más de un banco? ¿Cuál es su banco principal?
   El motivo de tener más de un banco es poder cubrir todas las necesidades financieras que pueda tener la empresa.
   Actualmente el Banco principal es el Macro
4. ¿Utiliza la plataforma digital de Banco Galicia? ¿Si tuviera que puntuar en una escala de 1 a 10, cuanto valora la plataforma del Banco Galicia? ¿Qué es lo que más valora de la plataforma, a que le da más utilidad?
   SI – 10 Puntos – Es la plataforma más práctica para operar.
5. ¿Cuál es el nivel de satisfacción actual con el banco Galicia?
   Nivel de Satisfacción media: muy satisfecho en cuanto a la atención, poco satisfecho en cuanto a tasas no competitivas
6. ¿Tiene sugerencias para realizar? ¿Propuestas de mejoras?
   Líneas de financiación propias exclusivas para PyMEs.
   Actualmente solo comercializan aquellas que son otorgadas por un gobierno u otro
7. ¿Está conforme con su oficial y gerente? ¿Si responde que no, por qué?
   Conforme, siempre responde cuando los necesito
8. ¿Está conforme con la operatoria de la sucursal?
   Conforme, tengo buena relación tanto con el área comercial como con los chicos que están en caja.
9. ¿Tiene los datos de contacto de su ejecutivo (celular, mail, etc)?
   Si
10. Además de su actividad principal, ¿le ofrecieron realizar inversiones en el banco?
    Sí, tengo algo de inversiones tanto en Galicia como en Macro. Generalmente voy viendo quien tiene mejores tasas y rendimientos
11. ¿Referiría a Banco Galicia a empresas colegas? ¿Por qué si o porque no?
    Depende que es lo que busquen las empresas, si buscan agilidad y buen trato, no dudaría en recomendar el banco.
12. ¿Cómo repercuten o intervienen en la elección de un banco las tasas y comisiones?
    Las tasas repercuten y hacen que se busque otras opciones al momento de operar, no resulta lo mismo con las comisiones.
13. ¿Alguna vez se sintió desatendido por el banco?
    No, siempre me brindaron respuestas.

14. ¿Si tiene que calificar en una escala de 1 a 10 su experiencia global con el banco, como la calificaría?
    8 puntos, no tengo muchas cosas negativas para comentar. Siempre fui buen atendido, pero los bancos en general no se adaptan a las necesitadas que hoy tienen las Pymes

Empleados competencia

Entrevistado uno: Oficial empresas de banco privado de Santa Fe

1. ¿Qué posición tenes en el banco? ¿hace cuánto tiempo?
   Mi último puesto es oficial de cuenta empresas
   Y estoy en esta posición desde hace dos años. Anteriormente había estado como gestor interno también en empresas
2. ¿Cuál es tu zona de influencia?
   Ciudad de Santa Fe y zonas aledañas. Parte de la provincia de Entre Ríos.
3. ¿Recibiste capacitaciones que ayuden a mejorar performance?
   Algunas, pero todas virtuales
4. ¿Crees que tu banco tiene alguna ventaja competitiva comparado con Galicia? ¿Cuáles?
   Las ventajas son por momentos en alguna tasa preferencial o el rendimiento de algún fondo. Una ventaja es (o era) poder dar puntos LATAM por la acreditación de cupones. Después es un mercado bastante parejo en cuanto a beneficios (por lo menos en Santa Fe en cuanto a productos y tasas)
   Creo que también a la hora de elegir un banco se miran los costos, y Galicia es más caro; no mucho más caro pero si un poco.
5. ¿Buscan a clientes de banco Galicia para captación? ¿o de algún banco en especial?
   Generalmente se buscaba a los clientes calificados en bancos de primera línea, ninguno en particular.
6. ¿Cuál es la estrategia que hoy tienen ustedes de cara al cliente?
   En primera instancia atender bien al cliente actual, sería la fidelización, porque es la principal herramienta que hoy tenemos para captar nuevos clientes, atendiendo bien a un cliente generas un crosselling y sumas una posible alta de cliente (referido)
7. ¿Con que clientes hoy están poniendo más foco? ¿entiendes porque el banco apunta a ese segmento?
   En lo que a mí me respecta en ninguno en particular, cualquier empresa es bienvenida, se tiene un paquete distinto con el sector agropecuario, porque tal vez tienen necesidades distintas, pero hoy en día buscamos cualquier tipo de empresas.

8. ¿Con que propuesta de productos abordan a una empresa?
   Todas las líneas de crédito actuales, ventajas para empleados que cobren su sueldo (paquetes, etc.). Dependiendo de las necesidades es el producto que se le ofrece, puede ser una cuenta recaudadora o puede ser la acreditación de cupones o el descuento de cheques. Todo depende de la operatoria de la empresa.
9. ¿Crees que tus objetivos están alineados al país y al contexto socio económico que estamos viviendo? ¿estás de acuerdo con los objetivos actuales?
   Es muy difícil crecer en épocas como estás.
10. ¿Qué busca hoy tu banco de cara a las empresas?
    Enfocándome en mis objetivos, buscamos de un cliente actual q opere con nosotros como banco principal, utilizando nuestras cuentas para los depósitos y pagos a proveedores; se ofrecen sistemas de cobranzas para que siempre ingrese dinero a la cuenta, y ese dinero el banco poder colocando en alguna línea a otro cliente. También tenemos q enfocarnos en captación de haberes y colocar líneas de préstamos.
11. ¿Tienen objetivos? ¿son alcanzables? ¿se puede saber cuáles son?
    La verdad que son objetivos ambiciosos, más en el contexto q vivimos actualmente. El presupuesto se basa en tesorería, cobranzas, haberes, líneas de préstamos, descuento de valores y migración a canales automáticos. Estos objetivos están compuestos por: alta de clientes nuevos, colocación de activos, administración de inversiones, etc.
12. ¿Tus clientes te refieren colegas? ¿se lo tienes que pedir? ¿te traen clientes por tu atención?
    Sí, hay algunos que refieren. Otros clientes vienen por haber escuchado de algún cliente.
13. ¿Te cambiarias a Banco Galicia? ¿Por qué?
    No, porque conociendo el mercado en Banco Galicia hay que radicarse fuera de la ciudad.

Entrevistado dos: Oficial empresas de banco público de Santa Fe

1. ¿Qué posición tenes en el banco? ¿hace cuánto tiempo?
   Actualmente me desempeño en el Área Comercial, Atención a Empresas con tareas destinadas al Análisis de Riesgo para operaciones crediticias. Ingrese al Banco en abril de 2011, pero en el sector empresas estoy desde el año 2015.
2. ¿Cuál es tu zona de influencia?
   Empresas de todos los sectores, bajo cualquier forma societaria o unipersonal; radicadas en Santo Tome y alrededores (Sauce Viejo, San Agustín, Santa Fe).

3. ¿Recibiste capacitaciones que ayuden a mejorar performance?
   Si, normalmente se realizan capacitaciones bimestrales que varían según los objetivos que el Banco intenta alcanzar; sean estos en relación a colocación de productos, fidelización de clientes, reducción de riesgos, interpretación de líneas comerciales, mejoras en los sistemas bancarios (App, Billeteras virtuales, Canales electrónicos), recupero de morosos.
4. ¿Crees que tu banco tiene alguna ventaja competitiva comparado con Galicia? ¿Cuáles?
   La principal ventaja competitiva que tiene el Banco Nación respecto de las demás entidades financieras es su compromiso constante con la contribución, apoyo y promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas, independientemente de las actividades económicas que desarrollan. Esto hace que sea socio de los distintos Ministerios y promotor de diversas líneas de créditos bonificadas que la diferencian del resto.
5. ¿Buscan a clientes de banco Galicia para captación? ¿o de algún banco en especial?
   El hecho de que el Banco Nación a nivel nacional desarrolle constantes vínculos con los Ministerios de Producción, Agricultura, Ganadería, Transporte, Economía y Turismo hace que la demanda de solicitudes y vinculaciones a la institución sea constante, evitando que las sucursales (a nivel local) tengan que realizar acciones de búsqueda y captaciones de clientes.
6. ¿Cuál es la estrategia que hoy tienen ustedes de cara al cliente?
   Tomando como base 1) que el Banco tiene el compromiso de apoyo a las Pymes y 2) que percibe un flujo constante de clientes que se quieren vincular a la Institución por la oferta de líneas que esta tiene (por la colaboración de los distintos Ministerios) la fidelización de clientes se elabora partiendo de la Asistencia (brindándole aquello que vino a buscar) para luego alcanzar la Reciprocidad. Una vez que se encuentra avanzado (y muchas veces contabilizado) el producto que motivo al cliente acercarse a nuestro Banco se ofrece un abanico de alternativas que mejoraran el scoring del cliente frente a futuras calificaciones.
7. ¿Con que clientes hoy están poniendo más foco? ¿entiendes porque el banco apunta a ese segmento?
   Históricamente el Banco Nación hizo foco en lo que considera que son los 3 grandes motores de la economía Nacional (Campo, Industria y Comercio). A Raíz de los acontecimientos de público conocimiento derivados del COVID-19 se dio una fuerte asistencia a los sectores que más afectada vieron su actividad. Tal es así que surgieron créditos bonificados para empresas de transporte,

empresas de viaje, hotelería y turismo, bares y salones de eventos, cines, teatros y sectores destinados al entretenimiento. De todas maneras, no desvía su mirada y constante asistencia al Campo y la Industria, teniendo una presencia fuerte y permanente en la Unión Industrial, en la Cámara Argentina de Supermercadistas, La Red Acero y las exposiciones agropecuarias y ferias ganaderas.

8. ¿Con que propuesta de productos abordan a una empresa?
   Además de esos productos, se ofrecen seguros (patrimoniales y personales), Descuento de valores (cheques, echeq), ART, Adhesión del comercio (posnet, Lapost, QR, BNA+), Convenios de haberes y Convenios de recaudación.
9. ¿Crees que tus objetivos están alineados al país y al contexto socio económico que estamos viviendo? ¿estás de acuerdo con los objetivos actuales?
   El contexto socio-económico de nuestro país es tan variante como cíclico. Siempre vas a escuchar a alguien que te dice “esta ya la vivimos” y “acá no se puede proyectar a largo plazo” de todas maneras el Banco trata de apuntar a una asistencia que acople plazos largos y tasas fijas (hoy nuestra reglamentación N° 750 ofrece inversiones al 24% TNA fija a 60 meses).
   Si, considero que el mayor miedo de quien toma un crédito radica en la incertidumbre de cuanto valdrá mi cuota el año que viene (Situación que lamentablemente se ve reflejada en quienes tomaron créditos hipotecarios UVA). Por lo que, a nivel empresas, el ofrecimiento de tasas fijas empuja el entusiasmo inversor que tiene el argentino, que muchas veces no se explica siendo que se desenvuelve en un país que le impone tantas restricciones.
10. ¿Qué busca hoy tu banco de cara a las empresas?
    Hoy el enfoque esta puesto en fortalecer la reciprocidad con los nuevos clientes y mantener la fidelización de aquellos que ya tienen trayectoria en nuestra institución.
11. ¿Tienen objetivos? ¿son alcanzables? ¿se puede saber cuáles son?
    Las Gerencias Regionales determinan metas trimestrales con el objetivo de profundizar el crecimiento de la cartera de préstamos y depósitos del sector privado, estableciendo metas para los sectores Banca Comercial, Banca Individuos y Depósitos.
    Dichas metas están compuestas de productos a otorgar y establecen como incentivo una asignación extraordinaria sobre el salario de cada agente, los cuales serán
    - 10,0% si se cumple el 100% o más de las metas.
    - 7,5% si se cumple entre el 70% y el 99,99% de las metas.
    - 5,0% si se cumple entre el 50% y el 69,99% de las metas.

12. ¿Tus clientes te refieren colegas? ¿se lo tienes que pedir? ¿te traen clientes por tu atención?
    Normalmente por la atención y las facilidades crediticias que ofrece el Banco los mismos clientes recomiendan a sus pares. Esto se da principalmente en los parques industriales, las cámaras de comercio y os productores agropecuarios.
13. ¿Te cambiarias a Banco Galicia? ¿Por qué?
    No. Ni al Banco Galicia ni a otra empresa (ya he recibido ofertas). Un poco porque la sucursal es pequeña, somos 18 empleados, lo que llevo a que el grupo humano sea muy bueno, generado relaciones personales más allá del ámbito laboral. Por otro lado, me encuentro muy a gusto con los objetivos personales que he alcanzado tanto dentro como fuera de la institución; en los que siempre el Banco tuvo su participación.

Empleados del banco

Entrevistado uno: Gerente de sucursal

1. ¿Cuál es tu posición actual en Banco Galicia? ¿hace cuánto tiempo que estas en ese puesto?
   Gerente de Sucursal, 4 años en el puesto.
2. El desempeño de los empleados de un banco, normalmente se mide por objetivos: ¿Podrías comentarme como están compuestos tus objetivos?
   Mis objetivos consisten en la sumatoria de los objetivos de todos los colaboradores que conforman el equipo de Sucursal. Nos miden actualmente por alta de productos y por desarrollo de cartera (stock). Con respecto a alta de productos se mide alta de clientes nuevos individuos, tarjetas de crédito, préstamos personales, seguros (bolsa y auto), cuentas corrientes de empresas y haberes. Y en cuanto a desarrollo, se mide Tesorería en $ saldo promedio, cartera activa promedio $ y usd, y stock de capitas de haberes. También tenemos como objetivo el crecimiento del índice de satisfacción de la sucursal.
3. ¿Consideras importante la capacitación? ¿Qué tipo de capacitación? ¿Es política del banco capacitar a sus empleados?
   En los tiempos que corren considero muy importante la capacitación y actualización constante. Años atrás el banco tenía la modalidad de dictar capacitaciones presenciales con su consecuente evaluación antes de promocionar a los colaboradores a nuevos puestos o posiciones. Hoy, se trabaja impulsando el autodesarrollo, la capacitación proactiva de los colaboradores y para ello el banco cuenta con una plataforma donde constantemente sube contenidos con cursos didácticos en diversas materias para que cada uno pueda

gestionar su desarrollo profesional según sus preferencias y necesidades. Y además trabajamos con Workplace donde tenemos las noticias e información online de normativas, disposiciones, lanzamientos de productos, etc. Esto último resulta imprescindible para poder asesorar correctamente a nuestros clientes y además para poder cumplir con los requerimientos y estándares de cada posición.

4. ¿Qué necesitarías para poder mejorar tu performance? ¿Dispones de todas las herramientas para poder cumplir con tus objetivos?
   Actualmente el banco está virando a ser una empresa data driven. Sabemos que somos una empresa que cuenta con muchísima información, "datos" sobre el comportamiento, preferencias, relaciones comerciales, etc. de nuestros clientes y trabajamos con un modelo que se está construyendo y perfeccionando de generar campañas en las que aplicamos inteligencia comercial a todos los datos que tenemos, de manera de ser más asertivos en nuestra oferta, en nuestra propuesta de valor. Creo que hoy contamos con las herramientas que nos permiten mejorar el rendimiento comercial, que se están perfeccionando y que generan para la organización una nueva forma de hacer las cosas, por lo que implica el esfuerzo de los colaboradores en adaptarse y ser más permeables a los cambios. Y sin dudas como líder, el principal desafío es acompañar y promover el cambio.
5. ¿Qué es más difícil de conseguir, un cliente nuevo o crosselliar a los vigentes? ¿Por qué?
   Es más difícil la captación de clientes nuevos, básicamente porque el crosell se hace sobre un cliente que ya conoce al banco y a sus productos y es mucho más permeable a aceptar una mejora (upgrade) en sus servicios. La captación implica ir al mercado abierto con una propuesta de valor que sea diferenciadora del resto, y entendiendo que hoy los servicios financieros están bastante "comoditizados", implica un esfuerzo extra por sobre el crosselling.
6. Los objetivos que les plantea el banco: ¿son acordes a la situación socio económica actual? ¿estás de acuerdo con los objetivos actuales?
   Los objetivos que nos plantea el banco suelen ser ambiciosos y acompañar los okr (objetivos) de crecimiento anual que se plantea la banca minorista y que normalmente se presupuestan un año antes y tienen en cuenta el efecto inflacionario.
7. ¿Crees que hay mercado para que los bancos sigan creciendo? Teniendo en cuenta la situación económica actual, ¿se observa crecimiento en las empresas? ¿hay empresas que nacieron en estos momentos de crisis?

Dada la situación actual económica del país, el mercado se ha reducido mucho, por los cierres de empresas, la caída de empleo formal, por lo cual el desafío para los bancos es ganar market share, es agrandar nuestra porción de la torta ganando clientes de la competencia, captando negocios que estaban en otros bancos. Seguramente nacen nuevas empresas, que esta buenísimo captar para desarrollarlas y acompañar su crecimiento, pero sin dudas los negocios grandes que son los que causan impacto hay que ganarlos de la competencia.

8. Pensando en el negocio financiero: ¿Qué cambiarias del banco y sus objetivos su pudieras?
   Creo que hacen falta en la argentina más herramientas financieras, hoy los bancos trabajan con ofertas muy básicas y estándar, deberíamos incursionar en herramientas más complejas que brinden soluciones más sofisticadas y a medida de los proyectos y necesidades del cliente.
9. ¿consideras que el banco se adapta rápidamente a los cambios en los gustos y preferencias de los empresarios? ¿porque? ¿Me das algunos ejemplos?
   Hoy respondería que sí, que el banco se adapta rápidamente a los cambios, que cuenta con la tecnología y la estructura para dar respuesta rápidamente a los requerimientos de los clientes y de los organismos reguladores. Ejemplo, la app del banco, la plataforma de online banking y office banking, que brindan la posibilidad de operar 100%digital sin la necesidad de acercarse a una sucursal bancaria. También otro ejemplo podría ser las “corresponsalias”, que son la utilización de cajas de comercios (como supermercados, farmacias) y pagopacil, Rapipago donde los clientes hoy pueden hacer extracciones con DNI y abonar resúmenes de tarjetas de crédito y próximamente también podrán tomar depósitos. Esta es una modalidad que implica estar cerca de nuestros clientes de una manera eficiente.
10. ¿Qué buscan hoy las empresas que el banco Galicia no le está pudiendo brindar?
    Respondería tasas accesibles, que es un problema general del país.
11. ¿Dónde buscas datos de nuevas empresas para la captación?
    Referidos de clientes, campañas que el banco genera como por ejemplo boletín oficial, clientes que ingresan sus datos en la web en el botón hacete Galicia, Geoprospecting.
12. ¿Cuál es la técnica más habitual para fidelizar un cliente?
    Contactabilidad. El principal dolor que comentan nuestros clientes tiene que ver con la falta de respuesta o la falta de un referente por parte del banco. El desafío es estar cerca, dando respuestas

oportunas, por lo que se está pensando en atender a través de distintos medios 7x24, y que esa atención sea resolutiva, es decir resolver en el primer contacto con el cliente. Y se trabaja además la contactabilidad, generando campañas que cada ejecutivo de cuentas debe gestionar para conocer sus clientes en cartera y estar a disposición brindándole todos sus datos de contacto, como por ej su celular.

13. ¿Recomendarías Banco Galicia a empresas amigas o familiares? ¿por qué?
    Jejeje Siempre… porque es un banco número uno, que brinda excelentes servicios y siempre está a la vanguardia. La calidad en la atención es destacable, tiene una excelente cartera de clientes (muy sana) y es un banco 100%nacional que tiene más de 120 años en el mercado. Básicamente, es una empresa en la que confío, porque además la conozco desde adentro.

Entrevistado dos: Responsable CBE (centro banca empresas)

1. ¿Cuál es tu posición actual en Banco Galicia? ¿hace cuánto tiempo que estas en ese puesto?
   Mi posición es oficial de banca mayorista, con zona asignada y trabajo con empresas. En esta posición hace que estoy 3 años, pero fui gerente por 9 años antes de tener este puesto
2. El desempeño de los empleados de un banco, normalmente se mide por objetivos: ¿Podrías comentarme como están compuestos tus objetivos?
   Los objetivos son netamente medibles, cuantitativos y cualitativos. De los cuales los que más pondera el banco son los cuantitativos. Hoy mis objeticos cambiaron mucho de un año a otro. En el 2020 el foco estaba puesto en las financiaciones (prestamos) y hoy en el 2021 el banco está haciendo un giro en la transaccionalidad del cliente; hoy el banco busca la rentabilidad del cliente, que se mide por ingresos y egresos, los egresos son el costo que tiene ese cliente en la atención (no solo del ejecutivo de cuentas, sino también del cajero y los gastos en la sucursal) y los ingresos (histórica medición del banco para con los clientes) son los ingresos operativos netos (IOP) que significa cuanto le deja ese cliente al banco. Los ingresos están compuestos por depósitos a la vista, tesorería (cobranzas integradas, pagos, uso de cheques electrónicos, etc). La idea es q todo el dinero que ingresa por la cobranza de la empresa, no se vaya a otro banco, y que usen la cuenta del Galicia para realizar pagos a proveedores. Lo mismo para los pagos de afip. Dentro de los presupuestos está el de haberes (el más difícil de cumplir porque las empresas no están contratando

gente). Luego tenemos el NPS (encuesta de satisfacción); una es la encuesta directa donde se le pregunta al cliente sobre el ejecutivo y el banco, y la otra habla de “los bancos” donde se le pide al cliente que cuente como trabaja con todos sus bancos. El último de los objetivos hoy es financiaciones, el año pasado era el más impórtate y hoy es el que menos puntos nos da en nuestro presupuesto.

3. ¿Consideras importante la capacitación? ¿Qué tipo de capacitación? ¿Es política del banco capacitar a sus empleados?
   Considero fundamental la capacitación por todos los cambios que están teniendo no solo los bancos, sino también la situación socio económica actual del país. Nos pasa que de un mes para el otro tenemos cambios sustanciales en nuestro diaria. Los sistemas cambiaron notablemente, los proyectos que estaban previstos para los próximos 10 años se implementaron en menos de uno. Todo esto por la necesidad de transformarse para poder seguir operando. Hoy la capacitación es 100% online, de la cual no estoy de acuerdo, no es lo mismo q presencial, pero es la única alternativa vigente hoy.
4. ¿Qué necesitarías para poder mejorar tu performance? ¿Dispones de todas las herramientas para poder cumplir con tus objetivos?
   Nosotros particularmente notamos que estos cambios (en los sistemas) generaron problemas operativos, porque al realizar tantas modificaciones, como todo proceso nos encontramos con funciones que antes operaban muy bien, hoy tenemos problemas. Hoy el cliente puede cargarse el acuerdo en descubierto, solicitar un préstamo, venta de cheques y cargar el balance todo desde la plataforma digital, cosa que antes no se podía. Todo esto nos trae problema en post de los objeticos.
   Algo que es fundamental es la inteligencia comercial (las campañas) porque nos dan datos que a uno se les escapa a veces. Ta dan información como, por ejemplo:

- Un cliente está haciendo pagos por otro lado
- Una empresa está haciendo operaciones de importación o exportación (dato importante para pedirle que es dinero pase por la cuenta de gálica)

Hoy no hace falta tanto el apoyo del jefe, al estar todo tan sistematizado no hace falta el conforme de un superior. Nosotros dependemos mucho del apoyo de la sucursal, dado que el cliente va seguido a la sucursal a llevar documentación o a caja y necesito de la buena atención de ellos para no tener problemas.

5. ¿Qué es más difícil de conseguir, un cliente nuevo o crosselliar a los vigentes? ¿Por qué?
   Obviamente es mucho más fácil croselliar a un cliente actual q traer uno nuevo, el cliente actual ya te conoce y vos a él. La vinculación de un cliente es más complicada, porque desde que se le da el alta

hasta q pueda operar a un 100% con nosotros pueden pasar muchos años.

6. Los objetivos que les plantea el banco: ¿son acordes a la situación socio económica actual? ¿estás de acuerdo con los objetivos actuales?
   Los objetivos del banco siempre fueron muy elevados, más de lo que se puede conseguir, se pone la vara muy alta. Galicia históricamente se caracterizó por ser el banco privado con presupuestos más altos del mercado. No son acorde los objetivos con la situación actual; por ejemplo, yo tengo 50 empresas asignadas y necesito en un año que estas firmas crezcan en 300 capitas netas, si analizamos este objetivo con la situación económica del país, hay algo que no está bien. Lo que tengo que hacer yo como oficial, es ver que empleados están en otros bancos y ofrecerles la cuenta sueldo. El presupuesto de dinero vista y tesorería es más alcanzable porque hay mucho dinero circulando.
7. ¿Crees que hay mercado para que los bancos sigan creciendo? Teniendo en cuenta la situación económica actual, ¿se observa crecimiento en las empresas? ¿hay empresas que nacieron en estos momentos de crisis?
   Si, totalmente por tema de estadística somos un país muy poco bancarizado. Hay mucho mercado para crecer. La parte negativa de esto es que los bancos en argentina están acostumbrados a cobrar por todo, primero te cobran y después te dicen por qué; en otros países esto no es así, los costos bancarios son muchos menores que acá. Las empresas han podido soportar este momento de crisis porque generalmente estamos acostumbrados a vivir en turbulencia financiera, por lo tanto, se han podido acomodar a esta crisis (hablando de medianas y grandes empresas), pero no conozco empresas que hayan crecido exponencialmente en esa crisis.
8. Pensando en el negocio financiero: ¿Qué cambiarias del banco y sus objetivos su pudieras?
   Los bancos digitales están tomando una posición muy fuerte con las personas jóvenes, gente que será en un futuro los nuevos empresarios. Pero hoy el que maneja la economía del país está en un rango entre 35 y 70 años, por lo tanto la parte digital todavía no es tan importante, muchas cosas no les convencen.
   Pero si es verdad que el banco ya está viendo esto a un futuro y trabaja para ello.
9. ¿consideras que el banco se adapta rápidamente a los cambios en los gustos y preferencias de los empresarios? ¿porque? ¿Me das algunos ejemplos?

Si, quedo totalmente demostrado en esta pandemia, como avanzo tanto en tecnología en tan poco tiempo porque el mercado así lo ameritaba.
Yo creo q este ejercicio se da acá no más, que usamos acostumbrados a los cambios constantes.
Por ejemplo, el hecho de no poder trabajar con las sucursales a un 100% (porque estuvieron cerradas o porque están con capacidad limitada y turnos) generaron un acostumbramiento por parte de las empresas a migrarse a los canales digitales.

10. ¿Qué buscan hoy las empresas que el banco Galicia no le está pudiendo brindar?
    Todo lo que vengo mencionando antes de cambios en sistemas, plataformas, la digitalización, ha sacado a gente del sistema. El argentino todavía no está acostumbrado a tomar un acuerdo en cuenta corriente por la página del banco, desconfía de todo. Al estar todo tan tecnificado, el menor desvió puede generar un problema para el cliente, por ejemplo: alguna diferencia en el SCOR (no pagar un crédito por algunos días) puede generar el rechazo de una calificación de cuenta.
    Esto genera un problema con la despersonalización y los enlatados.
11. ¿Dónde buscas datos de nuevas empresas para la captación?
    Hoy la estrategia más usada es la de referidos, en general el cliente que está con nosotros está bien atendido y está conforme; ese mismo cliente es el que te pasa a los conocidos, muchas veces no se lo tienes que pedir y te envían referidos.
    Otro accionar para captar clientes nuevos son las campañas de inteligencia comercial que el banco te brinda en sus sistemas. Básicamente te pasan datos de empresas que tienen una pre calificación para que te puedas contactar.
    También se buscan las empresas más importantes e influentes de cada rubro y se trata de generar una entrevista.
    Otra opción es asociarte con el ejecutivo q atienen individuos, y preguntarle si algún cliente es dueño de empras y se lo contacta.
12. ¿Cuál es la técnica más habitual para fidelizar un cliente?
    Estar presente siempre, atender el teléfono, responder los mails, y darles respuesta.
13. ¿Recomendarías Banco Galicia a empresas amigas o familiares? ¿por qué?
    Si claro que sí, principalmente porque estoy adentro y porque sé que es un banco que cumple. El segmento más fuerte del banco es el agro, hoy somos líderes por los benéficos que otorgamos. Yo noto que al ser los dueños del banco productores agropecuarios, ponen

mucho foco en ese rubro. Somos innovadores en productos como la tarjeta Galicia rural, plataforma agra, etc.
Hoy el mejor banco agropecuario es el Galicia.

Entrevistado tres: Gerente de sucursal

1. ¿Cuál es tu posición actual en Banco Galicia? ¿hace cuánto tiempo que estas en ese puesto?
   Gerente, hace aprox. 3 años en la posición.
2. El desempeño de los empleados de un banco, normalmente se mide por objetivos: ¿Podrías comentarme como están compuestos tus objetivos?
   Mi experiencia bancaria se remite a Banco Entre Ríos si bien no tenía presupuesto establecido cobraba comisiones por ventas. En mi actual empleo tenemos presupuestos que pasaron de ser mensuales a trimestrales con premios económicos; están compuestos por alta de productos (cuentas, tarjetas, préstamos y seguros) y stock de productos (cartera activa/tesorería).
3. ¿Consideras importante la capacitación? ¿Qué tipo de capacitación? ¿Es política del banco capacitar a sus empleados?
   La capacitación y actualización de contenidos y conocimientos es fundamental en todos los ámbitos de la vida. El banco toma como política la capacitación, en este último periodo habilito un campus virtual en donde deja abierta a cada empleado la posibilidad de capacitarse.
4. ¿Qué necesitarías para poder mejorar tu performance? ¿Dispones de todas las herramientas para poder cumplir con tus objetivos?
   Contamos con campañas con datos y convenios para conseguir nuevos clientes.
5. ¿Qué es más difícil de conseguir, un cliente nuevo o crosselliar a los vigentes? ¿Por qué?
   Conseguir nuevos clientes, la oferta bancaria se ha diversificado, y es muy difícil lograr que un cliente arraigado con operatoria en otra entidad cambie de banco.
6. Los objetivos que les plantea el banco: ¿son acordes a la situación socio económica actual? ¿estás de acuerdo con los objetivos actuales?
   Desde mi lugar siempre trabaje en esta entidad con objetivos, mi opinión en este caso no reviste importancia ya que si me parecen altos o no creamos estrategias para lograr alcanzarlos.
7. ¿Crees que hay mercado para que los bancos sigan creciendo? Teniendo en cuenta la situación económica actual, ¿se observa crecimiento en las empresas? ¿hay empresas que nacieron en estos momentos de crisis?
   Los momentos de crisis siempre han sido etapas en donde crecen nuevas oportunidades de negocios como en este periodo las fintech o las empresas dedicadas a la producción tecnología y también en donde algunos rubros anticuados dejan de ser rentables. Aclaro que las Fintech

son empresas que dan préstamos a sus usuarios, pero lo hace con plata propia de la empresa y no con plata de sus usuarios; no son un banco y no están reguladas por el Banco Central de la República Argentina (BCRA).

8. Pensando en el negocio financiero: ¿Qué cambiarias del banco y sus objetivos su pudieras?
   El sistema financiero tradicional ha visto nacer las fintech, a los bancos digitales eso es lo nuevo del mercado. La atención virtual, el poder abrir una cuenta sin papeles y sin ir a un banco.
9. ¿consideras que el banco se adapta rápidamente a los cambios en los gustos y preferencias de los empresarios? ¿porque? ¿Me das algunos ejemplos?
   El banco ha dado un gran paso hacia la digitalización y autonomía de los clientes pudiendo vender cheques, sacar préstamos y dar de alta/baja acuerdos en cuenta corriente de manera 100% online sin intervención de la sucursal. Sumado al pago de sueldos inmediato y transferencias.
10. ¿Qué buscan hoy las empresas que el banco Galicia no le está pudiendo brindar?
    La mayor parte de las empresas buscan financiamiento a buena tasa (tasa subsidiada, tasa MiPyme) es difícil competir con los bancos locales o provinciales y el Banco Nación en ese aspecto.
11. ¿Dónde buscas datos de nuevas empresas para la captación?
    Referidos de otras empresas/clientes, asociaciones de comercio, recorridas por la ciudad y parques industriales.
12. ¿Cuál es la técnica más habitual para fidelizar un cliente?
    La fidelización de un cliente depende de la rapidez y el nivel de respuesta que el oficial le puede otorgar: responder mail, whatsaap y llamadas, escuchar al cliente. Quizás no se le pueda dar una solución al instante en muchos casos, pero brindarle el espacio para que exprese su consulta y si es un reclamo indicarle que nos vamos a ocupar. También mantenerlos informados, es una forma de fidelización.
13. ¿Recomendarías Banco Galicia a empresas amigas o familiares? ¿por qué?
    Banco Galicia se ha convertido en un banco ágil y muy digital motivo por el cual lo recomendaría.

Potenciales clientes

Entrevistado uno: dueño de tiendas de ropa en Gálvez

1. ¿Cuál es su rubro? ¿hace cuánto está en este negocio?
   Mi rubro es el textil, tengo dos negocios en Gálvez, uno para venta al mayor y otro de venta al por menor.

2. ¿Podría comentarme con cuántos bancos opera actualmente? ¿Cuáles son? ¿Cuál es tu banco principal?
   Actualmente tengo dos bancos, mi banco principal es el Macro y también trabajo con el Nación (muy poco)
3. ¿En qué atributos o factores se basa para la elección de su banco?
   La verdad es que nunca analice cambiar de banco, sé que el Galicia trabaja muy bien, pero tengo Macro hace muchos años, mi papa abrió la cuenta hace 30 años y sigo trabajando con ellos.
4. Si opera en más de un banco, ¿en cada uno contrata diversos productos o los mismos? ¿Por qué opera con más de un banco?
   Por momentos recitaría que el banco Macro me dé más líneas crediticias, ahí es cuando analizo abrir otra cuenta, pero después pienso en los costoso y desisto. Hoy nación no me da crédito porque no lleve los papeles para calificar la cuenta, es un banco muy burocrático. Tal vez si Galicia no me cobraría mantenimiento abriría mi segunda cuenta (jajaj se ríe)
5. ¿Qué servicios busca de un Banco?
   Hoy uso mucho el acuerdo en cuenta corriente y la venta de cheques; obviamente que también uso la cuenta para depósitos y la tarjeta de crédito "negocios" para compras a proveedores. También acredito mis ventas con lapos en la cuenta del banco.
6. ¿Considera importante la atención del ejecutivo de cuentas? ¿Por qué? ¿Cómo definiría su relación con su ejecutivo de cuentas actual?
   Sí, es necesario que cuando uno lo necesita te atienda, la realidad es que no lo molestamos tanto. Pero en respuesta a tu pregunta, si es muy importante.
7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción que actualmente tiene con su banco principal?
   Es bueno, creo que el banco Macro tiene mucho por mejorar todavía, tal vez de los bancos privados es el que menos evoluciono, pero todavía sigue satisfaciendo mis necesidades, igualmente en Gálvez solo están Macro y Galicia, no hay más bancos privados. Claramente Galicia está por encima de Macro en caso todo, pero la realidad que todavía estoy muy cómodo.
8. En la actualidad, ¿tiene algún tipo de inconveniente con sus bancos? ¿Podría indicarme cuáles son? ¿Qué cambiarias de su banco si pudieras?
   Creo que mi problema con los bancos es el de todos los empresarios, las tasas son muy altas, por eso tengo nación, generalmente tienen mejores tasas. La realidad es que todos los bancos te cobran por cada operación q realizas y las tasas de líneas crediticias son muy caras. He tomado algunas líneas a corto plazo (12 meses) para capital de trabajo

porque lo necesitaba en ese momento, pero genera una perdida muy alta en la rentabilidad.

9. ¿Tuviste malas experiencias con algún banco?
   Solo con nación, todo es muy lento y burocrático
10. ¿Cambiarias tu banco principal? ¿Por qué dejarías de usar tu banco actual como banco principal? ¿O que te motivaría a cambiarlo?
    Hoy no, va.… No se.… estoy cómodo, pero analice varias veces abrir la cuenta en Galicia; pero hoy creería que no.
11. ¿Conoce al Banco Galicia? ¿Qué opina de él? ¿Alguna vez fue cliente del Galicia? ¿En caso de haber sido cliente, porque dejo se serlo?
    Algo ya fui comentando en la entrevista, claro que lo conozco y se trabaja muy bien no solo como banco sino también con su recurso humano, conozco a varios de los chicos. Nunca fui cliente, varias veces me vinieron a visitar, pero por alguna razón en cada momento no abrí la cuenta.
12. Si con anterioridad no ha sido cliente del banco Galicia: ¿Analizó ser cliente de banco Galicia?
    Si, lo analice.
13. ¿Que llevaría a que su empresa se cambie de banco? ¿Qué necesita de un banco para realizar la apertura de cuenta?
    Hoy si me ofrecen una tasa de crédito baja
14. ¿Aceptaría una visita del ejecutivo de cuentas de banco Galicia para escuchar una propuesta?
    Si claro, creo q tres veces ya me visitaron.

Entrevistado DOS: dueño de una inmobiliaria en Gálvez

1. ¿Cuál es su rubro? ¿hace cuánto está en este negocio?
   Inmobiliaria, estoy en el rubro hace más de 10 años.
2. ¿Podría comentarme con cuántos bancos opera actualmente? ¿Cuáles son? ¿Cuál es tu banco principal?
   Trabajo con un solo banco que es el Macro.
3. ¿En qué atributos o factores se basa para la elección de su banco?
   Cuando era empleado tenía la cuenta sueldo en el Macro, al independizarme y abrir mi propio negocio seguí con esa cuenta y creo que ahora dejo de ser cuenta suelda y paso a ser cuenta negocios o algo así me explicaron una vez.
4. Si opera en más de un banco, ¿en cada uno contrata diversos productos o los mismos? ¿Por qué opera con más de un banco?
   Solo opero con uno.
5. ¿Qué servicios busca de un Banco?
   Hoy busco practicidad y rapidez, odio ir a la sucursal por algún trámite. Por mi actividad a veces me toca acompañar a los clientes a hacer

alguna transferencia, deposito o extracción a la sucursal. Pero en mi diaria no soy de ir, uso mucho el celular y la computadora.

6. ¿Considera importante la atención del ejecutivo de cuentas? ¿Por qué? ¿Cómo definiría su relación con su ejecutivo de cuentas actual?
   Si, las pocas cosas que no pude hacer desde mi casa, le escribí a mi ejecutivo y me ayudo. Hasta una vez me hizo el un trámite que tenía que realizarse solo por sucursal y al otro día pase a firmar la documentación.
7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción que actualmente tiene con su banco principal?
   Bien, siempre se puede mejorar un poco, creo que la aplicación del celular es un poco limitada, pero para mis necesidades me satisface.
8. En la actualidad, ¿tiene algún tipo de inconveniente con sus bancos? ¿Podría indicarme cuáles son? ¿Qué cambiarias de su banco si pudieras?
   Hoy el único problema que tengo con los bancos es que me piden mucha documentación respiratoria por las operaciones que realizo, cada compra o venta de algún inmueble, al ingresar o salir el dinero de la cuenta saltan alertas y piden mucha documentación.
9. ¿Tuviste malas experiencias con algún banco?
   No, la verdad que todavía no me paso nada raro.
10. ¿Cambiarias tu banco principal? ¿Por qué dejarías de usar tu banco actual como banco principal? ¿O que te motivaría a cambiarlo?
    Tal vez sí, estoy en el Macro porque se dio; nunca me propusieron abrir cuenta en otro banco, igualmente solo abriría en Galicia que el otro banco privado de la ciudad, en nación no abriría y en banco de otra ciudad tampoco.
11. ¿Conoce al Banco Galicia? ¿Qué opina de él? ¿Alguna vez fue cliente del Galicia? ¿En caso de haber sido cliente, porque dejo se serlo?
    Si claro que lo conozco, lo tengo a 3 cuadras de mi oficina. Y como todos los bancos escuche cosas buenas y malas, que se yo…. es normal que existan buenas y malas experiencias.
12. Si con anterioridad no ha sido cliente del banco Galicia: ¿Analizó ser cliente de banco Galicia?
    Si claro que lo analice, y de hecho lo haría si se da el momento.
13. ¿Que llevaría a que su empresa se cambie de banco? ¿Qué necesita de un banco para realizar la apertura de cuenta?
    Uso mucho la plataforma digital para realizar pagos, haberes y recibir trasferencias de mis clientes. También tengo inversiones
14. ¿Aceptaría una visita del ejecutivo de cuentas de banco Galicia para escuchar una propuesta?
    Si claro, la estoy esperando para ver qué propuesta tienen

Entrevistado tres: dueño de una distribuidora de lácteos en Gálvez

1. ¿Cuál es su rubro? ¿hace cuánto está en este negocio?
   Mi rubro principal es la distribución de productos lácteos, pero también tengo concesiones de embutidos y fiambres. Estoy en este rubro desde hace casi 4 años
2. ¿Podría comentarme con cuántos bancos opera actualmente? ¿Cuáles son? ¿Cuál es tu banco principal?
   Trabajo con dos, uno casi que no lo uso y el otro es donde concentro toda mi actividad. Tengo el banco Macro como principal y el Santander porque me dieron un crédito y tengo la cuenta abierta pero solo pago el crédito
3. ¿En qué atributos o factores se basa para la elección de su banco?
   Hoy tengo la cuenta ahí porque mi papa con su actividad también usa ese banco, si bien hoy estamos separados, en un momento estuvimos juntos, y bueno…. La tenia cuenta ahí, y fue al primer banco que fui; después el Santander la abrí porque me contacté con Iveco por una línea de un camión, y ellos me contactaron con el banco
4. Si opera en más de un banco, ¿en cada uno contrata diversos productos o los mismos? ¿Por qué opera con más de un banco?
   Algo respondí en la pregunta anterior; con respecto a los productos, en Santander no uso nada, solo la cuenta corriente donde transfiero todos los meses para pagar el préstamo, y la cuenta del banco macro la uso mucho, con la cuenta corriente pago a proveedores y mis clientes me depositan, uso la tarjeta de crédito para todos los gastos de la empresa y pago sueldos
5. ¿Qué servicios busca de un Banco?
   Me manejo mucho con la computadora y la app, soy de la nueva generación de usuarios que odia ir a la sucursal, obviamente que fui algunas veces, pero si tengo que hacer algo que la pagina no me lo permite lo llamo a mi oficial de cuentas.
6. ¿Considera importante la atención del ejecutivo de cuentas? ¿Por qué? ¿Cómo definiría su relación con su ejecutivo de cuentas actual?
   Sí, es importante que me atienda cunado lo llamo, o me responda los mensajes; o me responda en algún momento del día, entiendo que no soy el único cliente. No me puedo quejar de mi oficial, pero bueno…. Obviamente preferiría que me responda más rápido a veces.
7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción que actualmente tiene con su banco principal?
   No exijo mucho de un banco, pero hoy no tengo nada que quejarme, me parece que está bien el banco, en realidad no conozco otros. Debería probar Galicia (se ríe)
8. En la actualidad, ¿tiene algún tipo de inconveniente con sus bancos? ¿Podría indicarme cuáles son? ¿Qué cambiarias de su banco si pudieras?

No hay líneas de crédito que sean pagables, o leasing para sacar algún camión. En resumen, no hay dinero para las pymes a una tasa pagable

9. ¿Tuviste malas experiencias con algún banco?
   Hace un tiempo sí, mi oficial no me respondió y la verdad que me enoje, porque necesitaba que me dé una mano, pero bueno…. Recurrí a un amigo y me lo soluciono. No recuerdo cual había sido mi problema.
10. ¿Cambiarias tu banco principal? ¿Por qué dejarías de usar tu banco actual como banco principal? ¿O que te motivaría a cambiarlo?
    Mmmmm podría ser, no tengo nada que me ate al Macro. Creo que si conociera al oficial de Galicia y me haría alguna propuesta parecida al Macro lo pensaría, pero nunca me contactaron
11. ¿Conoce al Banco Galicia? ¿Qué opina de él? ¿Alguna vez fue cliente del Galicia? ¿En caso de haber sido cliente, porque dejo se serlo?
    Lo conozco porque vivió a la vuelta, pero nunca fui cliente, de hecho, conozco a un chico que trabaja ahí, pero nunca me ofrecieron abrir la cuenta.
12. Si con anterioridad no ha sido cliente del banco Galicia: ¿Analizó ser cliente de banco Galicia?
    No, no lo analice. Pero ahora teniendo esta charla contigo lo pensare, tal vez vos le pasas mis datos a los chicos del banco para que me llamen, no se…. No estoy negado, debería escucharlos
13. ¿Que llevaría a que su empresa se cambie de banco? ¿Qué necesita de un banco para realizar la apertura de cuenta?
    Con una línea atractiva me cambiaria seguro, tengo cuenta en el Santander por eso.
14. ¿Aceptaría una visita del ejecutivo de cuentas de banco Galicia para escuchar una propuesta?
    Si claro, pásale mis datos (se rie)