

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

**Posgrado de Especialización en Administración de
Organizaciones Financieras**

Trabajo Final de Especialización

Marketing Bancario: Evolución en Argentina a partir de
crisis económica de 2001 y comparación versus países
desarrollados.

Autor: Enrique Manuel Rodríguez Freijo.

RESUMEN

Este Trabajo de Investigación nace como el complemento de lo estudiado por mí en la carrera de grado (Licenciatura en Marketing Internacional) y en la de posgrado (Administración de Organizaciones Financieras).

Si bien a finales del año 2001 sólo tenía 12 años; esa gran crisis económica, política y social que se generó en Argentina quedó marcada en mi memoria por todo lo que escuchaba a través de los medios de comunicación y de lo que me contaban mis padres.

A finales del año 2012 empecé a trabajar en un Banco y siempre me interesó hablar con compañeros de trabajo que estuvieron en esa época. También, siempre me pregunté cómo después de tanto enojo y resentimiento por parte de los ahorristas durante y posterior a aquella crisis, habían vuelto a confiar su dinero a los bancos. He hablado con varios clientes también (trabajo en atención al público), consultándoles cómo vivieron esa crisis. Con lo cual, la presente investigación, me pareció la oportunidad perfecta para buscar respuestas y ahondar en todos estos interrogantes que tuve desde que empecé a trabajar en una entidad financiera.

En el presente estudio se analizaron las estrategias de recuperación de imagen de dos de los principales bancos privados argentinos en aquellos años, hasta llegar al día de hoy, que siguen siendo dos de las entidades más reconocidas y con mejores indicadores en el mercado bancario. Esto indica que entre el final de la crisis y hoy, dichas empresas han sabido despegarse de los malos recuerdos y construir nuevamente entidades dignas de confianza para los clientes.

Al mismo tiempo, se nombran y explican las nuevas tecnologías e innovaciones del sector, que han posibilitado la inserción de las nuevas generaciones, con distintas influencias y diferentes impactos (“y” y “z”), a un mercado que a priori era para gente mayor y muy sofisticada e informada. El sector bancario se está modernizando y si bien, en Argentina estamos un paso atrás en materia de avances tecnológicos en relación a los países desarrollados y países de la región; están ocurriendo grandes avances en la industria bancaria que hacen pensar que el futuro es prometedor.

También, se presenta una encuesta centrada en el marketing bancario a dieciséis personas que, previo, durante y posterior a la crisis argentina de 2001, trabajaron en una sucursal bancaria y son quienes observaron y padecieron a los ahorristas queriendo recuperar su dinero. Por otro lado, se les consultó sobre qué acciones y estrategias de recuperación de imagen fueron identificando de la empresa a la que pertenecían durante ese período. A modo de adelanto, dicha encuesta determina cómo en el imaginario colectivo, todos saben que los bancos lograron recuperar su imagen y consiguieron nuevamente márgenes de rentabilidad deseables; pero no muchos saben que todo esto se logró gracias a las acciones estratégicas mencionadas en este trabajo, promovidas desde las áreas de Marketing de los bancos.

Por último, se realiza un análisis de cómo serán los próximos años en la industria bancaria. El propósito será poner especial atención en dos de los desafíos más importantes que se les presentará a las entidades financieras en el corto y mediano plazo: uno será el contar con una infraestructura digital que haga frente a la demanda de los usuarios y el otro, el prestar especial atención a los delitos informáticos y fraudes que pudieran llegar a presentarse con el objetivo de prevenir cualquier tipo de riesgo reputacional y/o monetario.

Contenido

RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1: Marketing Bancario	8
1.1 Importancia de la Imagen Corporativa	8
1.2 La promesa de los Bancos	13
1.2.1. El Banco de Bancos.....	13
1.2.2. Intermediarios financieros	14
1.3 Conceptos de crisis institucional	16
CAPÍTULO 2: Crisis Argentina del año 2001	20
2.1 Antecedentes	20
2.2 Quiebre económico financiero 2001	23
CAPÍTULO 3: Marketing Bancario en Argentina post 2001	25
3.1 Recuperando la confianza	25
3.2 Situación de los principales Bancos privados de Argentina	27
CAPÍTULO 4: Desarrollo Bancario Argentino en la Actualidad	37
4.1 Presentación	37
4.2 Desarrollo Bancario Argentino en la Actualidad	38
4.2.1 Bancos y seguros sin sucursales	39
4.2.2 Modernización de las entidades financieras	40
CAPÍTULO 5: Estudio de campo	44
CAPÍTULO 6: Prospectiva del Marketing Bancario en Argentina	53
CONCLUSIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS	66
Anexo 1: Encuesta a empleados bancarios que trabajaron durante la crisis Arg 2001	66
Anexo 2: Encuesta de satisfacción Banco II	69

INTRODUCCIÓN

En el siguiente Trabajo de Investigación se analizaron las estrategias de dos de las principales entidades financieras privadas en Argentina post crisis 2001, avance del Marketing Bancario y cuáles son las nuevas tecnologías e innovaciones en el sector bancario que se están aplicando en la actualidad. Por otra parte, se analizará la prospectiva del Marketing Bancario Argentino para los próximos años.

Las preguntas de investigación que surgirán del Trabajo serán: ¿Cómo resultaron las estrategias de Marketing/Comerciales llevadas a cabo por las Entidades Financieras privadas objeto de estudio en Argentina post crisis 2001? ¿Qué se está realizando actualmente; hacia dónde va el Marketing Bancario? ¿Qué alcances y limitaciones poseen en la actualidad los principales Bancos Argentinos privados en términos de desarrollo digital y tecnológico?

Los motivos que determinaron la elección del tema a tratar en este Estudio de Investigación refieren a que no se observó hasta el momento otra investigación orientada específicamente a las estrategias de marketing que permitieron la recuperación del sector bancario en Argentina posterior a la crisis del año 2001; y además porque está directamente relacionado con los tópicos estudiados en la carrera de grado en la Facultad y con los temas analizados en la de Posgrado.

El objetivo principal que se desprende de la pregunta de investigación será analizar las estrategias desarrolladas por dos de los principales Bancos privados en Argentina post crisis económica del año 2001 para recuperar a sus clientes y por consiguiente, la rentabilidad perdida.

A su vez, se investigó sobre el problema planteado con el fin de que las conclusiones del presente estudio puedan ser tomadas como referencia para futuros Trabajos de Investigación y aportar al campo disciplinario.

También se buscará indagar cómo fue la evolución a través de los años del Marketing Bancario en Argentina, cuál será el camino a seguir en ese aspecto, y por último, determinar en términos estratégicos y de avances tecnológicos los progresos del mercado bancario Argentino.

Los conceptos centrales que se tendrán en cuenta y que se desprenden de la problemática de análisis serán los siguientes:

Estrategias de Marketing: las estrategias de marketing refieren según Kotler y Armstrong (2003) a “la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia”.

Teniendo en cuenta el objeto de estudio del presente ensayo, se valorarán los significados puntuales de crisis económica y política: en el primer caso se tomará la dimensión que cuando las finanzas de una región/país presentan indicadores negativos (se contraen las actividades, hay altos niveles de desempleo y la pobreza aumenta) existe crisis económica y en el segundo refiere a una situación de conflicto que pone en riesgo la continuidad del gobierno de turno. Una crisis puede ser definida como un cambio de impacto brusco o importante en el accionar de algún suceso.

Los conceptos derivados que serán de gran aporte al entendimiento del presente estudio serán:

Imagen Corporativa y Branding: Se refiere “a los rasgos distintivos que las empresas tienen que se derivan de las percepciones de los clientes” (Aaker, 1991). En el Trabajo de Investigación, tomará una gran importancia el concepto de “percepción de los clientes ya que son ellos quienes construyen o destruyen el posicionamiento de una empresa”. (Keller, 1993)

Fidelización de clientes: Se tomará este concepto de la siguiente manera: por fidelizar se entiende que, “los clientes que ya hayan tomado los servicios de una entidad se conviertan en fieles a dicho servicio o a la empresa”, es decir, que sea un cliente frecuente y que no se vaya a la competencia seducido por una disminución de precio, por ejemplo.

El enfoque será Cualitativo, Descriptivo, No Experimental y Transversal.

Será Cualitativo ya que el investigador construye el objeto de estudio a partir de observar e interpretar los datos que se van recabando. Dichas etapas pueden superponerse dándole nuevos significados al planteamiento del problema de investigación.

Es Descriptivo, ya que se intentará medir las variables de forma independiente una de otras sin establecer vinculaciones entre las mismas.

Será un Trabajo No Experimental ya que no se partirá de variables identificadas a priori, por lo que en una primera instancia interesan todas. No se van a utilizar grupos de control ni se asignarán aleatoriamente los sujetos. Estos trabajos dejan un margen a la interpretación del investigador y es lo que se quiere mostrar en este Trabajo.

“...el análisis consiste en extraer sentido de los datos. Hay que examinar la información disponible para delimitar, separar y seleccionar partes o unidades. Posteriormente, las partes serán ordenadas y agregadas para descubrir las relaciones que existen entre ellas y con el todo”. (Fassio, Pascual y Suarez)

A su vez, será Transversal ya que no se pretenden medir cambios en las variables o en sus relaciones, sino que se recogerá información en un momento dado en el tiempo.

Las Unidades de Análisis que se estudiarán son dos de las principales entidades financieras privadas en el año 2001 en la Argentina para tener referencia de sus estrategias de recuperación. No se toman los Bancos públicos ya que al no ser netamente comerciales no interesan en el planteamiento del problema de estudio.

CAPÍTULO 1: Marketing Bancario

1.1 Importancia de la Imagen Corporativa.

Teniendo en cuenta que la competencia entre empresas en el siglo XXI es muy fuerte, éstas tienen la necesidad imperiosa de diferenciarse para destacarse dentro de un mercado saturado de ofertas. Esta diferenciación no se logra sólo en las características de los productos, precios o condiciones de venta; sino también a través de la estrategia de comunicación de una empresa. De esta forma, se crea una identidad diferenciadora de la empresa, comunicando y creando valores para intentar mantener una relación lo más duradera posible con el target de la compañía.

Cuando por diversos motivos, sean endógenos o exógenos, “se difunde información negativa sobre una empresa o institución, o sobre el entorno que la rodea, se pone en riesgo su reputación, uno de sus activos más valiosos que constituye una ventaja competitiva para todo tipo de organizaciones” (Bonilla Gutiérrez, 2004, p.11). Es decir que, la reputación es la opinión que la gente tiene de una organización y es su valor más importante.

La reputación está basada en:

“.. percepciones de las características, actuaciones y comportamiento de una organización. Esencialmente, la reputación es el reflejo bueno o malo que los grupos de interés ven en un nombre comercial... Implica un juicio de valor acerca de los atributos de la organización y generalmente se establece con el tiempo” (Larkin 2003, pág.32).

“Debido a que la reputación se construye con hechos y en cómo éstos son decodificados por el público, la organización no puede crear un buen nombre y dejar que la vida siga su curso, es necesario cuidarla y mantenerla”. (Larkin, 2003)

Según Larkin (2003):

“la gestión de la reputación es benéfica, por las siguientes razones:

- Reduce la tensión entre la organización, sus accionistas y sus clientes.
- Reduce las barreras de competencia y desarrollo de mercado.
- Crea un ambiente favorable para las inversiones.
- Atrae a los mejores empleados, proveedores y socios.
- Permite ofrecer precios en sus productos y servicios.
- Reduce el precio de las acciones y la volatilidad del mercado.
- Minimiza la amenaza más regulaciones adicionales
- Reduce el riesgo de crisis.
- Establece confianza y credibilidad con los grupos de interés.

Como se aseveró en el párrafo anterior, “una buena reputación se construye sobre acciones que son, en principio, éticas y responsables, como en el diálogo con los públicos” (Larkin, 2003).

Charles Fombrum (2013) señala que cuando la gente otorga una buena reputación, lo hace teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- Un sentido de distinción.
- La tendencia a enfocarse en un tema central
- Una percepción de consistencia entre la actuación y la comunicación
- Un enfoque en la integridad y autenticidad en la comunicación entre organización y grupos de interés
- Compromiso de transparencia como prerrequisito para una efectiva actuación social y financiera que fomente las relaciones y el apoyo de los grupos de interés.

Algunas organizaciones realizan investigaciones periódicas para medir la reputación. Habitualmente, realizan encuestas de satisfacción.

En otras palabras, se aspira a fidelizar a los clientes a través de una promesa. Posteriormente se analizará cuál es la promesa específica de los Bancos y qué sucede cuando ésta se quiebra tal como pasó en Argentina posterior a la crisis del año 2001.

Retomando con la suma importancia que deben darle las empresas a diferenciarse, cabe destacar que lo que se intenta lograr es que el público objetivo identifique y recuerde una marca por sobre otra, siendo la misma el soporte de los productos o servicios que ofrezca. Para cumplir este objetivo, las empresas realizan gestiones de construcción, seguimiento y adaptación de la imagen corporativa.

Si bien ya se mencionó que el objetivo principal de la imagen corporativa es lograr la identificación y recordación de una marca ante la gran cantidad de ofertas del mismo sector, existen otros objetivos perseguidos por la misma. Según Paul Capriotti Peri (2009), los objetivos que persigue la imagen corporativa son:

- “ocupar un espacio en la mente del público objetivo,
- diferenciar a la organización,
- reducir la influencia de factores situacionales en el poder de compra o uso de un servicio y,
- vender mejor y conseguir mejores colaboradores para la compañía, entre otros”. (p.20)

En otras palabras, la imagen corporativa es más de lo que se ve a simple vista de una organización.

Existe una nueva definición también de Imagen Corporativa que presenta una mirada diferente sobre cómo llevarla a cabo que se denomina “Enfoque Organizacional”, el cual considera que es “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno).” (Capriotti Peri, 2009, p.21). Se trata de las características que se mantienen hasta que la situación política, socioeconómica, cultural cambie, lo que le exija a la empresa también modificar la imagen corporativa, para adaptarse a las nuevas condiciones. Dichas modificaciones conllevarán cambios importantes en las características centrales de la organización por lo que entiendo que Paul Capriotti Peri anuncia que son perdurables, pero de ninguna manera inamovibles.

Los componentes de la imagen corporativa que se destacan son:

- Cultura Corporativa (valores, creencias y pautas de conducta)
- Filosofía Corporativa (misión, visión y valores)

Todos estos componentes, serán los que la imagen corporativa de una organización intentará reflejar sistemáticamente al target seleccionado, a través de la comunicación de la misma.

“Las empresas comunican atados a su imagen corporativa con el objetivo de moldear la percepción del público objetivo sobre la organización”. (Costa, 1992, p.121).

Estas comunicaciones ya no son sólo las publicidades, las acciones de marketing, eventos, etc; sino que las empresas están en constante comunicación con sus públicos, ya que no sólo se comunica cuando se pretende comunicar. Entra en una posición fundamental el término de la experiencia que los clientes tienen frente a una organización que forma parte de la comunicación misma de la entidad.

No sólo comunicará para un cliente (o potencial cliente) que tiene una experiencia con la empresa, sino que también estará comunicando cuando esa persona describa lo vivido ante otras personas. Por consiguiente, lo que los públicos piensan de una compañía es producto de la comunicación, de su experiencia y también de la experiencia de los demás.

Todo lo que la organización hace, adopta una dimensión comunicativa sobre su Identidad Corporativa.

Un concepto clave dentro de la Imagen corporativa es el denominado “Branding”. Los objetivos de una gestión de branding son proveer a la marca de lealtad y preferencia por parte del público usuario para lograr obtener mayor rentabilidad. El branding considera a la marca como una promesa de experiencia única, intenta generar una relación entre la compañía y su público.

Según el publicista Joël Desgrippes (2001) “El branding consiste en conectar emocionalmente con las personas en su vida diaria de un producto o un servicio; sólo pueden considerarse marcas cuando suscitan un diálogo emocional con el consumidor”. (Gobé, 2001, p. 15).

La marca entonces no es sólo lo que se ve, sino que también tiene en cuenta ahora los sentimientos que genera en un grupo de personas. Lo que se pretende obtener es que los clientes generen un lazo afectivo propuesto por la marca que tenga más peso que otros factores determinantes como el precio o la propia calidad del producto/servicio en sí; dicho de otra manera, fidelizar a los clientes.

Ghio (2009) enuncia que no alcanza con tener un producto o usar un servicio, sino que los usuarios pretenden tener una vivencia diferenciadora o superadora.

Las marcas serán un generador de deseos estableciendo una promesa única e irrompible. Todo parte de la promesa de la organización hacia el público. Una correcta gestión de marca intentará generar preferencia (elección del público por sobre los competidores) y lealtad (repetición de esa preferencia). El valor de la marca entonces, ya no tiene que ver sólo con lo tangible, sino que también es parte de lo intangible: La experiencia que promete la marca.

Es sumamente importante que para que una marca sea deseable y preferible, comparta valores sociales contemporáneos y cumpla las expectativas de los consumidores. La marca deberá siempre ser partícipe del entorno. Es clave que la organización capte las aspiraciones y expectativas de su público objetivo para poder ofrecerles una experiencia única mediante sus productos o servicios.

Una vez adquirida la experiencia deseable y cumplida la promesa realizada es esperable que esa persona vuelva a querer tener esa experiencia nuevamente con la misma marca (siempre y cuando la misma marca sostenga la experiencia vivida, y no ingrese un nuevo competidor en juego que mejore la misma).

Por todo lo enunciado anteriormente, es clave que las empresas pongan foco en el cliente y sus expectativas, haciendo un análisis de su cultura y ofreciendo un valor agregado a lo propio del producto o servicio en cuestión.

1.2 La promesa de los Bancos

1.2.1. El Banco de Bancos

El Banco Central de la República Argentina, es “una entidad autárquica del Estado nacional regida por las disposiciones de la presente Carta Orgánica y las demás normas legales concordantes” (Ley N°24.144, Art.1, 2018).

“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” (Ley N°24.144, Art.3, 2018).

Las funciones y facultades del BCRA son las siguientes:

- Regular el funcionamiento del sistema financiero y aplicar la Ley de Entidades Financieras y las normas que, en su consecuencia, se dicten;
- Regular la cantidad de dinero y las tasas de interés y regular y orientar el crédito;
- 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;
- Concentrar y administrar sus reservas de oro, divisas y otros activos externos;
- Contribuir al buen funcionamiento del mercado de capitales;
- Ejecutar la política cambiaria en un todo de acuerdo con la legislación que sancione el Honorable Congreso de la Nación;
- 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;
- 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 competentes en estas cuestiones. (Ley N°24.144, Art.4, 2018).

Debido a las funciones y facultades enumeradas, se lo denomina “Banco de Bancos”.

1.2.2. Intermediarios financieros

Se considera intermediarios financieros a “las personas o entidades privadas o públicas, oficiales o mixtas, de la Nación, de las provincias o municipalidades que realicen intermediación habitual entre la oferta y la demanda de recursos financieros”. (Ley N.º 21526-Ley de Entidades Financieras, Art. 1).

Las entidades financieras comprendidas en la Ley de Entidades Financieras son:

- Bancos comerciales;
- Bancos de inversión;
- Bancos hipotecarios;
- Compañías financieras;
- Sociedades de ahorro y préstamo para la vivienda u otros inmuebles;
- Cajas de crédito. (Ley N.º 21526, Ley de Entidades Financieras, 2018, Art. 2).

La enumeración que precede no es excluyente de otras clases de entidades que, por realizar las actividades previstas en el artículo 1, se encuentren comprendidas en esta ley.

Con respecto a los bancos comerciales podrán realizar todas las operaciones activas, pasivas y de servicios que no les sean prohibidas por la presente ley o por las normas que con sentido objetivo dicte el Banco Central de la República Argentina en ejercicio de sus facultades (Art. 21).

Del artículo anterior se desprende que los Bancos comerciales podrán realizar todas las operaciones menos:

- Explotar por cuenta propia empresas comerciales, industriales, agropecuarias, o de otra clase, salvo con expresa autorización del Banco Central, quien la deberá otorgar con carácter general y estableciendo en la misma límites y condiciones que garanticen la no afectación de la solvencia y patrimonio de la entidad. Cuando ello ocurriere, la superintendencia deberá adoptar los recaudos necesarios para un particular control de estas actividades;

- Constituir gravámenes sobre sus bienes sin previa autorización del Banco Central de la República Argentina;
- Aceptar en garantía sus propias acciones;
- Operar con sus directores y administradores y con empresas o personas vinculadas con ellos, en condiciones más favorables que las acordadas de ordinario a su clientela, y
- Emitir giros o efectuar transferencias de plaza a plaza, con excepción de los bancos. (Art. 29)

Es decir, los Bancos son organizaciones financieras que se encargan de administrar y prestar dinero. Su principal función es recibir dinero de la población (producto de sus ahorros), administrarlo y poder realizar préstamos a quienes lo precisen y reúnan determinadas condiciones. Por consiguiente, la promesa implícita que debería partir desde un Banco hacia sus clientes es la de seguridad de sus ahorros. Este tipo de compañías, entonces, se comprometen a que ese capital será administrado de tal forma que éste se encontrará siempre disponible para el cliente, previa realización del trámite según el contrato acordado.

Relacionándolo con el término de branding que se analizó previamente, el sistema bancario propone una experiencia despreocupada en cuanto al cuidado del dinero de los ahorristas. Firmeza, garantía, estabilidad, tranquilidad, protección y confianza son los principales valores que un banco transmite permanentemente a su target objetivo. Todos los actores del sistema bancario, tienen su promesa basada en el dinero; su cuidado y obtención es el motor de la economía bancaria.

El dinero es el elemento por excelencia utilizado para realizar transacciones en las cuales, a cambio de un monto determinado se recibe un producto o servicio acordado. Puede presentarse como moneda, cheque, tarjetas de crédito o débito.

Frecuentemente la acumulación del dinero, llamado ahorro, no tiene como finalidad el ahorro en sí, sino un objetivo previamente establecido para ese dinero, una vez que se alcance la suma requerida para dicho fin. Teniendo en cuenta esto, cuando se pierde un ahorro, no sólo el capital desaparece sino también el sueño o deseo para el cual ese capital estaba destinado. Por este motivo, el dinero no sólo posee el valor real de la moneda, sino que también motiva un aditivo emocional muy importante como las proyecciones personales que se pueden tener en función al dinero que se pueda ahorrar.

“Otros valores que se le pueden atribuir a la obtención del dinero es el orgullo de haberlo conseguido, el esfuerzo, sufrimiento”. (Chab, 2003, p.156)

Teniendo en cuenta entonces los tópicos comentados en este apartado, se puede llegar a la conclusión que la promesa de los Bancos de resguardar y administrar el dinero de los ahorristas lleva consigo un componente emocional muy fuerte para los clientes que confían en las organizaciones financieras, ya que le confían no sólo el dinero en sí, sino también todo lo que se mencionó que trae consigo ese dinero: sufrimiento, esfuerzo, trabajo, dedicación, sueños, deseos.

Lo que se planteará en otros apartados, tendrá que ver con qué es lo que pasa si la promesa de los Bancos se desmorona, tal como ocurrió con la crisis en Argentina en el año 2001. Un principio de solución sería buscar rápidamente el cambio en la percepción de los consumidores.

La imagen empresarial como un todo constituye una parte importante de ese cambio y tiene un rol muy importante en la construcción de la nueva promesa hacia el cliente.

A modo de adelanto, posterior a la crisis del 2001, el sistema bancario argentino perdió credibilidad ante la sociedad, con un sinnúmero de protestas y agresiones contra los Bancos. Viéndolo desde el punto de vista de la imagen empresarial, lo que sucedió fue que la promesa primera fue incumplida: no estuvo garantizado el capital de los clientes. Una vez perdida esa confianza, fue así como el sector se encontró inmerso en una crisis muy grande de la cual costó mucho salir.

1.3 Conceptos de crisis institucional

En la introducción del presente trabajo, se definió el concepto de crisis: Una crisis puede ser definida como un cambio de impacto brusco o importante en el accionar de algún suceso. Se entiende por crisis a:

“una emergencia (situación no habitual que acontece cuando en la combinación de factores conocido surge un fenómeno inesperado y que

lógicamente debe ser controlado) que no pudo ser dominada, determinando consecuencias graves, cuya intensidad tiene generalmente un efecto multiplicador y su neutralización demanda un esfuerzo significativo” (Lorenzo Blanco, 2000, p. 293).

Entonces, las crisis son situaciones inesperadas y no deseadas. Llevado al plano organizacional, las crisis presentan ciertas características distintivas, entre ellas: Sorpresa (ya que ninguna crisis puede ser totalmente anticipada); Unicidad (se dan por razones únicas y sus consecuencias difícilmente puedan repetirse); Desestabilización (muchas organizaciones pueden llegar a caer de no tener un plan de contingencia adecuado).

Las crisis suelen presentar un ciclo clásico. La primera es la fase preliminar en la cual se presentan algunas alertas (internas o externas); posteriormente se presenta la fase aguda, punto más crítico de las crisis, en la cual pueden intervenir los medios de comunicación contando el hecho como noticia; la fase crónica donde los hechos se suceden y el problema central se va desarrollando; y, por último, la última fase es la post traumática que es en la cual este trabajo pondrá mayor énfasis.

En esta última etapa, la compañía y los diferentes públicos involucrados realizan un balance de la crisis; es la etapa de las decisiones importantes, las cuales pueden involucrar cambio de personal directivo, reforzar normas de seguridad, modificar leyes o reglamentos internos, reestructuración interna, organización de estrategias de comunicación, entre otras, Es donde toma gran importancia el sector de relaciones públicas de una organización. (Ospina, 2005, p. 90)

Las relaciones públicas de una organización mantienen líneas de comunicación entre una organización y sus públicos, se encargan de la resolución de problemas y ayuda a los directivos de una compañía a estar informados y reaccionar ante la opinión pública por determinada decisión. De esta forma, cuando se presenta una situación de emergencia que no pudo ser controlada, las relaciones públicas deben cumplir una serie de funciones ante las crisis. Ospina (2005) determina que: [...] el primer paso que deberá realizar la organización será brindar la información adecuada tanto a sus públicos internos como a los externos, con el objetivo de sostener la reputación de la empresa y disminuir los riesgos sobre la misma (P.90).

En situaciones de crisis es recomendable tener contacto fluido con los clientes, reuniones sectoriales, conferencias de prensa, publicaciones periodísticas, contacto con líderes de opinión, el gobierno y entidades referentes del caso en cuestión. Se deberá llevar entonces, un programa de gestión de crisis en el que habrá que tomar:

- Acciones estratégicas (cambios importantes en la filosofía y la visión de una organización, cuestiones a largo plazo),
- Acciones técnicas y estructurales (representan cambios en el marco interno de la organización, auditorías de crisis para detectar los orígenes de la misma),
- Acciones psicológicas y culturales (cambios de valores organizacionales, evaluar impacto humano) y,
- Acciones de comunicación (punto clave para gestión de crisis exitosa ya que se trata por una parte de frenar la crisis y, por otra y no menos importante, de que la pérdida de crédito y dinero sea la mínima).

Teniendo en cuenta que existen diferentes estrategias comunicacionales en las crisis, en el presente trabajo se mencionarán dos muy importantes que fueron las que utilizaron en su momento los Bancos objeto de estudio:

- La estrategia del Silencio: consiste en no reaccionar frente al problema que ocasionó la crisis. Este tipo de estrategia presenta ventajas tales como no tener una comunicación negativa en época de crisis y una preparación mayor para la estrategia post- crisis. En contraposición, el silencio puede ser interpretado como falta de compromiso o escape del problema y la falta de información puede ocasionar que los medios de comunicación sean quienes tomen la responsabilidad de informar lo que ellos deseen.
- La estrategia de transferencia de responsabilidades: refiere a que un tercero asuma la responsabilidad de la crisis en cuestión y sus consecuencias, como por ejemplo y sumamente importante para el trabajo en cuestión, el Gobierno Nacional. Esta estrategia puede ser considerada como una negativa de la organización frente al problema, puede ser eficaz en el corto plazo y también, al igual que la estrategia del

silencio, permite cierto tiempo para preparar acciones y comunicaciones en la etapa posterior a la crisis, intentando sufrir el menor daño posible de la Imagen Corporativa.

Ospina (2005) asevera: “el final de la crisis ocurre cuando la empresa tiene capacidad de respuesta y se retoma el dominio de la imagen” (P. 91).

De todas formas, no hay que confundir el final de una crisis con la terminación de las consecuencias ocasionadas por la misma. Posteriormente, empieza la etapa post crisis donde tiene lugar la comunicación, las políticas y las estrategias para regenerar la confianza en el público objetivo.

En el próximo capítulo, se tomará el caso específico de la crisis ocurrida en Argentina en el año 2001 y sus consecuencias posteriores.

CAPÍTULO 2: Crisis Argentina del año 2001

2.1 Antecedentes

A lo largo de la historia argentina, se suscitaron varias crisis económicas y sociales que tuvieron un rol muy importante a la hora de hacer un análisis sobre los cambios que marcaron el rumbo del país. Este es el caso de la crisis que sucedió en diciembre del año 2001 que fue una de las más importantes que sufrió Argentina históricamente (Litvinoff, 2013).

La realidad es que las crisis económicas existieron siempre y hasta en los países más desarrollados del mundo, pero hay ciertos países (como la Argentina) en los que suelen ocurrir estos sucesos con mayor frecuencia. Si bien nuestro territorio cuenta con grandes ventajas competitivas como tierras fértiles, costas, recursos naturales clave para el mundo y mano de obra bien calificada, entre otros factores; en las últimas cuatro décadas se han presentado varios ciclos recesivos muy importantes que provocaron que la Argentina nunca pudiera estar entre las principales potencias económicas del mundo.

A principios de la década del 70, el contexto internacional estaba muy complicado ya que debido a la crisis del petróleo la cual castigó a todo el mundo, lo que provocó también una reducción de las exportaciones argentinas que hasta ese momento estaban en plena expansión, además de un muy alto déficit fiscal (14% del PBI). Esta situación hizo que para mediados del año 1975 en la presidencia de Isabel Perón, el entonces ministro de economía Celestino Rodrigo instaurara un paquete de medidas económicas: se produjo desdoblamiento cambiario y una fuerte devaluación que hizo que la tasa de inflación anual se disparara a 3 dígitos, lo cual no se vio reflejado en el aumento de los salarios de los trabajadores, por lo que el poder de compra de éstos cayó fuertemente y las reacciones sociales no tardaron en presentarse.

Esta crisis se conoció como “El Rodrigazo” lo que provocó el primer paro contra un gobierno peronista y como se mencionó anteriormente, dejó un fuerte desánimo social por la pérdida del poder de compra de la población.

Para finales de la década del 80, ocurrió la denominada “Hiperinflación del 89”. Hubo muchos factores que incidieron para que ocurriera esta crisis, a saber: la economía estaba estancada, había un muy fuerte nivel de endeudamiento, no ingresaban inversores externos, más bien había desinversión en infraestructura y bienes de capital y desequilibrios fiscales y comerciales. El índice de inflación del Ministro de Economía Bernardo Grinspun arrojó un saldo del 626%.

El gobierno implementó el denominado Plan Austral para intentar estabilizar la situación monetaria, reemplazando al peso argentino. Este cambio de unidad monetaria redujo a un tercio la inflación mensual, pero tuvo un efecto paliativo ya que en el año 1988 hubo un nuevo rebote inflacionario, el cual hizo que se realizara un nuevo programa; el Plan Primavera que tampoco tuvo el resultado esperado y no logró evitar la denominada hiperinflación de 1989 y el aumento de precios desmedido, lo que no se reflejaba en el aumento de los salarios. Para principios de ese año, no había suficientes reservas para la demanda de dólares y se aceleró la depreciación de la moneda Austral. La inflación total de 1989 fue del 1923%, lo que hizo que el indicador de pobreza se elevara a la cifra récord de 47,3% en octubre de ese mismo año.

Durante la década del noventa, la convertibilidad reinó en el país, lo que logró frenar el proceso inflacionario de casi dos décadas; pero sería una bomba de tiempo pronta a explotar. Argentina estuvo inmersa en una recesión muy prolongada. El déficit fiscal y la deuda externa crecieron muy fuertemente durante ese período. Rondando el año 2000, Fernando De la Rúa era el presidente de la nación, e intentó recuperar la confianza de los mercados internacionales para salir de esta crisis.

Una de las medidas que tomó fue la denominada “Blindaje”, que consistió en un paquete millonario de salvataje. Sin embargo, “este plan no pudo frenar la fuga de depósitos que se produjeron en el sistema bancario, los cuales se acrecentaron en el año 2001. Para marzo de ese año ya habían salido del circuito bancario más de 5.000 millones de dólares” (CPCECABA, 2002).

Cada vez eran más fuertes las versiones de una posible corrida bancaria; esto provocó la renuncia de dos Ministros de Economía en menos de dos semanas. Posteriormente a estas dos renunciaciones fue Domingo Cavallo quien tomó el Ministerio.

La situación política era cada vez más complicada, el vicepresidente de la Nación, Carlos Álvarez también había renunciado. En junio del año 2001 se tomó otra medida económica que se denominó el Mega canje: se llamó al Fondo Monetario Internacional para prestar ayuda económica y financiera a la Argentina para poder hacer frente a la deuda externa que había aumentado a gran escala durante los últimos veinte años.

El Mega canje tampoco pudo frenar la crisis y la situación llevó al gobierno a sancionar en el mes de agosto del año 2001, la Ley 25.466 de “Intangibilidad de los Depósitos”, la cual establecía:

“Todos los depósitos ya sean en pesos, o en moneda extranjera, a plazo fijo y a la vista, captados por las entidades financieras autorizadas para funcionar por el Banco Central de la República Argentina, de conformidad con las previsiones de la Ley 21.526 y sus modificatorias, quedan comprendidos en el régimen de la presente ley. Dichos depósitos son considerados intangibles” (Art. 1, 2001); y,

“La intangibilidad establecida en el artículo 1 consiste en: el Estado Nacional en ningún caso podrá alterar las condiciones pactadas entre el o los depositantes y la entidad financiera, esto significa la prohibición de canjearlos por títulos de la deuda pública nacional, u otro activo del Estado nacional, ni prorrogar el pago de los mismos, ni alterar las tasas pactadas, ni la moneda de origen, ni reestructurar los vencimientos, los que operarán en las fechas establecidas entre las partes” (Art. 2, 2001).

Esta ley tenía el objetivo de recuperar la confianza hacia el sistema bancario argentino, que para ese entonces se había perdido. “La intención era frenar la corrida bancaria, el Estado lo que realizó fue garantizar que la promesa realizada por los bancos sería cumplida sin alteraciones posibles” (iProfesional, 2017). Sin embargo, la situación se tornaba irresistible; el desempleo subía, la actividad económica e industrial caían fuertemente, hubo una reducción de más del 30% de los depósitos bancarios, el índice de riesgo país fue record (más de 5000 puntos básicos), la situación política tambaleaba.

El 3 de diciembre de ese mismo año, los intentos por mantener los depósitos en los Bancos fracasaron; el Gobierno lanzó el decreto 1570/2001 el cual estableció la

restricción de la disponibilidad de los depósitos, rompiendo de forma ineludible la promesa fundamental de los Bancos de asegurar el dinero de sus clientes:

“Se prohíben las siguientes operaciones: Los retiros en efectivo que superen los doscientos cincuenta pesos (\$250) o los doscientos cincuenta dólares estadounidenses (U\$S 250) por semana, por parte del titular, o de los titulares que actúen en forma conjunta o indistinta, del total de sus cuentas en cada entidad financiera” (Art.2, 2001).

Esta medida fue popularmente conocida como “Corralito”. La intención de ésta, fue detener el quiebre del sistema bancario argentino, pero en el próximo apartado se verá que una vez más la intención de la medida fue totalmente opuesta a lo que realmente terminó ocurriendo.

2.2 Quiebre económico financiero 2001

El paquete de medidas que se mencionó en el apartado anterior provocó que no haya efectivo disponible circulante, lo que a su vez produjo una caída abrupta del comercio, transacciones, crédito interno; profundizando todavía más la crisis económica. Todas estas situaciones provocaron levantamientos sociales en las fechas 20 y 21 de diciembre del año 2001, los cuales desembocaron en la renuncia del Presidente de la Nación de ese momento, Fernando de la Rúa.

La sociedad realizaba protestas generalizadas que se llamaron cacerolazos, que incluyeron en muchos casos agresiones contra las sucursales bancarias. Estas situaciones se vieron intensificadas cuando se realizó mediante el Decreto N.º 214/2002 en febrero del 2002, la pesificación de los depósitos de los ahorristas ya que incumplieron nuevamente una promesa que habían realizado que era la de respetar la divisa en la que cada ahorrista tenía sus activos. Era una nueva promesa incumplida por parte de las organizaciones financieras. La imagen de los bancos continuaba cayendo día a día.

Como se anticipó, esta crisis no tuvo únicamente repercusiones económicas y políticas, sino también se produjo una fuerte crisis social, en la que hubo manifestaciones muy grandes, saqueos a establecimientos de consumo masivo provocando una mayor desigualdad social y desocupación.

Al analizar los resultados que dejó el llamado corralito, se puede observar que la medida afectó mayormente a las personas físicas que no contaban con recursos extraordinarios: Esto provocó que el público afectado descargara sus broncas mediante protestas sociales. Fue tan grande el enojo y el malestar que las principales entidades de descarga fueron las sucursales bancarias. Entre el 20 y 21 de diciembre de aquel año 2001, hubo un saldo de 39 muertes.

La protesta social alcanzó su mayor intensidad hasta el mes de mayo del año 2002, para luego descender a pesar de que la condición social de la gente continuó empeorando.

Se puede afirmar que el sistema bancario argentino provocó mucho rencor y hasta sentimientos de odio en la clase media argentina. Los bancos entonces, estaban ante una crisis de identidad muy profunda para poder regenerar la confianza perdida y tratar de establecer una nueva promesa hacia el público objetivo para que éstos volvieran a confiar en ellos. Por parte del gobierno hubo medidas que favorecieron esta recuperación como lo fue el fin del corralito el día 2 de diciembre de 2002. A partir de esa fecha, comenzaba entonces el mayor desafío para las entidades bancarias para poder revertir la imagen en la sociedad. Este desafío sería muy complicado y llevaría muchos años, procesos de reestructuraciones y por sobre todas las cosas, cambios profundos en las imágenes corporativas de todos los bancos.

CAPÍTULO 3: Marketing Bancario en Argentina post 2001

3.1 Recuperando la confianza

Posterior a los acontecimientos mencionados anteriormente y las repercusiones durante todo el año 2002 con el corralito, los bancos se vieron en la imperiosa necesidad de revertir la imagen durante ese período de tiempo de profundas crisis. Una encuesta realizada por la consultora Carlos & Fara a fines del año 2003, sostenía que “aproximadamente el 70% de la población argentina no volvería a confiar sus ahorros a una entidad bancaria” (Carlos & Fara, 2003: p.27). Si bien los Bancos no fueron los responsables directos del corralito para la sociedad, serían continuamente señalados como los responsables, sufriendo manifestaciones con violencia como se ha comentado anteriormente. Esta situación la empeoró también el hecho que las organizaciones financieras no hayan dado comunicados institucionales durante mucho tiempo agravando el resentimiento en la opinión pública y el periodismo.

Los Bancos necesitaban responder. A mediados del año 2003, la Asociación de Bancos Argentinos (ABA) a través de sus representantes, realizó una fuerte autocrítica. Aseguraron que la introspectiva era una etapa fundamental para reconstruir la imagen corporativa de los bancos y sobre todo cuando se trata de entidades de capital nacional. Diferente es cuando se trata de entidades extranjeras, ya que la imagen de los mismos está determinada por sus casas matrices. De todas formas, al no haber llegado el respaldo de sus casas matrices, los clientes de los grandes bancos internacionales también se sintieron estafados por éstos.

Frente a este panorama muy desalentador, el sistema bancario argentino tenía que brindar respuestas para afrontar la crisis y revertir la imagen ante la sociedad y ante los medios de comunicación. Las estrategias más comunes fueron los cambios de imagen corporativa de la organización y hasta en algunos casos el rebranding completo en donde todo el discurso emocional cambió hacia el target.

La imagen corporativa de los bancos es el punto fundamental que tienen estas organizaciones para atraer nuevamente a sus clientes, con el objetivo de transmitir solidez y confianza primordialmente posterior a los hechos ocurridos. Las entidades financieras, entonces deberían tener un cuidado extremo a la hora del cambio de imagen que presente nuevos valores para atraer a un público nuevo pero que al mismo tiempo, no deje de reflejar la trayectoria y el respaldo que éstos brindan.

Sin embargo, posterior al 2001, los bancos prefirieron alejarse totalmente de su imagen previa para empezar desde un nuevo punto de partida.

Los cambios de imagen que se hicieron visibles no sólo fueron evidentes en temática de isologotipos, tipografías, gamas cromáticas y hasta en la arquitectura de los bancos, sino también existió un replanteamiento del branding y el contacto emocional que los bancos tenían con sus clientes.

Se explicita por ejemplo en muchos de los comerciales y slogans que tenían los principales bancos en ese momento. Por nombrar algunos: hubo una entidad que asoció a su slogan el *Creador de Dueños*, otro que prometía darle a sus clientes *Cada día más*, y otro banco por ejemplo promovió que sus beneficios hacían que los clientes digan *Qué grande esta tarjeta*.

Lo que estaba ocurriendo era que los bancos estaban pasando de ser simples prestadores de servicios financieros a ser aliados de sus clientes en momentos de ocio, con descuentos y posibilidades de financiación en tiempo libre como espectáculos, indumentaria, alimentos, salidas, eventos, electrodomésticos.

Todo esto fue posible gracias a las alianzas comerciales que lograron realizar los bancos. Acá entonces, está evidenciada la nueva promesa; las entidades financieras buscaban una nueva comunicación emocional en donde el banco ocupe un papel de aliado y posibilitador de experiencias satisfactorias y reconfortantes, brindándole a sus clientes beneficios y descuentos únicos, sólo por formar parte de ese banco.

3.2 Situación de los principales Bancos privados de Argentina

El primer Banco del cual se va a hacer referencia fue fundado en 1905 y es uno de los mayores bancos privados argentinos del sistema bancario. Posterior a la crisis del 2001 se reposicionó hasta llegar en la actualidad a competir fuertemente con bancos de capitales extranjeros muy fuertes. Este Banco, asociado en su logotipo con la cruz de Santiago, tiene al alcance de sus clientes una amplia gama de servicios financieros que apuntan a personas físicas como a jurídicas. Es una organización con tecnología de punta e innovadora, ya que creó el primer portal financiero en Internet del país y el primer servicio de pagos mediante teléfono celular. Continuamente dicha institución busca ser pionero en el aprovechamiento de las nuevas tecnologías y los nuevos medios, para brindar nuevos y mejores servicios a sus clientes. Sin embargo, no fue todo tan fácil para este banco posterior a la crisis del año 2001.

Para mediados del año 2006, la imagen corporativa de este banco ya empezaba a quedar obsoleta, ya que estaba siendo fuertemente relacionada con la crisis del 2001 y no acompañaba los esfuerzos en materia de crecimiento que el banco había llevado a cabo y lo estaba posicionando entre los bancos más importantes del país. Cabe destacar nuevamente que cuando se habla de imagen corporativa, no sólo se hace referencia al isologotipo y los instrumentos visuales; sino también a la arquitectura interna, comunicaciones estratégicas, el branding emocional, entre otros.

Frente al desafío anteriormente mencionado, la idea del rediseño no sólo fue desarrollar entonces un nuevo sistema de identidad visual, sino también mostrar un aspecto más amigable, cercano y humano del banco frente a la sociedad. De esta forma, se realizó un cambio en todo el sistema de comunicación.

Algunos de los cambios importantes fueron que se estableció la nueva predominancia del color naranja por sobre el rojo intentando presentar al Banco como una entidad más moderna, joven, pero sin dejar de lado la calidez, alegría y seguridad. El rojo sigue acompañando mostrando la historia y los valores más tradicionales del Banco.

Este proceso de rediseño también incluyó todos los elementos de comunicación como marquesinas, tarjetas, piezas de marketing, publicidades y hasta las sucursales. Este

último punto es fundamental ya que se da el contacto directo entre el cliente y el banco, por lo que gran parte de la imagen que el cliente se forma del banco, dependerá de la experiencia en sucursal que los usuarios tengan. Es por esto, que se buscó la homogeneidad de las sucursales.

Una vez que se comunicó el cambio de imagen a los empleados, a los clientes y a los medios de comunicación, el cambio apuntó a la publicidad y al discurso de branding emocional del Banco. La principal campaña que este Banco realizó para proponerse la recuperación de imagen fue la de *Alcancá lo que querés* (2007).

Esta campaña apuntaba a un cambio de rol por parte del banco en el cual se presenta como aliado frente al cliente siendo posibilitador y generador de los sueños de los clientes del banco. Esto era alcanzable gracias a distintos servicios del banco tales como préstamos personales, tarjetas de crédito y débito entre otros.

Luego del éxito de esta campaña, este banco decidió profundizar aún más en su estrategia de comunicación con la campaña *Cada día más* (2009). Con esta pieza de marketing, el Banco intentaba comprometerse aún más como aliado del cliente a la hora de permitirle el disfrute y poner a su alcance los mejores beneficios en términos de ocio, sacándolos totalmente del ambiente bancario. La intención era asociar al banco con momentos placenteros y no con las crisis de unos años anteriores.

Posteriormente y hasta la actualidad, el Banco en cuestión mantiene una campaña de comunicación denominada *Marcos y Claudia*. La intención de la campaña fue mostrar a un matrimonio común y corriente alcanzar distintos objetivos de la vida y sueños gracias a las posibilidades de financiación y a los beneficios que provee el Banco. Es de las campañas más exitosas de los últimos tiempos ya que lleva más de 10 años con distintas piezas muy arraigado a los valores del banco.

Esta campaña llegó al *Top of mind*, lo que significa que fue y sigue siendo la campaña con mayor recordación de la categoría. Lograron mantener desde hace 7 años los Puntos Quiero, como un genérico en la categoría de beneficios. En el 2018, la actriz principal de esa campaña no renovó su contrato y el Banco decidió seguir adelante con su estrategia comunicacional encarando la situación con *Honestidad* como se llamó la última pieza realizada donde sustituyen a la actriz por otra, manteniendo firmes los

beneficios y las posibilidades que comprar con las tarjetas de esta organización les da a sus clientes.

Otro de los principales Bancos privados argentinos es un banco que fue creado para brindarles a sus clientes el tan difícil y siempre añorado acceso a la vivienda propia, mediante sistemas de préstamos e hipotecas. En el año 1997 fue privatizado operando en la actualidad como una sociedad anónima, con participación estatal. Esta entidad siempre tuvo bien marcada una fuerte responsabilidad social por lo que su misión significaba, sin embargo, al ser un banco muy relacionado con los gobiernos de turno, la imagen y el sistema de comunicación no fueron uno de sus fuertes a destacar, por lo menos hasta el año 2004 donde cambiaría el paradigma.

A partir del año en cuestión, posterior a la fuerte crisis producida en Argentina, este Banco empezó a trabajar con cuentas sueldo, tarjetas de crédito y de débito, préstamos personales, cajas de ahorros, instrumentos de inversión y el resto de las operaciones de cualquier banco común. Esta cuestión a priori, le jugó a favor ya que no estaba tan asociado con la crisis del 2001.

El cambio de esta entidad fue rotundo. No sólo a través de la modificación de la imagen corporativa (isologotipo) y la arquitectura de las sucursales; sino también a través de promocionar el rediseño y relanzamiento del banco como un *Creador de Dueños*. En los comerciales que el Banco lanzó se mostraba a un numeroso grupo de personas describiendo lo que significaba ser dueño de algo para ellos. No sólo ser dueño de inmuebles, sino también de autos o diferentes tipos de bienes, evidenciando la nueva expansión de negocios con préstamos personales o prendarios y siendo finalmente un banco masivo que presta los mismos servicios que otra organización financiera, pero que no olvida y hace sentir a sus clientes lo que es ser dueño de sus cosas. Este mensaje, luego de lo ocurrido durante la crisis del 2001, toma un significado mucho más grande, porque en ese tiempo quedó marcado como que se apropiaron de lo que era de propio.

El importante cambio de rumbo del Banco en cuestión llevo consigo un fuerte rediseño de su imagen corporativa, que acompañe esta nueva comunicación desde el branding emocional, fuertemente arraigado desde el slogan creador de dueños. Lo que intentó producir este slogan, es que el Banco sea visto como una organización que persigue fines nobles y con fuerte sentido de responsabilidad social.

Así mismo, incorporó la imagen de un búho. Si bien el búho representa la filosofía también, “es un símbolo ocultista que representa a Moloch, Moloch Baal, o Baal, Dios de los fenicios, cartagineses y cananitas. El búho es el logotipo del Bohemian Grove”. (Ovejero, 2015)

Se observa que el discurso del banco pasó de ser anticuado y firme a uno cotidiano y joven. Por ejemplo, en 2009 una comunicación del Banco decía: “Realizás un Plazo fijo, no hacés nada y después tenés más plata”. Se apuntó a un público más joven y abierto, presentando al banco como aliados de los clientes y no como una institución que quiere obtener rédito de ellos. Se abrieron muchas más sucursales, se simplificó el espacio y algunos procesos, haciendo un ambiente más ameno, moderno y agradable.

Estos cambios no se dan por sí solos, seguramente se haya necesitado de un fuerte cambio de cultura interna. La capacitación a los empleados en temas de atención al público empezaría a jugar un papel fundamental.

Ahora bien, viendo los dos casos en cuestión se pueden analizar varios puntos en común entre las dos instituciones y las acciones que llevaron a cabo para recuperar la confianza y lealtad de los clientes posterior a la crisis económica producida en diciembre del año 2001. Una de las claves fue cambiar la imagen corporativa y modificar los discursos y paradigmas de comunicación, con nuevos enfoques de branding emocional para superar las crisis y poder revertir la imagen dejada durante esos complicados períodos. En ambos casos, el sistema de comunicación se transformó, dejando de ser algo estricto, rígido y seguro a un sistema amigable, compañero y jovial.

En ambos casos también, el cambio arquitectónico de las sucursales fue fundamental para acompañar el cambio de comunicación, convirtiéndolas en lugares amigables y confortables, haciendo que ir al Banco no sea una pérdida de tiempo y algo engorroso, sino tratando que sea una buena experiencia. Durante estos años, hubo un esfuerzo muy importante en la aplicación de nuevas tecnologías, como lo fue la aparición de los *Home Banking*, mejorando y simplificando la interacción de los clientes con el Banco, y donde no siempre era necesario acercarse hasta la Sucursal para resolver un problema o consulta. Cuando no existiera otra alternativa, las sucursales tenían que estar preparadas para dejar una imagen positiva en la memoria inmediata de los clientes.

El branding emocional es una herramienta que pretende llegar al consumidor mediante las emociones en lugar de la razón. Marc Gobé (2001), afirma que “el mayor error de las estrategias de branding es creer que el branding se basa en cuotas de mercado, en lugar de basarse en emociones”.

El branding emocional, también cambió en ambos casos mencionados anteriormente. Estos bancos ya no se presentaban como entidades que muestran seguridad, antigüedad, trayectoria y solidez. Posterior al 2001, el discurso debió cambiar y también la personalidad de la marca debía acompañar ese cambio. Los bancos estudiados optaron por una personalidad de marca joven, amigable, aliada, solidaria que se ubica a la par de sus clientes y no sobre ellos. Se muestran como facilitadores en sus tiempos de ocio y mejoradores del nivel de vida.

Ambos casos fueron muy exitosos en sus rediseños de imagen corporativa y rebranding, y fueron un ejemplo a seguir para otros Bancos que les costó un poco más cambiar el paradigma posterior a la crisis. Con la aplicación de las promociones y nuevas políticas de comunicación, los bancos fueron revirtiendo exitosamente la imagen ante la sociedad, recuperando los niveles de clientes y mejorando los márgenes de rentabilidad anteriores y posteriores a la crisis de diciembre de 2001.

Para ejemplificar este éxito, según gráficos del Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A) se presentarán a continuación cifras bancarias de los años de crisis e inmediatos posteriores y cifras actuales de los mismos indicadores.

SISTEMA FINANCIERO ARGENTINO



Referencia: (Cantidad de Entidades, Cantidad de Casas, Cantidad de Cajeros)

Fuente: www.bcra.gov.ar (Gráfico con datos a diciembre 2003).



REFERENCIA: (CANTIDAD DE ENTIDADES, CANTIDAD DE CASAS, CANTIDAD DE CAJEROS)

Fuente: www.bcra.gov.ar (Gráfico con datos a diciembre 2018).

Ambos gráficos representan por provincia argentina la cantidad de entidades financieras, la cantidad de casas o sucursales y la cantidad de cajeros automáticos. El primer gráfico representa los indicadores a diciembre del año 2003, año en el que todavía estaba el recuerdo muy vívido de la crisis tan profunda que se suscitó a finales del 2001; mientras que el segundo gráfico representa la información de indicadores a diciembre de 2018.

Algunas conclusiones básicas que pueden sacarse de estos dos gráficos son que en todos los casos la cantidad de entidades financieras disminuyó desde 2003; no así la cantidad de Sucursales o casas por provincia que aumentó en un porcentaje bajo, teniendo en cuenta también que la cantidad de entidades disminuyó, con lo cual las que subsistieron abrieron muchas más casas. Lo que si aumentó considerablemente (en promedio un 200%) desde 2003 hasta finales de 2018 fue la cantidad de cajeros automáticos para realizar transacciones. Esto explicita lo mencionado anteriormente con datos; los bancos efectivamente se recuperaron de la pérdida de confianza y de clientes que tuvieron a principios del año 2002 y hasta mediados de 2005.

A continuación, se hace un resumen de los gráficos anteriores teniendo en cuenta las principales provincias de la República Argentina:

	Entidades Dic/2003	Entidades Dic/2018	Sucursales Dic/2003	Sucursales Dic/2018	Cajeros Dic/2003	Cajeros Dic/2018
Cap.Fed.	85	64	786	853	1532	2636
GBA	44	33	1198	1507	2124	4988
Córdoba	40	28	390	449	372	1654
Mendoza	30	23	131	174	197	630
Santa Fe	35	29	428	481	441	1468

Fuente: Realización propia.

Los gráficos que se mostrarán a continuación muestran aún más tanto la pérdida de confianza posterior a diciembre 2001 y la recuperación y amplia mejoría para la época actual.

INFORMACION ADICIONAL					
	Dic-2001	Dic-2002	Jun-2003	Set-2003	Dic-2003
Cantidad de cuentas corrientes Individuos	2.740.937	2.091.240	2.010.110	2.082.638	1.811.593
Cantidad de cuentas corrientes Empresas	519.770	547.236	516.268	524.996	394.945
Cantidad de cuentas de ahorro Individuos	17.532.938	11.219.526	10.182.216	9.342.261	8.118.642
Cantidad de cuentas especiales de Empresas	231.558	109.825	117.182	131.160	156.228
Cantidad de operaciones a plazo fijo Individuos	1.542.925	1.214.041	904.756	847.271	834.747
Cantidad de operaciones a plazo fijo Empresas	50.425	41.895	49.375	50.414	49.676
Cantidad de operaciones por préstamos Individuos	11.597.139	6.701.669	6.270.435	6.352.465	6.291.332
Cantidad de operaciones por préstamos Empresas	1.204.325	312.193	299.675	285.493	283.815
Dotación de personal	99.910	106.697	85.880	84.879	83.511
Cantidad de Cuentas por tarjetas de crédito	6.595.026	6.202.081	5.359.092	5.307.072	5.234.401
Cantidad de tarjetas de crédito (plásticos)	10.427.941	8.764.200	6.636.429	7.536.789	7.380.554

Fuente: www.bcra.gob.ar (Gráfico con datos a diciembre 2003).

El gráfico presentado denota claramente la pérdida de confianza en el mercado bancario argentino, evidenciado por la disminución paulatina en todos los indicadores presentados en cuestión desde diciembre 2001 en adelante (cuentas corrientes individuos, cuentas corrientes empresas, cajas de ahorro individuos, cuentas especiales empresas, operaciones a plazo fijo individuos, operaciones a plazo fijo empresas, operaciones de préstamos individuos, operaciones de préstamos empresas, dotación de personal, cantidad de tarjetas de crédito).

En el siguiente gráfico, el Banco Central de la República Argentina presenta los mismos indicadores pero no los divide por individuos y empresas en lo que refiere a cuentas corrientes y cajas de ahorro. A modo de ejemplo, al contrastar la sumatoria de los ítems del gráfico superior con el total de cuentas corrientes por ejemplo, el número asciende casi al triple (2.206.538 cuentas corrientes Individuos y Empresas en Dic 2003 vs 6.371.999 en Dic 2018).

INFORMACIÓN ADICIONAL					
	Dic-2016	Dic-2017	Jun-2018	Set-2018	Dic-2018
Cantidad de cuentas corrientes	5.549.951	6.201.581	6.250.646	6.227.562	6.371.999
Cantidad de cuentas de ahorro	44.942.471	50.933.917	54.456.328	54.926.320	55.733.641
Cantidad de operaciones a plazo fijo Individuos	2.957.679	2.884.992	3.436.501	3.598.471	3.756.673
Cantidad de operaciones a plazo fijo Empresas	117.366	105.971	114.730	125.575	130.759
Cantidad de operaciones por otros préstamos	30.148.972	30.734.003	32.139.252	31.985.688	31.768.984
Dotación de personal	110.111	109.517	108.535	108.705	108.253
Cantidad de tarjetas de crédito (plásticos)	37.225.637	40.152.031	41.424.871	42.345.860	41.891.573

Fuente: www.bcra.gob.ar (Gráfico con datos a diciembre 2018).

El contraste de los dos gráficos es contundente. Si bien hubo crecimiento de la población de la República Argentina en los 15 años objeto de estudio, el crecimiento de todos los indicadores bancarios estudiados es mucho mayor en términos nominales y se debe a las acciones estratégicas expuestas en el presente capítulo.

Teniendo en cuenta que según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) en diciembre de 2003, Argentina contaba con 38 millones de habitantes y a finales de 2018 con 44 millones, se realiza el siguiente cuadro con los principales indicadores por habitante.

	Diciembre de 2003	Diciembre de 2018
Cantidad por habitante de Cuentas de ahorro Individuos	0,21	1,27
Cantidad por habitante de operaciones a plazo fijo Individuos	0,021	0,085
Cantidad por habitante de operaciones por Préstamo Individuos	0,16	0,72
Cantidad por habitante de Tarjetas de Crédito	0,19	0,95

Fuente: Realización propia.

En todos los indicadores enunciados, al menos se cuadriplican en diciembre de 2018 los indicadores de finales del año 2003, justificando la hipótesis del trabajo en cuestión.

CAPÍTULO 4: Desarrollo Bancario Argentino en la Actualidad

4.1 Presentación

Para entender el por qué los Bancos de nuestro país (y no sólo este tipo de empresas, sino casi todas) siempre van un paso atrás en términos de desarrollo tecnológico e infraestructura en relación a potencias mundiales como Estados Unidos, Alemania, Japón, Gran Bretaña entre otros; sólo alcanza con decir que Argentina muestra constantemente una situación económica inestable y fluctuante que retrasa y deja para otro momento las grandes inversiones en términos de mejora arquitectónica y desarrollo tecnológico.

Como se mencionó en los apartados anteriores, posterior a la crisis Argentina del 2001, los Bancos hicieron una transformación importante en términos de estrategia comunicacional y fundamentalmente en la modificación de la promesa hacia el público objetivo. Hubo algunos avances tecnológicos necesarios del momento como la creación de las plataformas electrónicas para que los clientes pudieran realizar el mayor tipo de operaciones sin acercarse a la sucursal o modificación estética de algunas sucursales; pero la recuperación de la imagen no se sostuvo en función a este tipo de cambios principalmente.

Por este motivo, mientras el sistema bancario argentino ponía énfasis en intentar recuperar la confianza de los clientes a través de la transformación del mensaje y de una estrategia comunicacional más ligada a los sentimientos de los clientes, las empresas del mismo rubro de los países desarrollados fueron innovando y mejorando año a año en términos tecnológicos y de infraestructura.

4.2 Desarrollo Bancario Argentino en la Actualidad

Actualmente en la Argentina se está produciendo un fenómeno en el sistema bancario que hace años se estaba desarrollando en otros países y hasta en la región, pero no en nuestro país. El mismo se trata del desembarco de los Bancos con espacios digitales y hasta para tomar un café, donde se pueda usar celulares, tablets, wifi del establecimiento.

Este fenómeno es toda una novedad, ya que es de público conocimiento que en las entidades financieras de la República Argentina hay normas de seguridad muy estrictas, como por ejemplo que no se pueden usar dispositivos electrónicos como el celular. Esta normativa se aprobó en abril de 2011 por el Banco Central (BCRA) a través de la Ley de Seguridad Bancaria (Ley 26.637) con el objetivo de evitar actos delictivos, como por ejemplo el contacto con alguien que esté esperando fuera del Banco para pasar información sobre el retiro de dinero de algún cliente y que posteriormente sea robado; sacar fotos o filmar para estudiar movimientos de alguna sucursal o carga de cajeros automáticos, entre otras situaciones.

Ahora todo está cambiando, ya que en estos nuevos modelos de sucursales es imprescindible contar con algún dispositivo electrónico para poder transaccionar y realizar operaciones.

Últimamente, y no sólo en Argentina, el efectivo está perdiendo terreno en las transacciones en manos del dinero electrónico, como ser tarjetas de débito, crédito, billeteras virtuales. Los Bancos quieren aprovechar este cambio de hábitos para virar la estrategia hacia el mundo digital.

Estos cambios de hábitos apuntan a realizar nuevas sucursales en donde no haya que esperar en línea de cajas para hacer un pago o retirar dinero, sino tratando de automatizar todo, permitiendo conexión a internet y hasta dar lugar para tomarse un café. Este tipo de sucursales apuntan a un público más joven, el cual casi nunca estuvo ligado a las entidades financieras.

Se trata de sucursales que basan su estrategia en la autogestión, con cajeros automáticos, autoservicios, PC y Tablets para usar plataforma electrónica de la entidad en cuestión. Por supuesto hay empleados de la entidad que asesoran y tienen la posibilidad

de ofrecer cuentas, préstamos, seguros, entre otros productos. El diseño de estas sucursales es muy moderno, con muebles de estilo escandinavo, con espacios amplios como salones de estar para hacer transacciones, trabajar o simplemente relajarse.

Los horarios de estas nuevas sucursales son más flexibles que los de las entidades financieras comunes (Lunes a Viernes de 10 a 15 hs en el ámbito de Capital Federal y Gran Buenos Aires) y hasta están abiertas los fines de semana. Según datos del Banco Central de la República Argentina para fines del año 2019 se van a abrir cuatros “bancos-café” y la idea es una expansión fuerte a partir de 2020 en bancos privados y también públicos del país y las multinacionales por supuesto.

En Anexos se adjunta una encuesta que realizó uno de los principales Bancos privados de la Argentina acerca de la percepción que tienen los clientes sobre el cambio de dinámica y arquitectónica realizada en su sucursal casa matriz durante el año 2018.

Otro tipo de “empresas” que están surgiendo actualmente y están provocando mucho impacto en el sector bancario son las denominadas *Fintech*. Esta abreviatura deriva de Finance Technology. Como el término lo dice son empresas que ofrecen productos y servicios financieros por intermedio de las nuevas tecnologías, como ser Internet, Redes Sociales, aplicaciones para celulares.

Este tipo de tecnología acerca mucho al público joven con un mercado como el bancario sin necesidad de grandes estructuras y gran cantidad de empleados, lo cual es una amenaza muy grande ante las estructuras tradicionales de los bancos con muchas sucursales, empleados y los costos que esto implica. Esto hizo que los principales bancos de la Argentina tomaran medidas y empezaran a innovar con “bancos cafés” y hasta con plataformas virtuales para el público que no desee acercarse a las sucursales. Esto obliga a las entidades financieras a realizar cambios en sus estrategias para retener a los clientes ante la inminente llegada de la tecnología al sector bancario.

4.2.1 Bancos y seguros sin sucursales

Tanto las entidades bancarias como las aseguradoras tradicionales buscaron modernizar sus sucursales, llegando a proponer a sus clientes prescindir totalmente de locales físicos. La contratación y todas las gestiones se hacen desde una app o sitio web,

a distancia. Y el ahorro de costos que eso representa les permite hacer propuestas “low cost”.

Es el caso de Wilobank, entidad que ya empezó a operar con autorización del Banco Central. Para abrir una cuenta y pedir una tarjeta de crédito, sólo exige bajar la app, fotografiar el DNI y sacarse una selfie. Luego, toda la relación es por chat o por teléfono. “Así pueden ofrecer un servicio más barato y tasas de préstamos y plazos fijos más atractivas” (Grosz, 2018).

Esta entidad, no cobra cargos de mantenimiento de cuentas, por extracciones en cajeros ni por la renovación de tarjetas de crédito. La oferta más llamativa es que pagan una tasa del 20% anual sobre el saldo que se tiene sin usar en la cuenta. “Así, en un mes llegamos a 9 mil clientes que en su mayoría tienen entre 25 y 45 años”, (Grosz, 2018).

4.2.2 Modernización de las entidades financieras

Así como la tecnología modificó el sector industrial e incluso el de servicios, el sector financiero se está modernizando. A nivel mundial, se puede observar que el 20% de los pagos ya es provisto por las fintech, que con sus soluciones ofrecen nuevas respuestas a los usuarios de productos financieros.

“El término Fintech deriva de las palabras finance technology y representa a las empresas que ofrecen productos y servicios financieros, haciendo uso de tecnologías de la información y comunicación, tales como páginas de internet, redes sociales y aplicaciones para celulares” (Condusef, 2016). De esta manera sus servicios son menos costosos y más eficientes que los que ofrecen la banca tradicional.

Estas empresas financieras operan como intermediarios en transferencias de dinero, préstamos, compras y venta de títulos financieros, como también, asesorando financieramente. Las Fintech son atractivas principalmente para personas jóvenes, ya que la mayoría de ellas están vinculadas a tecnologías relacionadas con dispositivos móviles, y generalmente, no hay necesidad de ir a una sucursal para llevar a cabo algún trámite; por lo que son innovadoras y flexibles al público.

Estas entidades, actúan en las siguientes áreas (Condusef, 2016):

- Pagos y remesas.
- Préstamos.
- Gestión de finanzas empresariales.
- Gestión de finanzas personales.
- Crowdfunding (financiamiento de proyectos).
- Gestión de inversiones.
- Seguros.
- Educación financiera y ahorro.
- Soluciones de scoring, identidad y fraude.
- Trading y mercados.

Con respecto al sistema financiero argentino Pagura (2018) afirma: "los bancos argentinos están haciendo un gran esfuerzo para desarrollar propuestas de este tipo, tomaron nota de que deben reconvertirse y la batalla la están librando. [...]"

Argentina viene "un poco retrasado" a nivel regulaciones,

"[...] en el año 2018 se lanzaron los primeros dos bancos completamente digitales, sin sucursales, lo que brinda un escenario diferente: en un banco tradicional seguís regulado por el Banco Central, con las fintech tu área de acción es más limitado, pero al mismo tiempo tenés menos regulaciones para hacer cosas que la banca tradicional no puede". [...] (Pagura, 2018)

Los principales bancos de Argentina están en ese proceso, no solo para retener o captar clientes, sino como simple método de supervivencia: "Estos cambios no son fáciles de hacer, pero las grandes organizaciones los emprenden porque entienden que hay una amenaza muy grande sobre el negocio tradicional. Se reconvierten o corren el riesgo de desaparecer". (Pagura, 2018)

Las regulaciones del Banco Central hacen que a los bancos tradicionales se les dificulte el paso hacia el negocio que realizan las fintech que por normativas gubernamentales no están reguladas por el BCRA. Lo que si se le permitió a los bancos tradicionales es la posibilidad de abrir sus propias fintech sin estar reguladas tampoco.

Será imprescindible entonces que los bancos tengan en cuenta todos los desarrollos tecnológicos a la hora de virar de estrategia, ya que sino perderán mucho terreno en manos de las nuevas fintech, las cuales crecen a pasos agigantados y pueden representar una amenaza muy importante para el sector bancario.

Ahora bien, teniendo en cuenta este surgimiento tan importante para el mercado bancario de las fintech, faltaría definir si son una amenaza para los bancos al ser tratados como competencia, o pueden representar una oportunidad y tenerlos como aliados para trabajar en conjunto. En principio, cualquiera de las dos posibilidades podría ser válida.

Cuando las fintech surgieron como soluciones financieras destacadas por sus innovaciones a nivel tecnológico y simpleza para tomar contacto con el cliente, fueron cada vez más las grandes instituciones y empresas del mercado bancario que decidieron acercarse a estos modelos en vez de tomarlos como amenazas, con la intención que las primeras ayuden a los bancos tradicionales a generar sinergia y a crear nuevas oportunidades.

De todas formas, aunque los bancos tradicionales evolucionaron con la transformación digital, en algunas oportunidades el ritmo del cambio tecnológico y la continua innovación pueden llegar a desbordar hasta las mejores áreas de tecnología de los principales bancos. Esto provocó ruidos de ambos sectores ya que las fintech acusan a los bancos tradicionales de monopolizar servicios y por su burocracia; y éstos últimos acusan a las fintech de estar al borde de la ilegalidad y de incumplir las normas de seguridad más básicas.

No obstante, con el surgimiento de las nuevas tecnologías, más allá de estos puntos de conflicto los cuales se está trabajando conjuntamente para resolver, se genera un espacio de colaboración en donde ambos actores pueden unirse con el fin de mejorar la experiencia del cliente y promover una omnicanalidad y una inclusión financiera para todos los sectores. Queda claro entonces que ambos se necesitan:

“Los bancos tradicionales requieren la gran creatividad y la capacidad de amoldarse a los cambios de las fintech para generar servicios y aplicaciones nuevos según la demanda del momento; y las fintech necesitan de la gran capacidad de financiamiento y todo el know how que cuenta la banca tradicional”. (CIO, 2018)

La nueva competencia, entonces, implica cada vez más y más tecnología y estar preparados para la influencia de las nuevas generaciones que nacieron con la cotidianeidad de usar un celular para hacer cualquier tipo de trámite, compra u operación que pueda imaginarse, cuando no hace mucho tiempo atrás sin el acceso a Internet desde una computadora personal o desde un Cibercafé no podía realizarse.

En el apartado de Prospectiva del Marketing Bancario, en el Capítulo 6 se desarrollará sobre las nuevas generaciones y la vital importancia que deberán prestarle las entidades financieras a éstos, para ofrecerles productos y/o servicios que estén a la altura de sus expectativas, ya que serán los decisores de compra fundamentales y los encargados de definir qué tipo de organizaciones serán las que triunfen y se mantengan en el mercado y cuáles dejarán de existir por no poder adecuarse a los constantes cambios del mismo.

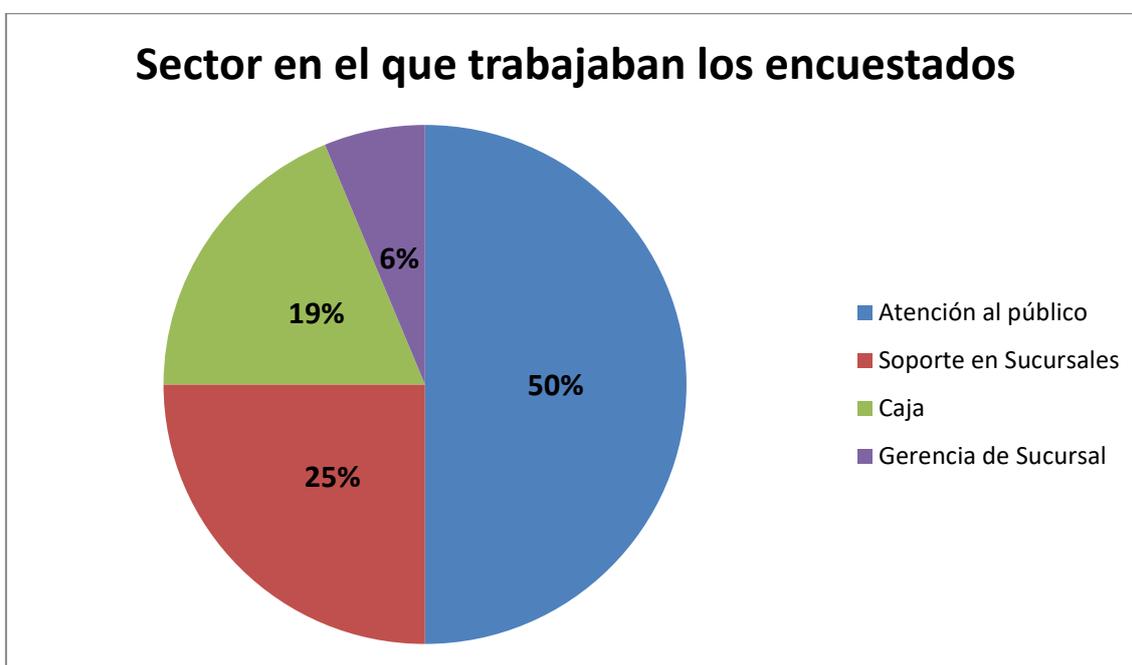
CAPÍTULO 5: Estudio de campo

Con el fin de alcanzar el objetivo general “analizar las estrategias desarrolladas por dos de los principales Bancos privados en Argentina post crisis económica del año 2001 para recuperar a sus clientes y por consiguiente, la rentabilidad perdida”, se circularizó una encuesta consistente en seis preguntas entre personas que trabajaron antes, durante y posteriormente a la crisis argentina de 2001 en algún Banco privado. Se puso de manifiesto la opinión de quienes vivieron en carne propia el casi derrumbamiento del sistema financiero argentino.

Dieciséis personas respondieron dicha encuesta. (Se presenta en el Anexo la misma).

A continuación, se presentan algunas conclusiones del estudio realizado:

Sector en el que trabajaban los encuestados en ese momento:



Fuente: Realización propia.

El 100% de los encuestados trabajaba en sucursales de entidades financieras al momento del surgimiento de la crisis económico- financiera en el año 2001, con lo cual

fueron los empleados más perjudicados y que sufrieron las consecuencias sociales de los reclamos de los ahorristas por su dinero.

- *La pregunta 1) refiere a qué importancia los encuestados le dan a la aplicación del Marketing en las entidades financieras, teniendo como opciones Nula, Poca, Regular, Importante y Muy Importante.*



Fuente: Realización propia.

En esta primera pregunta, el 62% de los consultados le da poca o regular importancia a la aplicación del Marketing en el sistema bancario argentino, mientras que el 38% restante considera que es importante o muy importante. El haber realizado en primer lugar esta pregunta, va a cobrar sentido para los encuestados al final de la presente encuesta.

- *La consigna 2) consiste en una pregunta abierta. Se le consultó a los participantes que vivencias podían destacar de los años de crisis trabajando en un banco:*

En todos los casos revisados, los relatos de las vivencias de trabajar en sucursales durante la época de crisis son muy negativas; a continuación se transcribirán las respuestas más significativas de los encuestados:

- “La gente estaba agresiva todo el tiempo [...] Se recomendaba desde el banco no vestirse como un empleado bancario para no ser reconocido en la calle [...] Trabajábamos los sábados, ya que había muchos feriados bancarios y de un día para el otro no sabíamos si teníamos que ir al otro día a trabajar [...] Se nos descontó hasta un 20% el sueldo”
- “El clima era caótico [...] Todos los días teníamos que ir a trabajar una hora antes para leer el Boletín Oficial, ya que todos los días cambiaban las normativas y no sabíamos qué decirles a los clientes [...] No nos sentíamos cuidados; nosotros dábamos la cara pero no teníamos herramientas para soportar tanta presión”
- “Había horas de espera para atender al público, la gente nos insultaba a los gritos, hacían sentadas en el hall de atención [...] Un cliente amenazó con suicidarse delante mío sino le daba sus ahorros [...] Hubo muchísimos empleados con licencia psiquiátrica durante y posterior a la crisis”
- “El banco ofrecía diariamente simulaciones de retiro voluntario ya que no podía sostener a todo el personal”

Si bien durante el presente trabajo se puso de manifiesto lo difícil que fue para los ahorristas y para la sociedad retomar la confianza en el sistema financiero, en este estudio y en esta pregunta en particular se expone lo duro que fue ser empleado bancario en ese momento, muchos de los cuales también tenían sus ahorros congelados y en vez de reclamar tenían que calmar a los clientes.

- *La pregunta 3) consulta a los encuestados su percepción sobre qué tan probable veían en ese momento, después de las situaciones mencionadas en la pregunta 2),*

que la gente volviera a confiar sus ahorros a un banco. Las opciones de respuesta son: *Imposible, Poco Probable, Probable, Con Seguridad.*

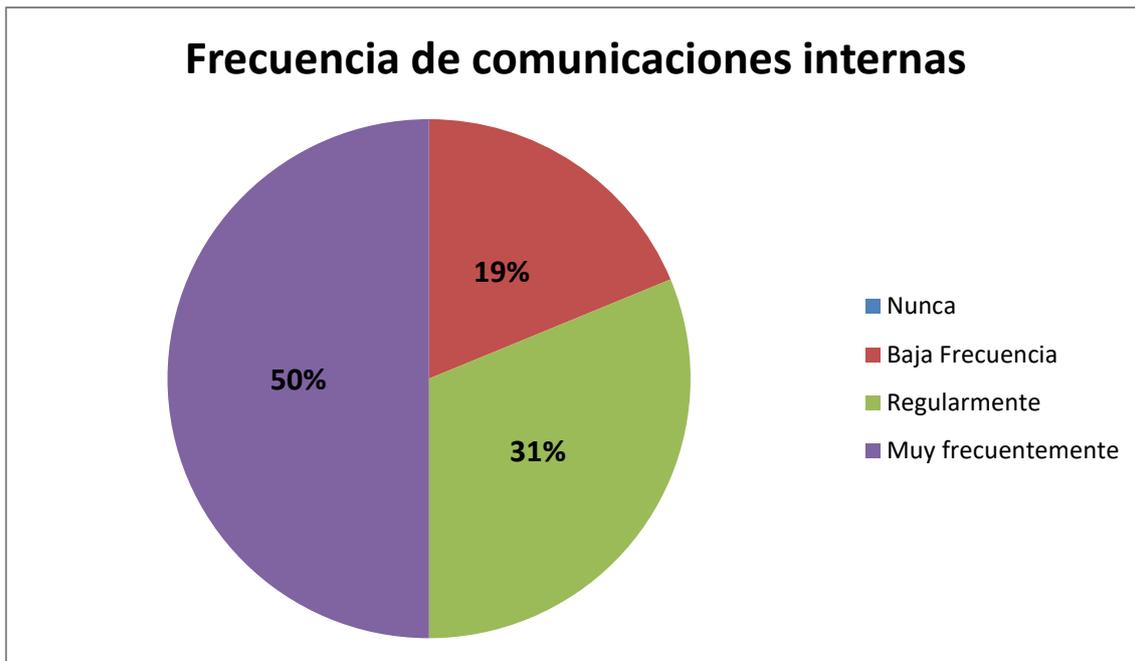


Fuente: Realización propia.

Los resultados de esta consulta son contundentes: el 81% de los encuestados determinaron imposible la posibilidad de que la gente volviera a confiar sus ahorros a un banco, mientras que el 19% lo veía poco probable. Ninguno de los encuestados encontró probable o con seguridad que se volviera a confiar en el sistema bancario argentino posterior a las situaciones vividas a partir de diciembre de 2001.

Esta es una de las respuestas clave para tomar magnitud la importancia del Marketing Bancario para poder recuperar la confianza de la gente. Ni siquiera los propios empleados de los bancos tenían certidumbre sobre lo que ocurriría, menos la tendrían los ahorristas perjudicados fuertemente con la quita de sus ahorros.

- *La pregunta 4) hace referencia a la frecuencia con que el banco realizaba comunicaciones internas a sus empleados de cara a cómo afrontar la situación y cómo comunicarse con los clientes externos. Las respuestas ofrecidas fueron: Nunca, Baja Frecuencia, Regularmente, Muy frecuentemente.*

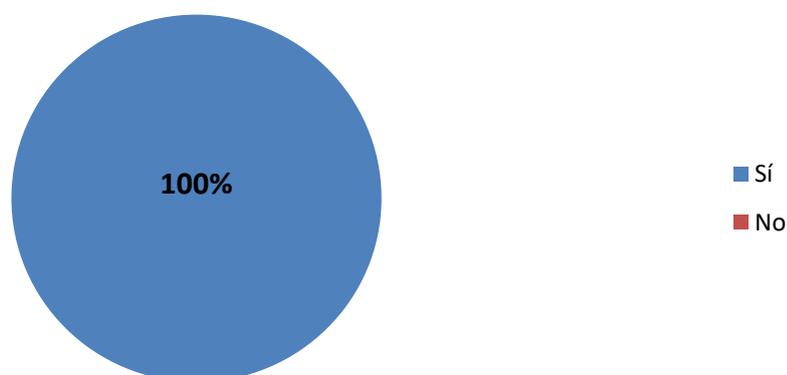


Fuente: Realización propia.

En esta consulta, el 81% de la muestra realizada informó que las comunicaciones de los Bancos, más de título normativo que de accionar para con los clientes, se realizaban con mucha frecuencia o regularmente.

- *En la consigna 5) se consulta sobre si los empleados encuestados notaron si, posterior a la crisis, cambiaba la estrategia comunicacional de los Bancos para con los clientes externos en términos de publicidades, promociones, comunicaciones internas.*

¿Se notó un cambio comunicacional y estratégico posterior a la crisis?



Fuente: Realización propia.

Los 16 encuestados respondieron que sí, y en la *pregunta 6)* se les hizo desarrollar sobre qué aspectos de comunicación y estrategia notaron que cambiaron durante los años posteriores a la finalización de la crisis. A continuación, se transcribirán las respuestas más significativas de los encuestados:

- “Hubo muchas acciones promocionales como por ejemplo Plazos Fijos a tasas altísimas, regalos por realizar plazo fijos como puntos de Aerolíneas Argentinas [...] Empezaron a surgir descuentos en supermercados, espectáculos, restaurantes”
- “Se corrió el foco de la venta de servicios y se puso en la relación con el cliente y en la generación de confianza para con el oficial de atención”
- “Se empezaron a ofrecer otros servicios que previamente no se ofrecían como Seguros, y se daban importantes descuentos por realizar alguna inversión en esos seguros”.
- “Hubo mayor competencia entre Bancos, ya que todos empezaron a realizar ofertas en distintos ámbitos y comenzaron las promociones de descuento con tarjetas de crédito y puntos de fidelización por consumir con una u otra tarjeta”

- “Las publicidades televisivas promocionaban con personajes de alto conocimiento masivo sobre la importancia de empezar a operar por banca electrónica y lo amigable que era el sistema [...] Se corrió el foco del mensaje, se buscó un público más joven al que le atraiga conseguir beneficios más que buscar inversionistas[...] El mensaje de cara a mi función era que el cliente nos elija principalmente, posteriormente las inversiones y la llegada de sus ahorros iba a llegar sola”

Los propios empleados bancarios notaron que el mensaje estaba cambiando y que había que correr el foco del mensaje de robustez y seguridad de años anteriores al 2001, por un mensaje más amigable y que acercara nuevamente a los clientes a los bancos, que habían sufrido una pérdida de reputación gravísima durante los años de la crisis.

- *A los encuestados se les entregó la encuesta hasta la pregunta número 6). Al finalizar la misma, se les dio una nueva página con la última pregunta, la número 7) la cual expone lo siguiente: Teniendo en cuenta que todo lo que mencionó en las preguntas anteriores, seguramente haya sido pensado estratégicamente por un departamento de Marketing y los niveles actuales de clientes bancarizados que confían sus ahorros a diferentes entidades financieras es considerablemente mayor en términos porcentuales que previo a la crisis del 2001 en la Argentina, se le solicita que responda nuevamente la pregunta 1) ¿Qué tan importante usted considera que es la aplicación del Marketing en el sistema bancario argentino?*

El objetivo de la repetición de la consulta, fue para que aquellos que a priori no tenían muy en claro que la recuperación de la imagen de los bancos llevó un arduo y gran trabajo estratégico propiciado por el sector de marketing de los bancos, tengan en cuenta que se realizaron muchas acciones y de cambios de paradigma para llegar a los niveles actuales de bancarización de los clientes.

Es muy notorio el resultado positivo de las acciones estratégicas ya que el 100% de los encuestados veía imposible o poco probable que los clientes volvieran a confiar en un banco. Los resultados de esta pregunta fueron diferentes a la primera:



Fuente: Realización propia.

Este gráfico responde a la misma *pregunta 1*), pero que posterior a la realización de la encuesta, muchos de los encuestados cambiaron su parecer de cara a la importancia del Marketing Bancario en la Argentina.

A priori, el 38% de los encuestados veía que el marketing en el sistema bancario argentino era muy importante o importante, mientras que el 62% restante consideraban una importancia regular o poca. El importante dato estadístico es que, al finalizar la encuesta, la misma muestra arrojó que el 69% de los consultados consideran al marketing como muy importante o importante en la recuperación de estas organizaciones posterior a la crisis, contra una regular importancia del 31%.

Lo que arroja este estudio de campo como conclusión fundamental es que los encargados de llevar a cabo las diferentes estrategias, cumplieron el objetivo de ser el motor silencioso de la recuperación de confianza en el sistema financiero. Sin rebajarse,

ni pedirle por favor a los clientes que vuelvan a operar con ellos, hicieron que sea nuevamente atractivo trabajar con los bancos, por medio de las promociones anteriormente mencionadas y el cambio de paradigma de ponerse del lado del cliente y privilegiar la experiencia de éstos por sobre brindar una imagen de entidad robusta y segura.

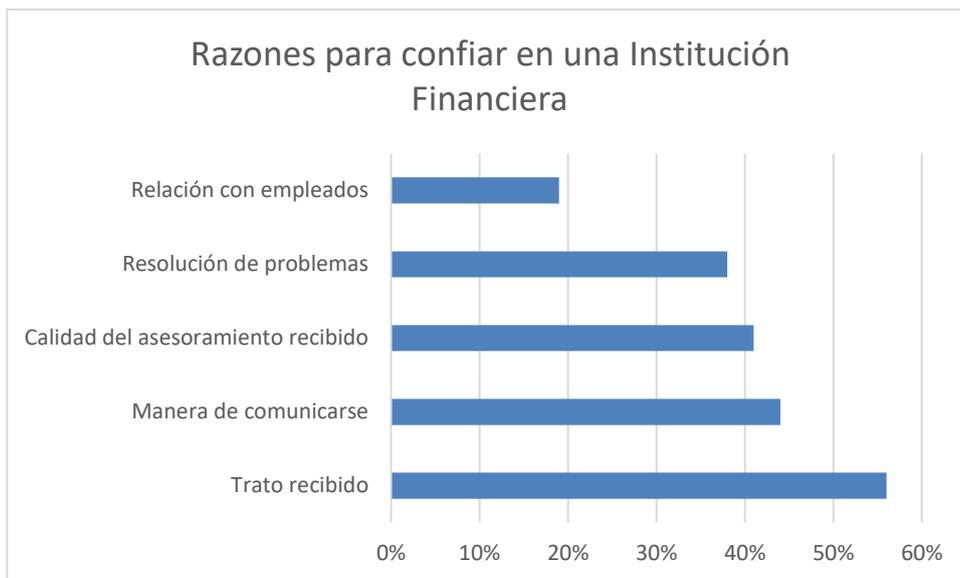
CAPÍTULO 6: Prospectiva del Marketing Bancario en Argentina

Como se ha mencionado en el presente Trabajo de Investigación, las nuevas tecnologías están revolucionando el negocio bancario, y obligan a las empresas que quieran mantenerse en el mercado a estar atentas a las nuevas tendencias para no perder clientes y rentabilidad en este proceso. El propósito de este apartado será poner especial atención en dos de los desafíos más importantes que se les presentará a las entidades financieras para los años que vendrán: uno será el contar con una infraestructura digital que haga frente a la demanda de los usuarios y el otro, el prestar especial atención a los delitos informáticos y fraudes que pudieran llegar a presentarse con el objetivo de prevenir cualquier tipo de riesgo reputacional y/o monetario.

“Teniendo en cuenta el desafío de contar con una infraestructura digital acorde, se presentará un término clave a la hora de analizar el futuro de la estrategia bancaria en los próximos años: la Omnicanalidad. Un cliente de un banco actualmente tiene acceso a su dinero a través de las sucursales, los cajeros, y también a través de internet y de su celular. Esto le permite ahorrar tiempo, ya que puede realizar operaciones bancarias desde cualquier lugar y en cualquier momento. Esto es llamado Multicanalidad”. (Rivero, Trettenero, & col. 2016, pp.21-37).

La omnicanalidad es más que la multicanalidad ya que en el primero el cliente es el centro de todas las comunicaciones. Es la capacidad de crear experiencias únicas para los clientes a través de diversas plataformas asegurando la calidad en todos los canales e interacciones con los clientes.

Otro punto muy importante para tener éxito será enfocar los esfuerzos en que las experiencias de los clientes sean satisfactorias sea cual fuere el canal por el que este sea atendido, ya es uno de los factores fundamentales a la hora de elegir una u otra entidad ya que los productos y servicios que ofrecen los Bancos son los mismos, lo que se destacará entonces será la atención recibida y la experiencia de los clientes.



Fuente: Elaboración Propia en base a Rivero, Trettenero, y col. (2016).

Los Bancos deberán hacer un gran esfuerzo en capacitar a sus colaboradores para que conozcan las necesidades reales de sus clientes, para tener una respuesta eficaz ante alguna consulta o qué, ante algún proyecto de índole personal o profesional un cliente piense en aquel que lo atendió de buena manera y no direcciona su elección simplemente por el banco que le cobre menores comisiones.

“Los vínculos entre las personas y entre las personas con las instituciones se basan en experiencias. La repetición de experiencias agradables en el tiempo crea una percepción de satisfacción en la relación de una persona con otra, o de una persona con una institución. Cuando una persona consulta a otra por una entidad financiera, los recuerdos entran a funcionar, tanto los buenos como los no tan buenos. La confianza entre ambas personas motivará a que se forme una percepción a través de la respuesta que recibe. El boca a boca tiene un poder que no se debe desestimar...” (Rivero, Trettenero, y col., 2016, pp. 26-31).

Cabe destacar que ninguno de los canales es mejor o peor que otro, sino que habrá que tener en cuenta qué prefiere cada cliente en cada contacto con la entidad en cuestión. Si hay un cliente que no encuentra lo que quiere un banco, seguramente vaya a buscar lo que necesita en otro, por eso no hay que dejar de atender ningún medio de comunicación con los clientes si se quiere fidelizarlos. La tendencia general es que los canales digitales van a tener un mayor uso en el tiempo, acompañado por los avances tecnológicos que

seguirán sucediendo; sin embargo, las sucursales de las entidades financieras no van a desaparecer porque el trato personal aún es muy valorado y lo seguirá siendo a través del tiempo.

En conclusión, será de suma importancia realizar un análisis de las necesidades de cada segmento de clientes para poder ofrecerles exactamente lo que necesitan y brindarle todas las herramientas a los empleados para que el contacto entre la entidad y el cliente, sea una experiencia que éste último recuerde de forma positiva y genere un vínculo y hasta pueda recomendar a gente de su círculo.

Si bien el avance tecnológico parecería que conlleva sólo beneficios y ahorro de tiempo al público usuario, también hay que tener en cuenta que los delitos informáticos y los fraudes pueden ser muy comunes a la hora de operar a través de canales electrónicos.

Por este motivo, el uso de canales digitales demanda entonces un aprendizaje muy grande de parte de los empleados de las entidades financieras, como requisito fundamental de cara a la experiencia del cliente. Actualmente existen organizaciones de hackers que tienen como objetivo la apropiación ilícita de información o dinero, afectando a usuarios individuales o empresas mediante suplantación de identidad en páginas web, smartphones, entre otros.

En base a los avances tecnológicos incorporados en los servicios bancarios, será prioridad número uno de los bancos confirmar que la identidad de la persona que está tras una computadora, celular o cualquier dispositivo electrónico, sea realmente la que figura por sistema para realizar una operación de forma electrónica y no un hacker.

Existen tres maneras de validar a una persona.

- La primera es a través de algo que la persona tiene y sirve para identificarlo de forma única, ejemplo Token (se explicará en párrafos siguientes).
- La segunda es mediante algo que sólo el cliente sabe, como por ejemplo una clave alfanumérica.
- La última está relacionado con una característica física, como por ejemplo las huellas dactilares.

Esta última, a priori, es la forma con mayor índice de confiabilidad, pero se precisa al cliente presencialmente que es justamente lo que los bancos digitales quieren evitar; por eso es muy importante el desarrollo de aplicaciones en los cuales se pueda validar identidad por huellas digitales por medios electrónicos.

Actualmente hay varios instrumentos para autenticar a los clientes. Una es la tarjeta de coordenadas (que se está dejando de utilizar) la cual es una tarjeta con letras y números con un código de validación, la cual a priori tiene únicamente la persona que recibió esa tarjeta y en determinadas operaciones se le piden dos coordenadas para validar identidad. Otra de las formas de validar la identidad de una persona que se utiliza hace relativamente poco es la del código Token, que consiste en un código que se envía al celular del cliente que previamente se validó en una Sucursal o cajero automático. En varios bancos, también en la plataforma electrónica, se solicita además de una clave numérica, un usuario alfanumérico para validar junto con el Documento Nacional de Identidad (DNI). Todos estos instrumentos, están hechos de forma que el riesgo de que cualquiera pueda ingresar adivinando los datos de otra persona, sean casi nulos.

El trabajo a futuro de los Bancos es tratar de sofisticarse cada vez más en cuestiones de seguridad informática, intentando reducir los ataques de las organizaciones de hackers aunque éstas últimas cada vez más aplican técnicas direccionadas directamente a los clientes. Un ejemplo de esto son los e-mails en los que se solicita un desbloqueo de la cuenta y le obliga al usuario a que ponga toda la información de los elementos de autenticación con una dirección de mail que a simple vista puede ser de la entidad financiera en cuestión o la de la administradora de la tarjeta de crédito. En esos casos, las entidades financieras no tienen responsabilidad directa, pero los clientes pueden tener malestar porque se hayan visto vulneradas sus bases de datos.

Otra de las variables de vital importancia a tener en cuenta además de lo mencionado anteriormente, es que el mercado deberá estar muy atento a los cambios generacionales que se están produciendo en relación al público objetivo de los bancos. La frase infinitamente repetida “los jóvenes son el futuro”, hoy bien podría reemplazarse por “los jóvenes son el presente” ya que cada vez más las nuevas generaciones son las que marcan la tendencia de hacia dónde debe moverse el mercado.

Actualmente se pueden destacar dos generaciones muy importantes que son las que están revolucionando todos los mercados: la generación Y (también conocidos como los millennials) y la generación Z (centennials).

La generación Z comprende a los jóvenes nacidos entre 1994 y 2010; se caracterizan por ser emprendedores, de rápida comprensión y autodidactas. Son nativos digitales y pasan en promedio entre 6 y 10 horas con sus aparatos electrónicos, realizando todo tipo de interacciones y hasta trámites con un Smartphone o computadora. Su dominio de las nuevas tecnologías es innato, son irreverentes ya que cuestionan absolutamente todo con lo cual son y serán de los públicos más exigentes a la hora de evaluar un producto o servicio en cualquier tipo de industria.

La generación Y o Millennials comprende a los nacidos entre 1981 y 1993. Crecieron en los inicios de la digitalización, y se los puede segmentar como una generación perezosa e individualista, aunque con hábitos de vida sana, alimentación saludable y ecologistas.

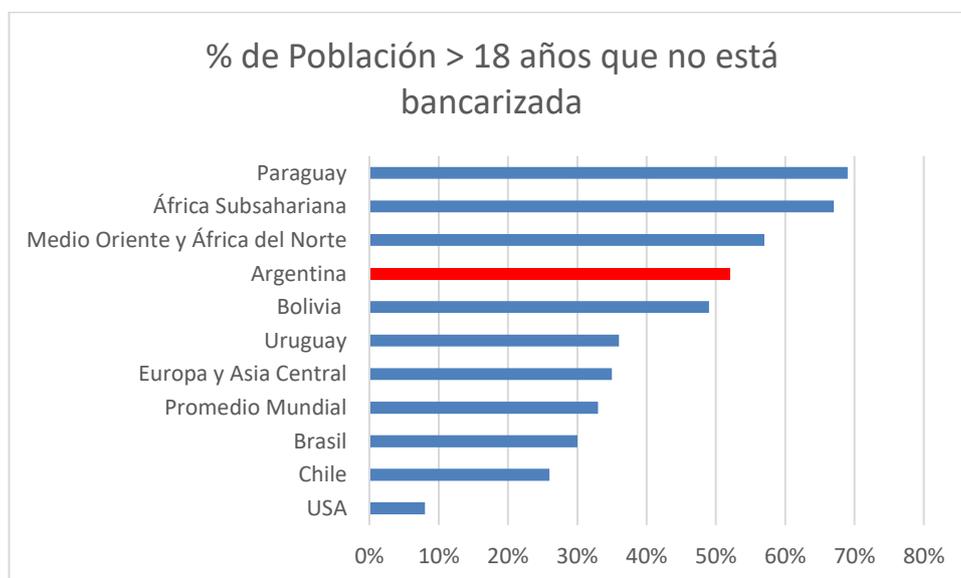
Las entidades bancarias tomaron nota del público objetivo y de los cambios que las nuevas generaciones van presentando y de los deseos que van exigiendo. Es por esto, y por la incursión de las fintech que muchos bancos buscan adaptarse a los millennials y centennials. Estas dos generaciones presentan puntos en común, como por ejemplo en relación al mercado bancario, es que en su gran mayoría no quieren ir a las sucursales, por lo que su prioridad no es la atención; su prioridad es no perder tiempo; con lo cual los canales digitales deberían funcionar a la perfección. Son jóvenes informados y muy conectados que requieren y exigen que las empresas tengan una comunicación ágil, sencilla y cercana con ellos.

En párrafos anteriores se mencionó que, muchas entidades tomaron nota y además de agilizar sus plataformas digitales, ofrecen diversos tipos de descuentos y beneficios en compras online en plataformas especialmente dirigidas a estos jóvenes, como ser: Spotify, Pedidos Ya, MercadoLibre, Netflix, Rappi, Glovo, entre otros.

Hay una última variable que es importante destacar en relación al mercado bancario actual y futuro en Argentina y es que, según una encuesta de la Universidad de Palermo, a contramano de la región, más de la mitad de los argentinos mayores de 18 años aún no tiene ninguna cuenta bancaria.

Si bien en éste y otros apartados, se mencionó que cada vez son más las sucursales de los bancos, los servicios ofrecidos van mutando, se emiten cada vez más tarjetas de crédito y débito, las aplicaciones financieras para celulares y PC se masifican, se realizan más transferencias electrónicas; es una realidad que sólo una parte de la población está bancarizada y los índices son muy bajos en relación a los mismos indicadores en otros países de la misma región y ni hablar si se compara con Estados Unidos o la Unión Europea.

“Argentina cuenta con un 52% de la población mayor a 18 años no bancarizada contra un 33% de promedio mundial. En el siguiente gráfico se observa el porcentaje de adultos no bancarizados en Argentina VS otros países y regiones” (Gosz, 2018).



Fuente: Elaboración Propia en base a Gosz. (2018).

La principal razón de nuestro retraso es el alto grado de informalidad de la economía. A diferencia de otros países, acá hay gente que tiene actividades económicas lícitas y aun así no tiene cuenta bancaria. Algunos motivos que podrían explicarlo son el interés por evadir impuestos, la falta de sucursales bancarias en las zonas menos favorecidas y una larga historia de crisis económicas que favorecen la desconfianza, en especial en las personas de mayor edad. (Foglia, 2018)

Esto evidencia que, si bien las entidades financieras pudieron hacer un gran trabajo en términos de recuperación de confianza, queda mucho camino por recorrer ya que existe más de la mitad de la población adulta como cliente potencial.

El desafío de los bancos es transformar las debilidades en oportunidades de mejora y convertir a la mayor cantidad de personas posibles en futuros clientes y leales a las marcas. Todo esto se podrá hacer mediante la incorporación de nuevas y mejores tecnologías y de atender los deseos y necesidades de los consumidores en tiempo y forma, innovando en la forma de llegar hasta los más reticentes. (Glosz, 2018)

En conclusión, para el futuro del sector bancario, es de vital importancia estar atento y cambiar constantemente de acuerdo a los desarrollos tecnológicos, a los deseos y necesidades de los clientes y a los cambios generacionales; pero no hay que confundir esta inmersión en la tecnología como éxito garantizado o de beneficios inmediatos. El éxito de la aplicación de la tecnología en la empresa dependerá del uso intensivo de esta nueva tecnología por parte de la organización y en el correcto entendimiento de la gerencia de los beneficios reales que se pueden obtener sobre ésta y el estar atento y predispuesto a cambiar si se presenta alguna transformación de paradigma repentino.

CONCLUSIONES

En este trabajo se han presentado varios conceptos del Marketing que han tenido lugar en la recuperación de las entidades financieras posterior a la Crisis Económica Financiera que se vivió en Argentina a partir del año 2001.

Principalmente se aclaró que la imagen corporativa no es solamente la aplicación de un logo para la organización, sino que es un conjunto de factores más complejos como la misión, la visión, los valores de una entidad, su cultura corporativa, la identidad visual (ahora si entra en juego el isologotipo), la arquitectura de la organización, su gama de colores, comunicación corporativa y comportamiento institucional, entre otros.

Por otro lado, se presentó el concepto de branding emocional que consiste en una herramienta que pretende llegar al consumidor mediante las emociones en lugar de la razón. Es decir, busca conocer el poder de decisión de compra o elección de los clientes en base a los sentimientos. Se movió el foco de la racionalidad, y pasaron a tomar protagonismo los factores emocionales, en lo que respecta la vivencia de un producto o servicio y a la Experiencia del cliente de cara a cualquier contacto de éste con la organización en cuestión a través de cualquiera de sus canales de atención (omnicanalidad).

También se vio que es sumamente importante la interacción que las organizaciones deben tener a la hora de comunicar para con el público interno y externo.

Cualquier tipo de organización debe tener un amplio y profundo conocimiento del público objetivo al cual van dirigidos sus mensajes, para trabajar de la mejor forma la persuasión que se quiere lograr en éstos y que reciban el mensaje de la manera que la empresa quiere que sean tomados. Otro factor vital dentro de la estrategia de comunicación y que toma mayor importancia aún en este trabajo, es el manejo de las crisis.

No se puede dejar librada al azar ninguna comunicación para con el público interno y externo en esos momentos de tanta sensibilidad, por lo que nuevamente es imprescindible contar con una gestión correcta de estrategia comunicacional a través de las Relaciones Públicas de una entidad. Debe haber respuestas concretas y efectivas al problema que se esté afrontando.

En el caso de los Bancos en particular, la promesa fundamental de la seguridad que estas entidades proveían a sus clientes sobre el fruto del esfuerzo de su trabajo (el dinero ahorrado) fue incumplida a partir del año 2001. A partir de ese momento, como se estableció en el presente trabajo, los bancos sufrieron a nivel de imagen corporativa un golpe muy grande. Los ahorristas no podían retirar su dinero, las medidas del gobierno de turno no eran promisorias, la falta de información brindada por las entidades financieras generaba una incertidumbre muy grande y la constante presión de los medios masivos de comunicación hacía ver que la situación de los bancos era insostenible.

A partir de este momento, es donde toman importancia las medidas mencionadas en el presente proyecto de investigación, ya que esas decisiones se tomaron con el objetivo de revertir una imagen negativa que se había impuesto para poder recuperar la confianza de los clientes y volver a tener una cantidad de clientes importante que retomaran los niveles de rentabilidad previos a la crisis, factor que a través de un cambio de estrategia comunicacional (gracias al branding emocional) se logró. Además de factores estéticos y visuales, se cambiaron los valores principales de seguridad, confianza, robustez y trayectoria a valores como juventud, confort, amigabilidad, cercanía, innovación.

El desafío fundamental actualmente y desde hace unos años está puesto en la experiencia del cliente, tanto en el armado arquitectónico de las sucursales, como en las nuevas tecnologías para hacer más simple las vivencias de los usuarios para con el banco. Los bancos pasaron a ser aliados de los clientes, posibilitadores de experiencias satisfactorias en términos de ocio (gastronomía, espectáculos, viajes) ajenas a priori a los servicios que los bancos proveían antes de la crisis del 2001.

Cabe destacar que esta inminente recuperación de confianza de las entidades financieras para con sus clientes, hizo que se centraran los esfuerzos en la transformación propiamente mencionada y se dejaran de lado por varios años en la Argentina, las grandes inversiones en términos estructurales y la llegada de innovaciones tecnológicas importantes, cuestión que recién en la actualidad (a mediados/finales del año 2018) se está observando en los principales bancos del país.

Por ejemplo, actualmente el manejo de efectivo está siendo reemplazado por el dinero electrónico a través de transacciones con diferentes tipos de tarjetas o aplicaciones con billeteras virtuales con el fin de automatizar la mayoría de las operaciones bancarias;

apuntando claramente a un público joven, el cual anterior al 2001 casi nunca estuvo ligado a estas entidades tan robustas.

Otro fenómeno que actualmente se está desarrollando y con mucha fuerza son las sucursales bancarias totalmente digitales, en donde cuentan con espacios de esparcimiento y con aparatos electrónicos para dispersarse, tomar un café y hasta navegar en Internet. Esto es toda una novedad en la Argentina, ya que en las sucursales de las entidades financieras tradicionales todavía aplica una norma de seguridad en la cual no se puede usar ningún dispositivo electrónico en las mismas, factor que incompatibiliza totalmente con la idea de estas nuevas sucursales que sin el uso del celular, internet o cualquier tipo de tecnología no podrían existir.

Otras empresas sin ningún tipo de estructura física que existen y ofrecen productos y servicios financieros, son las denominadas Fintech. Estas empresas financieras operan como intermediarios en transferencias de dinero, préstamos, compras y venta de títulos financieros, como también, asesorando financieramente. Las Fintech son atractivas principalmente para personas jóvenes, ya que la mayoría de ellas están vinculadas a tecnologías relacionadas con dispositivos móviles, y generalmente, no hay necesidad de ir a una sucursal para llevar a cabo algún trámite; por lo que son innovadoras y flexibles al público.

Las Fintech representan una gran amenaza para la estructura de los bancos tradicionales, con muchas sucursales y empleados, aunque en el presente trabajo de investigación se intentó proponerlas como una gran oportunidad de nuevos negocios trabajando en conjunto con la banca tradicional.

Esta nueva aparición también obligó a estas organizaciones a tomar medidas y a innovar ya sea en los nuevos modelos de sucursales digitales o hasta también generando sus propias Fintech para no quedar un paso atrás de las nuevas tendencias, lo que le haría perder mucho público y por consiguiente rentabilidad, que es al fin y al cabo lo que persigue cada una de las empresas que quiere subsistir en el mercado.

En este trabajo de investigación se circularizó una encuesta entre personas que trabajaron antes, durante y posteriormente a la crisis argentina de 2001 en algún Banco privado.

Ninguno de los encuestados consideró posible que los clientes volvieran a confiar en el sistema bancario argentino posterior a las situaciones vividas a partir de diciembre de 2001.

Posterior a la crisis, los encuestados observaron que las entidades cambiaron la estrategia comunicacional para con los clientes externos en términos de publicidades, promociones, comunicaciones internas. El mensaje había cambiado: se corrió el foco del mensaje de robustez y seguridad de años anteriores al 2001, por un mensaje más amigable tendiente a acercar nuevamente a los clientes a los bancos, que habían sufrido una pérdida de reputación gravísima durante los años de la crisis.

Por último, en el presente trabajo se puso especial atención a las tendencias venideras en el sistema financiero argentino y en lo que tendrán que trabajar los bancos para poder permanecer en el mercado y ser competitivos. Los dos puntos que se marcaron como fundamentales de cara a lo que viene son el contar con una infraestructura digital acorde a las demandas y necesidades de los usuarios, las cuales son cambiantes y vienen determinadas por los deseos de las nuevas generaciones (se vieron los ejemplos de los millennials y la generación Z) y el prestar especial atención a los delitos informáticos que pudieran presentarse, ya que es sabido que si bien la tecnología provee beneficios en casi todos los aspectos estudiados, conlleva también mayores riesgos en términos de delitos y fraudes, lo que provocaría que la experiencia de un cliente perjudicado por alguno de estos riesgos, sea negativa y no se cumpla el objetivo primordial que tienen las entidades financieras hoy en día.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Banco Central de la República Argentina. Recuperado de: www.bcra.gob.ar.
- ❖ Bonilla, C, (2004). *Relaciones Públicas, Factor de Competitividad para Empresas e Instituciones*, México, Grupo Editorial Patria, 2ª edición.
- ❖ Capriotti Peri, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección libros de la empresa. Chile.
- ❖ Carlos & Fara, (2003). Revista Imagen.
- ❖ CIO (2018), *Fintech y Bancos ¿Rivalidad o colaboración?* Recuperado en: <https://www.megapractical.com/noticias/el-futuro-en-infraestructura-arquitectura-centrada-en-datos-0>
- ❖ Condusef (2016) *¿Qué son las Fintech?* Recuperado en: <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/763-que-son-las-fintech>
- ❖ COSTA, Joan (1992). *Identidad corporativa y estrategia de empresa 25 casos prácticos*. Ediciones Ceac, S.A. Barcelona.
- ❖ Gobé, M. (2001). *Emotional branding*. New York: Allworth Press.
- ❖ Grosz, M. (2018). *Apuntan a los nuevos jóvenes. Los nuevos bancos llegan sin cajas y con espacios para comer, trabajar y usar Wi-Fi* Recuperado en: https://www.clarin.com/sociedad/nuevos-bancos-llegan-cajas-espacios-comer-trabajar-usar-wi-fi_0_SyMUFx5SX.html
- ❖ Grosz, M. (2018). *A contramano de la región la mitad de los argentinos aún no tiene cuenta bancaria*. Recuperado de: https://www.clarin.com/sociedad/52-cuenta-bancaria-crecio-brecha-ricos-pobres_0_r1mzAsTkm.html
- ❖ iProfesional (2017). *Qué fue y porque se produjo el corralito en Argentina hace 16 años*. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/notas/259733-euro-acciones-argentina-banco-mercado-de-capitales-Que-fue-y-por-que-se-produjo-el-corrallito-en-Argentina-hace-16-anos>
- ❖ Litvinoff, N. (2013). *Crisis financieras argentinas en 5 minutos*. Diario La Nación. Recuperado en: <https://www.lanacion.com.ar/1599285-crisis-financieras-argentinas-en-5-minutos>
- ❖ Pagura, C. (2018). *Cambiar o desaparecer, el dilema de los bancos: a nivel mundial el 20% de los pagos ya es de las Fintech*. Diario ámbito Financiero.

- Recuperado en: <http://www.ambito.com/937039-cambiar-o-desaparecer-el-dilema-de-los-bancos-a-nivel-mundial-el-20-de-los-pagos-ya-es-de-las-fintech>
- ❖ Puromarketing (2018). *Millennials y Generación Z dedican más de 3 horas al día a usar servicios de todo tipo en su móvil*. Recuperado en: <https://www.puromarketing.com/88/31405/millennials-generacion-dedican-mas-horas-dia-usar-servicios-todo-tipo.html>
 - ❖ Rivero, Trettenero, y col. (2016). *Los retos que traen las nuevas tecnologías en el sector financiero*. Perú: Clab. Recuperado en: https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/retos_del_sector_financiero_clab/%24FILE/EY-retos-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-clab.pdf
 - ❖ Rosemberg, J. (2002). *Salto el corralito, vació el banco y tuvieron que darle 17000 monedas*. La Nación. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/374222-salto-el-corrallito-vacio-el-banco-y-tuvieron-que-darle-17000-monedas>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta a empleados bancarios que trabajaron durante la crisis Arg 2001
La siguiente encuesta es anónima. Tiene como objetivo recabar información sobre la situación de los principales bancos privados de la Argentina durante y posterior a la crisis económica financiera del año 2001.

Sector en el que trabajaba:

1) *¿Qué tan importante considera que es la aplicación del Marketing en el sistema bancario Argentino?*

Nula Poca Regular Importante Muy importante

2) *Teniendo en cuenta que usted trabajó en un Banco previo, durante y posterior a la crisis argentina de 2001 comente brevemente cómo vivió particularmente esa crisis trabajando en una entidad financiera:*

3) *¿En ese momento, qué tan probable veía que los clientes volvieran a confiar sus ahorros a un Banco?*

Imposible Poco Probable Probable Con seguridad

4) *¿Con qué frecuencia el Banco en el que usted trabajaba, posterior a la crisis, realizaba comunicaciones internas a sus empleados de cara a cómo afrontar y cómo comunicarse con los clientes externos?*

Nunca Baja Frecuencia Regularmente Muy frecuentemente

5) *¿Empezó a notar que el Banco cambiaba su estrategia comunicacional?*

(Publicidades, comunicaciones internas, promociones)

Sí No

6) *En caso que haya respondido que sí, comente brevemente qué aspectos notó en términos de comunicación y estrategia, que cambiaron durante los años posteriores a la crisis del 2001 en relación a lo que se comunicaba anteriormente.*

7) Teniendo en cuenta que todo lo que mencionó en la pregunta 6, seguramente haya sido pensado estratégicamente por un departamento de Marketing y los niveles actuales de clientes bancarizados que confían sus ahorros a diferentes entidades financieras es considerablemente mayor en términos porcentuales que previo a la crisis del año 2001 en la Argentina; se le solicita que responda nuevamente la pregunta 1) ¿Qué tan importante considera que es la aplicación del Marketing en el sistema bancario Argentino?

Nula Poca Regular Importante Muy importante

8. Considerando experiencias previas, ¿Cómo calificaría el impacto de los cambios implementados en la experiencia de Atención Comercial? | ATENCIÓN

Por favor, elija un valor para cada una de las siguientes características:

___ Mayor ___ Igual ___ Menor *Cuán cómodo se sintió en este puesto? > COMODIDAD*

___ Mayor ___ Igual ___ Menor *Cuán innovadora le pareció la nueva dinámica de atención? > INNOVACION*

___ Mayor ___ Igual ___ Menor *Cuán agradable a la vista le pareció este espacio? > AMBIENTACION*

9. ¿Considera que el espacio donde fue atendido estuvo en línea con el nivel de privacidad que su trámite requería? | ATENCIÓN

___ Si, fue apropiado. ___ Me sentí ligeramente expuesto ___ No, fue insuficiente.

Previo a ser atendido ¿Pudo hacerle saber a su oficial el nivel de privacidad que su trámite requería?

SI NO

_____ *En caso de respuesta positiva ¿De qué manera?*

10. En general, ¿Considera positivo el cambio respecto del modelo anterior? | PERCEPCIÓN GENERAL

SI NO En caso positivo, ¿En qué aspectos nota un mayor cambio?

___ Percepción General ___ Aroma ___ Eficiencia / Agilidad

___ Ambientación ___ Atención

11. Asignándole un valor del 1 al 5, ¿Cuán eficiente fue nuestra atención en el día de hoy? | PERCEPCIÓN GENERAL

Muy eficiente Ligeramente eficiente Nada Eficiente

_____ *¿Por que?*

12. ¿Tiene usted alguna sugerencia que nos quiera hacer llegar? ¿Cuál? | PERCEPCIÓN GENERAL

Agradecemos inmensamente su tiempo y buena predisposición ¡Qué tenga un buen día!