



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



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

**ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE
MARKETING**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Plan de marketing para impulsar la lealtad de clientes del
banco nativo digital Brubank en la Argentina en 2021

AUTORA: AGOSTINA ORMEÑO

TUTORAS: LAURA SCARDAMAGLIA, CECILIA MALOSETTI

NOVIEMBRE 2020



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



Agradecimientos

A mis padres, Mariela y Alejandro, por su contención, cariño y constante apoyo para que pueda continuar formándome académicamente.

A Juan Servente y Pablo Sanchez, de Brubank, por permitirme conocer por dentro esta entidad que tanto llamó mi atención.

A Cecilia Malosetti y Laura Scardamaglia, mis tutoras, por acompañarme en cada paso y guiarme hasta el final de este trabajo.

A todas las personas encuestadas y entrevistadas, por brindarme su tiempo.

Y a la Facultad de Ciencias Económicas, por permitir mi desarrollo académico.

A todos ellos ¡Muchas gracias!

Agostina Ormeño

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, miércoles 25 de noviembre de 2020



Resumen

El presente Trabajo Final de Especialización consiste en un Plan de Marketing para el banco nativo digital Brubank, autorizado por el BCRA a operar en el país en agosto del año 2018. Desde un punto de vista legal, Brubank es idéntico a cualquier otro banco tradicional establecido en la Argentina. Ahora bien, cuando se analiza su presencia física se descubre que se trata de una entidad bancaria íntegramente digital, cuya única “sucursal” es una aplicación móvil que se puede descargar en cualquier *smartphone*. Se trata, también, de una entidad que ofrece a sus clientes cuentas bancarias completamente gratuitas, la posibilidad de realizar operaciones los siete días de la semana sin importar el horario, y un equipo de Atención al Cliente preparado para atender sus consultas en tiempo real dentro de la misma app.

Como podrá observarse en las próximas páginas, al inicio de este documento se explicita que el objetivo general del Plan de Marketing es impulsar el crecimiento de la entidad bancaria para aportar a la inclusión financiera de los argentinos y aumentar la participación de mercado del banco. Pero, conforme se avanzaba con la redacción, en el país y en el mundo se daba un particular contexto de emergencia sanitaria. La pandemia del Covid-19, y el consecuente Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio, funcionaron como “catalizadores” que aceleraron el crecimiento de la banca digital a nivel nacional, potenciando el aumento en clientes de Brubank.

La imposibilidad de adquirir productos y servicios presencialmente sino de forma digital y remota; el efectivo como potencial transmisor de la enfermedad del Covid-19; y la creación de medidas gubernamentales de asistencia social, como el Ingreso Familiar de Emergencia, fueron algunos de los motivos por los cuales se volvió casi indispensable poseer una cuenta bancaria para transaccionar durante la cuarentena.

Entendiendo que las experiencias del año 2020 se salieron de la norma, Brubank y las demás *FinTechs* que operan en el país se encontrarán frente al desafío de demostrarle su utilidad a aquellos clientes que, en este particular contexto, optaron por ellas y no por la banca tradicional. Por este motivo, el plan estratégico y táctico para el año 2021 viró hacia la retención y fidelización del más de millón y medio de clientes que el banco posee en la actualidad, con el objetivo de aumentar los ingresos por consumidor.

Palabras clave: Bancos, Finanzas Personales, Innovación Tecnológica, Instituciones Financieras No Bancarias.



1. Índice

1.	Introducción.....	8
1.1	Contexto	8
1.2	Presentación de la situación problemática	11
1.3	Objetivos	11
1.3.1	Objetivos Generales.....	11
1.3.2	Objetivos Específicos.....	11
2	Metodología y técnicas a utilizar.....	12
3	Análisis de la situación	13
3.1	Introducción al contexto COVID-19	13
3.2	Análisis PEST.....	14
3.2.1	Político Legal	14
3.2.2	Económico.....	16
3.2.3	Sociocultural y Demográfico.....	19
3.2.4	Tecnológico	20
3.3	Análisis de Mercado	21
3.3.1	Categoría de Servicio	21
3.3.2	Dimensión de Mercado	22
3.3.3	Análisis del Market Share	22
3.3.4	Informes del Sector.....	24
3.3.5	Tendencias de Mercado	25
3.4	Análisis del Consumidor.....	26
3.4.1	Portarretrato del Consumidor	26
3.4.2	Insight de consumidor.....	27
3.4.3	Brand Equity.....	28
3.5	Análisis de la Competencia	28
3.5.1	Descripción de la competencia.....	28
3.5.2	Posicionamiento relativo	29
3.5.3	Análisis de Producto	30
3.5.4	Análisis de Price Index	32
3.5.5	Análisis de Comunicación y medios.....	33
3.5.6	Ventajas Competitivas	35



3.6	Análisis de la Organización.....	35
3.6.1	Análisis de Producto	35
3.6.2	Análisis de Plaza.....	36
3.6.3	Política de Precio	37
3.6.4	Política de Promoción.....	38
3.6.5	Presencia física, personas y procesos	39
3.6.6	Resultados	41
4	Diagnóstico.....	42
4.1	FODA.....	43
4.1.1	Fortalezas	43
4.1.2	Oportunidades.....	43
4.1.3	Debilidades.....	44
4.1.4	Amenazas	45
5	Investigación de mercado.....	45
5.1	Objetivo de la investigación	45
5.2	Tipo de investigación.....	46
5.3	Grupo objetivo.....	46
5.4	Hipótesis de resultado	46
5.5	Principales conclusiones	47
5.5.1	Entrevista cualitativa en profundidad	47
5.5.2	Encuesta cuantitativa	50
5.5.3	¿Qué mantener?	55
5.5.4	¿Qué mejorar?	55
5.5.5	¿Qué empezar a hacer?	56
6	Marco Referencial.....	57
6.1	Bancarización, formas de pago e inclusión financiera.....	57
6.2	FinTechs: Finanzas e Innovación Tecnológica	58
6.3	Ciclo de Vida del Producto	59
7	Formulación estratégica	61
7.1	Bases Estratégicas.....	61
7.1.1	Misión	62
7.1.2	Visión.....	62



7.1.3	Valores	62
7.1.4	Estrategia marcaria y modelo en el cual se basa	63
7.1.5	Mercado objetivo	65
7.1.6	Posicionamiento.....	67
7.2	Redefinición de objetivos estratégicos cuantificables	68
7.2.1	Objetivos de la estrategia de lealtad	68
7.2.2	Objetivos de la estrategia de ingresos por consumidor.....	70
7.2.3	Objetivos de la estrategia de crecimiento	72
7.3	Viabilidad	74
8	Plan Táctico	76
8.1	Producto	76
8.2	Plaza.....	80
8.3	Precio	81
8.4	Presencia física, personas y procesos.....	84
8.4.1	Presencia	84
8.4.2	Personas	87
8.4.3	Procesos	91
8.5	Promoción	92
8.5.1	Objetivos de comunicación	92
8.5.2	Ejes Comunicacionales	92
8.5.3	Estrategia de contenidos.....	93
8.5.4	Plan de Medios	97
9	Cronograma	102
10	Presupuesto.....	104
11	Seguimiento y Control	107
12	Consideraciones finales.....	109
13	Bibliografía.....	113
14	Anexo	120
14.1	Anexo I: Ranking de aplicaciones móviles según SensorTower.....	120
14.2	Anexo II: Estado de Resultados.....	121
14.3	Anexo III: Entrevista en profundidad a Juan Servente, Gerente de Marketing en Brubank.....	122



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



14.4	Anexo IV: Entrevista cualitativa abierta a cliente de Brubank	128
14.5	Anexo V: Encuesta cuantitativa	131
14.6	Anexo VI: Mystery Shopper	134
14.7	Anexo VII: Form TFM	135



1. Introducción

1.1 Contexto

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) define inclusión financiera como “el acceso a servicios financieros (crédito, ahorro, seguros y servicios de pago y transferencias) formales y de calidad, y su uso por parte de hogares y empresas, bajo un marco de estabilidad financiera para el sistema y los usuarios” (2015, pág. 2).

A nivel mundial, cerca de 1.700 millones de adultos se encuentran no bancarizados, es decir, no poseen una cuenta en ninguna institución financiera. En su mayoría, estas personas viven en países en desarrollo. Entre los principales motivos por los cuales no están bancarizados se encuentran la desconfianza en el sistema financiero, la falta de documentación necesaria, los costos y distancias, no poseer suficiente dinero que amerite una apertura de cuenta y el hecho de que un miembro de la familia ya posea una. (Worldbank Group, 2018, pág. 6).

Asimismo, no todas las personas que poseen una cuenta bancaria la utilizan activamente. En los últimos doce meses, alrededor de un quinto de los cuentahabientes del mundo no hicieron ningún depósito ni retiro. Por lo tanto, se considera que estas personas están subbancarizadas. (Worldbank Group, 2018, pág. 8).

Para medir el grado de inclusión financiera en el país, Accenture, en su Informe “Ecosistema FinTech Argentino”, tomó en cuenta dos factores: la cantidad de titulares de cuentas bancarias y el acceso a los servicios financieros por parte de la población. En 2017, solo el 49% de los adultos de Argentina estaba bancarizado. El nivel de acceso al crédito también fue bajo: sólo el 24% de la población tenía acceso a tarjetas de crédito (2018, pág. 37). A su vez, Red Link elaboró un informe en base a sus 29 millones de clientes en la Argentina y reveló que 1 de cada 3 usuarios tiene disponible todos los servicios financieros en su cuenta bancaria pero no los utiliza (UDE Link: Uso dinero electrónico Link, 2019, pág. 1).

En el sistema financiero y bancario de Argentina, compuesto principalmente por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) y los bancos tradicionales públicos y privados, se puede observar el surgimiento de nuevos jugadores provenientes del mundo FinTech. Este término es el resultado de unir las primeras sílabas de las palabras *Finance* y *Technology*, y hace referencia a los servicios financieros basados en la innovación tecnológica. Se trata de



los bancos nativos digitales, las billeteras virtuales (aplicaciones móviles vinculadas a tarjetas de crédito prepagas) y los créditos e inversiones online. En el 2018, Argentina se posicionaba como el cuarto ecosistema FinTech de Latinoamérica con 110 startups de dicha índole, después de México, con 238 startups; Brasil, con 230; y Colombia, con 124 (Finnovista, 2018).

En 2017, más de la mitad de los 7.6 mil millones de personas en el mundo tenían menos de 30 años. Por eso, es importante destacar también cómo se relacionan con el sistema financiero los *Millennials*, aquellas personas nacidas entre 1980 y 2000. A nivel mundial, el 28% ha usado una billetera móvil como método de pago en el punto de venta, en comparación con el 20% de todos los encuestados por WorldPay. Este segmento es leal a las grandes empresas, pero también es muy exigente con sus expectativas de negocios, tanto en términos de crear las mejores experiencias, como de influir en las normas sociales (Worldpay, 2018, pág. 23).

El presente trabajo plantea que la actual proliferación de FinTechs en la Argentina se debe a que los bancos tradicionales, que operan en el país hace años, han desatendido las necesidades y deseos de muchos clientes que, en consecuencia, han dejado sus cuentas inactivas. Además, sostiene que estos bancos, con su oferta de servicios financieros, no han logrado atraer al 51% de la población que se encuentra no bancarizada. Y, por último, sugiere que actualmente los bancos tradicionales se encuentran intentando comprender las necesidades de los segmentos más jóvenes, quienes demandan una experiencia de consumo diferente.

Esta conjunción, sumado al hecho de que el 91% de los argentinos poseen un smartphone (Deloitte, 2017, pág. 4), significó una gran oportunidad de negocio para las empresas dedicadas a brindar soluciones financieras a través de la innovación tecnológica. Este trabajo se enfocará en los bancos nativos digitales en general, y en el banco Brubank, en particular, que en 2019 se encontraba en una etapa de Introducción en el país.

Brubank es una empresa liderada por Juan Bruchou, ex CEO de CitiBank Argentina, que ofrece una operación bancaria íntegramente digital y desde un dispositivo móvil, sin



sucursales físicas. Con el slogan “No somos la app de un banco. Somos un banco en una app” esta entidad financiera remarca su diferencial con respecto a la banca tradicional.

La entidad comenzó a operar en el país, con autorización del BCRA, en enero de 2019 y para octubre del mismo año, ya contaba con 100.000 usuarios activos (Brubank, 2019). Dicha FinTech servirá como caso práctico para dar cuenta del inminente arribo de los bancos nativos digitales en la Argentina.

Brubank ofrece la apertura de una cuenta bancaria con \$0 gastos de mantenimiento y no cobra ningún tipo de comisión sobre transacciones. A diferencia de los bancos tradicionales, puede afrontarlo porque, al operar 100% a través de una app, posee bajos costos de infraestructura – no cuenta con sucursales y, por lo tanto, no hay gastos de mantenimiento y necesita una cantidad significativamente menor de empleados. Asimismo, es parte de la filosofía de la empresa no ir agregando pequeños costos a sus clientes con el fin de elevar sus ingresos (Sanchez & Servente, 2019).

Los dos pilares fundamentales de su servicio son la atención al cliente y la constante mejora de la experiencia de usuario a través de la innovación tecnológica. Si bien uno de sus objetivos para el 2020 era elevar el número de clientes a 1.000.000, meta que alcanzó en junio de ese año, el mismo hubiera estado incompleto de no estar balanceado con una adecuada atención al cliente y si los usuarios no hicieran uso de al menos una función de la app. Esto último está estrechamente vinculado con el problema de la sub-bancarización que existe en la Argentina. En cuanto a sus clientes actuales, la mayoría se encuentra dentro del rango etario de 18 a 35 años, siendo 28 la edad más frecuente (Sanchez & Servente, 2019).

Mi motivación para analizar el surgimiento de nuevos jugadores en el ámbito de las finanzas a nivel nacional reside en un interés personal por comprender el funcionamiento de los productos financieros emergentes, conocer si realmente los bancos nativos digitales son dignos de la confianza de los argentinos y si cumplirán con su propósito de fomentar la inclusión y educación financiera.

Desde la perspectiva del Marketing, el arribo de los bancos nativos digitales en la Argentina resulta relevante si efectivamente significan una competencia o sustituto para los bancos tradicionales establecidos en el país. En el Global FinTech Report 2017 de PwC, basado en



una encuesta internacional a 1.308 ejecutivos de empresas de servicios financieros, el 88% de los encuestados respondió creer que parte de su negocio corría peligro ante la emergencia de las FinTechs: “muchos temen perder sus negocios frente a los innovadores, empezando por los sectores de pagos, transferencias bancarias y finanzas personales” (pág. 5).

1.2 Presentación de la situación problemática

Con la reciente proliferación de FinTechs en la Argentina y la presencia de bancos tradicionales establecidos, el presente Trabajo Final de Especialización pretende investigar cómo se puede impulsar el crecimiento de Brubank en la Argentina para desarrollar un Plan de Marketing acorde. Durante el proceso de planificación de marketing no se dejará de lado la promoción de la inclusión financiera, que para la entidad se refleja en la utilización activa de la aplicación móvil y la realización de operaciones financieras (solicitud de préstamos e inversiones) por parte de los clientes.

Para ello, este trabajo busca dar respuesta a los siguientes interrogantes:

¿En qué contexto económico arriban las FinTechs en la Argentina? ¿Cómo está compuesto el mercado de FinTechs en nuestro país? ¿A Brubank lo favorece el marco regulatorio actual? ¿Cómo se transforman digitalmente los bancos tradicionales para hacer frente a estas nuevas entidades? ¿Cuál es el *market share* de Brubank en la actualidad? ¿Se debe considerar a la banca tradicional como un competidor directo? ¿Cómo se puede aumentar su participación de mercado a través de una estrategia de diferenciación y posicionamiento? ¿A qué segmentos de la población está apuntando hoy Brubank con sus comunicaciones? ¿Cómo puede bancarizar a los desbancarizados? ¿Cómo puede atraer a los clientes actuales de la competencia?

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivos Generales*

El objetivo general del presente Trabajo Final de Especialización es desarrollar un plan de marketing estratégico para aumentar la participación de mercado del banco nativo digital Brubank en la Argentina en el año 2021.

1.3.2 *Objetivos Específicos*

- Encontrar oportunidades de negocio que impulsen el crecimiento de Brubank



- Identificar los segmentos que podrían resultar más rentables para la entidad bancaria
- Reconocer las necesidades insatisfechas de los actuales y potenciales clientes
- Investigar qué productos financieros ofrece la competencia directa e indirecta de Brubank y cómo puede diferenciarse de ella.
- Identificar cuáles son sus diferenciales con respecto a la banca tradicional y analizar cuál está siendo la respuesta por parte de los bancos tradicionales en cuanto a transformación digital
- Conocer cómo esta entidad financiera puede hacer frente a la falta de educación en finanzas personales y la desconfianza general que existe en la Argentina con respecto a los bancos para aumentar su cartera de clientes
- Diseñar una estrategia de comunicación y una experiencia de usuario que se complementen de forma tal que se evidencie lo útil y confiable que resulta Brubank

2 Metodología y técnicas a utilizar

El presente Trabajo Final de Especialización consistirá en un Plan de Marketing para la empresa Brubank. Con el fin de conocer el mercado en el que opera la entidad bancaria, se utilizará un enfoque cuantitativo que permita medir, por ejemplo, la participación de mercado. En cuanto a la relevación de datos del sector, se recurrirá tanto a fuentes primarias como secundarias. Por último, para indagar sobre las preferencias de los clientes potenciales los instrumentos de recolección de información serán las entrevistas a autoridades de la empresa y encuestas a personas de los segmentos que se identifiquen como *target*.



3 Análisis de la situación

3.1 Introducción al contexto COVID-19

Existe en Argentina, desde marzo de 2020, una situación de emergencia sanitaria que influye de forma directa o indirecta en todos los aspectos del análisis P.E.S.T. Por tal motivo, se hará una introducción al asunto, previo al desarrollo de los factores político-legales, económicos, demográficos, socioculturales y tecnológicos que influyen en la toma de decisiones de Brubank.

El 3 de marzo de 2020, el Ministerio de Salud confirmó el primer caso de Coronavirus en la Argentina. Unas semanas más tarde, la Organización Mundial de la Salud declaró como pandemia a la enfermedad causada por el COVID-19 (OPS Argentina, 2020). Desde entonces, por decisión del Poder Ejecutivo, el país se encuentra cumpliendo con el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO) con el fin de evitar contagios.

De acuerdo a un informe presentado por la Organización Internacional de Trabajo (OIT), la caída de empleo en Argentina a causa del COVID-19 y la consecuente parálisis parcial o completa de las actividades productivas afectará a entre 180.000 y 340.000 personas en el 2020 (Ernst & López Mourelo, 2020, pág. 8). Los más afectados son los empleados de sectores vinculados a la movilidad de personas y turismo; restaurantes, bares y servicios creativos como teatros, cines y museos; y la construcción, el comercio y el trabajo doméstico (pág. 10). Los datos de la Encuesta Permanente de Hogares del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC) referentes a la evolución de la tasa de empleo en el segundo trimestre del 2020 indican que hubo una caída de 8,8 puntos porcentuales (p.p.) frente al primer trimestre del mismo año y de 9,2 p.p. en relación con el segundo trimestre de 2019. Desde el Instituto aseguran que “estos resultados reflejan en gran medida el impacto que tuvo sobre la dinámica del mercado laboral la pandemia por la COVID-19 y las restricciones en determinadas actividades y a la circulación dispuestas por el decreto n° 297/2020, que estableció el aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO)” (INDEC, 2020, pág. 4).

La pandemia y, como consecuencia, la cuarentena han acelerado la transformación digital de diversos sectores, entre ellos, el comercio, las finanzas y la banca. Como explican en el



blog para usuarios de la billetera virtual Ualá: “con las limitaciones al movimiento y las medidas de prevención, algo que considerábamos tan simple como entregar, recibir o intercambiar dinero físico, se convirtió en un desafío y un riesgo”.

Por otra parte, en lo que a Brubank refiere, el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio aceleró el crecimiento de la entidad. Habiendo conseguido 250.000 clientes activos entre enero 2019 (mes en el que comenzó a operar en el país) y diciembre de 2019, desde la Gerencia de Marketing se planteó como objetivo para finales de 2020 alcanzar 1.000.000 de clientes. Como resultado de la cuarentena, ese objetivo fue alcanzado 6 meses antes de lo proyectado y la entidad continuó sumando usuarios a un ritmo sin precedentes. En agosto de 2020 el número de usuarios superó la cifra de 1.500.000.

La cuarentena generó, paradójicamente, un aumento en la tasa de desempleo a nivel nacional y, a su vez, récords en las ventas online. Para citar un ejemplo, durante el Hot Sale, que se desarrolló durante el 27, 28 y 29 de julio de 2020, el crecimiento en ventas respecto al Hot Sale de 2019 fue de 213% y de 177% sobre el Cyber Monday de 2019 (VTEX, 2020, pág. 18). Si las tendencias se repiten en 2021, Brubank se encontrará con dos segmentos altamente diferenciados con necesidades muy distintas.

3.2 Análisis PEST

3.2.1 Político Legal

El Banco Central de la República Argentina (BCRA) es el organismo rector del sistema financiero, encargado de autorizar la operación de entidades bancarias en el país. Brubank fue el segundo banco nativo digital en ser habilitado por la autoridad monetaria, en agosto de 2018. Lo hizo luego de Wilobank, que recibió su licencia en junio de 2017. Los siguió Rebanking, de Transatlántica Compañía Financiera S.A y, desde julio de 2020, está aprobado OpenBank, aunque no comenzará a operar hasta 2021. Este último tiene como principal accionista a Santander Río S.A. y se suma a la lista de neobancos recién llegados a Argentina junto con Nubank, el unicornio brasilero, que aún no cuenta con la autorización del BCRA.

El Banco Central, presidido por Miguel Ángel Pesce desde el 10 de diciembre de 2019, emitió en enero del presente año una serie de comunicaciones para reglamentar las



operaciones de los Proveedores de Servicios de Pago (PSP). Desde el Banco Central entienden como Proveedor de Servicio de Pago a toda persona jurídica que, sin ser entidad financiera, cumpla al menos una función dentro de un esquema de pago minorista, en el marco global del sistema de pagos, tal como ofrecer cuentas de pago. (Banco Central de la República Argentina, 2020)

Las comunicaciones “A” 6859, “A” 6885 y “A” 6929 establecieron que “el 100 % de los fondos de los clientes deberá encontrarse depositado –en todo momento– en cuentas a la vista en pesos en entidades financieras del país” (COMUNICACIÓN “A” 6859, 2020), los PSP “deberán inscribirse en el ‘Registro de proveedores de servicios de pago que ofrecen cuentas de pago’ habilitado por la Superintendencia de Entidades y Financieras y Cambiarias (SEFyC)” (COMUNICACIÓN “A” 6885, 2020) y que deberán presentar informes con “cantidad y saldo de clientes invertidos en fondos comunes de dinero” (COMUNICACIÓN “A” 6929, 2020).

Si bien Brubank no es un Proveedor de Servicios de Pagos sino una entidad financiera, la regulación de las billeteras virtuales por parte del BCRA denota que la autoridad monetaria se encuentra analizando recomendaciones y mejores prácticas de los organismos de regulación y supervisión internacional para aplicarlas al sistema financiero argentino (Banco Central de la República Argentina, 2020).

Brubank, como el resto de los bancos argentinos, está habilitado para vender y comprar divisa extranjera. Desde que comenzó a operar, hasta la actualidad, ofrece a sus clientes una cotización más baja que la de sus competidores de la banca tradicional. El *spread*, o margen entre precio de venta y de compra de dólares, es una de sus fuentes de ingresos. Por eso, se vio afectada por dos medidas que el Gobierno Nacional tomó en 2019: la restricción a la compra de USD y el impuesto PAÍS.

En octubre de 2019, con el fin de “proteger la estabilidad cambiaria” (Banco Central de la República Argentina, 2019), el BCRA estableció que “las personas humanas pueden comprar 200 USD por mes con débito a una cuenta en pesos y necesitan autorización para comprar sumas mayores a ese monto”. Unos meses más tarde, en diciembre del mismo año, entró en vigencia la Ley 27.541 “DE SOLIDARIDAD SOCIAL Y REACTIVACIÓN



PRODUCTIVA EN EL MARCO DE LA EMERGENCIA PÚBLICA”. Dicha normativa, obligó a todas las entidades autorizadas a operar en cambios por el BCRA a cobrar un Impuesto Para una Argentina Inclusiva y Solidaria (PAÍS) del 30% a la compra de divisas en moneda extranjera (InfoLeg, 2019).

A estas normas se sumó, en junio de 2020, la obligación por parte de las entidades bancarias a solicitar a sus clientes que deseen comprar divisa extranjera una declaración jurada que deje constancia que:

- a) en el día en que solicita el acceso al mercado y en los 90 días corridos anteriores no ha concertado en el país ventas de títulos valores con liquidación en moneda extranjera o transferencias de los mismos a entidades depositarias del exterior.*
- b) se compromete a no concertar en el país ventas de títulos valores con liquidación en moneda extranjera o transferencias de los mismos a entidades depositarias del exterior a partir del momento en que requiere el acceso y por los 90 días corridos subsiguientes (COMUNICACIÓN "A" 7030, 2020).*

Las regulaciones del Gobierno Nacional mencionadas, además de limitar las ganancias de Brubank, sirven para comprender el complejo marco regulatorio que posee el sistema financiero argentino y que resultarán en constantes adaptaciones por parte del neobanco y su app móvil en 2021.

3.2.2 Económico

El Ministerio de Hacienda presentó la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera 2019 en septiembre de ese mismo año, documento que establece objetivos estratégicos para el período 2019-2023 y que presenta una enorme oportunidad para que Brubank pueda trabajar en conjunto con el Gobierno Nacional.

Elaborado junto a otras autoridades gubernamentales, la comunidad internacional y entidades del sector privado y la academia, el documento tiene como propósito:

- 1. Completar y mejorar el acceso a cuentas de ahorro, crédito, medios de pago electrónicos y seguros.*
- 2. Potenciar el uso de cuentas, medios de pago electrónicos, y otros servicios financieros, como portal de entrada al sistema financiero.*
- 3. Mejorar las capacidades financieras de la población y la protección al usuario (2019, pág. 10).*



En esta línea, en los últimos cinco años se ha avanzado en materia de inclusión financiera a través de la regulación para pagos mediante código “*Quick Response*” (QR), la habilitación de una Clave Virtual Uniforme (CVU) para facilitar la interoperabilidad del sistema financiero con nuevos proveedores de servicios de pagos, y la posterior incorporación de la CVU al estándar para pagos a través de códigos QR. También, en 2017, se autorizó la apertura a distancia de cajas de ahorro y cuentas corrientes para personas físicas y jurídicas, y luego, en 2018, se permitió el acceso al Sistema de Identificación Biométrica para simplificar la verificación de identidad remota. Por último, la habilitación de la cuenta bancaria para adolescentes de 13 a 17 años es otro avance que es relevante mencionar ya que constituye un segmento de potenciales clientes interesante para Brubank (Ministerio de Hacienda, 2019, págs. 35-57).

Por otro lado, en el marco de la emergencia sanitaria causada por el Covid-19, el Gobierno Nacional dispuso un Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) para trabajadores informales y monotributistas de las primeras categorías, considerados los sectores más perjudicados por la crisis económica que profundizó la pandemia (Anses, 2020). Se trata de una “prestación monetaria no contributiva de carácter excepcional para compensar la pérdida o disminución de ingresos de personas afectadas por la emergencia declarada por la pandemia de coronavirus” (Ministerio de Justicia, 2020).

El monto del IFE es de \$10.000 y, hasta junio de 2020, se ha otorgado de forma automática a 2.389.764 personas titulares de la Asignación Universal por Hijo y la Asignación Universal por Embarazo, y otras 5.464.552 personas mediante solicitud (Ámbito, 2020). Este último grupo es de especial interés para Brubank dado que algunos de estos trabajadores informales y monotributistas se han visto obligados a abrir una cuenta bancaria para recibir el dinero. Las personas de este segmento poseen entre 18 y 65 años, tienen nacionalidad argentina y son residentes en el país con residencia legal de 2 o más años (Anses, 2020).

Para evitar la aglomeración de personas en las sucursales bancarias, el Gobierno Nacional autorizó a los beneficiarios del IFE a cobrar el dinero a través de “Cuenta DNI”, la nueva billetera virtual de Banco Provincia, y los bancos digitales Brubank, Wilobank y Rebanking (La Nación, 2020). La gestión de este trámite es simple: crear una cuenta en Brubank e indicar al ANSES cuál es su Clave Bancaria Uniforme.



Cabe señalar, para considerar en la etapa de planificación, que el banco digital sufrió en junio de 2020 una falla técnica temporaria en la aplicación móvil que afectó a un 1% de sus clientes y que diversos medios de comunicación atribuyeron a “la gran cantidad de nuevas cuentas que se abrieron para cobrar el Ingreso Familiar de Emergencia” (Infotechnology, 2020). Con esto se pretende resaltar la importancia de contar con el soporte adecuado para el crecimiento esperado.

Finalmente, es menester destacar dos hitos que ocurrieron a partir de la segunda mitad del 2020 y que abarcan tanto la variable político-legal como la económica. El primer hito, es la aparición del concepto “coleros digitales”. En julio de este año, el BCRA – con la ayuda de bancos como Brubank, que fueron quienes detectaron esta irregularidad – publicó un listado de CUITs suspendidos para comprar dólar oficial (BAE Negocios, 2020). Se trató de personas que recibieron pesos en sus cuentas, compraron dólares y transfirieron esos billetes a otra cuenta de terceros. Es decir, prestaron o vendieron su cupo de 200 USD para ayudar a otras personas a evadir este cepo. Al menos 350 clientes de Brubank quedaron vedados para comprar divisas sin previa autorización del BCRA.

El segundo, hace referencia a las nuevas restricciones a la compra de dólar ahorro que anunció en septiembre de 2020 el BCRA. Con el fin de “sostener el nivel de reservas internacionales para permitir garantizar las divisas que necesita la economía para importar y producir” (Página 12, 2020), la autoridad monetaria detalló un listado de individuos que no podrán acceder al dólar ahorro. Estos son:

- Beneficiarios del Ingreso Familiar de Emergencia, Asignación Universal por Hijo y el resto de los planes sociales.
- Beneficiarios de préstamos subsidiados a monotributistas.
- Quienes refinanciaron cuotas de créditos personales, prendarios e hipotecarios.
- Los que refinanciaron el saldo de la tarjeta de crédito.
- Deudores de créditos hipotecarios UVA con cuotas congeladas.
- Cotitulares de cuentas bancarias.
- Quienes no tengan ingresos declarados.



Asimismo, quienes sí estén autorizados a comprar dólares deberán pagar – además del impuesto PAIS – un anticipo del 35% a cuenta de Ganancias o Bienes Personales. En esta misma línea, desde el 16 de septiembre, todos los consumos en dólares con tarjetas de crédito se computan dentro del cupo mensual de los US\$ 200 (Bidegaray, 2020).

3.2.3 Sociocultural y Demográfico

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) la población total estimada en la Argentina es de 44.044.811 personas y el 64,2% de los habitantes se encuentran en el rango etario entre 15 y 65 años (2019, pág. 4).

Según el Banco Mundial, en 2017 solo el 49% de los adultos en Argentina poseía una cuenta bancaria y sólo el 2% de los adultos poseía un proveedor de dinero móvil. Cabe señalar que, tal como lo define el Ministerio de Hacienda (2019), se entiende por “adulto” a los habitantes de 15 o más años. Si combinamos esta estadística con el hecho de que, para el 2017, había 13.1 millones de argentinos adultos sin una cuenta bancaria pero dueños de un teléfono celular, podemos entender la enorme oportunidad de crecimiento para las FinTechs en el país a través de la oferta de aplicaciones móviles para la gestión de las finanzas personales (Worldbank Group, 2018).

Desde el Ministerio de Hacienda aseguran que entre 2017 y 2019 hubo un crecimiento del 24% en la población con cuenta bancaria y, por lo tanto, hoy “el 80% de la población adulta tiene al menos una cuenta bancaria y una tarjeta de débito asociada”. Sin embargo, existe una falta de percepción de tenencia de dichas cuentas bancarias, ya que sólo el 49% afirmó poseer una cuenta (Ministerio de Hacienda, 2019, pág. 9). La autoridad recalca, además, que “aunque más del 80% de la población argentina conoce los productos financieros básicos (tarjetas de crédito y débito y depósitos en cajas de ahorro), una fracción minoritaria conoce alternativas más sofisticadas de productos”.

Para el año 2017, la Argentina alcanzó un promedio de 11,5 puntos sobre un total de 21 en el índice global de educación financiera, que resume el grado de conocimiento y actitudes financieras de los adultos (Banco Central de la República Argentina, 2019). Este dato refleja un resultado relativamente bajo a nivel internacional, dado que se encuentra por debajo del



promedio de los miembros del G20 (12,7), del promedio de países OCDE (13,7) y de otras economías de América Latina.

En las economías en desarrollo, la titularidad de cuentas bancarias es más baja entre los adultos jóvenes, los menos educados y los que se encuentran fuera de la fuerza laboral (Worldbank Group, 2018, pág. 4). En Argentina, la población con menores niveles educativos registró los puntajes más bajos del indicador de educación financiera antes mencionado, mientras que los segmentos con educación superior y pertenecientes a los estratos socioeconómicos más altos consiguieron puntajes por encima del promedio nacional.

Además del desconocimiento, existe en Argentina una desconfianza en el sistema financiero que, según Juan Curutchet, expresidente de Banco Provincia, “es consecuencia de décadas de persistente maltrato a los ahorristas, con devaluaciones sistemáticas derivadas de políticas fiscales desaprensivas y hasta episodios esporádicos de incautación de depósitos” (Un sistema financiero profundo, 2019). Como resultado, los argentinos en reiteradas ocasiones poseen una relación meramente transaccional con el sistema financiero, en el que mantienen en su gran mayoría el dinero necesario para los gastos del mes, pero concentran sus ahorros en dólares o en ladrillos (Curutchet, 2019).

3.2.4 Tecnológico

Una de las principales macrotendencias del sector financiero, que ya es una realidad en la Argentina, es la transformación digital de la banca tradicional. Como respuesta a la aparición de FinTechs en el país, entidades como Banco Hipotecario, Banco Santander, Banco Galicia, Banco Provincia y Banco Itaú han lanzado la apertura de Cajas de Ahorro a distancia gestionadas desde el dispositivo móvil de sus clientes.

Sin embargo, el informe “Banking & Fintech” elaborado por PwC, en donde participaron 75 ejecutivos del sector financiero, reveló que el 95% de los entrevistados consideraba la interoperabilidad como un facilitador actual para las transacciones del sistema financiero local (PwC, 2019, pág. 8). Entendiendo interoperabilidad como “la capacidad de dos sistemas de información de compartir datos y posibilitar el intercambio de información y conocimiento entre ellos” (Real Academia Española), podemos ver que las nuevas



tecnologías adoptadas por las FinTechs, más que generar competencia con la banca tradicional, propician la colaboración entre ambos.

Los gigantes tecnológicos como Mercado Libre, Google, Amazon y Apple también están comenzando a ofrecer soluciones bancarias. Seis de cada diez ejecutivos entrevistados consideraron que serán los más disruptivos del sector en el futuro inmediato (PwC, 2019, pág. 7).

En ese sentido, Whatsapp anunció en junio de 2020 que comenzará a ofrecer el servicio de pagos a través de la aplicación móvil. El primer país de Latinoamérica en testear el nuevo servicio será Brasil. A través de Facebook Pay, los usuarios de Whatsapp podrán enviar y recibir dinero. En un futuro, se podrá hacer lo mismo en las apps de Facebook e Instagram. El servicio es gratuito para las personas y a las empresas se les cobrará una comisión de 3.99%. Un aspecto relevante a considerar es que, para poder hacer uso del servicio, el usuario debe conectar su cuenta de Whatsapp con una tarjeta de débito o crédito Visa o Mastercard. Nubank, el banco digital más grande de Brasil que busca instalarse en Argentina, es uno de los socios de Whatsapp en este testeo de la herramienta en el país mencionado (Lunden, 2020).

3.3 Análisis de Mercado

3.3.1 Categoría de Servicio

Brubank es una de las 78 entidades que conforman el sistema financiero argentino y, a su vez, pertenece a las 178 FinTechs que operan dentro del ecosistema nacional (Ministerio de Hacienda, pág. 16). Su actividad principal es “brindar servicios financieros mediante el uso de la tecnología” (Accenture, pág. 9). Dichos servicios son: pagos y transferencias, préstamos personales e inversiones.

Brubank es un banco. Pero, al ser 100% digital y estar basado en la innovación tecnológica desde su concepción, utiliza sistemas más ágiles que aquellos de la banca tradicional y esto le permite atender las necesidades de sus clientes de una forma distinta. Por tal motivo, también se considera que opera en la categoría de las FinTechs – las cuales se encuentran en un estado de expansión – y no sólo en aquella de los bancos tradicionales establecidos hace décadas en la Argentina.



3.3.2 Dimensión de Mercado

De las 78 entidades financieras que conforman el sistema financiero argentino, excluidas las entidades del sector asegurador, 63 son bancos (13 públicos y 50 privados). Existen, además, 124 emisoras de tarjetas de crédito y/o de compra y 237 proveedores no financieros de crédito registrados en el BCRA (Ministerio de Hacienda, 2019, pág. 16).

En el 2018, el 36% de los 110 startups FinTech que existían en el país afirmó estar en una etapa de Introducción y lista para escalar, mientras que el 38% decía ya estar en etapas de Crecimiento. De acuerdo con un informe elaborado por Accenture, el 80% de las FinTechs en Argentina son pymes: cuentan con menos de 50 empleados y sus índices de facturación coinciden con los de este tipo de organizaciones. Las mismas se encuentran en un proceso de crecimiento, marcado por la adopción de nuevas tecnologías y la digitalización (Informe Ecosistema Fintech Argentino, 2018, pág. 13).

Las organizaciones del ecosistema FinTech argentino se pueden agrupar en ocho *clusters* de acuerdo con su actividad principal. Estos son: financiamiento colectivo, *insurtech*, *blockchain* & cryptomoneda, servicios financieros B2B, seguridad informática, inversiones, pagos & transferencias, y préstamos (Accenture, 2018, pág. 15). Brubank, en la actualidad, compite de forma directa con las empresas agrupadas en los últimos tres *clusters*.

3.3.3 Análisis del Market Share

En la actualidad sólo están plenamente operativos tres bancos nativos digitales en el país: Brubank, Rebanking y Wilobank. El primero alcanzó 1.000.000 de clientes en junio de 2020; el segundo tenía, para esa misma fecha, 250.000 clientes; y el tercero, en mayo 2020 contaba con 80.000 usuarios.



MARKET SHARE BANCOS NATIVOS DIGITALES

■ Brubank ■ Rebanking ■ Wilobank

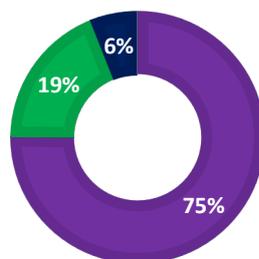


Figura 1 Market Share Bancos Nativos Digitales en Argentina a junio 2020. Elaboración propia.

Si bien no son competidores directos sino posibles sustitutos, un análisis del *market share* de Brubank no estaría completo si no mencionara a Ualá y Mercado Pago, dos Proveedores de Servicios de Pago. La billetera virtual Ualá, de Pierpaolo Barbieri, llegó a las 2.000.000 de tarjetas prepagas emitidas en mayo de 2020 y fue valuada en casi USD1.000 millones en su última ronda de financiamiento (Millan, 2019). Mercado Pago, por otro lado, es la unidad de negocios financieros de Mercado Libre, cuya valuación bursátil superó en julio 2020 los US\$ 50.000 millones (Kantor, 2020). En la actualidad la aplicación móvil cuenta con 6.000.000 de usuarios (Lavate, 2020) y, para noviembre de 2019, más de 1.000.000 de personas habían hecho uso de esta app para invertir sus saldos, con un monto promedio de \$6.112 por usuario (La Voz, 2019).

En lo que a la banca tradicional respecta, la billetera virtual desarrollada por Banco Provincia constituye uno de los principales competidores de Brubank. Cuenta DNI, la caja de ahorro digital de BaPro, superó en agosto de 2020 las 2.000.000 de descargas. Se estima que un tercio de estos usuarios abrió la cuenta como vía para cobrar el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) mencionado anteriormente (iProUp, 2020). La app permite retirar efectivo de cualquier cajero de la Red Link sin necesidad de tener la tarjeta de débito y pagar en casi 20 mil comercios de todo el país a través de un código QR. El 61% de las descargas fueron realizadas por jóvenes de entre 18 y 35 años y, a su vez, la aplicación móvil permitió al banco expandirse por fuera de Buenos Aires ya que el 18% de las descargas fueron de personas radicadas fuera de la provincia.

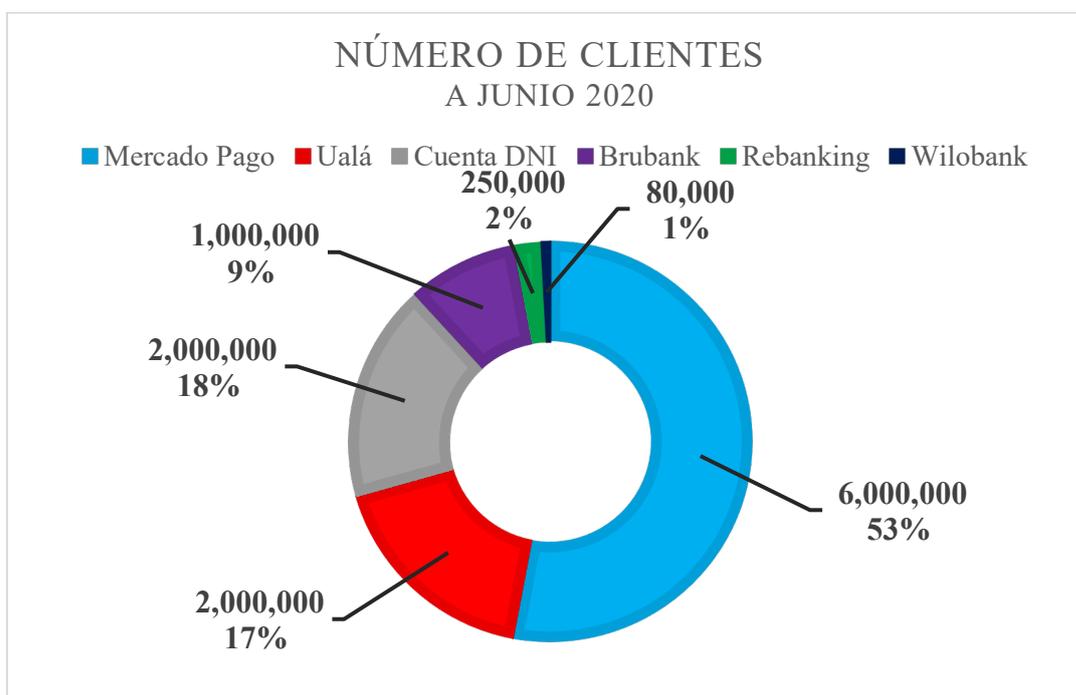


Figura 2. Número de clientes a junio 2020. Elaboración propia.

3.3.4 Informes del Sector

Al estudiar el mercado al que apuntan las FinTechs en el país, podemos encontrar que “las soluciones orientadas a los consumidores no bancarizados o sub-bancarizados son los más comunes entre el total de startups” (Finnovista, 2018). Esto evidencia que, al igual que Brubank, las Fintechs en Argentina se apalancan en la innovación para mejorar el acceso a los servicios financieros para personas que antes no lo tenían. El 41% de las empresas encuestadas por Finnovista afirmaron que su producto o servicio se dirige a consumidores y/o PYMEs no bancarizadas o sub-bancarizadas (FinTech Radar Argentina, 2018).

De acuerdo con Sensor Tower, compañía dedicada al análisis de datos de aplicaciones móviles, en lo que respecta a la Argentina, Brubank se encontraba en el Top 10 de la categoría Finanzas, tanto en App Store como en Google Play, al 1 de agosto de 2020. En el ranking de apps de Google Play, Brubank se encontraba en el séptimo puesto, mientras que en App Store, se halló en el puesto número tres (Ver Anexo I). De este modo, este informe refuerza lo que se ha sostenido a comienzos de este análisis: el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio impulsó el aumento de descargas de la aplicación móvil de Brubank en 2020.



En esta misma línea, de acuerdo con un informe de Comscore, a partir de marzo 2020 como consecuencia de la pandemia del COVID-19 la banca en Argentina experimentó un crecimiento del 35%. Pasó de estar conformado por 14.541.000 personas en febrero de 2020 a 19.618.000 en abril 2020 (Dafour, 2020, pág. 9).

3.3.5 *Tendencias de Mercado*

Las principales tendencias en las que el sector bancario pondrá foco en los próximos años, según la consultora PwC, son: aumentar la cantidad de soluciones digitales que puedan integrar a sus empresas para mejorar sus operaciones, el empoderamiento del cliente en el control de sus finanzas personales, la emergencia de nuevos servicios y soluciones para segmentos desatendidos (desbancarizados y sub-bancarizados) y el aumento de colocaciones de créditos utilizando métricas no tradicionales para determinar la calificación crediticia del aplicante. Por su parte, a nivel internacional, las FinTechs están poniendo el foco en las tecnologías emergentes: Blockchain, Inteligencia Artificial, Biometría y Administración de Identidades (PwC, 2017, págs. 9-10).

En 2018 entró en vigencia la directiva PSD2, la nueva regulación del mercado de pagos electrónicos de la Unión Europea, implementada con el objetivo de aumentar la transparencia y la competencia en la banca minorista europea (BBVA, 2018). La norma está estrechamente vinculada al término “Open Banking”, creado por el gobierno de Reino Unido, que hace referencia a un modelo de negocios basado en plataformas que permiten a las entidades prestadoras de servicios financieros compartir una variedad de datos apalancados en interfases de programación de aplicaciones (APIs) (PwC, 2019, pág. 6).

En Argentina, nueve de cada diez entrevistados por PwC considera que el Open Banking, modelo capaz de “disponibilizar, organizar y potenciar el increíble volumen de datos y aplicaciones que actualmente robustece la gestión de las finanzas”, será determinante en los próximos cinco años.

A nivel nacional, el gran jugador del ecosistema Fintech es Mercado Libre y su unidad de negocios Mercado Pago que en mayo de 2019 lanzó Mercado Crédito, dedicado a otorgar préstamos online para vendedores y compradores. El diferencial de esta entidad es que ofrece los préstamos en función del historial del vendedor/comprador en las plataformas Mercado



Libre y Mercado Pago. Es decir, posee un modelo de *scoring* propio en donde, para otorgar el crédito, realiza un análisis del comportamiento del usuario en sus propias plataformas (Mercado Libre, 2019).

Como se mencionó previamente, a nivel internacional, otro gigante tecnológico que está comenzando a ofrecer soluciones bancarias es Apple. En marzo de 2019 presentó en Estados Unidos la Apple Card, una tarjeta de crédito tanto física como virtual, desarrollada junto a MasterCard y Goldman Sachs, destinada a reforzar el sistema de pagos que ya posee: Apple Pay (Forbes, 2019). Como la mayoría de las billeteras virtuales y bancos digitales, su propuesta para los usuarios es ayudarlos en el control de sus gastos al mostrar de una forma más simplificada las compras realizadas y presentarlas junto con estadísticas de cómo se ha usado el dinero. Su diferencial es la integración de la tarjeta de crédito con las demás apps de iOS, como Wallet y Apple Store, y con los diversos productos de Apple, como las computadoras Mac, iPad y AppleTV.

3.4 Análisis del Consumidor

3.4.1 Portarretrato del Consumidor

Brubank, en la actualidad, brinda servicios únicamente a personas físicas y no jurídicas. Es decir, por el momento, una empresa no puede abrir una cuenta bancaria en esta entidad. Sus clientes actuales, entonces, son jóvenes dentro del rango etario de 18 a 35 años, siendo 28 la edad más frecuente.

Existe un segmento que, con la apertura de una cuenta en Brubank, se está incorporando por primera vez al sistema financiero argentino. Por ejemplo, en el caso de la billetera virtual Ualá, de los 2.000.000 de personas que han abierto una cuenta en la app y han recibido su tarjeta prepaga, alrededor del 65% nunca había usado una cuenta bancaria (iProUP, 2020). Como se ha mencionado, entre los principales motivos por los cuales no están bancarizados se encuentran la desconfianza en el sistema financiero, la falta de documentación necesaria, los costos y distancias, no poseer suficiente dinero que amerite una apertura de cuenta y el hecho de que un miembro de la familia ya posea una. (Worldbank Group, 2018, pág. 6).

Los jóvenes de la Generación Z, nacidos entre 1994 y 2010, creen estar “infrautilizando las tecnologías”. Sienten que no le están sacando el partido que podrían y deberían, y demandan



múltiples desarrollos en el campo educativo para manejar mejor las tecnologías y sacarles partido (Arcos, 2020). El 74% de esta generación considera esencial su tarjeta de débito para las compras del día a día, el 41% cree que su banco debe contar con una app y 53% utiliza dicha app para comprobar sus saldos (ICEMD, 2016).

Los menores de edad son otro segmento a tener en consideración. En mayo de 2019, el BCRA aprobó que las entidades financieras pudieran ofrecer a los adolescentes de entre 13 y 17 años de edad una caja de ahorro, sin la necesidad de estar acompañados para su apertura por sus representantes legales. El titular de la cuenta, por lo tanto, es el menor (BCRA, 2019). De aprender a una temprana edad sobre los beneficios de una correcta gestión de sus finanzas personales, pueden convertirse en clientes educados con comprensión total de las herramientas de Brubank.

Tampoco se puede dejar de lado a aquellos consumidores que poseen una cuenta bancaria con el principal objetivo de recibir algún tipo de ayuda monetaria estatal. Mundialmente, cerca de un quinto de los adultos reciben pagos del gobierno: salarios del sector público, pensiones del sector público o transferencias (beneficios sociales como subsidios, seguros de desempleo o pagos por gastos educativos o de salud). La mayoría reciben estos pagos en una cuenta (Worldbank Group, 2018, pág. 6).

3.4.2 *Insight de consumidor*

Un informe sobre el uso de las tarjetas prepagas que ofrecen las FinTechs reveló que el beneficio principal que buscan los Centennials es poder realizar compras online, mientras que para los Millennials lo más importante es el control propio sobre sus gastos. Para la generación X o “Baby Boomers”, en cambio, el beneficio principal que buscan es la seguridad (Pedotti, 2019). Cabe señalar que, de acuerdo con este informe llevado adelante por la consultora D’alessio Irol, sólo 1 de cada 10 desbancarizados que probó una tarjeta prepaga continuó utilizándola. El restante 90% dijo no haber comprobado un beneficio para su vida cotidiana. Si bien Brubank no ofrece tarjetas de crédito prepagas sino una tarjeta de débito, el informe refleja la necesidad que tienen las FinTechs de retener a los usuarios demostrando los beneficios que los neobancos y billeteras virtuales tienen en lo que a la inclusión financiera del usuario respecta.



La infraestructura física del sistema financiero aumentó su volumen, registrándose un aumento del 22% en el total de puntos de acceso (PDA) a servicios financieros en términos absolutos (29.228), desde comienzos de 2016 a marzo de 2019. Los cajeros automáticos han sido las unidades que más contribuyeron a la expansión de los PDA totales, registrando un 29% de crecimiento. Esto resulta relevante cuando se considera que, al no contar con sucursales físicas, Brubank necesita de los cajeros automáticos Banelco que poseen los bancos tradicionales para ofrecerle a sus clientes una forma de extraer efectivo de su cuenta bancaria.

Para marzo de 2019, existían 8,6 PDA cada 10.000 adultos a nivel nacional. A nivel provincial, se evidenciaron claras disparidades en la distribución de este indicador. La Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) registró el valor más alto, mientras que en el otro extremo, las provincias del Noreste y Noroeste, obtuvieron un desempeño menor al indicador nacional.

A nivel departamental, la heterogeneidad de esta variable se repitió: la Comuna 1 de CABA registró 85,8 PDA cada 10.000 adultos, mientras que departamentos de la provincia de Buenos Aires, como La Matanza y Merlo, presentaron 3,2 y 2,9 PDA por cada 10.000 adultos, respectivamente (Banco Central de la República Argentina, 2019, pág. 4).

3.4.3 *Brand Equity*

Que Brubank sea el banco fundado por Juan Brochou, ex CEO de CitiBank, le otorga una reputación a la entidad bancaria, que otras FinTechs no poseen. Lo mismo sucede con sus otros dos fundadores: Diego Pando, co-fundador de Bumeran y Digital House, y Pablo Sánchez, Product Manager en MercadoLibre y co-fundador y CEO de Mango Payments Inc. Cabe destacar que esta información es relevante sólo para el segmento más informado y con mayores conocimientos sobre el ecosistema FintTech del país.

3.5 **Análisis de la Competencia**

3.5.1 *Descripción de la competencia*

El universo de competidores directos, indirectos y sustitutos de Brubank está compuesto de la siguiente forma:



- Bancos nativos digitales: Wilobank, Rebanking.
- Bancos digitales que por el momento no están operativos en el país: OpenBank, de Santander Río y NuBank, el unicornio brasileiro. El hecho de que se haya acuñado a esta última entidad bancaria con el término “unicornio” no es un dato menor. El concepto hace referencia a aquellas compañías que consiguen un valor superior a los 1.000 millones de dólares en sus primeros años de vida. Las mismas constituyen una amenaza para cualquier startup competidora ya que resultan más atractivas para los inversores (Randstad, 2016).
- Billeteras Virtuales vinculadas o no a una tarjeta (también conocidas como Proveedores de Servicios de Pago): Ualá, MercadoPago, Naranja X, Todo Pago, Nubi.
- Bancos tradicionales públicos, compuesto por 13 entidades.
- Bancos tradicionales privados, compuesto por 50 entidades, donde el top 10 está liderado por: Galicia, ICBC, Citibank, BBVA, Supervielle, Patagonia, Santander Río, HSBC, Credicoop y Macro.
- Las cajas de ahorro gratuitas gestionadas desde el celular con selfie y foto del DNI, lanzadas por la banca tradicional para hacer frente a la proliferación de Fintechs en el país.
- Play Digital, la plataforma de medios de pago que crearon los bancos tradicionales, aunque aún no está operativa.
- Apps para obtener créditos o realizar inversiones: Afluenta, Moni, Front, Balanz, por nombrar algunas.

3.5.2 Posicionamiento relativo

Con respecto a sus competidores directos, Wilobank y Rebanking, Brubank es el banco nativo digital más conocido en Argentina ya que supera ampliamente a ambos en cantidad de usuarios. Como se ha mencionado, Wilobank contaba en mayo de 2020 con 80.000 clientes y Rebanking, con 250.000. Brubank, en cambio, para esa fecha contaba con 1.000.000 de usuarios. Brubank se posiciona, entonces, como la principal alternativa a los bancos tradicionales del país para aquellas personas que buscan bancarizarse.



En cuanto a las aplicaciones móviles financieras que, como Brubank, prestan servicios de inversiones, pagos & transferencias, y préstamos para personas físicas; la entidad bancaria es percibida por el consumidor como una herramienta más. Cabe destacar, como se señaló anteriormente, que el banco se ha encontrado en el Top 10 de apps más descargadas durante la cuarentena dentro de la categoría Finanzas.

3.5.3 *Análisis de Producto*

Rebanking, uno de los tres bancos digitales de la Argentina, se define a sí mismo como “la app de Transatlántica Compañía Financiera SA, regulada por el Banco Central de la República Argentina” (Rebanking, s.f.). La entidad ofrece una tarjeta de crédito American Express, una caja de ahorro en pesos remunerada, una caja de ahorro en dólares, operaciones de cambio, plazos fijos tanto en pesos como en dólares, préstamos personales hasta \$600 mil con 60 días de gracia, y recargas de SUBE y telefonía celular.

Wilobank, por otro lado, ofrece Caja de Ahorro en Pesos y en Dólares, Tarjeta de Débito, Tarjeta de Crédito, Plazo Fijo y Plazo Fijo UVA Precancelable. Este último “permite tener un rendimiento superior al aumento de precios porque se ajusta por inflación a través del Coeficiente de Estabilización de Referencia (CER) y además genera interés a tasa fija”, según explican en el sitio web de Wilobank. Para crearse una cuenta en este neobanco, es necesario que el usuario se descargue dos aplicaciones móviles: una para realizar el trámite de alta y otra para hacer uso de todos los servicios que ofrece el banco, lo cual hace engorroso el proceso.

En cuanto a la tarjeta de crédito, desde Wilobank explican que el límite de consumo se define según el scoring crediticio que arroja el Sistema Financiero Argentino. Todos los clientes que soliciten su tarjeta de crédito la recibirán, así posean una calificación baja. El límite irá incrementando a medida que el usuario use la tarjeta y realice los pagos en tiempo y forma (Wilobank, s.f.).

Si bien Ualá no es un banco digital sino una billetera virtual, representa una competencia significativa para la entidad bancaria por la similitud en los servicios que ofrecen a los consumidores. Por citar un ejemplo, en junio de 2020 anunció que, así como lo hace Brubank, permitirá cuotificar consumos realizados por los clientes en 1, 3 o 5 cuotas. Al



respecto, el CEO y Fundador de Ualá, detalló que la funcionalidad “trae como novedad la posibilidad de pasar a cuotas consumos en rubros en los que hasta el momento no era posible, como por ejemplo un gasto en un restaurante” (iProUP, 2020).

Mercado Pago, de Mercado Libre, ofrece herramientas que mejoran la experiencia de usuario con respecto a las demás billeteras virtuales y bancos digitales. Se trata del Pago con QR en comercios, el hecho de que permite “almacenar” tarjetas de débito y crédito de otras entidades dentro de la app para futuras compras y la facilidad para ingresar dinero a la aplicación móvil desde cualquier otra cuenta bancaria.

Con respecto al pago con QR, el mismo elimina de la ecuación al uso de efectivo y de tarjetas de débito y crédito. El pago del producto o servicio se hace desde el celular, escaneando el código QR del establecimiento.

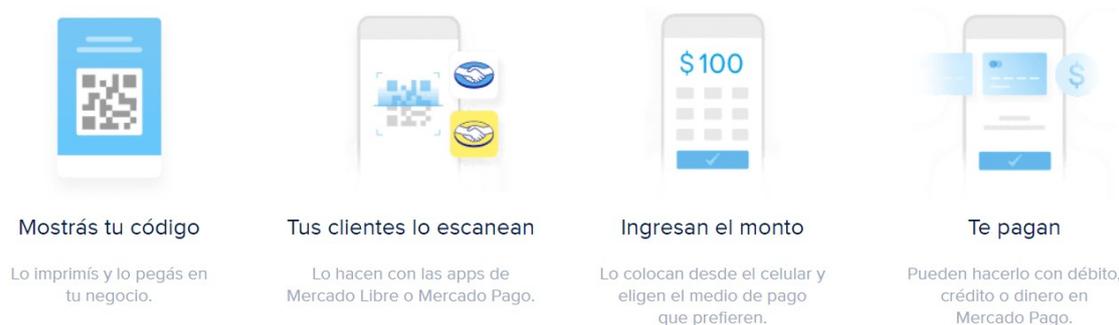


Figura 3 "Cómo cobrás con tu código QR" en Mercado Pago. Fuente: www.mercadopago.com.ar

"A nivel nacional, ya son 700 mil los comercios que lo aceptan el pago con QR. El 50% son pequeños negocios: feriantes, pymes, ambulantes y profesionales autónomos. A la vez, avanzamos en acuerdos con socios estratégicos, en función a lo que nuestros clientes más demandan: combustible, gastronomía, supermercados y estacionamientos", aseguró Alejandro Losada, Gerente Comercial de Mercado Pago (Ripoll, 2020). Otro beneficio que está aparejado al pago con QR es que permite subir de nivel en Mercado Puntos, el programa de fidelización del ecosistema Mercado Libre.

Los bancos tradicionales, por otra parte, se han dado cuenta de la expansión de las FinTechs en la Argentina y se encuentran desarrollando sus plataformas digitales o invirtiendo en nuevas versiones de home banking y aplicaciones (PwC, 2019).



Lo más novedoso es Play Digital, la plataforma de pagos digitales desarrollada por los bancos Santander, BBVA, Galicia y Macro. Esta herramienta estará asociada a las cuentas bancarias que los usuarios ya tienen en dichas entidades bancarias. Aunque aún no ha sido lanzada al mercado y beneficiará únicamente a los clientes actuales de estos bancos, es importante realizar un seguimiento ya que constituye un gran paso hacia la transformación digital de la banca tradicional (Lafuente, 2020).

3.5.4 *Análisis de Price Index*

Lo que diferencia a las billeteras virtuales y bancos digitales de la banca tradicional es su propuesta de costos \$0 tanto de apertura como de mantenimiento de cualquier producto. En noviembre de 2019, los bancos tradicionales anunciaron un aumento del 30% promedio en el costo de las comisiones y cargos que cobran a sus clientes por los diferentes productos y servicios a aplicarse en enero de 2020 (Blanco, 2019). Las subas se aplicaron al costo de renovación anual de las tarjetas de crédito, a los paquetes de cuentas, a las comisiones por mantenimiento de cuentas corrientes y a los retiros por cajeros de otras entidades, entre otros.

Para ejemplificar, mientras que una tarjeta de crédito prepaga de una billetera virtual tiene un costo de renovación anual de \$0, en los bancos líderes de la Argentina, el costo de la tarjeta de crédito internacional oscila entre \$1.753, este es el caso del Banco de la Provincia de Córdoba, y \$6.497, este es el caso del Banco Hipotecario (BCRA, 2020). Si bien desde Brubank optaron por ofrecer una tarjeta de débito frente a una de crédito, la misma es totalmente gratuita y dentro de la aplicación móvil el usuario tiene la posibilidad de “cuotificar” las compras realizadas, emulando así la principal funcionalidad de una tarjeta de crédito.

Entre las Fintechs, en cambio, se diferencian entre sí por los rendimientos que ofrecen con sus herramientas de inversión. Ualá y Mercado Pago, en contraste con Brubank, permiten al usuario invertir su dinero en Fondos Comunes de Inversión (FCI) con rescate inmediato. Esto quiere decir que los usuarios pueden retirar el dinero en el momento que deseen, lo cual no sucede con los plazos fijos de Brubank (Manfredi, 2020). En este banco, al momento de crear un plazo fijo, el usuario primero decide el monto que desea dejar depositado y luego puede elegir la duración del plazo fijo. El tiempo mínimo para comenzar a recibir intereses

es de un mes y, durante el transcurso del plazo fijo el usuario no puede hacer uso de ese dinero. A agosto de 2020, el interés del mismo era de 33,06% anual contra una tasa del 18,7% y 18,88% anual que ofrecían los FCI de Mercado Pago y Ualá respectivamente.

3.5.5 *Análisis de Comunicación y medios*

Ualá posee un blog en donde, bajo el lema “Finanzas pero fácil”, brinda información sobre distintos aspectos de las finanzas personales. Cuenta, además, con una “comunidad Ualá”, un espacio de interacción para que los usuarios evacúen sus dudas. Asimismo, realiza campañas de e-mail marketing para sus usuarios con diversos *Calls to Action* para promover el uso de la aplicación móvil: “cargá saldo”, “invertí”, “conocé el blog”.

Tanto Ualá como Mercado Pago hacen uso de las notificaciones push, mensajes instantáneos que llegan a la barra de notificaciones de los smartphones, para comunicar novedades y descuentos a sus usuarios. Una vez dentro de la app móvil, como se puede observar en la siguiente Figura, el usuario visualiza el mensaje con formato banner.



Figura 4 Notificación dentro de Mercado Pago

Por otra parte, en lo que a publicidad respecta, se destaca la alianza de Ualá con *influencers* en redes sociales tales como Instagram para promover la descarga y uso de la aplicación móvil dentro del segmento más joven. En el ejemplo presentado a continuación, la publicación invita a los 3,8 millones de seguidores de la cuenta @el_kilombo a “comprar, cargar, pagar, transferir, ahorrar e invertir en la app de Ualá”. La misma alcanzó los 10.223 “Me Gusta” y 73 “Comentarios”.

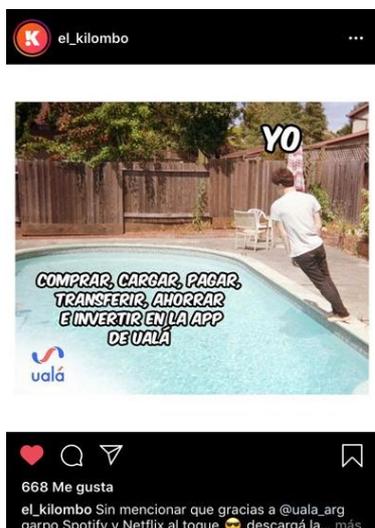


Figura 5 Publicación en Instagram. Agosto 2020. Usuario: @el_kilombo

Para citar un ejemplo de la publicidad en redes sociales que realiza la banca tradicional, se recurre a Galicia. La entidad bancaria realizó contenido patrocinado con el medio de comunicación “TN – Todo Noticias”, que cuenta con 4 millones de seguidores en Instagram. La colaboración paga con Banco Galicia informa a los usuarios que la Argentina “está por debajo del promedio mundial de conocimientos [financieros]” y que el banco ha lanzado una campaña con videos sobre educación financiera. La publicación cuenta con 7617 “Me Gusta” y 266 “Comentarios”.



Figura 6 Publicación en Instagram. Agosto 2020. Usuario: @todonoticias



3.5.6 *Ventajas Competitivas*

Una ventaja que tiene Brubank sobre la Banca Tradicional es que posee la misma autorización del BCRA para operar como cualquier entidad bancaria pero con la diferencia que fue concebida 100% digital. Mientras la banca tradicional está transformándose digitalmente para adaptarse a las demandas del consumidor, Brubank no debe pasar por ese proceso. Entre los principales diferenciales se encuentra que no importa el horario ni qué día de la semana sea, los clientes del neobanco pueden acceder a su cuenta, solicitar préstamos, sacar plazos fijos y comprar y vender dólares. Es decir, pueden operar 24 horas al día, 7 días a la semana. Esto contrasta con los bancos tradicionales en donde es común que, durante los fines de semana o fuera del horario extendido de atención, el Homebanking falle.

Una de las grandes diferencias entre Brubank y las billeteras virtuales es que el primero está autorizado por el BCRA a captar depósitos y dar préstamos. Es decir, Brubank, a diferencia de las billeteras virtuales, tiene permitido actuar como intermediario financiero. Esta es una ventaja competitiva que tiene sobre las FinTechs, ya que desde que comenzó la gestión de Miguel Ángel Pesce en el BCRA las billeteras virtuales han tenido que adaptarse a las nuevas normas de la autoridad monetaria. Desde el BCRA aseguraron al medio iProUP que “en caso de comprobar que una financiera digital está dando préstamos con sus depósitos y no con fondos propios, la decisión de Miguel Ángel Pesce es muy clara: iniciará sumarios, reclamará multas millonarias y hasta evalúa recurrir a las inhabilitaciones para que sigan operando”.

3.6 **Análisis de la Organización**

3.6.1 *Análisis de Producto*

Brubank se define a sí mismo como “un banco en una app y no la app de un banco”. El banco nativo digital ofrece a través de su aplicación móvil una Caja de Ahorro en Pesos, una en Dólares y una tarjeta de débito Visa Contactless que permite “cuotificar” las compras y pagarlas mensualmente. Desde la app se puede comprar y vender dólares, realizar transferencias, pagar servicios, realizar depósitos a plazo fijo tanto en pesos como en dólares y solicitar préstamos personales. No posee costos de apertura de cuenta ni de mantenimiento, las transferencias son gratuitas, así como la extracción de dinero en cajeros automáticos.



Cabe señalar que la extracción de efectivo se puede realizar únicamente en cajeros de la red Banelco o sucursales Pago Fácil y que la misma se puede efectuar tanto con o sin la tarjeta de débito. Esta última funcionalidad fue incorporada en junio 2020.

A diferencia de los bancos tradicionales, no posee sucursales físicas y su Atención al Cliente consiste en un chat donde el cliente puede conversar en tiempo real con un asesor. La gestión en este neobanco es 100% digital y permite al cliente operar las 24 horas del día. El principal aspecto negativo de la ausencia de sucursales es que genera en el cliente la necesidad de poseer otra cuenta bancaria en una entidad que sí cuente con sucursales físicas para poder retirar los dólares comprados a través de la app.

A primera vista, su principal diferencia con Wilobank y Rebanking es que no ofrece una tarjeta de crédito. Esto es así porque, según el CTO de la entidad bancaria, Pablo Sánchez, datos de otros bancos indicaban que el 85% de los llamados al Call Center se debían a problemas relacionados con las tarjetas de crédito. Además, contaban con informes que demostraban que el segmento más joven prefería débito porque les permitía controlar mejor sus gastos (Practia Global, 2020).

Uno de los últimos desarrollos del banco fue la función BruSplit, que permite dividir gastos con amigos, familia o pareja. Luego de armar un grupo, cada integrante puede cargar sus gastos y la app calcula automáticamente cuánto y a quién tiene que pagarle cada miembro. Si todos poseen una cuenta en Brubank, se puede gestionar la transferencia desde ahí.

Como se ha mencionado, la pandemia del Covid-19 ha acelerado la transformación digital de las finanzas personales de los argentinos y ha producido récords en la cantidad de nuevos usuarios y operaciones, superando ampliamente los objetivos de Brubank para el año 2020. Juan Bruchou, CEO del banco, aseguró durante el congreso virtual “Forbes Money Summit” que diariamente se realizan 250 mil transacciones a través de la aplicación móvil, cifra que se había proyectado alcanzar recién a finales del año 2021 (Forbes Argentina, 2020).

3.6.2 *Análisis de Plaza*

En septiembre de 2020, Prisma Medios de Pago anunció que a partir de octubre del mismo año lanzará la tokenización de las tarjetas VISA emitidas en el país. Para ello, desplegaron aparatos Lapos en más de 700 mil comercios para que acepten esta modalidad de pago. En



este lanzamiento, la compañía trabajó con cinco bancos tradicionales (BBVA, Galicia, Santander, Macro y HSBC) y uno digital: Brubank. Las mismas serán las primeras entidades en ofrecer esta nueva tecnología comenzando, en todos los casos, por el segmento *friends & family* (D'agostino, 2020).

La tokenización de pagos utiliza la función Near Field Communications (NFC) de los dispositivos móviles y permite abonar simplemente acercando el celular, con una tarjeta de crédito o débito previamente cargada en una determinada app, a una terminal de pagos electrónicos Lapos (competidor del más conocido “Posnet”) de un comercio.

Esta tecnología protege el número de la tarjeta contra ciberdelincuentes y agiliza los pagos ya que los consumidores no deben volver a ingresar sus datos. Desde medios como Infotechnology aseguran que “sin dudas, este sistema es más rápido que el código QR” (Infotechnology, 2020), lo que podría darle a Brubank una ventaja competitiva sobre Mercado Pago.

3.6.3 Política de Precio

El modelo de negocios de Brubank está basado en el cobro de intereses por financiamiento, es decir, la tasa de interés que se aplica a los préstamos personales; la diferencia entre el precio de compra mayorista y el de venta minorista de dólares, y el porcentaje cobrado a los comercios por la utilización de su tarjeta de débito Visa. Adicionalmente, un porcentaje del dinero depositado en las Cajas de Ahorro de los usuarios es utilizado para préstamos e inversiones que generen rendimientos a la entidad (Sanchez & Servente, 2019).

Como se mencionó previamente, el precio de la apertura de la cuenta, el mantenimiento de la misma, las transferencias, las extracciones por cajero automático, la entrega y mantenimiento de la tarjeta de débito, y los recargos por pagos de servicios son de \$0.

Aunque el banco no ofrezca una tarjeta de crédito, sí brinda la opción de “cuotificar” un pago realizado. Esto es, en esencia, un préstamo con su respectivo plan de pagos. Como explica Pablo Sánchez, “permite afrontar un gasto mayor con la tarjeta débito y después, a través de la app, gestionarlo para pagarlo en cuotas. Si alguien compra una cafetera de \$3000 y la desea pagar en 3, 6 o las cuotas que le permitan, la app proyecta el monto mensual y el total al cierre del proceso. Cuando se confirma el plan de cuotas, devolvemos los \$3000



pagados desde la cuenta y se arma la estructura de pagos para hacer los descuentos mensuales correspondientes” (Practia Global, 2020).

3.6.4 Política de Promoción

Para la promoción de la app, en Brubank confían principalmente en el “boca a boca” (Sanchez & Servente, 2019) aunque han invertido, en escasas ocasiones, en publicidad en la vía pública.

En cuanto a su presencia en redes sociales, poseen – al 1° de julio de 2020 – una cuenta verificada en Instagram con 29,8 mil seguidores; una cuenta también verificada en Twitter, con 21,9 mil seguidores; una en Linked In, con 17,6 mil seguidores; y, por último, una *fan page* en Facebook, con 22,5 mil seguidores.

El neobanco hace uso del correo electrónico y las notificaciones push en el dispositivo móvil para enviar notificaciones a sus clientes sobre las transacciones realizadas dentro de la app. Asimismo, ha realizado, aunque de manera poco eficiente, campañas de e-mail marketing para promover beneficios. Como usuario de Brubank, sólo he recibido dos mails con información sobre descuentos, producto de alianzas con empresas como Rappi, y han sido únicamente en diciembre de 2019, mes en el que creé mi cuenta bancaria.



Figura 7 Campaña de e-mail marketing de Brubank

A diferencia de FinTechs como Ualá o MercadoPago, Brubank en la actualidad no utiliza las notificaciones push o el e-mail marketing para comunicar descuentos y novedades, sino que lo hace a través de sus cuentas en redes sociales. Si bien no necesariamente el 100% de los clientes del banco son seguidores en al menos una de las cuatro redes sociales en las que Brubank está presente, comunicar por esa vía las nuevas funcionalidades y alianzas con



comercios puede resultar menos invasivo que una notificación en el smartphone o mail en la casilla de correo electrónico personal.



Figura 8 Publicaciones en las cuentas de Brubank en Facebook e Instagram

Dentro de las campañas de comunicación en redes sociales que Brubank ha realizado desde su apertura se destaca el “Brubank Day”, instaurado el 24 de julio (mes 7 del año) para celebrar el hecho de que se trata de un banco que opera “24/7”. Se trató de promoción válida únicamente en dicha fecha que consistía en el acceso a un depósito fijo con una tasa de interés del 64,7% anual (Infotechnology, 2019).

3.6.5 Presencia física, personas y procesos

Como se ha mencionado, Brubank es un banco 100% digital que no cuenta con sucursales. Su evidencia física está compuesta por la aplicación móvil y la tarjeta de débito VISA con tecnología Contactless. Desde Brubank entienden a la Atención al Cliente como la capacidad de asistir a sus usuarios a través del chat de la aplicación móvil con cualquier consulta que puedan tener sobre el funcionamiento de la app o los productos financieros del banco en tiempo real. El horario extendido de atención es de las 7.00 de la mañana a la 1.00 de la madrugada.



Figura 9 Pantalla de inicio de la app y tarjeta de débito

Pablo Sánchez, CTO de la entidad, explicó en una entrevista para el medio Practia Global, que la “experiencia Brubank” se destaca por su simpleza. El foco está puesto en que el cliente debe poder comprender y hacer uso de todas las funciones de la app sin ser un experto en finanzas. “Seguimos la experiencia de las grandes compañías tipo Apple o Google: nunca lanzan un producto hipercomplejo de entrada, sino siempre herramientas que, de a poco, permitan ir aprendiendo” (Practia Global, 2020).

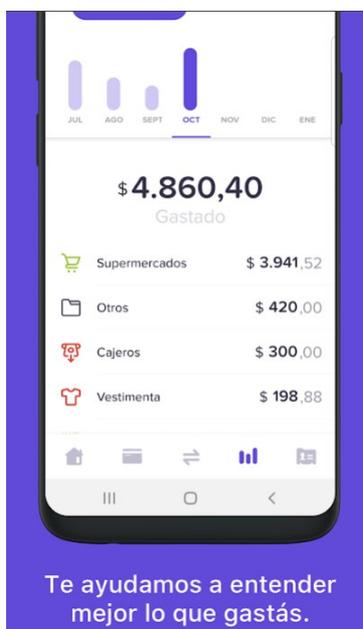


Figura 10 Herramienta para el control de gastos en la app



El banco está 100% subido a la nube y tiene toda su arquitectura en Microsoft Azure. Para su *core* bancario, utiliza Bantotal y en materia de backend usa la tecnología de GO, un lenguaje de programación de código abierto. Todo lo demás, es desarrollo de su equipo de tecnología interno.

Para medir la satisfacción del cliente se ha recurrido a las reseñas sobre la entidad bancaria que hay en la actualidad en Google My Business. A julio de 2020, Brubank registra 247 opiniones que, en promedio, le otorgan una calificación de 2.9 estrellas sobre 5. Entre los comentarios negativos más recientes se pueden encontrar: “Cierran cuentas y se quedan con tu plata y no te dan respuestas”, “No tenés forma de comunicarte con nadie. No sirve”, “Pésimo. No me dejan debitar mi plata hacia otra cuenta propia en otro banco. Un desastre”, “Pésimo servicio no me deja entrar a mi cuenta desde que baje la aplicación... tengo plata ahí y no la puedo sacar... no dan solución ni respuesta a nada” (Google My Business, 2020). A través de este *social listening* se puede observar la necesidad de mejorar la satisfacción del cliente en 2021.

3.6.6 Resultados

El Estado de Resultados para el período 2018 y 2019 de Brubank (Ver Anexo II) revela que el Resultado Neto para el período 2019 fue de \$90.695.000 y sus principales fuentes de ingresos fueron los intereses (\$294.593.000) y la diferencia de cotización de moneda extranjera (\$205.937.000).

Por otra parte, como se puede observar en la siguiente Tabla, si bien 500.868 personas tenían una Caja de Ahorro en Brubank para diciembre de 2019, sólo el 30% (151.121 usuarios) solicitó y recibió su tarjeta de débito. Asimismo, para esa fecha sólo se habían realizado 11.442 operaciones a plazo fijo y 1.091 operaciones de préstamos. Los datos presentados evidencian el concepto de sub-bancarización, en donde la persona decide no hacer uso de los servicios financieros que tiene a su disposición, ya sea por desconfianza o desconocimiento.



	Jun-2019	Set-2019	Dic-2019
Cantidad de cuentas de ahorro	45.681	200.815	500.868
Cantidad de operaciones a plazo fijo Individuos	1.641	3.854	11.442
Cantidad de operaciones por otros préstamos	444	629	1.091
Dotación de personal	73	106	125
Cantidad de tarjetas de débito	1.937	65.003	151.21

Tabla 1 Indicadores de Brubank para el periodo Jun-Dic 2019. Fuente: BCRA

4 Diagnóstico

En primer lugar, corresponde destacar que la situación de emergencia sanitaria en el país y el consiguiente Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio potenciaron el crecimiento de Brubank, producto de la aceleración de la digitalización del sector financiero y la banca. La entidad bancaria no estaba preparada para superar el millón de clientes antes de mitad de año ni para los recurrentes ajustes que el Banco Central de la República Argentina obligó a la empresa a realizar.

Desde sus comienzos, en Brubank apuntaron por una difusión boca a boca frente a la publicidad en medios de comunicación masivos para obtener clientes de calidad y de una forma paulatina y controlada. Decisiones gubernamentales como el cobro del Ingreso Familiar de Emergencia a través de bancos nativos digitales generaron la apertura de miles de cuentas bancarias que trajeron a Brubank fallas técnicas en la aplicación móvil y clientes sub-bancarizados, que utilizan la app principalmente para recibir y extraer el dinero del Estado, sin hacer uso de ninguna herramienta.

Por otra parte, Brubank desarrolla su actividad en un entorno altamente competitivo. Los bancos tradicionales se digitalizan, nuevos neobancos se instalan en el país, gigantes tecnológicos como Apple empiezan a ofrecer servicios financieros, aunque aún no lo hacen en el país, y las billeteras virtuales ganan terreno. Como se ha mencionado, las nuevas tecnologías digitales –impulsadas por el entorno cloud, móvil, social y la analítica– han bajado significativamente las altas barreras de entrada que poseía el sector bancario y el sistema financiero argentino.



4.1 FODA

4.1.1 Fortalezas

- A nivel banco nativo digital, es el más grande de la Argentina. Esto lo convierte en la principal alternativa a la banca tradicional para quienes buscan incorporarse al sistema financiero a través de la bancarización.
- La empresa fue fundada por Juan Brochou, ex CEO de CitiBank, quien cuenta con una larga trayectoria en el sector bancario tradicional y es un referente en el sector. Por otra parte, también son fundadores de esta empresa Diego Pando, co-fundador de Bumeran y Digital House y Pablo Sánchez, ex Product Manager en MercadoLibre. Estos últimos otorgan un aval tecnológico a Brubank, que otras FinTechs y bancos tradicionales no poseen.
- La inversión millonaria que recibió Brubank en agosto de 2019, cuando David Thomson compró 15% de las acciones, le permitirá a la entidad bancaria acelerar su crecimiento (Pulla, 2019).
- Brubank será en 2021 en el primer banco nativo digital de la Argentina en ofrecer el pago a través de token, lo que les permitirá a sus clientes abonar en comercios simplemente acercando el celular a una terminal de pagos electrónicos.

4.1.2 Oportunidades

- Aquellas personas que no tienen cuenta bancaria, pero sí un celular, constituyen una oportunidad para sumar clientes en Brubank. Hay, aproximadamente, 13.1 millones de argentinos adultos sin una cuenta bancaria pero dueños de un teléfono y sólo un 2% de los adultos en Argentina tienen un proveedor de servicios de pago móvil.
- Asimismo, aquellas personas que desconocen de la existencia o no comprenden el funcionamiento de los productos financieros más “sofisticados” constituyen una oportunidad para educar en finanzas personales y convertirlos en clientes.
- La Estrategia Nacional de Inclusión Financiera 2019 demuestra un interés por parte del ámbito público en cooperar con el privado.
- Desde que el Banco Central de la República Argentina avaló la apertura de cuentas por parte de los menores de edad entre 13 a 17 años, este también se ha convertido en un segmento que presenta una oportunidad de negocio.



- Las plataformas abiertas y las APIs que utiliza Brubank abren las puertas para una colaboración con la banca tradicional y, principalmente, otras FinTechs
- Una oportunidad a tener en cuenta es la posible colaboración de Brubank con Whatsapp y su sistema de pagos vía Facebook Pay. El banco podría volverse su aliado en el país, así como lo hizo Nubank en Brasil.
- Aumentar la promoción de la descarga y uso de la aplicación móvil en las provincias y/o departamentos con menores niveles de Puntos de Acceso al Sistema Financiero (cajeros y sucursales) podría ser otra oportunidad para Brubank.
- El crecimiento del e-commerce durante la cuarentena debe ser tenido en consideración ya que, en caso de que se instalara este comportamiento de compra online post-pandemia, Brubank podría atraer nuevos consumidores con su tarjeta de débito. Aquellas personas acostumbradas a pagar en efectivo en puntos de venta físicos podrían ver la tarjeta como principal beneficio de abrir una cuenta bancaria, ya que les permitiría comprar por Internet.

4.1.3 Debilidades

- Los plazos fijos en pesos de Brubank, al igual que los Fondos Comunes de Inversión que ofrecen FinTechs como Ualá y Mercado Pago, no “le ganan” a la inflación.
- Si bien dentro de la app ya funciona el pago con código QR, por el momento sólo funciona para pagos entre pares y no con comercios adheridos. Mercado Pago se mantiene como el líder en este formato de pago.
- Durante la cuarentena, la aplicación móvil ha presentado fallas técnicas debido al enorme caudal de nuevos clientes.
- Asimismo, durante la cuarentena, han aumentado las quejas de los usuarios por las demoras en la autenticación de identidad, y en la Atención al Cliente.
- Brubank todavía no ha alcanzado el punto de equilibrio. De acuerdo con el Gerente de Marketing de Brubank, en el Plan de Negocios del banco se estimó que la empresa alcanzaría el punto de equilibrio luego de 4 años de lanzado el servicio (Sanchez & Servente, 2019).
- El foco que Brubank hace en su estrategia de comunicación es significativamente menor al que hacen sus competidores directos, indirectos y sustitutos.



4.1.4 Amenazas

- El uso de efectivo para abonar productos y servicios que ofrecen las micro empresas que operan por fuera del sistema financiero.
- La falta de educación financiera es tanto una oportunidad como una amenaza y dependerá de cómo Brubank utilice a su favor (o desaproveche) esta realidad.
- La tendencia a la sub-bancarización, es decir, tener a disposición todos los servicios financieros, pero optar por no utilizarlos por desconocimiento o desconfianza.
- Desembarco de nuevos bancos digitales, billeteras virtuales y tarjetas prepagas en el país.
- Ampliación constante de los servicios ofrecidos por las billeteras virtuales, principalmente Ualá y MercadoPago, y la proliferación de FinTechs que ofrecen herramientas financieras similares a las de Brubank.
- Nuevas regulaciones constantemente emitidas por el Banco Central de la República Argentina

5 Investigación de mercado

5.1 Objetivo de la investigación

Una vez concluido el *desk research* se recurrió a un *market research* para poder explicar la situación actual antes descrita y, si fuera posible, predecir ciertos comportamientos de los actuales y potenciales clientes de Brubank para orientar las estrategias y acciones a llevar adelante. Como se ha mencionado anteriormente, el contexto pandémico ha acelerado la digitalización del sector financiero y bancario por lo que se volvió fundamental definir, a través de una investigación de mercado, si el neobanco debería destinar sus esfuerzos a continuar creciendo o a reforzar la posición competitiva conseguida durante el año 2020. El objetivo fue también conocer en qué segmentos de la población conviene enfocarse, dado que existe más de un target atractivo para el banco. Asimismo, se indagó en cuáles son los beneficios que cada segmento valora más para poder definir la estrategia de diferenciación de Brubank frente a sus los competidores.



5.2 Tipo de investigación

En primer término, para conocer la perspectiva de un referente dentro de la empresa, se realizó una entrevista en profundidad a Juan Servente, actual Gerente de Marketing en Brubank (Ver Anexo III). Este enfoque cualitativo permitió explorar cómo afectó a la entidad el rápido crecimiento en clientes, producto del contexto pandémico, y cuál es la visión a futuro de la Gerencia con respecto a la demanda y oferta del mercado.

Con la información recolectada en la entrevista se procedió a realizar una investigación cuantitativa para conocer en qué medida se cumplían las hipótesis planteadas y describir, a través de una encuesta, los hábitos de consumo de los clientes de Brubank (Ver Anexo V). Para esta investigación se recurrió a un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia. Previo a la encuesta, y con la finalidad de optimizar las preguntas del cuestionario, se realizó una entrevista cualitativa abierta a un cliente actual de Brubank (Ver Anexo IV).

5.3 Grupo objetivo

El target de la investigación cuantitativa fueron actuales clientes de Brubank y potenciales clientes que en la actualidad sean consumidores de la competencia de la empresa dentro del segmento FinTech. Se tuvo en cuenta el rango etario actual de la entidad, conformado por hombres y mujeres de entre 18 y 35 años, aunque se incorporó al segmento mayor a 35 años ya que constituye un segmento de potenciales clientes.

5.4 Hipótesis de resultado

Antes de conducir la entrevista en profundidad con el Gerente de Marketing del banco, y como se puede observar en el análisis FODA, el principal objetivo preliminar era continuar impulsando el crecimiento de Brubank explorando nuevos segmentos de potenciales clientes. Se había concluido, además, que existía un elevado porcentaje de usuarios de baja calidad y menor rentabilidad para el banco, que utilizaban la aplicación móvil solamente para recibir dinero estatal y extraerlo en cajeros automáticos, constituyendo un grave problema de sub-bancarización.

Sin embargo, como se detallará en las conclusiones, desde la Gerencia de Marketing aseguran que se vieron obligados a volver a una etapa de aprendizaje, en lo que a la estrategia respecta, ya que se tornó necesario evaluar la nueva cartera de clientes y sus



comportamientos dentro de la aplicación móvil (Servente, 2020). Por tal motivo, el objetivo preliminar pasó a ser reforzar la posición competitiva de Brubank, por un lado, en el segmento que tiene como primer banco a un neobanco y, por el otro, en el segmento que optó por abrir una cuenta en un banco nativo digital por su insatisfacción con la atención y servicios brindados por su banco tradicional.

La hipótesis, entonces, es que se puede lograr una fidelización y retención de clientes a través de ciertas acciones. Se plantea que los clientes de las FinTechs en el país son personas que, si bien desconocen los conceptos básicos que componen las finanzas, tienen el deseo de aprender principalmente porque buscan un mayor control de su dinero y ahorros. Al ofrecer todas las FinTechs la apertura de cuenta gratuita, los clientes no le son fieles a una sola aplicación móvil cuando de la gestión de sus finanzas personales se trata. Esta fidelización se puede lograr a través de una educación del cliente, la creación de una comunidad y una constante mejora en la experiencia de usuario acompañada de la incorporación de nuevos servicios que permitan al consumidor incrementar sus ahorros. Se plantea a las campañas de *e-mail automation* y notificaciones push como el mecanismo idóneo para comunicar a los usuarios sobre descuentos, información y novedades.

5.5 Principales conclusiones

5.5.1 Entrevista cualitativa en profundidad

De la entrevista con Juan Servente, Gerente de Marketing en Brubank, se pudo confirmar que hubo un aumento exponencial de clientes producto del contexto de emergencia sanitaria: para agosto de 2020 la aplicación móvil ya había superado el millón y medio de usuarios. Esto obligó a la empresa a acelerar sus procesos de contratación de personal. Las áreas que más crecieron fueron Atención al Cliente, Validación de Identidad y Operaciones, con un total de 100 empleados nuevos desde marzo 2020. Los primeros meses de cuarentena, el principal problema se presentó en la validación de la identidad de aquellos que intentaban abrir una cuenta en Brubank ya que recibían más solicitudes de las que el equipo estaba preparado para atender. Incluso con las nuevas incorporaciones al área de Atención al Cliente, Brubank ha perdido la inmediatez con la que respondía a sus consultas en julio de 2019. Recuperar o contrarrestar esa pérdida deberá ser parte del plan de acción para el año 2021.



“Todo lo que estaba pensado para hacerlo en 12 meses ocurrió en 3”, explicó Juan Servente. Como resultado, la estrategia de la empresa viró hacia un retorno a la etapa de aprendizaje ya que se volvió necesario analizar la nueva cartera de clientes y sus movimientos dentro de la aplicación móvil para definir futuros pasos. Así como Brubank creció en cantidad de clientes, desde la Gerencia de Marketing aseguran que todo el sistema bancario argentino creció un 30% como consecuencia de la pandemia. Por tal motivo, se puede concluir que todas las entidades que conforman el sistema financiero se encuentran adaptándose a este crecimiento, algunos con más facilidad que otros. Desde Brubank aseguran que los bancos digitales lograron “dar un paso más adelante” que los bancos tradicionales en este contexto debido a que estos últimos se vieron obligados a cambiar todo su proceso de *onboarding* y captación de cliente porque estaban acostumbrados a ir a las sucursales físicas. La automatización de ciertos procesos por parte de Brubank representa una ventaja competitiva frente a los bancos tradicionales que debieron adaptarse al nuevo contexto.

Por otra parte, en cuanto a la hipótesis planteada inicialmente donde se sostenía que hubo un aumento en la cantidad de clientes de baja calidad y menor rentabilidad para el banco, desde Brubank sostienen una perspectiva completamente diferente. En primer lugar, aseguran que solamente 100.000 personas abrieron una cuenta bancaria en esta entidad para cobrar el Ingreso Familiar de Emergencia y aseguran que “de estos, hay quienes pagan servicios, compran USD o hacen plazos fijos, aunque también está quien retira el dinero en un cajero automático y no usa la app. En general es gente que transacciona. Y aunque no lo hagan, ya son clientes del banco y si los educamos con mails, publicidad y cursos presenciales, en el día de mañana esa persona ya está en condiciones de usar la app”.

Si bien en Brubank se encontraban realizando publicidad en el canal digital, el 15 de marzo de 2020 optaron por pausar dicha pauta. Esto se debió a que el caudal de usuarios que descargaba la aplicación móvil comenzó a ser más grande del que la entidad estaba preparada para recibir. Juan Servente asegura que esto fue “fruto del boca a boca. Muchos micro-influencers y YouTubers empezaron a hablar en sus canales de inclusión financiera y empezaron nombrar a Brubank como un banco con un fácil proceso de apertura de cuenta”. Destacan, además, que toda esa difusión por parte de influencers y YouTubers no fue



pautada. Como resultado, 86% de los clientes que tiene el banco en la actualidad llegaron a la app orgánicamente.

Se estima que en 2021 el caudal de usuarios orgánicos no será tan grande como en 2020 porque dejará de existir la fuerte necesidad de digitalización que en la actualidad hay debido a la cuarentena y el distanciamiento social. Por lo tanto, la presencia de micro-influencers y YouTubers que ya promocionan la app sin tener una alianza con Brubank, podrían convertirse en embajadores de la marca como parte de la estrategia de comunicación del banco.

Es importante recalcar que desde la Gerencia de Marketing del banco refuerzan que su misión es bancarizar a toda la Argentina, por lo que se puede concluir que no apuntan a un nicho específico, sino que pretenden crecer en todos los niveles socioeconómicos y todos los rangos etarios, con la única excepción de aquellas personas que no posean un smartphone capaz de soportar la aplicación móvil. Destacan, además, que para más del 70% de los clientes del banco, Brubank es su primera cuenta bancaria por lo que se puede asumir que ese es el porcentaje de usuarios del banco que desconoce los productos más “sofisticados” que la banca tiene para ofrecer, tales como plazos fijos, compra venta de USD y préstamos personales. Como recalca Juan Servente, “es abismal la diferencia” entre la cantidad de usuarios que utilizan las transferencias y tarjetas contra aquellos que hacen uso de los plazos fijos y la compra de USD.

En lo que a los préstamos personales respecta, existen dos acciones que Brubank está realizando en la actualidad y que se plantea repetir en 2021 con algunas modificaciones. Por un lado, relanzó una campaña de préstamos personales para un grupo selecto de 200.000 clientes que ya habían solicitado préstamos en ocasiones anteriores para fomentar la “recompra”. Por otro lado, llevó adelante una campaña en el Barrio 31 con más de 30 emprendedores que solicitaron y recibieron préstamos para llevar adelante sus proyectos de negocio.

Asimismo, en lo que a acciones de promoción respecta, en abril del 2020 se llevaron adelante charlas de educación financiera en conjunto con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.



Las mismas se vieron suspendidas a causa del Covid-19 pero será estratégico retomar esta alianza en 2021.

La última conclusión a la que se ha arribado luego de entrevistar a Juan Servente es que desde Brubank no ven a la proliferación de FinTechs como una amenaza sino como una oportunidad. Al ser todas gratuitas para el usuario, entienden que mayor número de FinTechs equivale a mayor número de personas incorporándose al sistema bancario y recibiendo una educación financiera. Estas personas probablemente le darán una oportunidad a Brubank, así como a los demás bancos digitales y billeteras virtuales, por su gratuidad y facilidad de descarga y apertura de cuenta. El código QR de Mercado Pago, sobre el que se ha hecho mención en el análisis de la competencia, también representa una oportunidad ya que los bancos tradicionales se encuentran trabajando en la creación de un QR universal que podrá ser utilizado por todas las entidades bancarias.

5.5.2 Encuesta cuantitativa

Se encuestó a un total de 76 personas. Del total de encuestados, un 25% dijo ser cliente de Brubank y otras billeteras virtuales o bancos digitales, un 67,1% no mencionó a Brubank dentro de sus apps de finanzas personales descargadas en su celular y sólo el 7,9% dijo ser cliente exclusivo del banco, es decir, que tenía a Brubank como única aplicación móvil para el manejo de sus finanzas personales.

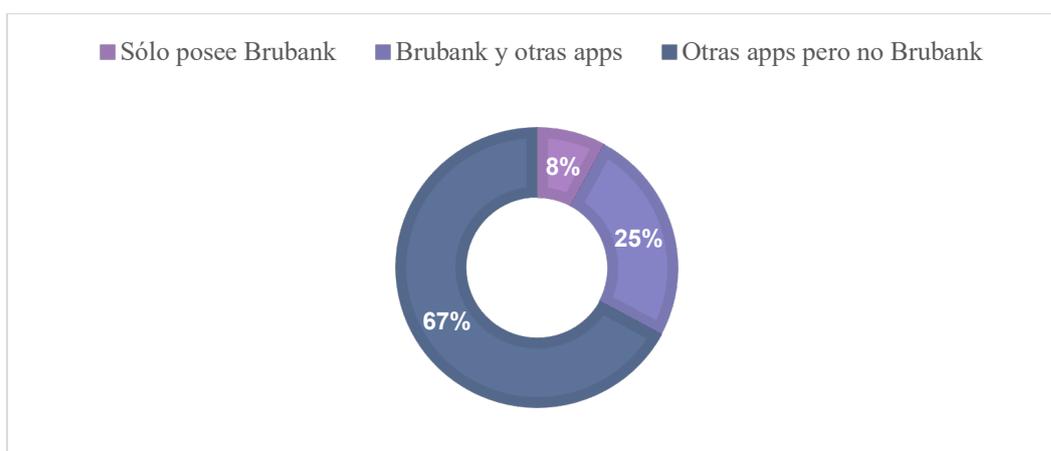


Figura 11 Uso de apps de Finanzas Personales. Enfoque en la titularidad de una cuenta en Brubank. Elaboración propia.

En lo que a la fidelidad respecta, es importante resaltar que aquellas personas que respondieron tener una sola app descargada en su smartphone solo mencionaron dos



empresas: Brubank (el 7,9% antes mencionado) o Mercado Pago (el 60,5% de los encuestados). El restante 31,6% dijo poseer más de una aplicación móvil de finanzas. Con esto se pretende demostrar que aquellas personas que consideran que con una sola aplicación móvil les alcanza para manejar sus finanzas personales, eligieron descargar Brubank o Mercado Pago.

Otra lectura de los resultados permite observar que, dentro de las 25 personas que dijeron tener descargada la app de Brubank, el 76% respondió ser cliente tanto de Brubank como de otras entidades financieras. Por lo tanto, se puede concluir que el neobanco puede trabajar en mejorar la fidelización de sus clientes.

De estas 25 personas, un 52% tenía entre 18 y 25 años, un 40% tenía entre 26 y 30 años, un 4% tenía entre 31 y 35 años, y un 4% tenía más de 35 años. Los porcentajes varían significativamente en el caso de los encuestados que respondieron no poseer Brubank. Un 43,1% tenía entre 18 y 25 años, un 21,6% tenía entre 26 y 30 años, un 15,7% tenía entre 31 y 35 años y un 19,6% tenía más de 35 años. Se puede concluir, entonces, que Brubank tiene un mayor margen de crecimiento en el segmento mayor a 31 años ya que las personas que conforman este *target* les han dado una oportunidad a otras apps mientras que aún no lo han hecho con Brubank.

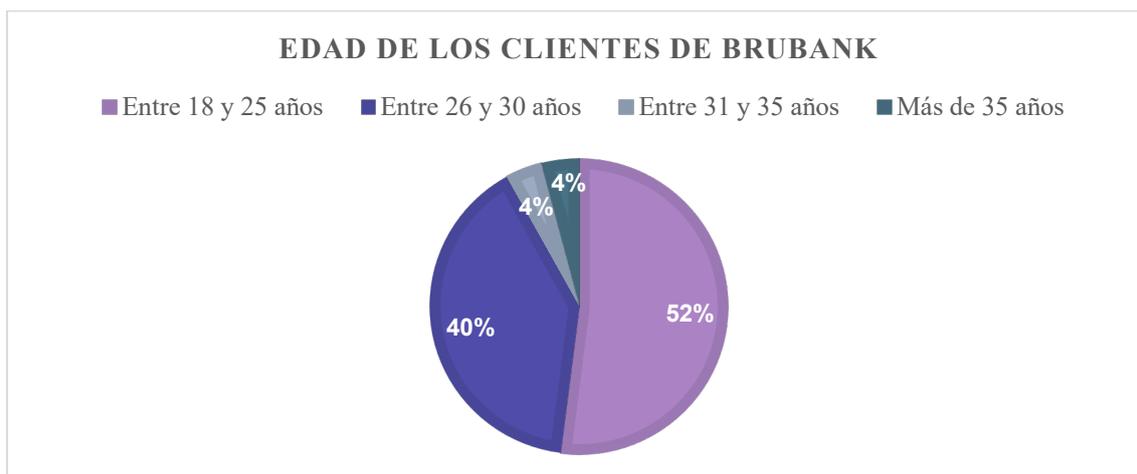


Figura 12 Porcentaje de edades de quienes respondieron ser clientes de Brubank. Elaboración propia.



EDAD DE QUIENES NO SON CLIENTES DE BRUBANK

■ Entre 18 y 25 años ■ Entre 26 y 30 años ■ Entre 31 y 35 años ■ Más de 35 años

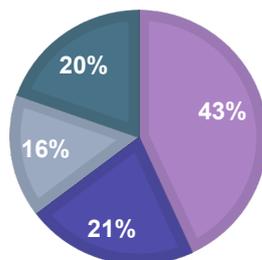


Figura 13 Porcentaje de edades de quienes respondieron NO ser clientes de Brubank. Elaboración propia.

En cuanto a lo que más valoran los clientes de estas apps, en el primer puesto, con 34,2% de las respuestas, se encuentra el hecho de que se pueden pagar todo tipo de servicios desde las mismas. Le siguen, con 32,9% de las respuestas, las tarjetas de crédito y/o débito que vienen asociadas de forma gratuita a las apps. En menor medida, el tercer aspecto más valorado, con 14,5% de las respuestas, es el hecho de que ayudan a los usuarios a ahorrar e invertir. El cuarto aspecto, con 10,5% de las respuestas, son los descuentos que ofrecen dichas apps. Cabe destacar que los préstamos personales no fueron mencionados por los encuestados como el aspecto que más valoran y que dentro del 7,9% que mencionó “otros”, sobresalen el pago con QR (el 100% tenía Mercado Pago como única app descargada) y frases como “practicidad” y “gratuidad”. La conclusión a la que se ha arribado es que Brubank puede trabajar en la comunicación y abanico de opciones en lo que respecta a los descuentos ofrecidos, las herramientas de ayuda para el ahorro e inversión del cliente y los préstamos personales.



Figura 14 Porcentaje de respuestas a la pregunta "¿Qué valorás más de estas apps?". Elaboración propia.

En el caso del segmento de entre 18 y 25 años, para el 40% de las personas lo más valioso fue el pago de servicios desde la app. Entre los encuestados de 26 a 30 años, en cambio, se percibe una similar ponderación entre las tarjetas de crédito y débito (33,3%), ayuda en el ahorro e inversiones (28,6%) y pago de servicios (28,6%).

	Total de respuestas	Tarjeta de crédito/débito	Descuentos	Ayuda a ahorrar/invertir	Pago de servicios	Préstamos personales	Otros
Entre 18 y 25 años							
	Total de respuestas	Tarjeta de crédito/débito	Descuentos	Ayuda a ahorrar/invertir	Pago de servicios	Préstamos personales	Otros
Nominal	35	8	5	4	14	0	4
Porcentual	100	22.9	14.3	11.4	40.0	0.0	11.4
Entre 26 y 30 años							
	Total de respuestas	Tarjeta de crédito/débito	Descuentos	Ayuda a ahorrar/invertir	Pago de servicios	Préstamos personales	Otros
Nominal	21	7	0	6	6	0	2
Porcentual	100	33.3	0.0	28.6	28.6	0.0	9.5

Tabla 2 Porcentaje de respuestas a la pregunta "¿Qué valorás más de estas apps?" segmentado por rango etario 18 a 25 y 26 a 30. Elaboración propia.

Para el segmento entre 31 y 35 años lo más valioso son las tarjetas de crédito y/o débito asociadas a las apps (66,7%) mientras que para los mayores de 35 años, el pago de servicios y las tarjetas mencionadas tienen la mayor cantidad de menciones, ambos con 36,4% de las respuestas. Estos porcentajes servirán como base para decidir qué herramienta es necesario promocionar dentro de cada segmento con el fin de retener a los clientes.



Entre 31 y 35 años							
	Total de respuestas	Tarjeta de crédito/débito	Descuentos	Ayuda a ahorrar/invertir	Pago de servicios	Préstamos personales	Otros
Nominal	9	6	1	0	2	0	0
Porcentual	100	66.7	11.1	0.0	22.2	0	0
Más de 35 años							
	Total de respuestas	Tarjeta de crédito/débito	Descuentos	Ayuda a ahorrar/invertir	Pago de servicios	Préstamos personales	Otros
Nominal	11	4	2	0	4	0	1
Porcentual	100	36.4	18.2	0.0	36.4	0.0	9.1

Tabla 3 Porcentaje de respuestas a la pregunta "¿Qué valorás más de estas apps?" segmentado por rango etario 31 a 35 y +35. Elaboración propia.

Del total de encuestados, un 68.4% respondió no haber invertido su dinero en ninguna aplicación para la gestión de finanzas personales. Al momento de consultarles por qué razón, se les permitió seleccionar más de una opción y sumar razones en caso de considerarlo necesario. De más mencionado a menos mencionado, las respuestas fueron: "no entiendo cómo funcionan", "desconozco si la app ofrece estas herramientas", "me genera desconfianza" y "no tengo suficiente dinero para invertir". Resultan relevantes las respuestas obtenidas también en la pregunta abierta "¿Por cuál otra razón no invertís en estas apps?" ya que las mismas no fueron consideradas al momento de elaborar el cuestionario. Las respuestas más frecuentes, en orden decreciente, fueron: "prefiero otras opciones con más rentabilidad", "prefiero comprar dólares", "no me interesa" e "invierto desde el homebanking de mi banco [tradicional]".

Los últimos datos presentados son un indicador del enfoque que deberá tener la comunicación de Brubank para, no sólo dar a conocer las herramientas de inversión dentro de la app sino asistir al usuario en su educación financiera para que comprenda cómo funciona y en qué se diferencia cada producto, y así pueda comenzar a utilizarlos. Por otra parte, la desconfianza se puede revertir comunicando que se puede comenzar a invertir con montos bajos, apuntando así al último ítem "no tengo suficiente dinero para invertir".

El 44,7% de los encuestados respondió que las notificaciones push y los e-mails con novedades por parte de las apps de finanzas personales les resultan "poco útiles". Un 25% dijo percibirlos como "inútiles y molestos" y sólo un 1,3% los describió como "muy útiles". Al restante 28,9% les resultan "útiles". En el caso específico de Brubank, el 100% de los encuestados que sólo tienen esta aplicación en su dispositivo móvil las calificó como "poco



útiles”. Como se puede observar, el margen de mejora es muy grande y deberán buscarse también otros canales para ese porcentaje de clientes a quienes les “molestan” este tipo de comunicaciones por parte de las apps.

5.5.3 ¿Qué mantener?

Brubank debe mantener la simpleza y facilidad de uso que caracterizan a la aplicación móvil. En esta misma línea, debe continuar con su filosofía de mejora constante de la experiencia de usuario.

Su propuesta de costos \$0 de apertura y mantenimiento, además de la operación 24 horas al día y 7 días a la semana, son dos aspectos fundamentales del banco que no pueden ser modificados. La entidad bancaria debe mantenerse “100% digital, 100% transparente, 100% gratis y 100% instantáneo”, tal como se describe a sí mismo en App Store y Google Play.

5.5.4 ¿Qué mejorar?

No pueden volver a ocurrir fallas técnicas dentro de la aplicación móvil que no les permitan a los usuarios acceder a su dinero. Por tal motivo, es necesario que la plataforma esté preparada para soportar grandes caudales de usuarios realizando operaciones de diversa índole.

En adición, es fundamental una mejora del servicio de Atención al Cliente, que desde un principio los destacaba de la banca tradicional. Cada cliente debe sentir que tendrá un soporte a su disposición en caso de vivenciar cualquier inconveniente con la aplicación móvil. Si bien se ha incorporado más personal en esta área, es necesario trabajar en opciones que hagan sentir al usuario acompañado. Se deberá hacer hincapié en los primeros 30 días desde que el usuario abre su cuenta que, según Brubank, es el período en el que más consultas surgen.

Es importante también robustecer los esfuerzos de comunicación que hace Brubank, no sólo para continuar atrayendo clientes sino para tener un diálogo más fluido con sus usuarios. Estos tienen que ir interiorizándose con todo lo que la app tiene para ofrecerles, además de enterarse de novedades, como descuentos u ofertas, y comenzar a ganar conocimientos referentes a la gestión de las finanzas personales.



5.5.5 *¿Qué empezar a hacer?*

Con la corrección de las debilidades y la explotación de las nuevas oportunidades Brubank podrá fidelizar a sus clientes y continuar creciendo. De otra forma, las oportunidades que hay en la actualidad serán aprovechadas por otras FinTechs o bancos tradicionales y convertidas en amenazas.

Incorporar más servicios, de forma paulatina y acompañados con una correcta comunicación que informe a usuarios y potenciales clientes que hay nuevas herramientas disponibles, será un eje central de las acciones a realizar. Es vital ir complejizando la app con el fin de diferenciarse de los competidores. Cuando se habla de nuevos servicios, se hace referencia a la incorporación de más y mejores herramientas para el manejo del dinero.

Brubank debe comenzar a cooperar con instituciones del ámbito público que, como se mencionó en la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera 2019, están trabajando para facilitar el acceso al sistema financiero de miles de argentinos. Siguiendo la línea de la cooperación, es menester colaborar con diferentes bancos tradicionales y FinTechs del país, aprovechando que su plataforma, al haber sido concebida 100% digital, está preparada para la interoperabilidad. Asimismo, realizar alianzas con gigantes tecnológicos como Facebook para ser socios cuando presenten en la Argentina sus servicios financieros, es otra posible acción a realizar.

Posicionar el pago a través de Token como una importante innovación en métodos de pago. Estar a la vanguardia en este punto puede significar una ventaja competitiva como la que hoy tiene Mercado Pago sobre las demás FinTechs del país con su código QR.

En cuanto a su actual segmentación, Brubank debe considerar ampliar el rango etario de clientes, tanto menores de 18 años como adultos mayores a 35. Asimismo, deberá tener en consideración las zonas con menores Puntos de Acceso al sistema financiero, es decir, cajeros automáticos y sucursales para llegar con su propuesta de “Banco en una app”.



6 Marco Referencial

6.1 Bancarización, formas de pago e inclusión financiera

Según el Banco Central de la República Argentina (BCRA), la bancarización se define como el acceso y la utilización de los servicios financieros en general y bancarios en particular. La misma tiene importantes implicancias para la estabilidad financiera y se relaciona directamente con el crecimiento y el bienestar económico. “Los estudios comparados entre países encuentran una correlación positiva de largo plazo entre la utilización efectiva de los servicios financieros y el nivel de desarrollo económico” (Anastasi, Blanco, Elosegui, & Sangiácomo, 2010). Los “sub-bancarizados”, por consiguiente, son aquellas personas que poseen una cuenta bancaria pero no utilizan – o no tienen acceso a – los productos financieros que su banco ofrece (Red Link, 2019).

De acuerdo con Javier Bolzico, presidente de la Asociación de Bancos Argentinos (ADEBA), el “nivel de bancarización” de un país hace referencia al tamaño del sistema bancario y la “inclusión financiera” hace referencia al acceso y uso a servicios financieros por parte de la población. La forma usual de medir el nivel de bancarización es comparar los créditos y los depósitos bancarios con el PBI del país. Este indicador permite realizar comparaciones entre los distintos países, así como también analizar su evolución histórica. Argentina es uno de los países con menor grado de bancarización del continente. En el 2019, los depósitos totales del sector privado representaban el 17% del PBI mientras que los créditos totales al sector privado, el 12% (Bolzico, 2019).

Bolzico destaca también que los bancos no tienen la capacidad de crear depósitos ni créditos, solamente pueden canalizar los ahorros de una parte de la sociedad hacia otra que requiere recursos para inversión o consumo en el corto plazo. Los depósitos, entonces, son la “materia prima” de los préstamos y de allí la importancia que tienen en un sistema bancario. El volumen de los depósitos es un determinante crucial del tamaño del sistema bancario. De acá se desprende que con este Plan de Marketing se busque aumentar el uso de la app y los depósitos de dinero que los usuarios hagan en el banco. Para que este pueda prestarlos o invertir y generar ingresos.



También resulta fundamental comprender cuál es la forma de pago del público objetivo de Brubank. En Latinoamérica el efectivo sigue dominando en el punto de venta. Esto refleja la baja tasa de consumidores bancarizados. En cuanto a compras online, la tarjeta de crédito es la elección preferida. Las compras diferidas (en cuotas) continúan siendo una característica definitoria del mercado de pagos en Latinoamérica. Las tasas de interés más bajas y la flexibilidad de pago hacen de esta una opción atractiva y regionalmente apropiada. Los acuerdos de pago en cuotas son especialmente populares para los bienes de consumo más caros, como los electrodomésticos (Worldpay, 2018).

6.2 FinTechs: Finanzas e Innovación Tecnológica

Las FinTech son empresas de origen digital cuya actividad principal es brindar servicios financieros mediante el uso de la tecnología (Cámara Argentina de Fintech, 2017). Con un crecimiento exponencial, especialmente durante los últimos cinco años, las FinTech argentinas consolidan su posicionamiento y demuestran su capacidad para competir con los grandes actores del mercado. Estas empresas se apalancan en los bajos niveles de acceso al crédito y en el amplio campo del que disponen para impulsar la educación financiera y fomentar la inclusión, pilares clave para el desarrollo (Accenture, 2018).

Los bancos nativos digitales constituyen un claro ejemplo de "Innovación disruptiva". Se trata de un proceso mediante el cual una empresa más pequeña y con menos recursos es capaz de desafiar con éxito a las empresas establecidas exitosamente en un determinado lugar. Esto se da cuando las compañías ya establecidas se centran en mejorar sus productos y servicios teniendo en cuenta únicamente a sus clientes más exigentes (y generalmente más rentables) e ignoran las necesidades de los demás. Los nuevos jugadores disruptivos son los que comienzan apuntando con éxito a estos segmentos que han sido pasados por alto, ganando terreno al ofrecer una funcionalidad más adecuada y, con frecuencia, a un precio más bajo. Las grandes empresas, enfocadas en sus clientes más rentables, tienden a no responder adecuadamente. Cuando los clientes principales de las grandes empresas comienzan a adoptar de forma masiva las ofertas de los nuevos jugadores, entonces se ha producido una innovación disruptiva (Christensen, Raynor, & McDonald, 2015).



Tradicionalmente, la banca ha sido un sector conservador con unas barreras relativamente altas que superar para poder entrar. Las nuevas tecnologías digitales –impulsadas por el entorno *cloud*, móvil, social y la analítica– tienen barreras mucho más bajas. En muchos países los organismos reguladores también han suavizado las normativas con el fin de incentivar mejoras en el sector bancario. Como resultado de ello, muchas nuevas empresas de servicios financieros totalmente digitales, como Brubank, buscan clientes ocupándose de sus necesidades de formas nuevas y distintivas (IBM, 2016).

Un negocio bancario de éxito necesita magnitud, no sólo para reducir el costo operativo, sino también para crear confianza y así seguir sumando clientes. No son muchas las personas que confiarán los ahorros de su vida a una empresa desconocida de Internet, o de App Store y Google Play en el caso de Brubank. Al carecer de una marca ya conocida y del alcance de un banco matriz fuerte, la mayoría de los bancos digitales gestionados independientemente luchan por la adquisición de clientes. El segundo y tercer factor de éxito son: la capacidad de diseñar la experiencia adecuada para los clientes objetivo y la capacidad de obtener beneficios trasladando el éxito inicial en productos de depósito básicos a productos más complejos. (IBM, 2016, págs. 3-4).

Como se ha planteado en reiteradas ocasiones, garantizar una excelente experiencia de usuario es uno de los pilares fundamentales de los servicios que brinda Brubank. En la actualidad, el neobanco ofrece productos financieros básicos. Considerando que con la investigación de mercado se descubrió que un 68.4% de los encuestados no invierte su dinero en ninguna aplicación para la gestión de finanzas personales y sólo el 14,5% dice valorar la ayuda que brindan estas apps para el ahorro y la inversión, aún no es momento de complejizar los productos ofrecidos. Es conveniente, en cambio, promover el uso de las opciones que actualmente brinda el banco.

6.3 Ciclo de Vida del Producto

Para crear una marca fuerte, es necesaria una estrategia de diferenciación y posicionamiento. Las empresas de servicios pueden diferenciarse mediante el diseño de un sistema de gestión más eficiente y rápido, que proporcione soluciones más efectivas a los consumidores. Adicionalmente, para alcanzar el posicionamiento deseado, el mismo debe incluir

componentes racionales y también emocionales. En síntesis, debe aprovechar las ventajas de su desempeño para tocar una fibra emocional en sus clientes (Kotler & Keller, pág. 290).

De acuerdo con Kotler, la estrategia de diferenciación y posicionamiento de una empresa debe cambiar a medida que se modifican el producto, el mercado y los competidores a lo largo del ciclo de vida del producto. La trayectoria más común de la curva del ciclo de vida de los productos tiene forma de campana y se divide en cuatro fases, conocidas como introducción, crecimiento, madurez y declive. Se describen, a continuación, las primeras dos etapas ya que son las más relevantes en el ciclo de vida de Brubank.

1. Introducción. Se trata de un periodo de lento incremento de las ventas en el lanzamiento del producto al mercado. Las ganancias son nulas, como consecuencia de los fuertes gastos que implica la introducción del producto en el mercado. Hasta marzo de 2020, Brubank se encontraba en este estadio.

2. Crecimiento. Es un periodo de aceptación del producto en el mercado; las ganancias aumentan de forma considerable (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012, pág. 310).

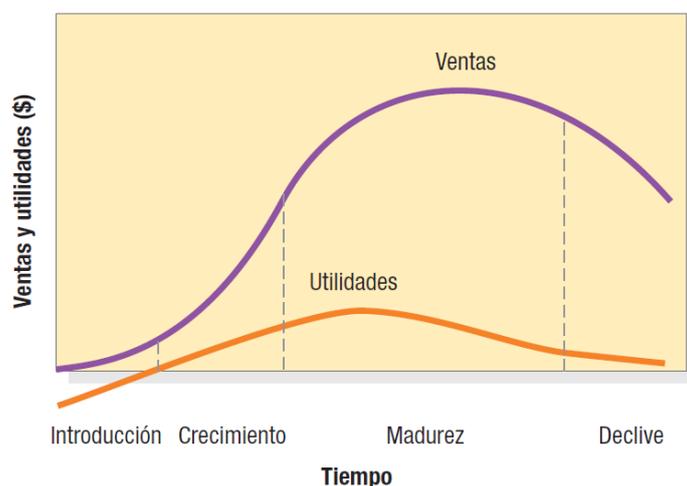


Figura 15 Ciclo de Vida del Producto. Fuente: Kotler & Keller.

La fase de crecimiento se caracteriza por un rápido incremento en las ventas. En el caso de Brubank, cabe señalar, se trata de un aumento en las aperturas de cuentas bancarias. A los primeros compradores les gusta el producto, y otros comienzan a adquirirlo. Entonces aparecen nuevos competidores que, atraídos por las oportunidades, introducen nuevas



características al producto e incrementan la distribución. Las empresas conservan sus gastos de promoción en el mismo nivel o en uno ligeramente superior para hacer frente a la competencia y continuar educando al mercado.

Durante esta fase la empresa utiliza diversas estrategias para mantener un crecimiento rápido en el mercado:

- Eleva la calidad del producto, añade nuevas características y mejora su estilo.
- Penetra en nuevos segmentos de mercado.
- Aumenta la cobertura de la distribución y busca nuevos canales.
- Modifica la actividad publicitaria, que ahora ya no estará destinada a dar a conocer el producto, sino a incrementar la preferencia por él.
- Reduce los precios para atraer a compradores más sensibles a ese factor (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012, pág. 313).

Al ofrecer servicios financieros y garantizar al cliente \$0 de apertura y mantenimiento de la cuenta, las estrategias de reducción de precios y aumento de canales de distribución antes mencionadas pueden traducirse en una estrategia de aumento en la cantidad de zonas con locales adheridos a descuentos y pagos con token.

Se recurre al modelo del Ciclo de Vida del Producto para evidenciar el paso de Introducción a Crecimiento que vivió abruptamente Brubank como consecuencia de la pandemia del Covid-19 y su consecuente digitalización de los procesos. De esta forma, se pretende justificar por qué la estrategia será acorde a la que implementaría cualquier producto o servicio en fase de Crecimiento. Se hace principal hincapié en que la promoción no será para seguir dando a conocer el banco sino para aumentar la preferencia por él.

7 Formulación estratégica

7.1 Bases Estratégicas

El desarrollo del plan estratégico de marketing comienza con una afirmación del propósito de la organización (la misión), de los resultados futuros a los que aspira (la visión), y de la brújula interna que guiará sus acciones (los valores), los cuales responden a la pregunta “¿de qué negocio participamos y por qué?” (Kaplan & Norton, 2008, pág. 24).



7.1.1 Misión

Ser partícipes de la inclusión y educación financiera de los desbancarizados en Argentina y constituir la herramienta más confiable y útil del mercado para la gestión de las finanzas personales. En síntesis, “revolucionar el mercado bancario actual” (Brubank, pág. 3) y “bancarizar a todos los argentinos” (Servente, 2020).

7.1.2 Visión

Convertirse en el banco digital más grande de la Argentina. La atención al cliente y la constante mejora de la experiencia de usuario a través de la innovación tecnológica son dos pilares fundamentales de esta visión.

7.1.3 Valores

En la actualidad, los valores de Brubank son: Compromiso, Honestidad, Respeto, Transparencia, Licitud, Responsabilidad, Seguridad, Confidencialidad y Simpleza (Brubank, pág. 3).

- Compromiso: Creer y compartir sinceramente la misión, visión y los objetivos de Brubank.
- Honestidad: Comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, de acuerdo con la verdad y la justicia.
- Respeto: Implica el reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades de los demás y sus derechos. Esto incluye la observancia de las normas legales y el acatamiento de quienes ejercen la autoridad.
- Transparencia: Es la claridad que deben mostrar los actos de Brubank y todos los que lo conforman, sin esconder lo que debe ser conocido.
- Licitud: Todas las actuaciones del banco deben estar dentro del marco de la ley, sin excepción.
- Responsabilidad: Es la capacidad de asumir un deber o una obligación con seriedad y poniendo en ello todo el empeño; implica la madurez para responder por las consecuencias de los actos o decisiones de Brubank.
- Seguridad y Confidencialidad: El banco debe aplicar estándares máximos de seguridad para poder cuidar toda la información manejada.



- Simpleza: Asegurar que las funciones, procesos, procedimientos y demás actuaciones de Brubank sean claros y sencillos. Ser amigable y transparente a la hora de comunicar cualquier servicio y facilitar el conocimiento de cada proceso.

7.1.4 Estrategia marcaría y modelo en el cual se basa

El plan estratégico de Brubank para el año 2021 debe estar en sintonía con las estrategias recomendadas para cualquier producto o, en este caso, servicio que se encuentre en una etapa de crecimiento dentro de su Ciclo de Vida. Como se ha explicitado, Brubank pasó de un estadio de Introducción a uno de Crecimiento de forma abrupta, acelerada por el contexto pandémico en el país. Así como ha aumentado el número de clientes del neobanco, también han experimentado un crecimiento los competidores directos e indirectos, tales como Banco Provincia, Ualá y Mercado Pago.

Un Plan de Marketing debe explicar en qué medida aporta al aumento de la participación de mercado, crecimiento en ventas y/o la rentabilidad del negocio (Best, 2007, pág. 344). La estrategia para el año 2021 permitirá obtener mayores márgenes, ayudando así a Brubank a alcanzar su punto de equilibrio, proyectado en su Plan de Negocios para el año 2022. Asimismo, el plan se centrará en lograr un crecimiento en ventas, en este caso entendido como un crecimiento en el dinero depositado en cada cuenta bancaria, así como en la cantidad de préstamos solicitados, plazos fijos realizados, dólares comprados y transacciones realizadas con la tarjeta de débito (física o a través del pago con QR o Token). Esto está estrechamente ligado al problema que sufre toda la banca en Argentina, que es el de la sub-bancarización. Por último, en lo que a participación de mercado respecta, el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio ha acelerado el crecimiento en clientes de Brubank y, consecuentemente, ha aumentado su *market share*. Por tal motivo, este último punto no será un eje central de la estrategia.

Como ya se ha establecido, el modelo en el que se basará el presente Plan de Marketing es el del Ciclo de Vida de un Producto/Servicio. Cuando una empresa se encuentra atravesando un crecimiento rápido, cómo es el caso de Brubank, su estrategia debe ser ofensiva y realizarse dentro del mercado ya existente (Best, 2007, pág. 366).



Brubank opera en un mercado atractivo donde existe aproximadamente un 30% de consumidores que se están incorporando por primera vez en 2020 al sistema financiero argentino y demandarán educación y asesoramiento. Pero este crecimiento en la demanda global, junto con la proliferación de FinTechs y la transformación digital de la banca tradicional, han debilitado su posición competitiva. Para revertirlo se trabajará en la lealtad del cliente, no sólo retenerlo sino también fidelizarlo, y aumentar el uso que hace de la aplicación móvil, para incrementar los ingresos por consumidor.

Por otra parte, si bien el crecimiento en clientes de Brubank ha superado ampliamente las expectativas que este tenía para el 2020 no se puede ignorar el hecho de que se trata de un mercado altamente competitivo gracias a que la tecnología ha bajado considerablemente las barreras de entrada de nuevos jugadores. Es por esto que Brubank debe también invertir para continuar creciendo. Se propone lograr este objetivo a través de la entrada en nuevos segmentos del mercado ya atendido.

Se han identificado dos segmentos del mercado actual para los cuales se utilizarán estrategias diferenciadas. En el caso del segmento que ha probado la aplicación móvil de Brubank, los jóvenes entre 18 y 30 años de edad, el objetivo será mejorar la lealtad y los ingresos de los clientes. En el caso del segmento que le ha dado una oportunidad a otra FinTech pero no a Brubank, conformado por adultos de más de 30 años de edad, el objetivo será penetrar en el mismo. De esta forma, el banco nativo digital podrá mejorar su posición competitiva y aumentar sus ingresos.

Como se detallará más adelante, existe un segmento de la población, el de las personas que actualmente se encuentran no bancarizadas, que constituyen un pilar fundamental de la Misión de Brubank. Para comprender lo que representan para el banco basta con mencionar que para el 70% de los clientes actuales de la entidad, Brubank es su primera cuenta bancaria. Esto quiere decir que hasta el período 2019-2020 estas personas estaban desbancarizadas. Al encontrarse por fuera del sistema, la información sobre su comportamiento de uso de servicios financieros es inexistente y eso dificulta el esbozo de las necesidades de estos potenciales clientes. En este segmento también se propone penetrar, repitiendo e intensificando diversas acciones llevadas adelante por Brubank en 2020 y que resultaron efectivas. Las mismas se desarrollarán en el plan táctico.



En cuanto a la estrategia de crecimiento es importante recordar las palabras de Juan Bruchou, CEO de Brubank: “Diariamente se realizan 250 mil transacciones a través de la aplicación móvil, cifra que se había proyectado alcanzar recién a finales del año 2021”. Cabe destacar también, que el aumento de clientes que vivió la empresa en 2020 provocó fallas técnicas dentro de la app e inconvenientes en la validación de identidad de los usuarios (paso clave en la apertura de cuentas) y atención al cliente. Si bien se han tomado las medidas necesarias para que esto no vuelva a suceder, el crecimiento que se proyecta para 2021 es sustancialmente menor al del 2020 y constituye un objetivo secundario. Se recalca: el eje central de la estrategia será mejorar la lealtad del cliente e incrementar los ingresos por consumidor.

7.1.5 Mercado objetivo

Como se ha mencionado en el apartado anterior, una de las estrategias para el 2021 consiste en mejorar la lealtad y “recompra” de los clientes de Brubank. A este público podemos dividirlo, a partir del conocimiento adquirido, en dos grandes segmentos.

El primero constituye 70% de los clientes actuales del banco y son aquellas personas que están ingresando al sistema bancario por primera vez gracias a su cuenta en Brubank. De acuerdo con un informe de la consultora D’Alessio Irol, sólo 1 de cada 10 desbancarizados que probó una tarjeta prepaga en 2019 continuó utilizándola. El restante 90% dijo no haber comprobado un beneficio para su vida cotidiana. Si bien Brubank no ofrece tarjetas de crédito prepagas sino una tarjeta de débito, se utilizará esta cifra como parámetro de la posible sub-bancarización que puede llegar a presentar este segmento en 2021. Recordamos, este término hace referencia a cuando una persona tiene disponible todos los servicios financieros en su cuenta bancaria pero decide no utilizarlos.

El segundo segmento está conformado por quienes tienen como principal motivo para abrir una cuenta en un neobanco su descontento con la banca tradicional. A partir de la investigación de mercado se pudo concluir que alrededor de un 90% de estos segmentos están conformados por jóvenes de entre 18 y 30 años. Estos segmentos son leales a las grandes empresas, pero también son muy exigente con sus expectativas de negocios, tanto en términos de crear las mejores experiencias, como de influir en las normas sociales



(Worldpay, 2018, pág. 23). Lo que más valoran de Brubank es: el pago de servicios desde la aplicación, la tarjeta de débito asociada y el hecho de que los ayuda a ahorrar e invertir.

Siguiendo con las estrategias planteadas anteriormente, existen otros dos segmentos dentro del mercado donde opera Brubank en el cual el objetivo es penetrar. Uno abarca a aquellas personas que no le han dado una oportunidad al neobanco pero sí a otras aplicaciones móviles para la gestión de finanzas personales. Este grupo está conformado por personas con más de 30 años de edad que buscan principalmente una FinTech que les genere seguridad. Lo que más valoran de estas apps es la tarjeta de débito/crédito asociada y el pago de servicios desde la aplicación.

El otro grupo está constituido por los que actualmente están desbancarizados. De acuerdo con Worldbank Group, estas personas son adultos jóvenes, menos educados y que se encuentran fuera de la fuerza laboral (2018, pág. 4).

Es importante destacar, a fin de hacer una correcta caracterización de estos segmentos, que el bajo nivel de educación financiera es transversal a todos ellos. Para el año 2017, la Argentina alcanzó un promedio de 11,5 puntos sobre un total de 21 en el índice global de educación financiera, que resume el grado de conocimiento y actitudes financieras de los adultos (Banco Central de la República Argentina, 2019).

El target altamente educado en gestión de finanzas, y probablemente el más rentable, queda por fuera del Plan de Marketing ya que la app no es lo suficientemente compleja para este grupo. De hecho, lo que hace disruptivo a Brubank es que apunta a los segmentos que la banca tradicional ha desatendido por considerarlos no rentables. Recordemos que son los bajos costos de infraestructura – no cuenta con sucursales y, por lo tanto, no tiene gastos de mantenimiento y necesita una cantidad significativamente menor de empleados – los que le permiten al banco atender a estos públicos.

Asimismo, otra realidad que es transversal a todos los segmentos (con excepción de los desbancarizados, porque no tienen acceso a estas herramientas) es el bajo nivel de inversión. Un 68.4% respondió el cuestionario llevado a cabo durante la investigación de mercado diciendo que no habían invertido su dinero en ninguna aplicación para la gestión de finanzas personales.



Se ha hecho mención a lo largo del trabajo sobre un segmento que representa una oportunidad para Brubank: el de los jóvenes de 13 a 17 años. Pero, aunque se espera que con los esfuerzos comunicacionales crezca el número de menores de edad interesados en las finanzas y con intención de tener su primera cuenta bancaria en Brubank, en lo que al Plan del 2021 respecta no se hará foco en este segmento.

7.1.6 Posicionamiento

Teniendo en cuenta la estrategia y la segmentación, el *Unique Selling Proposition* de Brubank es que se trata del banco digital más confiable y más útil para manejar el dinero por su simpleza en la experiencia de uso. Todo lo que se necesita de un banco tradicional está dentro de la app de Brubank, quien constantemente trabaja para que su cliente comprenda lo que está haciendo con su dinero y lo que podría hacer con este.

En cuanto a la ventaja diferencial de Brubank, se enfatiza que el cliente está siempre acompañado. Actualmente, Brubank es la única app de finanzas personales con un equipo de Atención al cliente dentro de la misma aplicación móvil. Es tan fácil como dirigirse a “Soporte” y ya se está conversando con una persona física, que estará disponible para ayudar al cliente todos los días de 7 AM a 1 AM. Además, como se verá más adelante, se propone incorporar un espacio para que los usuarios puedan aprender sobre las diferentes herramientas que ofrece la app.

Brubank no tiene sucursales y esto es un beneficio porque redobla la propuesta de atención al cliente, el usuario siempre se sentirá acompañado y asesorado. La atención es instantánea. No existe hacer filas ni sacar turno como en la banca tradicional.

Con respecto a los beneficios para el cliente, se recalca que lo digital no le quita lo confiable, sino que lo hace incluso más seguro. Brubank sigue las mejores prácticas en ciberseguridad para proteger el dinero de sus clientes. Por otra parte, al ser 100% gratuito, el potencial consumidor literalmente no pierde nada con darle una oportunidad al banco. Este último ítem está directamente dirigido a aquellos que actualmente no son clientes de Brubank.



Figura 16 Resumen de la relación estrategia-segmentación-posicionamiento. Elaboración propia.

7.2 Redefinición de objetivos estratégicos cuantificables

En primer lugar, es necesario hacer una mención sobre por qué se trata de una “redefinición” de los objetivos. El planteamiento de los objetivos generales y específicos del presente Trabajo Final de Especialización se realizó a principios del 2020, cuando aún no había comenzado el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio, y Brubank era una pequeña empresa que llevaba solamente un año operando en el país. Tal como está explicitado en la Introducción, el objetivo general del plan de marketing apuntaba a aumentar la participación de mercado del banco nativo digital en la Argentina en el año 2021. Los eventos descriptos a lo largo de este trabajo llevaron a una redefinición de esta meta. El eje central es ahora mejorar la lealtad del cliente e incrementar los ingresos por consumidor del más de millón y medio de usuarios que posee la entidad en la actualidad.

7.2.1 Objetivos de la estrategia de lealtad

Los objetivos planteados para conseguir una mayor lealtad del cliente están en línea con el posicionamiento del neobanco, donde se establece como principal diferencial de Brubank que el cliente siempre estará acompañado. Por tal motivo, los objetivos generales son la mejora en la Atención al Cliente y la disminución de la sub-bancarización, es decir, aumentar el uso que se hace de la aplicación móvil y su tarjeta de débito asociada.



En lo que a Atención al Cliente se refiere, se propone como objetivos específicos recuperar la inmediatez en la respuesta de cara al usuario y, en consecuencia, mejorar la satisfacción del mismo. Para determinar el tiempo de respuesta idóneo en la atención al cliente se ha recurrido a una técnica de *mystery shopper* (Ver Anexo VI) para detectar los tiempos actuales y así poder mejorarlos. El primer contacto, luego de solicitar el inicio de una nueva conversación con Soporte, fue a los 2 minutos. La mayor tardanza se registró luego de haber realizado la consulta propiamente dicha. La respuesta resolutive llegó 22 minutos más tarde. Se propone reducir este tiempo en un 25% al 31 de marzo de 2021 y mantenerlo constante durante todo el período.

La satisfacción del cliente, por otra parte, se puede desdoblar en dos objetivos específicos igualmente importantes. Por un lado, se encuentra la puntuación que el usuario debe indicar dentro de la app al finalizar cada conversación entre el mismo y un representante de Soporte. En este caso, se pretende alcanzar una valoración promedio de 3.7 sobre 5 al 30 de junio de 2021. Por otro lado, existe la puntuación – con opción de sumar una opinión – que los clientes suelen dejar en plataformas como Google My Business cuando se encuentran con problemas para ingresar a la aplicación móvil y, por ende, no pueden comunicarse con Soporte. Estas plataformas suelen ser utilizadas para hacer descargos luego de una mala o inexistente Atención al Cliente. Actualmente, esta cifra varía entre 2.8 y 2.9 puntos en una escala de 5. Se pretende alcanzar, al 30 de junio, una calificación superior a 3.1 y lograr mantenerla constante durante todo el 2021. Esta información se obtendrá a través del *social listening* y es de suma importancia ya que repercute en la reputación del banco.

Retomando el objetivo general de disminuir la sub-bancarización, se propone como meta inicial conseguir que un 70% de los clientes del banco soliciten su tarjeta de débito al 30 de junio de 2021. Elevar este porcentaje, que en 2019 era del 30%, permitirá alcanzar el segundo objetivo específico: obtener un promedio de 2 consumos mensuales con tarjeta de débito por cliente al 31 de diciembre de 2021. Cuando se menciona el consumo con tarjeta también se está haciendo referencia al pago con QR o a través de Token. Para esta misma fecha, se plantea conseguir un promedio de 2 aperturas semanales de la aplicación móvil por cliente. Para esta última meta se tendrá en cuenta la apertura de la app para realizar transferencias y pagar servicios, aunque también se pretende que el usuario ingrese para conocer descuentos,



hacer un análisis de sus gastos mensuales y otras acciones que serán detalladas en el plan táctico. Considerando que en la actualidad se realizan 250 mil transacciones diariamente a través de Brubank – cifra que se había proyectado alcanzar recién a finales del año 2021 – se entiende que estos últimos dos objetivos específicos son razonables y alcanzables.

Para una mayor comprensión de los objetivos, se reiteran los Indicadores de Brubank para el período junio-diciembre de 2019, mencionados en la etapa de análisis de la situación, y se incorporan las cifras de marzo de 2020 con su respectivo porcentaje de crecimiento en el lapso de dichos 9 meses.

	Jun-2019	Set-2019	Dic-2019	Mar-2020	% de crecimiento de Jun-2019 a Mar-2020
Cantidad de cuentas de ahorro	45.681	200.815	500.868	789.591	1628%
Cantidad de operaciones a plazo fijo Individuos	1.641	3.854	11.442	19.178	1068%
Cantidad de operaciones por otros préstamos	444	629	1.091	1.898	327%
Dotación de personal	73	106	125	125	71%
Cantidad de tarjetas de débito	1.937	65.003	151.21	395.778	20332%

Tabla 4 Indicadores de Brubank para el período Jun-2019 a Mar-2020. Fuente: BCRA

7.2.2 Objetivos de la estrategia de ingresos por consumidor

Aumentar los ingresos por consumidor hará a una mayor rentabilidad del negocio y permitirá a Brubank alcanzar su punto de equilibrio, proyectado inicialmente para el 2022. Por lo tanto, los objetivos específicos están vinculados al crecimiento en el dinero depositado en cada cuenta bancaria, así como en la cantidad de préstamos solicitados, plazos fijos realizados y dólares comprados.

Se determinará como objetivo lograr que un 10% de los clientes de Brubank realicen una operación a plazo fijo al menos una vez en el 2021 con un monto promedio de \$5.000 por usuario. Para esto se está tomando como referencia la experiencia de Mercado Pago quien



para noviembre de 2019 logró que un 16,7% de sus clientes invirtieran sus saldos con un monto promedio de \$6.112 por persona (La Voz, 2019). Como se ha mencionado, en 2019 se realizaron 11.442 operaciones a plazo fijo sobre una base de 500.868 usuarios, lo cual representa un 2,2% del total de clientes. Aunque se desconocen las cifras finales del 2020, se estima que elevar el porcentaje de un 2,2% en 2019 a un 10% en 2021 es razonable debido a que el banco ha ganado conocimiento de marca en el 2020.

Asimismo, de acuerdo con los resultados de 2019, en dicho período la cantidad de préstamos solicitados equivalió a un 0,2% de los clientes (1.091 operaciones de préstamos sobre 500.868 clientes). Teniendo en cuenta que durante la investigación de mercado ninguno de los encuestados mencionó a los préstamos personales como lo más valorable de este tipo de aplicaciones móviles, el objetivo será aumentar ese porcentaje a un 2%. Aunque haya aumentado el conocimiento de marca del banco y, por ende, la confianza que pueden tener los clientes para solicitar préstamos, también se debe tener en cuenta que a agosto de 2020 la cantidad de clientes ha aumentado un 300% y este 2% representa 30.000 clientes. Por tal motivo, pretender subir esa cifra a un 2% es un objetivo razonable.

Si bien en el 2019 una de las principales fuentes de ingresos de Brubank fue la diferencia de cotización de moneda extranjera (\$205.937.000), las restricciones del BCRA hacen muy incierto el futuro de la compra de dólares. Por tal razón se establece como meta lograr que, para el 31 de diciembre de 2021, un 10% de clientes haya comprado USD al menos una vez por trimestre. En esta misma línea, no se establecerán montos ya que se desconoce cuál será el cupo máximo permitido por persona en 2021 para la compra de moneda extranjera.

Para determinar el crecimiento esperado en la cantidad de dinero depositado por cuenta bancaria se tendrá en consideración el porcentaje de la población que actualmente está asalariada y el promedio de dicho ingreso mensual. De acuerdo con el INDEC, la tasa de empleo en el segundo trimestre del 2020 fue de 33,4% (INDEC, 2020, pág. 3) y, dentro de la población ocupada, el ingreso medio fue de \$28.769 (INDEC, 2020, pág. 3). Teniendo en cuenta ambas variables, el objetivo será que un 20% de los clientes depositen mensualmente en su Caja de Ahorro un monto no menor a \$7000. Esta última meta es de suma importancia ya que un porcentaje del dinero depositado en las Cajas de Ahorro de los usuarios es utilizado para préstamos e inversiones que le generan rendimientos a la entidad.



7.2.3 *Objetivos de la estrategia de crecimiento*

Para la estrategia de crecimiento, además de un aumento en la cartera de clientes, se propone como objetivo general mantener la participación de mercado de Brubank. Si bien no es el objetivo del 2021 crecer al mismo ritmo que lo hizo en 2020, tampoco es beneficioso para la entidad perder su liderazgo dentro de la categoría de bancos nativos digitales.

Considerando que en 2020 el sistema financiero creció un 30%, podemos decir que no crecerá de igual forma en 2021. Igualmente, también se entiende que si el 70% de los clientes actuales de Brubank solían ser desbancarizados hasta el 2019-2020 y 86% de los usuarios totales del banco llegaron de forma orgánica, es en este segmento donde más probabilidades y menos esfuerzo tendrá que hacer Brubank para conseguir nuevos clientes. Es por eso que se establece como meta aumentar la apertura de cuentas por parte de personas desbancarizadas un 15% al 30 de septiembre (finales del tercer trimestre del año). Asimismo, se espera un crecimiento menor en el segmento de adultos que probaron otras FinTechs pero aún no Brubank. En este caso, se pretende un crecimiento en la apertura de cuentas de un 10% al 30 de septiembre.

Para el *market share* se considerará la participación que Brubank tiene en cuanto a sus 2 competidores directos, Wilobank y Rebanking, y el nuevo jugador de este mercado que es OpenBank. Actualmente posee un 75% de participación del mercado y, aunque se espera que esta cifra descienda con un nuevo competidor directo, se pretende mantener el liderazgo con un 60% de la participación de mercado. En definitiva, el objetivo es mantenerse como la principal alternativa a la banca tradicional. En la actualidad posee más clientes que Wilobank y Rebanking y deberá trabajar en la fidelidad para que OpenBank, quien empezará a operar en 2021, no le quite clientes.

Se presenta a continuación una Tabla que resume los objetivos generales y específicos de acuerdo a las diferentes estrategias definidas.

Estrategia	Objetivo General	Objetivo Específico
Lealtad del cliente	Mejorar la Atención al Cliente	Recupero de la inmediatez en la Atención al cliente: Reducir el tiempo de la respuesta resolutive en un 25% al 31 de marzo de 2021 y mantenerlo durante todo el año



		Alcanzar una satisfacción del cliente de 3.7 sobre 5 con respecto al Soporte dentro de la app al 30 de junio y mantenerlo durante todo el año
		Satisfacción del cliente superior a 3.1 sobre 5 con respecto en las calificaciones reunidas a través del Social Listening al 30 de junio y mantenerlo durante todo el año
	Disminuir la sub-bancarización / Aumentar el uso que se hace de la aplicación móvil	Conseguir que un 70% de los clientes soliciten su tarjeta de débito al 30 de junio
		Alcanzar un promedio de 2 consumos mensual con tarjeta de débito por cliente al 31 de diciembre
		Alcanzar un promedio de 2 aperturas semanales de la app por cliente (incluyendo la apertura para realizar transferencias bancarias y pago de servicios)
Aumento de los ingresos por consumidor	Mejorar la rentabilidad del negocio	Aumento de dinero depositado en Caja de Ahorro por usuario: lograr que un 20% de los clientes depositen mensualmente, un monto no menor a \$7000 (al 31 de diciembre)
		Lograr que un 10% de clientes compre divisa extranjera trimestralmente al 31 de diciembre
		Lograr que un 2% de los clientes soliciten un préstamo personal al 31 de diciembre de 2021
		Lograr que un 10% de clientes realice al menos 1 plazo fijo por un monto promedio de \$5.000 por usuario al 31 de diciembre
Crecimiento	Crecimiento en clientes	Aumentar apertura de cuentas por parte de personas desbancarizadas un 15% al 30 de septiembre (3er trimestre)
		Aumentar apertura de cuentas por parte de adultos ya bancarizados un 10% al 30 de septiembre (3er trimestre)
	Mantener la participación de mercado	Mantenerse como la principal alternativa de la banca tradicional con al menos 60% del market share considerando únicamente bancos nativos digitales a diciembre 2021

Para alcanzar estos objetivos se apuntará a los habitantes de las provincias más pobladas, con mayor porcentaje de población urbana y con mayor porcentaje de ciudadanos entre los 15 y 65 años de edad. Los datos utilizados provienen de los indicadores demográficos presentados por el Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación en 2019. La población urbana es importante porque son ellos quienes pueden hacer uso de la tarjeta de débito ofrecida por la entidad, aprovechando descuentos en locales adheridos y retirando



tanto pesos como dólares en cajeros automáticos Banelco. Estas provincias son Buenos Aires, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Mendoza.

Provincia	Población total	Porcentaje de población urbana	Porcentaje de población entre 15 y 65 años
Buenos Aires	17.020.012	97.2	63.8
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	3.063.728	100	63.9
Córdoba	3.645.321	89.7	64.7
Santa Fe	3.453.674	90.9	65
Mendoza	1.928.304	80.9	63.4

Tabla 5 Indicadores demográficos por provincia. Fuente: Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación, 2019.

7.3 Viabilidad

En el Estado de Resultados para el período 2019 (Ver Anexo II) se pudo observar que una de las principales fuentes de ingresos de Brubank fue la diferencia de cotización de moneda extranjera (\$205.937.000). Las constantes restricciones a la compra de dólares por parte del Banco Central de la República Argentina y el Ministerio de Economía hacen inviable centrar la estrategia y los consecuentes objetivos de la empresa en el fomento de la compra de USD por parte de los clientes. La inestabilidad de la situación económica y financiera del país no permite proponer como táctica principal del Plan de Marketing la atracción de nuevos clientes a través de la cotización más baja del mercado.

Como se ha mencionado previamente, el sistema financiero ha crecido 30% en 2020. Es por este motivo que no se considera viable apuntar, en 2021, a un crecimiento con el mismo ritmo que se vivió el año anterior, principalmente en el segmento de desbancarizados. Ellos son los que conforman este 30% que recién se incorpora a la banca. En la misma línea, apuntar a repetir el crecimiento acelerado, de efectuarse, podría generar nuevas fallas técnicas dentro de la app. Sí es apropiado, por otro lado, trabajar en la fidelidad del cliente para que Brubank no se convierta en “una aplicación más” en el celular del cliente. De esta forma, la opción más viable para el Plan de Marketing del 2021 es enfocarse en mantener el posicionamiento alcanzado y mejorar los márgenes de la empresa.

Por otra parte, es menester destacar que para el 2017, 91% de la población argentina poseía un smartphone (Deloitte, 2017, pág. 4). Esto demuestra que el objetivo de continuar



creciendo en apertura de cuentas – a un ritmo moderado – es viable desde un punto de vista técnico ya que, al ser un banco en una aplicación móvil, la posesión de un smartphone es condición *sine qua non*.

A continuación, se detallará por qué se han considerado más viables C.A.B.A., Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y Mendoza como las 5 provincias en donde enfocar las campañas de comunicación y de descuentos de Brubank. Además de ser las provincias con mayor población urbana y con mayor porcentaje de ciudadanos entre los 15 y 65 años de edad, cómo se puede observar en la siguiente Tabla, las mismas poseen los más elevados porcentajes de Puntos de Acceso al sistema financiero (PDA). Como se ha detallado en instancias anteriores, se define PDA como “cualquier entidad física donde una persona puede realizar sus operaciones de depósito o de retiro de dinero con una institución financiera regulada, como por ejemplo las sucursales bancarias, los cajeros automáticos (ATM) y los corresponsales bancarios” (Banco Central de la República Argentina, 2019, pág. 10).

Jurisdicción	PDA	% PDA	% Adultos
Buenos Aires	8.837	30,2%	38,7%
CABA	5.389	18,4%	7,3%
Santa Fe	3.001	10,3%	8,0%
Córdoba	2.742	9,4%	8,4%
Mendoza	1.154	3,9%	4,4%
Entre Ríos	863	3,0%	3,1%
Tucumán	676	2,3%	3,6%
Salta	606	2,1%	3,0%
Chaco	546	1,9%	2,5%
Misiones	533	1,8%	2,6%
Neuquén	530	1,8%	1,4%
Río Negro	522	1,8%	1,6%
Corrientes	504	1,7%	2,4%
Chubut	444	1,5%	1,3%
Santiago del Estero	363	1,2%	2,1%
La Pampa	352	1,2%	0,8%
San Juan	351	1,2%	1,7%
Jujuy	339	1,2%	1,7%
Santa Cruz	337	1,2%	0,8%
San Luis	333	1,1%	1,1%
Catamarca	211	0,7%	0,9%
Formosa	208	0,7%	1,3%
La Rioja	204	0,7%	0,9%
TdelFuego	183	0,6%	0,4%
TOTAL	29.228	100%	100%

Tabla 6 Distribución por provincia del Punto de Acceso al sistema financiero. Fuente: BCRA, 2019.



Si bien la propuesta de Brubank gira en torno a que para estar bancarizado y tener una experiencia satisfactoria no se necesita nada físico – ni sucursales ni dinero –, Argentina sigue siendo un país en donde el efectivo predomina en el punto de venta. Es importante, entonces, que en los primeros años Brubank demuestre que si bien es un banco que promociona la digitalización, en la actualidad se adapta a las necesidades de sus clientes. Es por esto que será estratégico enfocarse en las 5 provincias donde la población tiene fácil acceso a un cajero o sucursal que le permita extraer efectivo, tanto en pesos como en dólares.

Asimismo, el pago con token es una nueva funcionalidad que se propondrá promocionar con intensidad en el plan de marketing para 2021, tanto para aumentar el uso de la app como para aumentar la cantidad de clientes. Para esto también es de suma importancia que el 91% de la población posea un smartphone. Repartir 700 mil terminales de pago electrónico en comercios de todo el país, como lo hizo Prisma Medios de Pago, hubiera sido económicamente inviable para Brubank. Dicha alianza estratégica resultó fundamental para el banco y es necesario fortalecerla durante el ejercicio del 2021.

8 Plan Táctico

8.1 Producto

Cuando se habla de producto, en el caso de Brubank, se hace referencia a la aplicación móvil en donde está alojado el banco digital y los rasgos distintivos que lo diferenciarán de sus competidores. Como se ha mencionado, la entidad opera en un mercado donde existe aproximadamente un 30% de consumidores que se están incorporando por primera vez en 2020 al sistema financiero argentino. Los mismos necesitarán ser “educados” por Brubank, así como el resto de los segmentos – algunos en mayor medida que otros – ya que el bajo nivel de educación financiera es característico de toda la población argentina.

Para responder a esta necesidad, se incorporarán dos herramientas. La primera consiste en el uso de material audiovisual dentro de la aplicación móvil con el fin de explicar de una manera más dinámica todo lo que el cliente tiene a su disposición en Brubank. A través de dichos videos se pretende dar un pantallazo general del banco y la app, y apunta principalmente a los nuevos clientes, aunque estará disponible para la totalidad de los



usuarios. A modo de referencia, se presenta el *benchmark* realizado con la aplicación móvil de finanzas personales enfocado en inversiones, Front.



Figura 17 Material Audiovisual elaborado por la app Front

La segunda herramienta es, en esencia, un blog con artículos de interés para el cliente. El mismo estará alojado en el sitio web de Brubank y no dentro de la app, aunque el usuario encontrará dentro de la misma un botón para acceder al contenido. De esta forma, tanto usuarios como potenciales clientes podrán leer dichos artículos. Como valor agregado, las temáticas irán más allá de los servicios que el banco ofrece. Se tratarán otros asuntos sobre las finanzas tales como Fondos Comunes de Inversión, Criptomonedas, Acciones, entre otros. Para definir las temáticas, se hará uso de herramientas externas a la app, como las encuestas de las redes sociales Instagram y Twitter. Como se verá en el apartado de Promoción, las redes sociales de Brubank constituirán un pilar fundamental en la relación con los clientes.

Por último, estos artículos estarán redactados por diversos “referentes” – o *influencers* – que generen interés en los clientes de acuerdo al segmento al que pertenezcan. Se cita a modo de ejemplo a Sabrina Castelli, creadora de @mujer_financiera, quien se dedica a “ayudar a las mujeres de todo el mundo a empoderar sus finanzas para alcanzar sus objetivos” y cuenta con 59.700 seguidores en Instagram.



Figura 18 Perfil de Instagram de @mujer_financiera

El eje central de la estrategia del Plan de Marketing para el 2021 consiste en aumentar el uso de la aplicación móvil para, de esta forma, aportar al objetivo de incrementar los ingresos por consumidor. Es de vital importancia, entonces, encontrar formas eficientes de motivar al usuario a ingresar a la app. Como se puede observar en las conclusiones de la investigación de mercado, la respuesta más repetida con respecto a las notificaciones push y los e-mails con novedades fue que resultan “poco útiles”. Esto denota la inmensa oportunidad de mejora que tienen estas herramientas, aunque también advierte sobre la importancia de no saturar al usuario. Por tal motivo, se propone:

- Incorporar una herramienta que permita a los usuarios agendar fechas de pago de sus servicios. Luego, a través de las notificaciones push se les recordará que es momento de ingresar a Brubank y efectuar el pago. Esto reforzará la ventaja diferencial del neobanco: el cliente siempre estará acompañado. Con el fin de ejemplificar la nueva funcionalidad, se presenta a continuación la versión de *Google Calendar*.

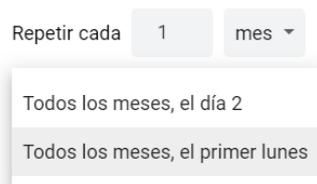


Figura 19 Configuración de la app Google Calendar



- Identificar a los clientes con tendencia a realizar compras con la tarjeta de débito superiores a \$6.000. A estos, se le informará a través de una notificación push que tienen la opción de “cuotificar” sus compras. Para no resultar invasivos, esta campaña se realizará por un tiempo limitado. Cabe señalar que las “cuotificaciones” constituyen una de las dos formas de préstamo personal que ofrece Brubank. Se propone enfocarse en esta y no en los préstamos personales propiamente dichos ya que, en primer lugar, según la investigación de mercado todavía no es un beneficio muy valorado por los clientes y, en segundo lugar, las “cuotificaciones” emulan la principal ventaja de una tarjeta de crédito, algo muy utilizado en la Argentina y que Brubank no ofrece. Por otra parte, para promover los préstamos personales, por el momento, sólo se brindará información sobre cómo se determina la calificación crediticia de los clientes en la sección “Préstamos” dentro de la app. En la actualidad no se otorga ningún tipo de información a los clientes que no califican sobre qué pueden realizar para mejorar su *scoring*, simplemente se les informa que “en unos días” podrán enterarse si han calificado para pedir préstamos y cuotificar sus compras.

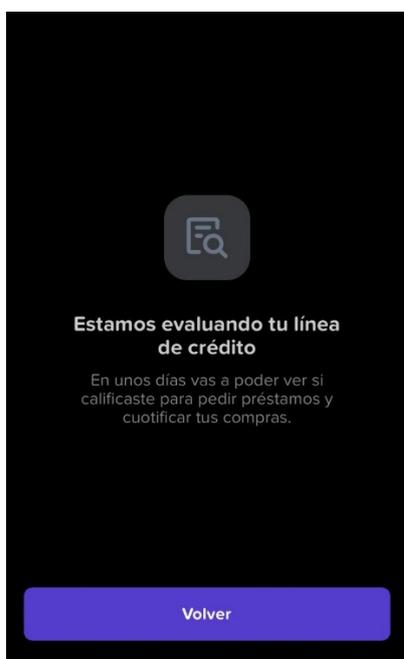


Figura 20 Información sobre la calificación crediticia en la sección "Préstamos" dentro de la app de Brubank



- Cada fin de mes, invitar a los usuarios a conocer el resumen de sus gastos de los últimos 30 días junto con diversas estadísticas que puedan resultarle de utilidad. Esto es de suma importancia para el segmento joven ya que, para los *millennials*, a la hora de utilizar aplicaciones móviles de finanzas personales, lo más importante es cómo los ayudan con el control propio de sus gastos. Para potenciar esto, se ofrecerá un abanico de estadísticas sobre gastos más amplio que el que hay en la actualidad.

8.2 Plaza

Lo presentado hasta el momento, en su mayoría, responde a la estrategia de lealtad del cliente. Lo que se presenta a continuación se corresponde con la estrategia de penetración en el segmento que le ha dado una oportunidad a otra FinTech pero no a Brubank.

De acuerdo con la investigación de mercado llevada adelante, sobre la base de las personas que respondieron tener una sola app descargada en su smartphone, el 60,5% de los encuestados respondió poseer sólo Mercado Pago. Si entendemos que su beneficio principal, tal como lo indica su nombre, es el excelente servicio de pagos que ofrece, a este segmento se lo podrá atraer con el pago a través de Token.

Para corroborar si los nuevos clientes valoran el Token como experiencia de pago superadora, se recurrirá al *A/B Testing*. Estas pruebas permiten testear cambios en las funciones o contenido de la app en un subconjunto de usuarios antes de lanzar la actualización para la totalidad de los clientes (Google Developers, 2020). De esta forma, se planteará un escenario “A” en donde en la pantalla principal se visualice de forma llamativa el pago con Token, y un escenario “B” en donde el pago con Token comparta botón con el pago con QR, dejando al usuario decidir con qué método abonará. Así, se podrá determinar si el Token de Brubank resulta para el cliente una ventaja diferencial frente a Mercado Pago.

Es importante aclarar que, aunque se avance con el pago con Token resulta fundamental mantener operativas la tarjeta de débito y la funcionalidad de pago con QR. Esto es así por dos motivos. En primer lugar, porque al segmento desbancarizado que opte por darle una oportunidad a Brubank no se le podrá exigir tan abrupta digitalización. En segundo lugar, porque el BCRA comenzó a preparar en octubre del 2020 una normativa que aspira a unificar



todos los pagos con un único código QR, que servirá para pagar con todas las opciones, tanto de bancos como de Fintechs (Meaños, 2020). Esto quiere decir que el comerciante tendrá un solo QR en su mostrador y aceptará pagos no solo de Mercado Pago sino también de Brubank y cualquier otra entidad bancaria o billetera virtual que ofrezca esta funcionalidad.

Por otra parte, en lo que a atención y satisfacción del cliente respecta, y teniendo en cuenta que en Google My Business el banco tiene una calificación de 2.9 sobre 5 junto con diversas quejas, se creará un canal para consultas – eficiente – por fuera de la app para aquellos quienes experimenten un cierre abrupto de sus cuentas o se vean imposibilitados para ingresar a la misma.

Para la Atención al Cliente dentro de la aplicación móvil, Brubank utiliza Intercom, plataforma de mensajería que ofrece una experiencia conversacional superadora para los clientes. Esto es así porque combina en un solo chat: preguntas frecuentes que el banco identifica a través de Intercom y le permite anticipar la respuesta que el usuario necesita; *chatbots* que pueden responder las preguntas repetitivas de los clientes; y conversaciones en tiempo real con el equipo de Soporte para resolver de forma rápida las consultas más complejas (Intercom, 2020). Se propone incorporar esta misma plataforma dentro del sitio web de Brubank para que aquellos clientes que, por diversos motivos, no pudieron ingresar a la app y comunicarse con Soporte, tengan la posibilidad de tener la misma experiencia satisfactoria por fuera de la aplicación móvil.

Asimismo, en lo que refiere al servicio brindado dentro de la app, es necesario establecer internamente con el equipo de Atención al Cliente que la prioridad la poseen los nuevos usuarios y por un lapso de 30 días, momento donde hay una mayor probabilidad de que surjan dudas y será fundamental que las mismas sean respondidas en tiempo y forma. Se entiende, igualmente, que los videos introductorios planteados en el primer apartado del Marketing Mix ayudarán a reducir las consultas.

8.3 Precio

Brubank se caracteriza, desde sus comienzos, por ser un banco “*low cost*” en donde los bajos costos en infraestructura le permiten mantener una política de \$0 de apertura y mantenimiento de la cuenta bancaria, así como \$0 en comisiones sobre las transacciones. Si



bien en la Argentina – desde el 2016 y por disposición del BCRA – la apertura, el mantenimiento y la provisión de una tarjeta de débito asociada a la cuenta deben ser gratuitos en el caso de las Cajas de Ahorro en Pesos, no sucede lo mismo con las cuentas en dólares y las tarjetas de crédito asociadas a las cuentas bancarias (COMUNICACIÓN “A” 5928, 2016).

Resulta fundamental para Brubank, con el fin de marcar su pronunciada diferencia con la banca tradicional, mantener dicha política de \$0. Este punto es de vital importancia tanto para retener a los actuales clientes como para atraer a los potenciales. Asignar un importe al mantenimiento de la cuenta afectará de manera directa la credibilidad de Brubank y la confianza que han depositado en él los clientes. Cobrar, cualquiera sea el monto, por la apertura del paquete de Caja de Ahorro en Pesos y la Caja de Ahorro en Dólares reducirá el caudal de nuevos clientes, principalmente del segmento desbancarizado.

Otro punto de diferenciación entre Brubank y la banca tradicional es el precio al cual venden los dólares. Como se puede observar en la siguiente Tabla, de acuerdo con el BCRA, el banco digital ofrece la más baja cotización luego del Banco Nación, entidad que suele tomarse como referencia del dólar “oficial”.

Cotización al 19-10-2020		
Entidad Financiera	Compra	Venta
Banco Nación	\$ 76.55	\$ 82.45
Brubank	\$ 78.00	\$ 82.50
Banco de la Ciudad de Buenos Aires	\$ 76.80	\$ 82.70
ICBC	\$ 76.75	\$ 83.00
Banco Galicia	\$ 76.50	\$ 83.50
Banco BBVA	\$ 76.56	\$ 83.54

El futuro de la compra-venta de USD en Argentina para el 2021 es incierto. Teniendo en cuenta que en el 2019 una de las principales fuentes de ingresos de Brubank fue la diferencia de cotización de moneda extranjera (\$205.937.000), se procurará mantener la cotización más baja del mercado. Esto permitirá atraer nuevos clientes, aunque en menor medida que durante los primeros tres trimestres del 2020 por las restricciones anunciadas en septiembre del mismo año. Asimismo, se espera que con esta táctica aquellos clientes que poseen



cuentas bancarias en más de una entidad financiera, recurran a Brubank para la compra de divisa extranjera.

Por otra parte, de acuerdo con la investigación de mercado realizada, el cuarto aspecto más valorado de las apps para finanzas personales, con 10,5% de las respuestas, fueron los descuentos que ofrecen las mismas. Según Kotler, las empresas emisoras de tarjetas de crédito fueron unas de las primeras en utilizar programas de lealtad con, por ejemplo, descuentos para sus clientes. Con esto se quiere expresar que, por el sector en el que opera Brubank, ofrecer descuentos es poco novedoso pero necesario, ya que los clientes tienden a darlo por hecho.

Como explica el autor: “los programas de lealtad pueden convertirse en una carga financiera para todas las empresas que los ofrecen, pero algunas de ellas son más eficientes y creativas al gestionarlos” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012, pág. 142). Por tal motivo, aunque a continuación se detallan categorías que resulta indispensable abarcar, aprovechando que se trata de un banco digital con la tecnología a su disposición, se propone evaluar continuamente el comportamiento del consumidor en lo que a compras con la tarjeta de débito respecta para así desarrollar e ir actualizando políticas de descuentos. Se recalca que deberán buscarse locales y marcas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Mendoza, con foco en los centros urbanos.

Categorías:

- *Electrodomésticos y hogar*: Al tratarse usualmente de gastos elevados, la categoría será funcional también a la táctica de ofrecer a los clientes “cuotificaciones” de sus compras, mencionada en el apartado anterior.
- *Smartphones*: Teniendo en cuenta que la posesión de un dispositivo móvil es la única condición necesaria, a nivel tecnológico, para abrir una cuenta en Brubank, ofrecer descuentos en esta categoría ayudará a los clientes a conseguir modelos superiores cuyos sistemas operativos soporten las actualizaciones de la aplicación móvil.
- *Supermercado y Farmacia*
- *Movilidad*



- *Educación (Cursos)*
- *Gastronomía*
- *Turismo y entretenimiento*: en caso de reactivarse luego del contexto actual de pandemia por el Coronavirus.
- *Plataformas de E-Commerce, como Mercado Libre*: durante el 2020, Brubank ofreció descuentos en dicha plataforma a través de su tarjeta de débito Visa. Repetir esta acción, con mayor frecuencia, ayudará a contrarrestar el programa de lealtad “Mercado Puntos”, de Mercado Pago, donde dichos puntos permiten al cliente percibir descuentos en Mercado Libre.

En cuanto a la comunicación de dichos descuentos, se destaca la importancia de contar con una sección dentro de la aplicación móvil donde el cliente pueda visualizar y filtrar, tanto por rubro como por cercanía – e incluso buscar un local o marca específicos – los diferentes descuentos ofrecidos por Brubank. Será menester no utilizar las notificaciones push para comunicar dichos descuentos sino hacerlo a través de las Redes Sociales del banco. Para casos excepcionales, se utilizarán campañas de e-mail marketing.

8.4 Presencia física, personas y procesos

8.4.1 Presencia

En primer lugar, se detallarán las propuestas para la presencia física de Brubank. Al no contar con sucursales, el “ambiente” en el cual el cliente entra en contacto con el banco es la aplicación móvil, y la “evidencia” está constituida por la tarjeta de débito. A todas las ideas que se presentarán a continuación, se le suma la necesidad de estar permanentemente optimizando la experiencia del usuario dentro de la app durante todo el ejercicio del 2021. Es vital buscar y encontrar oportunidades de mejora que continúen posicionando al neobanco como el más fácil de entender y utilizar.

Un punto de diferenciación entre Brubank y el resto de los bancos tradicionales, los nativos digitales e incluso las billeteras virtuales es que en sus transferencias han adoptado algunas características propias de Whatsapp. Cuando se trata de transferencias entre clientes de Brubank, el mismo permite a los usuarios enviar GIFs y ver el “visto” cuando el destinatario ha entrado a la app y, por ende, ha visto la transferencia recibida. En esa misma línea, ha

incorporado en la aplicación las “reacciones” de las historias de Instagram permitiéndole así al usuario mandar emoticones a quien le haya enviado dinero por transferencia.

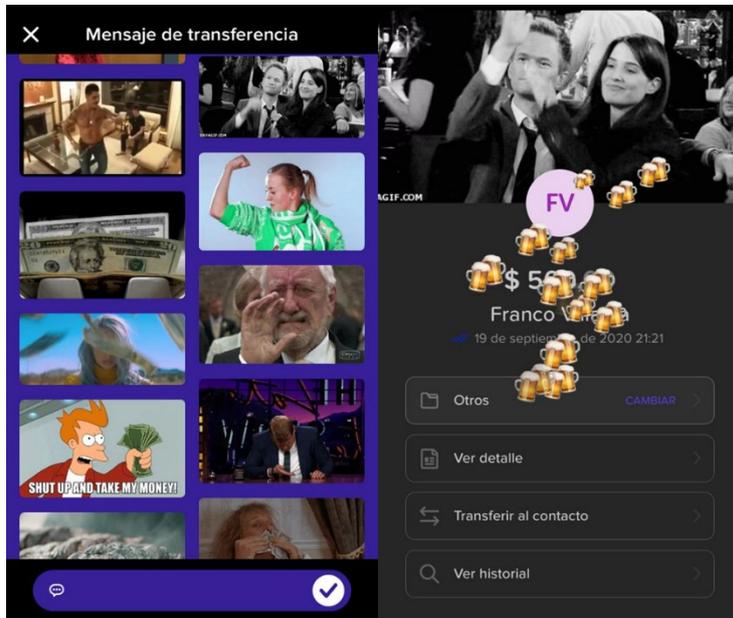


Figura 21 GIFs, Reacciones y "Visto" dentro de la app de Brubank.

Se propone ampliar el abanico de GIFs y Reacciones para el envío de transferencias entre usuarios de Brubank. Además, para continuar emulando redes sociales, se permitirá a los usuarios enviar mensajes junto con la transferencia con un máximo de 140 caracteres como originalmente lo permitía Twitter.

En la actualidad, el banco nativo digital envía al domicilio de sus clientes – o a la dirección que el mismo indique – la tarjeta de débito presentada dentro de una caja y acompañada de un folleto que indica los pasos a seguir para activarla y sus principales beneficios: “comprá donde quieras”, “pausá cuando quieras”, “retirá o depositá donde quieras”. Cabe señalar que el folleto es un tríptico cuyo lado A posee toda la información y el lado B está completamente en blanco.



Figura 22 Tarjeta de débito, folleto informativo y caja en la que el cliente los recibe.

Por estas razones, se aprovechará la cara vacía para brindar más información sobre Brubank. En este lado se colocará un código QR que, al escanear con la cámara de cualquier dispositivo móvil, abrirá una *landing page* que destacará diferentes ítems en los que será fundamental hacer hincapié en el ejercicio 2021 como, por ejemplo, el hecho de que hay un equipo de Atención al Cliente dentro de la app preparado para responder todas sus consultas todos los días de 7 AM a 1 AM.

De esta forma, además de optimizar uno de los elementos físicos de Brubank con los que el cliente entra en contacto (el folleto), se hará referencia a la digitalización, principal diferencial entre la banca digital y la tradicional, además de reforzar la utilidad del QR, una de las múltiples formas de pago disponibles en la app. Asimismo, con el fin de sorprender a los clientes y crear un sentido de pertenencia, se incorporará dentro de la caja que acompaña a la tarjeta stickers de Brubank.



Figura 23 Folleto de Brubank desplegado. Lado A y B del mismo.

8.4.2 Personas

Teniendo en cuenta que se pretende incrementar el caudal de transacciones dentro de la app ya que se entiende que esto será sinónimo de un aumento en la lealtad del cliente, es de vital importancia contar con el personal necesario para controlar y procesar correctamente todas las operaciones. Asimismo, un mayor caudal de transacciones puede derivar en una mayor necesidad por parte del usuario de realizar consultas a Soporte. Por último, aunque no será un eje central de la estrategia de 2021, sí se espera crecer en cantidad de clientes por lo que el equipo de Validación de Identidad también debe aumentar al mismo ritmo.

Por eso, se propone al área de Recursos Humanos aumentar la dotación de personal principalmente en las áreas de Atención al Cliente, Validación de Identidad y Operaciones. Estos fueron los sectores en donde se observó la mayor cantidad de problemas, de acuerdo con el Gerente de Marketing de Brubank. Para determinar esto, se tomó como referencia N26, uno de los neobancos más grandes del mundo. El mismo tiene presencia en 5 países, 5 millones de clientes y más de 1500 empleados (N26, 2020). Esto quiere decir que, en promedio, en dicha entidad bancaria hay 1 empleado por cada 3.000 clientes. Siguiendo este ejemplo, si consideramos los 1.5 millones de clientes que consiguió en agosto de 2020, Brubank debería aumentar su dotación de personal de 225 empleados a 500 para alcanzar la misma proporción. Esta duplicación de empleados propuesta será utilizada simplemente como estándar del ideal de dotación de personal, aunque se entiende estará sujeto a los ingresos esperados por parte de la empresa y a las necesidades concretas de cada área.



Para avanzar con el perfil buscado de los empleados primero se detallará la totalidad de las áreas de trabajo que componen el staff de Brubank, resaltando aquellas en las que se pretende aumentar la dotación del personal: Operaciones, Atención al Cliente, Innovación, Comercial, Desarrollo de Producto, y Marketing y Ventas. Dichas áreas cumplen una o más funciones dentro del Plan de Marketing para el año 2021.

Área	Principal responsabilidad
Protección de Activos de Información	Seguridad de la entidad bancaria.
Administración y Finanzas	Elaboración del presupuesto anual, plan estratégico y objetivos de gestión.
Gestión de Fondos y Tesorería	Contabilización de todas las operaciones relacionadas con la tesorería, como los cobros, pagos, transferencias, previsión de intereses.
Contabilidad, Impuestos y Cuentas a Pagar	Registrar e imputar contablemente las operaciones de la Entidad.
Gestión Integral de Riesgos	Gestionar los riesgos de crédito, tasas de interés, liquidez, mercado, concentración, estratégico, reputacional, operacional y tecnológico a través de reportes periódicos.
Gestión de Riesgo Operacional	Administrar la base de riesgos operacionales e incidentes de la entidad, desarrollando modelos de medición e implementando medidas correctivas conducentes a mitigar el Riesgo operativo.
Gestión Crediticia	Confeción de informes de gestión sobre situación de riesgo crediticio de la cartera del banco.
Sistemas	Definir y adquirir la tecnología a utilizar por el banco con relación al software y hardware. Monitorear la correcta ejecución de todos los procesos informáticos con el objeto de mantener la operatividad de los equipos servidores.
Operaciones	Control, procesamiento, contabilidad y reclamos de Medios de Pago.
Atención al Cliente	Recibir y dar curso a las presentaciones que inicien los usuarios de servicios financieros, así como las que les trasladen y/o formulen el BCRA y/u otros entes públicos. Asegurar la adecuada atención de los usuarios de servicios financieros.



Innovación	Generar ideas innovadoras de negocio impulsando el fortalecimiento de una Cultura de Innovación. Participar en la creación e implementación de nuevos Productos y Servicios o mejora de los ya existentes, que respondan a las necesidades de los clientes.
Comercial	Desarrollo e implementación del Plan de Marketing Integral. Elaboración de un Plan de Marketing Digital alineado al Plan de Marketing Integral. Implementación de un Plan Integral de Marca. Desarrollar las alianzas estratégicas y co-branding que contribuyan a mejorar la oferta de valor de las campañas.
Desarrollo de Producto	Liderar la implementación de los nuevos productos y servicios de valor agregado: lograr el involucramiento de todas las áreas participantes, y coordinar los equipos inter-áreas involucrados en el proyecto.
Marketing y Ventas	Desarrollar una estrategia de comunicación convincente para impulsar la marca y la comprensión del servicio. Brindar soporte al equipo comercial en el relevamiento de información y creación de contenido para la adquisición de clientes clave. Brindar soporte en la fidelización de clientes clave a través de acciones de marketing directo, creando campañas innovadoras a través de diversos canales.
Recursos Humanos	Reclutamiento. Manejo de remuneraciones y beneficios.
Compras y Contrataciones	Gestionar el proceso de compras de materiales, insumos, bienes de uso y contratación de servicios, asegurando la disponibilidad a los clientes internos.

Tabla 7 Detalle de Áreas y sus respectivas responsabilidades principales. Fuente: Manual de Gobierno Societario de Brubank

En cuanto al perfil del personal a incorporar en el área de Soporte, punto crítico de la Atención al Cliente ya que es donde el usuario entra en contacto con la “cara humana” de la entidad bancaria, se buscarán personas con las siguientes características:

- Lo suficientemente digitalizado como para comprender el funcionamiento de la aplicación móvil y de Intercom, la plataforma de mensajería que permite a Brubank comunicarse con clientes potenciales y existentes dentro de su aplicación y, desde el 2021, en su sitio web.



- Con conocimientos al menos básicos sobre finanzas personales, aunque se propone realizar capacitaciones para brindar educación financiera a la totalidad de los empleados de Brubank. Esto permitirá que los mismos puedan asesorar a los clientes, ser usuarios activos del neobanco, hacer sugerencias de mejora en la experiencia del usuario y convertirse en promotores de la marca en sus grupos de referencia por fuera del ámbito laboral.
- Con buena predisposición, amable, paciente y abierto/a al diálogo. Uno de los objetivos de Brubank es mejorar su satisfacción del cliente luego de chatear con Soporte. Por eso, además del factor “tiempo de respuesta” es de suma importancia contemplar el factor humano, es decir, el trato que reciba el cliente.

Por otra parte, dado que en el 2019 y 2020 no se hizo foco en la creación de campañas comunicacionales para promocionar la app móvil y para el ejercicio del 2021 se propone potenciar esta “P” del Marketing Mix, será necesario sumar personal especializado en: marketing digital; relaciones públicas para el relacionamiento con autoridades, periodistas e *influencers*; planificación de medios online y offline; y para la creación de contenidos se contemplará el trabajo en conjunto con una agencia integral de creatividad y diseño. Estas personas se incorporarán al área de Marketing y Ventas.

Para el área de Operaciones se le encomendará a Recursos Humanos la búsqueda de licenciados en administración de empresas que demuestren interés y conocimiento sobre finanzas. Por otro lado, para el área Comercial se hará foco en la búsqueda de personas con capacidad de negociación que puedan realizar alianzas estratégicas con el fin de brindarle a los clientes los mejores descuentos en comercios.

Por último, para las áreas de Innovación y Desarrollo de Producto, que llevarán adelante todas las modificaciones detalladas en el apartado de “Producto”, se priorizará la calidad a la cantidad. Es importante encontrar y atraer al mejor talento del país. En la mejora de la experiencia de usuario de la aplicación móvil es donde está la clave del éxito de la diferenciación de Brubank frente a las demás entidades bancarias y proveedores de servicios de pago. Estos desarrolladores y diseñadores, con experiencia en Android y iOS, pueden



provenir de las carreras de ingeniería, licenciatura en sistemas o informática y se valorará su experiencia con metodologías ágiles.

8.4.3 Procesos

Por último, con el fin de recalcar que Brubank es la herramienta más confiable y útil del mercado para la gestión de las finanzas personales, se habilitará la posibilidad de activar alertas de todas las transacciones que se realicen dentro de la cuenta bancaria. En la actualidad, la aplicación móvil emite una alerta sólo cuando el cliente recibe una transferencia. En el 2021, dichas alertas se ampliarán también a las transacciones realizadas con la tarjeta de débito y a la finalización de los plazos fijos realizados para avisar al cliente que su dinero ha sido liberado y se encuentra disponible para utilizar. Estas notificaciones serán temporales, es decir, aparecerán en la pantalla del smartphone en el momento en el que se realiza la transacción y luego desaparecerán. Con esto se espera no resultar invasivo para el cliente, mientras se le brinda la tranquilidad de que estará al tanto de todo lo que suceda en su banco, en tiempo real.

Como se ha mencionado en la etapa analítica, el banco utiliza para su *core* bancario los servicios de Bantotal y su proveedor de *cloud computing* es Microsoft Azure. Esto significa, en términos simples, que la ocurrencia de fallas técnicas dentro de la app de Brubank dependerá principalmente de estos dos proveedores. Ambas plataformas son escalables, es decir, están preparadas para aumentar su capacidad si así lo necesitara el banco. Será importante hacer un seguimiento del caudal de transacciones diarias dentro de la aplicación móvil con el fin de prever posibles incrementos y solicitar que dichos sistemas informáticos modifiquen su tamaño o configuración para adaptarse a las nuevas circunstancias. Por ejemplo, será de vital importancia realizar los análisis pertinentes para detectar si durante las semanas del Hot Sale y CyberMonday el caudal de transacciones esperadas podrá o no ser soportado por los sistemas.

Otro factor a tener en cuenta para mejorar los procesos de la entidad es estar a la vanguardia en prácticas de ciberseguridad. Se trata de un punto crucial que todo banco – en especial los nativos digitales – debe garantizar para convertirse en una entidad financiera confiable. Por tal motivo, se propone implementar la doble autenticación para asegurarse que, una vez que



un usuario ha sido autenticado y se le ha permitido ingresar a la app, otra persona no haya hackeado la sesión. En la actualidad, Brubank utiliza la huella dactilar, o el reconocimiento facial si el modelo de celular así lo permite, para autorizar o rechazar a un usuario que intenta ingresar a su cuenta bancaria en la aplicación móvil. La propuesta es solicitar nuevamente la autenticación de identidad antes de realizar transferencias y pagar con QR o Token en un comercio. De esta forma, además de incrementar la seguridad y protección ante el fraude dentro de la app, aumenta la percepción de seguridad por parte del cliente, porque es partícipe de la acción.

8.5 Promoción

8.5.1 Objetivos de comunicación

Los objetivos de la campaña comunicacional de Brubank para el año 2021 son tres:

1. Aumentar el uso de la aplicación móvil: Contrarrestar el problema de la sub-bancarización e incrementar los ingresos por consumidor, redirigiendo a los clientes desde diversos canales de comunicación hacia la app.
2. Fidelizar a los clientes actuales de Brubank: tanto aquellos que tienen al neobanco como su primera cuenta bancaria, como aquellos que descargaron la app para probar una alternativa a su banco tradicional con el cual están disconformes. El objetivo, en esencia, es que Brubank no se convierta en “una aplicación más” dentro del celular del cliente.
3. Atraer nuevos clientes: tanto personas que actualmente se encuentran por fuera del sistema financiero como aquellos que han probado otras FinTechs pero no le han dado una oportunidad a Brubank.

8.5.2 Ejes Comunicacionales

Si bien en el apartado siguiente se tratarán las novedades de Brubank a difundir en campañas específicas a lo largo del 2021, es fundamental que estas estén basadas en los mismos ejes comunicacionales para que haya una coherencia en la totalidad de las campañas comunicacionales de la entidad. A continuación, se detallan los tipos de mensajes a utilizar y su sistema de valores asociados para transmitir a los actuales y potenciales clientes.

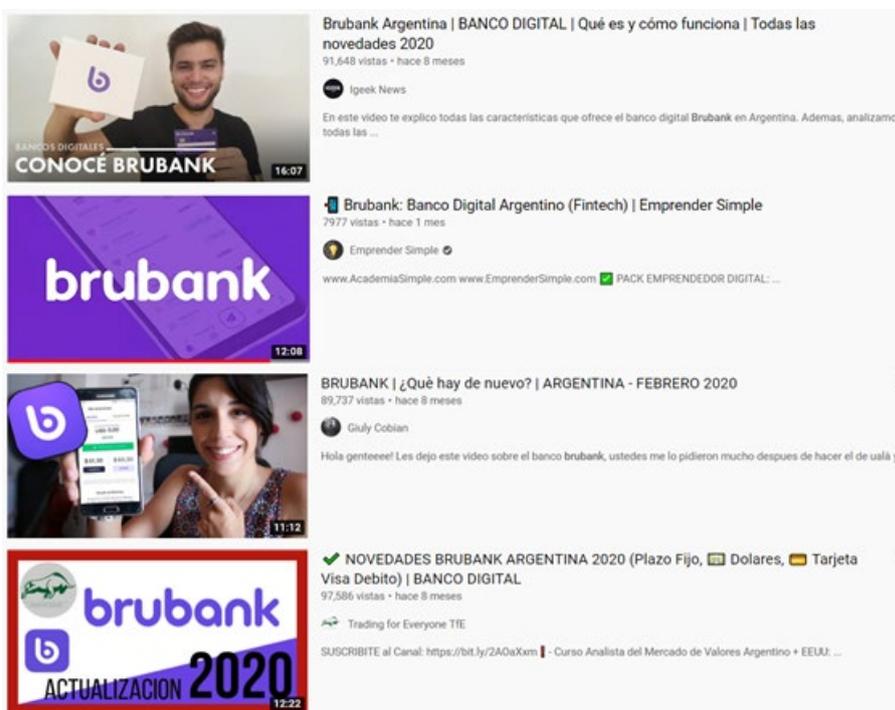


- “Brubank es simple”: Es su simpleza lo que lo hace el neobanco más útil para la gestión de las finanzas personales. La experiencia de uso que ofrece es superior a la de la banca tradicional e incluso a la de sus competidores en el ecosistema FinTech.
- “No perdés nada con probar Brubank”: Es 100% gratuito, sin letra chica ni sorpresas, y esto debe brindar tranquilidad a quien está considerando darle una oportunidad al neobanco.
- “Comprendé lo que está sucediendo con tu dinero en todo momento”: el banco es transparente y confiable. El dinero de los clientes está seguro.
- “Comprendé lo que podrías estar haciendo con tu dinero junto a Brubank”: el banco trabaja por la educación e inclusión financiera de los argentinos, es su misión.
- “En Brubank no existe hacer filas ni sacar turno para recibir atención o asesoramiento”: acompañamiento al instante. Prima la inmediatez en la atención.
- “Lo digital no le quita lo humano”: En Brubank el cliente siempre se sentirá acompañado y asesorado por personas reales.

8.5.3 Estrategia de contenidos

En este apartado se tratarán las campañas de mayor relevancia, aquellas que tendrán un rol secundario y aquellas que deberán realizarse de forma constante a lo largo de todo el año.

El punto de partida será la búsqueda de personas con la capacidad de influir sobre los actuales y potenciales clientes de todos los segmentos identificados. Los micro-influencers y YouTubers fueron, en parte, una de las razones por las cuales Brubank ganó popularidad durante el 2020 a pesar de haber desactivado todo tipo de campañas publicitarias con el advenimiento de la cuarentena y el aluvión de nuevos clientes. Los mismos, como se puede observar en la siguiente Figura, han comunicado a sus seguidores los beneficios de Brubank simplemente para brindar un servicio a su comunidad, dando consejos sobre las mejores herramientas para la gestión de las finanzas personales.



Por tal motivo, se propone convertir a algunos de ellos en embajadores de la marca para que comuniquen en sus respectivas redes sociales los lanzamientos y novedades dentro de la app. Asimismo, dependiendo de su grado de conocimiento en determinados temas, se les ofrecerá el espacio del nuevo blog de Brubank (“Bru-Blog”) para tratar diferentes temáticas relacionadas a las finanzas personales. Con esta alianza se pretende generar contenido relevante para los usuarios de forma constante a lo largo del 2021.

Cabe señalar que, al tratarse de influenciadores en temas financieros, los clientes que lleguen a Brubank por estas vías tendrán un mayor potencial de convertirse en usuarios altamente activos dentro de la app. Es importante, por otro lado, hallar *influencers* que se encuentren por fuera del ámbito de las finanzas personales y con los cuales los diferentes segmentos del mercado tengan afinidad. Esto es así porque, siguiendo las cinco “As” planteadas por Kotler en “Marketing 4.0” sobre el camino que recorre el consumidor desde que gana conocimiento de la marca hasta que se convierte en un defensor de la misma, los *influencers* actuarían en favor de las primeras dos “A” (*Aware & Appeal*) mientras que los YouTubers especializados ejercerían su influencia en la etapa “Ask” (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 4.0: Moving From Traditional to Digital, 2017, pág. 64).



Además de Bru-Blog (con su respectivo plan de difusión en redes sociales) y la pauta con influenciadores de diversa índole, la otra acción que será constante a lo largo del 2021 será la difusión de descuentos para clientes de Brubank. Habrá dos ocasiones en las que la comunicación de descuentos constituirá una campaña central: el Hot Sale y Cybermonday del 2021. Se trata de los dos eventos más importantes del e-commerce argentino y, como se ha mencionado, las compras por internet en el país han alcanzado cifras récord durante el 2020 a causa del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio. Asumiendo que se trata de una tendencia que se instalará en el comportamiento de los consumidores, se propone trabajar con intensidad para conseguir y comunicar un amplio abanico de descuentos sustanciales en dichas fechas

Por otra parte, con el fin de dar una continuidad a las campañas de los ejercicios anteriores, se repetirán y potenciarán dos experiencias: el Programa de Préstamos Personales en barrios carenciados y las charlas a jóvenes y adultos a través de convenios con los gobiernos provinciales. En el 2020, la primera actividad mencionada se realizó en el Barrio 31 (CABA) y la segunda, en escuelas indicadas por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Para el 2021 se propone sumar dos barrios carenciados más y realizar una campaña de contenido patrocinado con diferentes medios de comunicación para difundir el Programa, con énfasis en la importancia de la educación e inclusión financiera.

En la misma línea, se propone realizar alianzas con los gobiernos de las otras cuatro provincias donde se centrará la estrategia del 2021: Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Santa Fe, para poder brindar capacitaciones sobre finanzas personales a personas desbancarizadas. De esta forma, se intensificarán dos acciones que han sido llevadas adelante por Brubank desde sus comienzos y que han resultado efectivas. Se recalca que ambas campañas se realizarán a partir de la segunda mitad del 2021, ya que a noviembre de 2020 – momento en el cual se está realizando esta planificación – continúa siendo incierto el futuro de los eventos presenciales debido a la pandemia del Coronavirus.

Como ya se ha mencionado, además de tener como competidor directo a la banca tradicional y los demás neobancos, Brubank está en constante competencia con los Proveedores de Servicios de Pago (PSP), como Ualá, Naranja X y Mercado Pago. Por tal motivo, es de suma



importancia comunicar los avances en materia de pagos dentro de la aplicación móvil. En el 2021, Brubank no sólo tendrá operativo el pago a través de token gracias a su alianza con Prisma Medios de Pago, sino que también estará en funcionamiento el QR universal, que permitirá a los consumidores abonar a través de cualquier entidad bancaria y PSP con la tecnología disponible. Las fechas plasmadas en el diagrama de GANTT son estimativas y estarán sujetas al lanzamiento oficial por parte de Prisma en el caso del token, y la reglamentación del BCRA en el caso del QR.

Si bien no se planteará una acción concreta para esta fecha, no se puede dejar de mencionar el Brubank Day. Este día se celebra, desde el 2019, todos los 7 de julio (haciendo alusión a que en Brubank se puede operar “24/7”). La efeméride podrá ser utilizada para dar un impulso a alguno de los objetivos planteados en las bases estratégicas del presente Plan de Marketing, dependiendo de la necesidad de refuerzo que se detecte a través de los mecanismos de control y seguimiento en la primera mitad del año.

En lo que a campañas secundarias respecta, el eje será dar a conocer todas las novedades planteadas en el Marketing Mix para el 2021: la posibilidad de agendar el pago de servicios; la oferta de “cuotificación” de compras para consumidores frecuentes; las notificaciones de transacciones, la incorporación de nuevos GIFs, reacciones y mensajes de 140 caracteres; el nuevo canal de Soporte por fuera de la aplicación móvil, y la disponibilidad de nuevas y mejores estadísticas para conocer el balance de gastos cada fin de mes. Además, se propone relanzar la herramienta BruSplit durante los meses de enero y febrero, en donde hay mayores probabilidades de viajes y eventos con amigos y familiares. Se trata de una funcionalidad de la app que permite armar grupos, cargar gastos y dividirlos equitativamente.

A continuación, se presenta el diagrama de Gantt que indica los meses en los que está programado llevar adelante las diferentes acciones comunicacionales a realizar en 2021 detalladas a lo largo de este apartado:



GANTT	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Principales												
Pago con Token												
Pago con QR												
Charlas junto a gobiernos provinciales												
Brubank Day												
E-commerce: Hot Sale & Cybermonday												
Programa de Préstamos Personales												
Secundarias												
Agendá el pago de servicios												
"Cuotificá" tus compras												
Notificaciones de transacciones												
GIFs - Reacciones - Mensajes												
BruSplit												
Chateá con Soporte x fuera de la app												
Conocé el balance de tus gastos del mes												
Constantes												
Bru-Blog												
Pauta con YouTubers y micro-influencers												
Descuentos												

Tabla 8 Diagrama GANTT de campañas comunicacionales. Elaboración propia.

8.5.4 Plan de Medios

Lo primero que se debe mencionar antes de proceder al plan de medios para el próximo año es que, desde sus principios, Brubank confió en el “boca a boca” para promocionar la aplicación móvil. Si bien se ha invertido en publicidad, esto ha sido en escasas ocasiones y, como resultado, el 86% de los clientes del banco han llegado al mismo de forma orgánica. Por tal motivo, si bien se propone reforzar los esfuerzos de promoción e invertir en campañas publicitarias, el contenido orgánico también tendrá un rol central en la estrategia de comunicación. De esta forma, se podrá mantener la esencia del “boca a boca” sin dejar de perder oportunidades y quedar en desventaja frente a los competidores. En síntesis, Brubank deberá coordinar esfuerzos orgánicos con esfuerzos pagos, siempre con base en el *content marketing*.



Ahora bien, teniendo en cuenta que Brubank se basa en la innovación tecnológica sería contradictorio enfocar los esfuerzos de comunicación en medios offline. El pilar fundamental para construir una relación con los clientes, entonces, serán las redes sociales y otros canales digitales. Tal como se menciona en el informe elaborado por la consultora PwC, “Banca minorista ¿evolución o revolución?”, las redes sociales “son el medio principal para conectarse, involucrarse, informar y entender a los clientes” (Mazza & Inzaghi, 2019, pág. 25). Un excelente manejo de las mismas será primordial para mantener una comunicación bilateral con los actuales y potenciales clientes.

Aunque no necesariamente el 100% de los clientes del banco sean seguidores de al menos una de las cuentas de Brubank en las cuatro redes sociales en las que está presente en la actualidad, comunicar por esa vía resulta menos invasivo que una notificación en el smartphone o mail en la casilla de correo electrónico personal. Además, las redes sociales constituyen un excelente canal para alcanzar a los potenciales clientes, reforzar el sentido de pertenencia entre los más fieles y comunicar novedades que puedan ser de interés para los clientes que aún no han comprobado que Brubank les otorgue un beneficio real en su vida cotidiana.

A continuación, se presenta nuevamente la cantidad de seguidores que posee Brubank en sus diferentes sociales, con el detalle del aumento (orgánico) que ha experimentado entre el 1/07/2020 y 1/11/2020. Incluso asumiendo que no hay usuarios repetidos en las diferentes redes sociales, la suma de todos los seguidores no alcanza el 10% de clientes que posee el banco. Con esto se pretende demostrar la importancia de, a través de la pauta en redes sociales, atraer a los clientes de Brubank hacia sus cuentas para poder mantenerlos informados sobre lanzamientos y demás novedades.

<i>Red Social</i>	<i>Cantidad de seguidores al 1-07-2020</i>	<i>Cantidad de seguidores al 1-11-2020</i>
Instagram	29,800	36,500
Twitter	21,900	25,200
Facebook	22,500	28,770
LinkedIn	17,600	25,176



Igualmente, cabe destacar que Brubank posee un elevado *engagement* – orgánico – en sus redes sociales. Para demostrarlo, se procede a presentar dos ejemplos de Instagram y Twitter.

Instagram: Cuando el contenido es relevante para el usuario, aumentan considerablemente de forma orgánica las reproducciones, comentarios y Me Gusta. El siguiente ejemplo es una publicación realizada el 4/09/2020 para comunicar el lanzamiento del “Dark Mode” dentro de la aplicación móvil. La misma obtuvo 12.200 reproducciones, 392 comentarios y 1.191 Me Gusta.

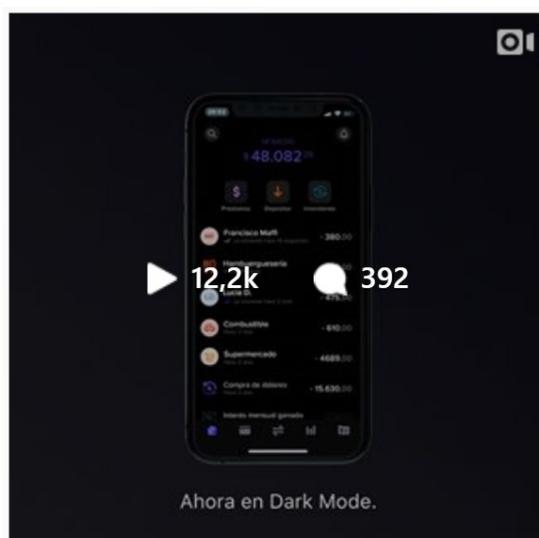


Figura 24 Publicación realizada el 14/09/2020 en @brubank

Twitter: Sucede lo mismo que en Instagram. De forma orgánica, las publicaciones de Brubank pueden alcanzar las 35.100 reproducciones, como en el ejemplo presentado más abajo. En este caso se trata del lanzamiento de la herramienta “extracción de efectivo en cajeros automáticos sin tarjeta de débito”. La publicación, además, cuenta con 111 comentarios, 70 Retweets y 486 Me Gusta.

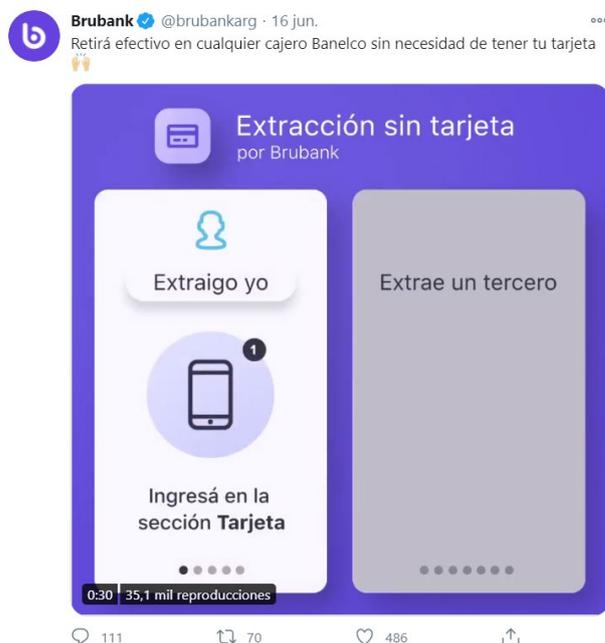


Figura 25 Publicación realizada el 16/06/2020 en @brubankarg

Teniendo en cuenta que Brubank posee un considerable *engagement* orgánico, se propone continuar generando contenido de interés en sus diferentes plataformas, acompañado de campañas de anuncios que apunten, por un lado, a los actuales clientes de Brubank y, por el otro, a públicos con intereses y comportamientos similares que constituyan potenciales clientes.

Además de hacer uso de las diversas redes sociales en donde Brubank tiene presencia, se recalca el e-mail marketing como otra herramienta fundamental para hacer llegar a los clientes las comunicaciones importantes. Como se ha logrado conocer a través de la investigación de mercado, es muy fácil saturar al cliente con este tipo de campañas. Es por esto que se propone hacer un uso quincenal de la herramienta y, utilizando softwares de *email automation* para segmentar a los clientes en base a su nivel de interés, aumentar el caudal de envíos únicamente para aquellos clientes que tienen la tendencia a abrir, leer y clicar en el llamado a la acción de los mails que recibe por parte de Brubank.

En lo que respecta al Plan de Medios online, se realizará pauta publicitaria principalmente en las redes sociales Instagram y Facebook, aunque se reservará un porcentaje de la inversión para campañas específicas en Twitter. Asimismo, se realizarán anuncios a través de Google



Ads en campañas de Search (buscador), Display (banners en diversos sitios web) y YouTube (videos). Por último, se realizarán acciones de contenido patrocinado en medios de comunicación digital para difundir todas las campañas comunicacionales descriptas más arriba como principales. La única excepción será el pago con QR, ya que se trata de un hecho noticiable que los medios comunicarán sin necesidad de patrocinio.

Como se puede observar en el Plan de Medios para el año 2021, detallado a continuación, la zona de cobertura se centrará en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y las provincias de Córdoba, Santa Fe, Mendoza y Buenos Aires aunque, siempre que el medio lo permita, se intentará hacer publicidad en todo el país. El único medio offline al cual se recurrirá en 2021 es la vía pública a través de espectaculares colocados en puntos estratégicos de los centros urbanos en las zonas previamente mencionadas.

SISTEMA	MEDIO	% DE INVERSIÓN	Monto	ZONA DE COBERTURA	FORMATO	DURACIÓN DE LA CAMPAÑA	OBSERVACIONES		
<i>Base</i>									
Online	Internet	Redes Sociales							
		Instagram	31,5%	\$ 2,362,500.00	CABA, Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Mendoza	Publicación promocionada	9 meses	contempar 3 meses de armado de campañas	
		Facebook							
		Twitter	0.8%	\$60,000.00		1 mes	Campañas puntuales		
		LinkedIn	Orgánico	\$ -		Publicación	-	Atraer talento orgánicamente	
		Google							
		Search	35,7%	\$ 2,677,500.00	Argentina	Anuncio	12 meses	-	
		Display				Banner		-	
		YouTube				Video	9 meses	contempar 3 meses de armado de videos	
		Medios de Comunicación Digitales	12%	\$ 900,000.00	Argentina con foco en medios de: CABA, Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Mendoza	Content Lab	6 meses	mayo a octubre	
<i>Complementario</i>									
Offline	Vía Pública	Espectaculares en centros urbanos	20%	\$ 1,500,000.00	CABA, Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Mendoza	Cartelería	5 meses	-	

Tabla 9 Plan de Medios. Elaboración propia

Como se puede ver, el presupuesto contemplado para el Plan de Medios es de \$7.500.000 (moneda constante). Se propone destinar 80% al sistema online y tan solo un 20% al offline.



9 Cronograma

De acuerdo con Roger J. Best, “la razón más frecuente por la que fallan las aplicaciones de los planes de marketing es la falta de un sentimiento de propiedad de los mismos. Si las personas que los tienen que poner en práctica no sienten los planes como propios y no se sienten responsables de los mismos, lo más probable es que la puesta en práctica sea un fracaso” (Best, 2007, pág. 464). En esta misma línea, el autor explica que dicho sentimiento de propiedad se desarrolla si existen planes detallados de acción; si existe la figura de un líder; y si existe un compromiso de la alta dirección con el plan.

Por tal motivo, se describe a continuación un cronograma de acciones de marketing lo más detallado posible y con el área que ha sido designado para llevar adelante cada proyecto, junto con el o los meses en los que dicha actividad deberá ser concretada.

En el cronograma de acciones se puede observar que, si bien hay varias áreas involucradas en el Plan de Marketing para el 2021, las tareas están centradas en la incorporación de más y mejores funcionalidades dentro de la app y la mejora en la comunicación de Brubank con sus clientes actuales y potenciales. Por tal motivo, el grueso de las acciones las llevarán adelante Innovación, Desarrollo de Producto y Marketing y Ventas.

Acciones	Área que lleva adelante la actividad	Meses												
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Innovación y Desarrollo de Producto														
Creación de Bru-Blog	Desarrollo de Producto													
Desarrollo de la agenda de pago de servicios dentro de la app e incorporación de notificaciones push	Innovación / Desarrollo de Producto													
Aumentar el abanico de estadísticas sobre gastos mensuales para un mayor control por parte del usuario	Innovación / Desarrollo de Producto													
A/B Testing: dónde ubicar el pago con Token	Innovación / Desarrollo de Producto													
Definición de ubicación del pago con Token dentro de la app	Innovación / Desarrollo de Producto													



Evaluación del comportamiento del consumidor para determinar categorías de descuentos en comercios	Innovación																			
Desarrollo de la sección "Descuentos" dentro de la app con sus respectivos filtros	Innovación / Desarrollo de Producto																			
Incorporar la doble autenticación al momento de realizar transacciones	Innovación / Desarrollo de Producto																			
Incorporación de mayor cantidad de GIFs, Reacciones y Mensaje de 140 caracteres al envío de Transferencias	Innovación / Desarrollo de Producto																			
Incorporar alertas de transacciones como notificación emergente	Innovación / Desarrollo de Producto																			
Marketing y Ventas																				
Incorporación de videos explicativos dentro de la app	Marketing y Ventas / Desarrollo de Producto																			
Campana comunicacional "Agendá el pago de servicios"	Marketing y Ventas																			
Campaña "cuotificá tus compras" por tiempo limitado únicamente a usuarios que gasten +\$6000	Marketing y Ventas																			
Campaña "conocé el balance de tus gastos"	Marketing y Ventas																			
Búsqueda mensual de referentes internos y externos a la empresa para la redacción de notas dentro de Bru-Blog	Marketing y Ventas																			
Encuestas en Redes Sociales sobre las temáticas para Bru-Blog	Marketing y Ventas																			
Campaña "Pagá con Token"	Marketing y Ventas																			
Campaña "QR universal" (atado a la ejecución de esta normativa por parte del BCRA)	Marketing y Ventas																			
Comunicación de descuentos a través de redes sociales y campañas de e-mail marketing	Marketing y Ventas																			
Re-elaboración de folleto e incorporación de stickers a la caja que contiene la tarjeta de débito	Marketing y Ventas																			
Programa de Préstamos en barrios carenciados	Marketing y Ventas / Comercial																			



Además de crecer en clientes, el eje central de la estrategia para el 2021 es aumentar el ingreso por consumidor y fidelizar a los clientes actuales, es decir, no sólo no perderlos ante otras FinTechs sino fomentar un mayor uso de la app y las operaciones a través de la misma. Es por esto que se espera que, a través del Plan de Marketing, los ingresos promedio por consumidor de los clientes actuales aumenten un 5% al convertirse en clientes fieles que hacen uso de más de un servicio financiero que el banco pone a su disposición: plazos fijos, préstamos personales, compra de divisa extranjera.

Asimismo, el incremento de clientes esperado para el 2021 es, como mínimo, de 180.000 personas. Esta cifra está basada en el crecimiento proyectado en el segmento “desbancarizados” (15%) y el segmento “adultos” (10%). Recordemos que este no es el objetivo central de la estrategia y el crecimiento del año 2020 se dio en un contexto que se sale de la norma.

Combinando ambos objetivos, se espera terminar el 2021 con un Ingreso Operativo Neto de \$813.022.800. Esto significa que se pretende conseguir un aumento en los ingresos anuales de \$118.086.800, lo que representa un incremento del 17% con respecto al 2020.

	Dic-2020 (Estimado)	Dic-2021 (Proyectado)
Ingreso operativo neto	\$ 694,936,000.00	\$ 813,022,800.00
Resultado operativo	\$ 111,822,000.00	\$ 130,083,648.00
Cantidad de Cajas de Ahorro	1,500,000	1,680,000
Ingreso promedio por Caja de Ahorro	\$ 463.29	\$ 509.62

Se propone realizar una inversión en acciones de marketing que aumenten los ingresos del banco y contribuyan a mejorar los márgenes del mismo, por un monto de \$13.500.000. De esta forma, el retorno sobre la inversión de marketing (ROMI) será del 775%.

GANANCIA	\$ 118,086,800
INVERSION	\$ 13,500,000
RETORNO NETO	\$ 104,586,800
ROMI	775%

En el primer apartado del presupuesto se pueden contemplar los montos antes descriptos en el Plan de Medios. Luego, se encuentran los gastos en la contratación de *influencers* y



YouTubers, para la cual se presupuestó \$70.000 mensual para destinar a estas alianzas; la confección del packaging que acompaña a la tarjeta de débito, con su respectiva incorporación de stickers; y la contratación de una agencia de creatividad y diseño que de soporte al área de Marketing y Ventas. Para esta última se tuvo en consideración un *fee* de \$90.000 por mes y se espera de la agencia la realización de los videos, las publicaciones, la cartelería y las ideas creativas antes descriptas en “Promoción”.

En esta misma línea y en cuanto al aumento en la dotación del personal, se contemplará la contratación de tres especialistas para ejecutar la estrategia comunicacional y publicitaria, que se incorporarán al área de Marketing y Ventas, la cual desarrollará las tácticas comunicacionales y publicitarias. Por último, se presupuestó el aumento en los costos de Bantotal y Microsoft Azure con el fin de aumentar su capacidad y prevenir futuras fallas técnicas.

Para una correcta lectura del presupuesto, se debe considerar que el mismo fue confeccionado en moneda constante, que considera los precios al momento de presupuestar y no contempla el proceso inflacionario.

Categoría	Item	Costo
Plan de Medios	Instagram	\$ 2,362,500.00
	Facebook	
	Twitter	\$ 60,000.00
	Search	\$ 2,677,500.00
	Display	
	YouTube	
	Medios de Comunicación Digitales	\$ 900,000.00
	Espectaculares en centros urbanos	\$ 1,500,000.00
Subtotal	\$ 7,500,000.00	
Gastos extra de Marketing	Influencers y YouTubers	\$ 840,000.00
	Packaging tarjeta de débito	\$ 200,000.00
	Agencia de creatividad y diseño	\$ 1,080,000.00
Subtotal	\$ 2,120,000.00	



Aumento de dotación de personal	Especialista en Marketing Digital	\$ 960,000.00
	Planner de medios on y off	\$ 960,000.00
	Especialista en Relaciones Públicas	\$ 960,000.00
Subtotal		\$ 2,880,000.00
Aumento de capacidad de los sistemas	Bantotal	\$ 500,000.00
	Microsft Azure	\$ 500,000.00
Subtotal		\$ 1,000,000.00
TOTAL		\$ 13,500,000.00

Tabla 11 Presupuesto para el Plan de Marketing 2021. Elaboración propia.

11 Seguimiento y Control

El último paso del presente Plan de Marketing es designar los *Key Performace Indicators* (KPIs) que permitirán, a lo largo del 2021, hacer un seguimiento del efectivo cumplimiento de los objetivos estratégicos. De esta forma, cada área podrá controlar el surgimiento de desvíos y realizar las acciones necesarias para contrarrestarlos. A continuación, se detallan los objetivos estratégicos a los que pertenece cada indicador, la meta y el tiempo para alcanzarla, el área responsable de cumplir con dicho KPI y la frecuencia con la que se realizará la medición dentro de la empresa.

Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia de medición	Fecha límite para alcanzar el objetivo	Áreas Responsables
Mejorar la Atención al Cliente y su Satisfacción	Reducción del tiempo de la respuesta resolutive en el chat de Soporte	Reducción de un 25%	Mensual	31/03/2021 y mantenimiento a lo largo del año	Atención Al Cliente / Recursos Humanos
	Calificación dentro de la app sobre la conversación con Soporte	3.7 sobre 5 puntos	Mensual	30/06/2021 y mantenimiento a lo largo del año	Atención Al Cliente
	Calificaciones reunidas a través del Social Listening en plataformas públicas (Google My Business)	3.1 sobre 5 puntos	Mensual	30/06/2021 y mantenimiento a lo largo del año	Atención Al Cliente / Marketing y Ventas



Disminuir la sub-bancarización	Solicitud de tarjeta de débito	70% de los clientes	Mensual	30/06/2021	Marketing y Ventas
	Consumo con tarjeta de débito	2 consumos mensuales por cliente	Mensual	31/12/2021	Comercial / Marketing y Ventas
	Aperturas de la aplicación móvil	2 aperturas semanales por cliente	Semanal	31/12/2021	Desarrollo de Producto / Innovación / Marketing y Ventas
Mejorar la rentabilidad del negocio	Dinero depositado en Caja de Ahorro	Depósito mensual no menor a \$7000 por parte del 20% de los clientes	Mensual	31/12/2021	Comercial
	Compra de divisa extranjera	1 compra trimestral por parte del 10% de los clientes	Trimestral	31/12/2021	Comercial / Gestión de Fondos y Tesorería
	Solicitud de préstamos personales (incluye la cuotificación de compras)	Solicitud por parte del 2% de los clientes	Mensual	31/12/2021	Marketing y Ventas (Comunicación)
	Realización de plazos fijos	10% de los clientes realice al menos 1 plazo fijo por un monto promedio de \$5000 por usuario	Semestral	31/12/2021	Marketing y Ventas (Comunicación)
Crecimiento en clientes	Apertura de cuentas por parte de personas desbancarizadas	Aumento del 15% en comparación a dic-2020	Trimestral	30/09/2021	Marketing y Ventas (Comunicación)
	Apertura de cuentas por parte de adultos ya bancarizados	Aumento del 10% en comparación a dic-2020	Trimestral	30/09/2021	Marketing y Ventas (Comunicación)
Mantener la participación de mercado	Mantenerse como principal alternativa de la banca tradicional	60% del market share considerando únicamente a bancos nativos digitales	Trimestral	31/12/2021	Comercial

Tabla 12 Tablero de comando. Elaboración propia



Una de las prioridades para lograr fidelizar a los clientes es recuperar la inmediatez en la atención y satisfacer también a aquellos que por diferentes motivos no pudieron ingresar a la app y conversar con Soporte. Esta es una de las principales quejas encontradas en Google My Business y otras plataformas como Twitter: la falta de un canal de atención propicio por fuera de la aplicación móvil. Es por esto que deberá hacerse foco en este asunto al comienzo del año e intentar mantenerlo a lo largo del 2021. Si bien el área responsable de alcanzar esta meta es Atención al Cliente, en caso de advertir que los objetivos no están siendo cumplidos, podrá solicitar asistencia a Recursos Humanos para aumentar la cantidad de colaboradores, a Sistemas para mejorar el software de conversación online y Marketing para comunicar la existencia de un nuevo canal de atención dentro del sitio web de Brubank.

Por otra parte, serán Desarrollo de Producto e Innovación los encargados de realizar las modificaciones necesarias dentro de la aplicación móvil para fomentar su uso y será Marketing el encargado de animar a los clientes a utilizar las nuevas funcionalidades y consumir con la tarjeta de débito – tanto física como a través del QR o Token. En caso de notar que la sub-bancarización persiste, se implementarán *nuevos A/B Testing* dentro de la app para determinar qué combinación de funcionalidades resultan en una mejor experiencia de usuario y se recurrirá al área Comercial para salir en busca de mejores alianzas para más interesantes descuentos.

Por último, se hace una especial mención al indicador referente a la cantidad de dinero depositado en las Cajas de Ahorro. Esta es una de las metas más importantes y, a la vez, una de las más difíciles de controlar. Esto es así porque, incluso aunque se detecte a tiempo que no está siendo cumplida, no se puede asignar una acción específica para corregirla. Es el resultado de todas las acciones del año y depende directamente de la confianza que genere el banco en el cliente.

12 Consideraciones finales

A modo de cierre, se repasarán brevemente los puntos más importantes del Plan de Marketing para impulsar la lealtad de los clientes de Brubank en el año 2021, para el cuál se ha optado por hacer foco en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y las provincias de Córdoba, Santa Fe, Mendoza y Buenos Aires. Esto es así porque se trata de las provincias



con mayor población urbana, mayor porcentaje de ciudadanos entre los 15 y 65 años de edad y los más elevados porcentajes de Puntos de Acceso al sistema financiero (PDA).

Uno de los principales problemas que sufre toda la banca en Argentina es el de la sub-bancarización, es decir, cuando una persona tiene disponible todos los servicios financieros en su cuenta bancaria pero decide no utilizarlos. Esto se puede deber a motivos tales como la desconfianza, el desconocimiento o el desinterés. Por tal motivo, la estrategia para el 2021 será aumentar la lealtad de los clientes, el uso de la aplicación móvil y, en consecuencia, los ingresos que cada consumidor genere a Brubank. Se buscará lograr un crecimiento en el dinero depositado en cada cuenta bancaria, en la cantidad de préstamos solicitados, en los plazos fijos realizados, en los dólares comprados y en las transacciones realizadas. La estrategia para el año 2021, entonces, permitirá obtener mayores márgenes y ayudará a Brubank a alcanzar su punto de equilibrio, proyectado en su Plan de Negocios para el año 2022.

Desde sus comienzos, Brubank confió principalmente en el “boca a boca” para promocionar la aplicación móvil. Uno de los cambios más radicales propuestos en este trabajo es el de redoblar los esfuerzos de comunicación y publicidad, haciendo hincapié en medios online y en la difusión de los diferenciales de Brubank para aumentar la preferencia por este. Resumidamente, las acciones comunicacionales a llevar adelante en 2021 serán:

- Búsqueda de embajadores de la marca que influyeran a los consumidores,
- Creación de un blog de finanzas personales,
- Realización de eventos: Programa de Préstamos Personales y charlas a jóvenes y adultos a través de convenios con los gobiernos provinciales,
- Creación de contenido para redes sociales con el fin de comunicar nuevas funcionalidades dentro de la app,
- Campañas de e-mail marketing, utilizando softwares de *email automation* para segmentar a los clientes en base a su nivel de interés,
- Pauta publicitaria en Facebook, Instagram y Twitter,
- Campañas de anuncios en Google: Search, Display y YouTube,
- Contenido patrocinado en medios de comunicación digital,



- Publicidad en la vía pública.

Las formas de pago que Brubank ofrece a sus clientes constituyen otro punto central de este trabajo. Desde su lanzamiento el banco brinda de forma gratuita una tarjeta de débito. Asimismo, desde comienzos del 2020 que ya está disponible dentro de la app el pago con QR y para el año 2021 estará activa también la función de pago con Token. Estos medios de pago deberán ser seguidos de cerca para comprender cuáles son los preferidos de los consumidores a la hora de comprar productos y servicios. Si bien el pago con Token, especialmente en el punto de venta, podrá convertirse en una ventaja competitiva sobre Mercado Pago, no se debe pasar por alto que próximamente comenzará a regir el QR universal. Este permitirá abonar en comercios con cualquier banco y billetera virtual que ofrezca la funcionalidad.

Aunque se mencionó que los plazos fijos en pesos de Brubank, al igual que los Fondos Comunes de Inversión de FinTechs como Ualá y Mercado Pago, no “le ganan” a la inflación, aún no es momento de complejizar los productos ofrecidos. Esto es así porque con la investigación de mercado se descubrió que un 68.4% de los encuestados no invierte su dinero en ninguna aplicación para la gestión de finanzas personales y sólo el 14,5% dice valorar la ayuda que brindan estas apps para el ahorro y la inversión. Por tal motivo, es conveniente, en cambio, promover el uso de las opciones que actualmente brinda el banco y dejar para próximos años la implementación de un abanico mayor de herramientas financieras. En el 2021, entonces, se propone centrarse en las herramientas que hacen a la usabilidad de la app.

Recordemos que Brubank se encuentra en un mercado altamente competitivo. Las FinTechs, especialmente aquellas que prestan servicios de inversiones, pagos & transferencias, y préstamos para personas físicas; las 63 entidades bancarias ya establecidas en el país, tanto públicas como privadas; y los bancos nativos digitales, tales como Wilobank y Rebanking, conforman la competencia del neobanco. Es por esto que la constante mejora en la experiencia de usuario a través de la innovación tecnológica es fundamental para lograr fidelizar a los clientes. La Atención al Cliente también es un punto vital, ya que constituye el principal beneficio diferencial de Brubank: “el cliente está siempre acompañado”.



Teniendo en cuenta que todavía restan por llegar a la Argentina las soluciones bancarias de múltiples gigantes tecnológicos como Google, Apple y Facebook, Brubank debe trabajar para convertirse en el aliado estratégico idóneo para estas empresas extranjeras que puedan interesarse por el ecosistema Fintech argentino. A lo que se está haciendo referencia aquí es a la posible colaboración de Brubank con Whatsapp y su sistema de pagos vía Facebook Pay. De mantenerse como el banco nativo digital más grande de la Argentina, podría volverse su aliado en el país, así como lo hizo Nubank en Brasil.

Por último, se propone para futuros planes de marketing de Brubank el desarrollo de una temática que fue abordada muy superficialmente en este trabajo debido a que requería un conocimiento superior sobre la banca para personas jurídicas. Si la estrategia para el 2021 funciona adecuadamente y Brubank se establece dentro del mundo de los “consumidores”, un siguiente paso podría ser convertirse en el pionero de la banca digital para PYMEs en la Argentina, ingresando al segmento de los “vendedores”.



13 Bibliografía

- Accenture. (2018). *Informe Ecosistema Fintech Argentino*.
- Ámbito. (5 de Mayo de 2020). Ingreso Familiar de Emergencia (IFE): quiénes cobran hoy. *Ámbito*, pág. 1. Obtenido de <https://www.ambito.com/informacion-general/anses/ingreso-familiar-emergencia-ife-quienes-cobran-hoy-n5100242>
- Anastasi, A., Blanco, E., Elozegui, P., & Sangiácomo, M. (2010). La bancarización y los determinantes de la disponibilidad de servicios bancarios en Argentina. *Investigaciones Económicas BCRA*, 137 - 209.
- Anses. (16 de Julio de 2020). *Ingreso Familiar de Emergencia*. Obtenido de <https://www.anses.gob.ar/ingreso-familiar-de-emergencia>
- Arcos, A. (24 de Marzo de 2020). Una generación digital pero con carencias tecnológicas. *Magisterio*. Obtenido de <https://www.magisnet.com/2020/03/una-generacion-digital-pero-con-carencias-tecnologicas/>
- BAE Negocios. (17 de Julio de 2020). El BCRA publicó la primera lista de "coleros digitales" suspendidos para operar en dólares. *BAE Negocios*. Obtenido de <https://www.baenegocios.com/finanzas/El-BCRA-publico-la-primer-lista-de-coleros-digitales-suspendidos-para-operar-en-dolares-20200717-0054.html>
- Banco Central de la República Argentina. (27 de Octubre de 2019). *Adecuaciones para proteger la estabilidad cambiaria*. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/Adecuaciones-para-protger-la-estabilidad-cambiar-ia.asp>
- Banco Central de la República Argentina. (2019). *Informe de Inclusión Financiera 2019*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Banco Central de la República Argentina. (28 de Junio de 2020). COMUNICACIÓN "A" 7030. *Exterior y Cambios. Adecuaciones*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Banco Central de la República Argentina. (9 de enero de 2020). COMUNICACIÓN "A" 6859. *"Proveedores de servicios de pago". Su reglamentación*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Banco Central de la República Argentina. (30 de enero de 2020). COMUNICACIÓN "A" 6885. *"Proveedores de servicios de pago que"*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Banco Central de la República Argentina. (13 de marzo de 2020). COMUNICACIÓN "A" 6929. *Régimen Informativo "Proveedores de servicios"*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.



- Banco Central de la República Argentina. (12 de julio de 2020). *Innovación financiera*. Obtenido de http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Innovacion_financiera.asp
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2015). *Inclusión Financiera en América Latina y el Caribe*.
- Barbieri, P. (4 de Junio de 2020). *Ualá*. Obtenido de Blog: <https://blog.uala.com.ar/lacolumna-del-fundador/finanzas-digitales-ahora-mas-relevantes-que-nunca/>
- BBVA. (31 de Agosto de 2018). *PSD2 y open banking: lo mejor aún está por llegar*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/psd2-open-banking-mejor-aun-esta-llegar/>
- BCRA. (21 de Marzo de 2016). COMUNICACIÓN “A” 5928. “*Protección de los usuarios de servicios financieros*”.
- BCRA. (16 de Mayo de 2019). *Caja de ahorro en pesos para adolescentes*. Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/Noticias/Adolescentes-cajas-de-ahorro.asp>
- BCRA. (Agosto de 2020). *Comparación de comisiones*. Recuperado el 23 de Agosto de 2020, de Primeras 10 entidades.
- BCRA. (16 de Julio de 2020). *Total del Sistema Financiero*. Obtenido de https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Sistema_financiero.asp
- Best, R. J. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Educación.
- Bidegaray, M. (15 de Septiembre de 2020). Cepo al dólar: suben a \$ 130 el dólar ahorro y el de los consumos con tarjeta de crédito en el exterior. *Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/economia/cepo-consumos-dolares-tarjeta-computaran-dentro-cupo-mensual-us-200_0_fNj2UWDoH.html
- Blanco, J. (6 de Noviembre de 2019). Los bancos aumentan 30% sus comisiones desde enero. *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/los-bancos-aumentan-30-sus-comisiones-desde-enero-nid2303975#:~:text=Los%20bancos%20aumentar%C3%A1n%20un%2030,la%20obligaci%C3%B3n%20del%20aviso%20previo.>
- Bolzico, J. (16 de Diciembre de 2019). El desafío es aumentar la bancarización con una mayor inclusión financiera. *El Economista*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2019-12-el-desafio-es-aumentar-la-bancarizacion-con-una-mayor-inclusion-financiera/>
- Brubank. (3 de octubre de 2019). *Linked In*. Obtenido de Brubank: <https://www.linkedin.com/company/brubank/>
- Brubank. (20 de Diciembre de 2019). *Manual de Gobierno Societario*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.



- Brubank. (s.f.). *Código de Ética*. Recuperado el 13 de Agosto de 2020, de <https://brubank.com/static/CodigoEtica.pdf>
- Cámara Argentina de Fintech. (2017). *Cámara Argentina de Fintech*. Obtenido de <https://camarafintech.com.ar/>
- Christensen, C., Raynor, M., & McDonald, R. (2015). What is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, 44-53.
- Curutchet, J. (1 de Julio de 2019). Un sistema financiero profundo. *El Economista*, pág. 1. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2019-07-un-sistema-financiero-profundo/>
- Dafour, I. (2020). *Panorama de la Banca Digital en Argentina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Comscore Argentina.
- D'agostino, A. (14 de Septiembre de 2020). Exclusivo: lanzan revolucionario sistema que cambia por completo la forma en que pagás tus compras. *iProUp*. Obtenido de <https://www.iproup.com/finanzas/16746-tokenizacion-que-es-y-como-revoluciona-pagos-con-celular>
- Deloitte. (2017). *Consumo Móvil en Argentina*.
- Ernst, C., & López Mourelo, E. (2020). *La COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Organización Internacional de Trabajo.
- Finnovista. (20 de 03 de 2018). *FinTech Radar Argentina*. Obtenido de www.finnovista.com: <https://www.finnovista.com/radar/el-ecosistema-fintech-de-argentina-crece-por-encima-del-80-en-18-meses/>
- Forbes. (25 de Marzo de 2019). Apple lanza Apple Card, su propia tarjeta de crédito (virtual y física). *Forbes México*. Recuperado el 2 de Agosto de 2020, de <https://www.forbes.com.mx/apple-lanza-apple-card-su-propia-tarjeta-de-credito-virtual-y-fisica/>
- Forbes Argentina. (13 de Agosto de 2020). Revolución fintech en #ForbesMoney: la aceleración de los pagos digitales, el boom de las stablecoins y "un cambio sin vuelta atrás". *Forbes Argentina*. Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/summit/revolucion-fintech-forbesmoney-aceleracion-pagos-digitales-boom-stablecoins-un-cambio-vuelta-atras-n3716>
- Google Developers. (11 de Junio de 2020). *Mejora tu app con pruebas A/B*. Obtenido de <https://developer.android.com/distribute/best-practices/develop/in-app-a-b-testing?hl=es-419>
- Google My Business. (9 de Julio de 2020). *Brubank*. Recuperado el 9 de Julio de 2020, de <https://goo.gl/maps/PpgZgwNwr6v5eK4E7>
- IBM. (2016). *Diseñar un banco digital sostenible*. Madrid.



- ICEMD. (2016). *Fintech: Una visión de Futuro*. Madrid.
- INDEC. (2019). *Indicadores Básicos: Argentina 2019*.
- INDEC. (2020). *Evolución de la distribución del ingreso (EPH)*. Informes técnicos / Vol. 4, n° 178.
- INDEC. (2020). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Informes técnicos / Vol. 4, n° 174.
- Infotechnology. (24 de julio de 2019). SOLO POR HOY: BRUBANK OFRECE UNA SÚPER TASA DE 65% PARA PLAZOS FIJOS (CÓMO ACCEDER). *Infotechnology*. Recuperado el agosto de 2020, de <https://www.infotechnology.com/negocios/Solo-por-hoy-Brubank-ofrece-una-super-tasa-de-65-para-plazos-fijos-como-acceder--20190724-0011.html>
- Infotechnology. (14 de Septiembre de 2020). CAMBIAN LAS TARJETAS: HAY UNA NUEVA FORMA DE PAGAR Y YA LA USAN CASI 16 BANCOS. *Infotechnology*. Obtenido de <https://www.infotechnology.com/negocios/Cambian-las-tarjetas-hay-una-nueva-forma-de-pagar-y-ya-la-usan-casi-16-bancos-20200914-0005.html>
- Infotechnology. (24 de Junio de 2020). SE CAYÓ BRUBANK: CUÁL FUE LA FALLA QUE DEJÓ "CUENTAS EN CERO" Y AFECTÓ A 1%. *Infotechnology*, pág. 1.
- Intercom. (2020). *Conversational Support Funnel*. Recuperado el 31 de octubre de 2020, de <https://www.intercom.com/campaign/conversational-support-funnel/overview>
- iProUP. (21 de 11 de 2019). *www.iproup.com*. Obtenido de <https://www.iproup.com/finanzas/9225-fintech-cuenta-cuenta-bancaria-Nubi-PayPal-dara-tarjetas-transferencias-y-recarga-de-SUBE>
- iProUp. (29 de julio de 2020). Cuenta DNI es la segunda billetera más descargada luego de Mercado Pago: el éxito de la app del Provincia. *iProUp*. Obtenido de <https://www.iproup.com/finanzas/15570-cuenta-dni-la-billetera-del-bapro-es-furor-entre-jovenes>
- iProUP. (25 de Junio de 2020). Ualá no para: la fintech ahora dará "créditos" para abonar compras en cuotas. *iProUP*. Obtenido de <https://www-iproup-com.cdn.ampproject.org/c/s/www.iproup.com/finanzas/14670-uala-dara-creditos-y-cuotas-para-compras.amp>
- Kantor, D. (6 de Julio de 2020). Mercado Libre llegó a los US\$ 50.000 millones: 20 hitos de la empresa argentina más valiosa de la historia. *Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/economia/mercado-libre-llego-us-50-000-millones-20-hitos-empresa-argentina-valiosa-historia_0_2HalVpIwU.html



- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. España: Harvard Business Press School.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving From Traditional to Digital*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- La Nación. (7 de Julio de 2020). ¿Cómo cobrar el IFE por bancos digitales? *La Nación*, pág. 1.
- La Voz. (26 de Noviembre de 2019). Más de un millón de personas invirtieron sus saldos en un fondo digital. *La Voz*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/mas-de-un-millon-de-personas-invirtieron-sus-saldos-en-un-fondo-digital>
- Lafuente, E. (28 de Mayo de 2020). Pagos digitales. Grandes bancos crean su fintech para competir con Mercado Libre. *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/pagos-digitales-grandes-bancos-crean-su-fintech-nid2370686>
- Lavate, M. (1 de Abril de 2020). Banca sin sucursales: Mercado Pago, Wilobank, Ualá. *Noticias*. Obtenido de <https://noticias.perfil.com/noticias/empresas/banca-sin-sucursales-mercado-pago-wilobank-uala.phtml>
- Lunden, I. (15 de Junio de 2020). WhatsApp finally launches payments, starting in Brazil. *Techcrunch*. Obtenido de <https://techcrunch.com/2020/06/15/whatsapp-finally-launches-payments-starting-in-brazil/>
- Manfredi, M. (1 de Junio de 2020). Para ahorristas: cuánto rinden hoy los fondos comunes de Mercado Pago y Ualá y en qué invierten. *iProUP*. Obtenido de <https://www.iproup.com/finanzas/12957-fondos-mercado-pago-y-uala-cuanto-rinden-y-en-que-invierten>
- Mazza, R., & Inzaghi, G. (2019). *Banca minorista: ¿evolución o revolución?* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: PwC.
- Meaños, F. (15 de Octubre de 2020). Relanzan los pagos QR: habrá un único código para pagar, comisiones más bajas y acreditación inmediata para los comerciantes. *Infobae*.
- Mercado Libre. (17 de Mayo de 2019). *Mercado Crédito: préstamos para potenciar la inclusión financiera*. Obtenido de <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/mercado-credito-prestamos-para-potenciar-la-inclusion-financiera/>
- Millan, C. (25 de Noviembre de 2019). Argentina's Ualá Valued Near \$1 Billion in New Financing Round. *Bloomberg*. Obtenido de <https://www-bloomberg->



com.cdn.ampproject.org/c/s/www.bloomberg.com/amp/news/articles/2019-11-25/tencent-boosts-argentine-fintech-bet-leading-150-million-round

Ministerio de Hacienda. (2019). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Ministerio de Justicia. (Diciembre de 2019). *InfoLeg*. Obtenido de Ley 27541: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/333564/norma.htm>

Ministerio de Justicia. (16 de Julio de 2020). *Covid 19 - Ingreso Familiar de Emergencia*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/emergencia-sanitaria-covid-19-ingreso-familiar-de-emergencia>

N26. (2020). *N26 en español*. Recuperado el 20 de Octubre de 2020, de <https://n26.com/es-es>

Organización Panamericana de la Salud. (11 de marzo de 2020). *OPS Argentina*. Recuperado el 1 de agosto de 2020, de https://www.paho.org/arg/index.php?option=com_content&view=article&id=10436:la-oms-caracteriza-a-covid-19-como-una-pandemia&Itemid=226

Página 12. (18 de Septiembre de 2020). Dólar ahorro: quiénes son los que ya no podrán acceder. *Página 12*. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/292896-dolar-ahorro-quienes-son-los-que-ya-no-podran-acceder>

Pedotti, A. C. (20 de Noviembre de 2019). El 20% de los no bancarizados ya probó alguna tarjeta prepaga, según estudio. *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/finanzasmercados/El-20-de-los-no-bancarizados-ya-probo-alguna-tarjeta-prepaga-segun-estudio-20191120-0056.html>

Practia Global. (2020 de Enero de 2020). Mano a Mano con Pablo Sánchez - Co-Funder y CTO Brubank. *Practia Global*. Obtenido de <http://www.practia.global/Perspectiva-Digital/Paginas/En-la-banca-tradicional-nada-se-piensa-real-time.aspx>

Pulla, F. (2 de Agosto de 2019). Brubank recibe una inversión millonaria: David Thomson tendrá 15% de la empresa. *Infotechnology*. Obtenido de <https://www.infotechnology.com/negocios/Brubank-recibe-una-inversion-millonaria-David-Thomson-tendra-15--de-la-empresa-20190802-0006.html>

PwC. (2017). *Redrawing the lines: FinTech's growing influence on Financial Services*. Obtenido de Global FinTech Report 2017: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/assets/pwc-global-fintech-report-2017.pdf>

PwC. (2019). *Banking & Fintech*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.



- Randstad. (22 de Agosto de 2016). *Tendencias360*. Recuperado el 1 de Agosto de 2020, de <https://www.randstad.es/tendencias360/claves-de-una-empresa-unicornio/#:~:text=%C2%BFAlguna%20vez%20has%20o%C3%ADdo%20hablar,d%C3%B3lares%20en%20su%20etapa%20inicial>.
- Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario Panhispánico del español jurídico*. Recuperado el 16 de julio de 2020, de <https://dpej.rae.es/lema/interoperabilidad#:~:text=dpej.rae.es-,interoperabilidad,de%20forma%20conjunta%20e%20intercambiable>.
- Rebanking. (s.f.). *Rebanking*. Recuperado el 16 de Julio de 2020, de <https://rebanking.com/>
- Red Link. (2019). *UDE Link: Uso dinero electrónico Link*. Buenos Aires.
- Ripoll, F. (19 de Febrero de 2020). Mercado Pago: cuántos comercios sumó en Córdoba y qué prepara para 2020. *La Voz*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/mercado-pago-cuantos-comercios-sumo-en-cordoba-y-que-prepara-para-2020>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2012). *Finanzas Corporativas*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Sanchez, P., & Servente, J. (11 de Diciembre de 2019). Chief Technology Officer & Gerente de Marketing. (A. Ormeño, Entrevistador)
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Educación.
- Servente, J. (11 de Agosto de 2020). Gerente de Marketing en Brubank. (A. Ormeño, Entrevistador)
- VTEX. (2020). *HotSale Argentina 2020*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Wilobank. (s.f.). *Tarjeta de Crédito Internacional*. Recuperado el 16 de Julio de 2020, de <https://www.wilobank.com/productos/nuevatarjetadecreditointernacional/>
- Worldbank Group. (2018). *La base de datos Global Findex 2017: Medición de la inclusión financiera y la revolución de la tecnología financiera*. Washington DC: Worldbank Group.
- Worldpay. (2018). *Tendencias de Pagos Globales*.



14 Anexo

14.1 Anexo I: Ranking de aplicaciones móviles según SensorTower

Ranking en App Store:

Free			
1		MercadoLibre Mercado Pago ★★★★★ (251,134)	Free
2		Ualá Ualá ★★★★★ (2,085)	Free +2
3		Brubank S.A. Brubank ★★★★★ (900)	Free
4		Santander Río Santander Argentina ★★★★★ (27,245)	Free -2
5		Banco de la Nación Argentina Banco Nacion ★★★ (1,120)	Free
6		PayPal, Inc. PayPal ★★★★★ (3,404)	Free +1
7		Banco de Galicia y Buenos Aires S.A. App Galicia ★★★ (851)	Free -1
8		BBVA BBVA Argentina: banca móvil ★★★ (1,841)	Free
9		Banco de la Provincia de Buenos Aires BIP Móvil ★★★ (383)	Free
10		TRANSATLANTICA COMPANIA FINANCIERA S.A. Rebanking ★★★★★ (430)	Free
11		Tarjeta Naranja SA Naranja X ★★★★★ (328)	Free

Ranking en Google Play:

1		Mercado Libre Mercado Pago ★★★★★ (1,188,931)	Free
2		Banco de la Provincia de Buenos Aires Cuenta DNI ★★★★★ (98,280)	Free
3		Banco Nación Banco Nación ★★★ (18,192)	Free
4		Tarjeta Naranja S.A. Naranja Cuenta ★★★★★ (2,815)	Free
5		Ualá Ualá: Tarjeta Mastercard Gratis + App Para Ahorrar ★★★★★ (79,862)	Free
6		Transatlántica compañía financiera SA Rebanking ★★★★★ (8,342)	Free
7		Brubank Brubank ★★★★★ (14,001)	Free +1
8		Santander Río (Argentina) Santander Argentina ★★★★★ (70,453)	Free +1
9		Banco Macro Macro ★★★★★ (24,348)	Free +1
10		broadwallet BRD - monedero bitcoin ★★★★★ (12,455)	Free -3
11		Banco de la Provincia de Buenos Aires Bip Móvil ★★★★★ (13,406)	Free



14.2 Anexo II: Estado de Resultados

Fuente: BCRA

(en miles de pesos)

Concepto	Período 2:	Período 1:
	Dic-2019	Dic-2018
INGRESOS POR INTERESES	294.593	68.825
EGRESOS POR INTERESES	45.73	61
RESULTADO NETO POR INTERESES	248.863	68.764
EGRESOS POR COMISIONES	17.74	34
RESULTADO NETO POR COMISIONES	-17.74	-34
SUBTOTAL	231.123	68.73
RESULTADO NETO POR MEDICION DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	13.075	0
DIFERENCIA DE COTIZACION DE ORO Y MONEDA EXTRANJERA	205.937	180.718
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	7.89	29
CARGO POR INCOBRABILIDAD	204	1
INGRESO OPERATIVO NETO	457.821	249.476
BENEFICIOS AL PERSONAL	-166.637	-30.54
GASTOS DE ADMINISTRACION	123.656	30.49
DEPRECIACIONES Y DEVALORIZACIONES DE BIENES	15.41	2.883
OTROS GASTOS OPERATIVOS	94.213	1.852
RESULTADO OPERATIVO	57.905	183.711
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS DE LAS ACTIVIDADES QUE CONTINUAN	57.905	183.711
IMPUESTO A LAS GANANCIAS DE LAS ACTIVIDADES QUE CONTINUAN	-32.79	55.172
RESULTADO NETO DE LAS ACTIVIDADES QUE CONTINUAN	90.695	128.539
RESULTADO NETO DEL PERIODO	90.695	128.539
RESULTADO NETO DEL PERIODO ATRIBUIBLE A PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	90.695	128.539



14.3 Anexo III: Entrevista en profundidad a Juan Servente, Gerente de Marketing en Brubank

Fecha: 11 de agosto de 2020

- *¿En qué forma afectó a Brubank el contexto de pandemia y cuarentena, en lo que a su trabajo y objetivos respecta?*

En diciembre de 2019 llegamos a los 250.000 clientes y nos dijimos a nosotros mismos “ya no somos el banco chiquito que éramos”. Luego llegamos a 500.000 en marzo de 2020 y el objetivo para ese año era llegar a 1.000.000.

Cuando arrancó la pandemia y la situación del país llevó a que la gente no saliera de su casa y tuviera que pagar con cuenta bancaria o recibir plata ahí, y se sumó lo del Ingreso Familiar de Emergencia que hizo que mucha gente necesitara crear una cuenta bancaria para poder cobrarlo, todo esto hizo que muchas personas vinieran con nosotros y con los demás bancos digitales. También fueron con los bancos tradicionales, pero estos tuvieron que cambiar todo su proceso de *onboarding* y captación de cliente porque estaban acostumbrados a ir a las sucursales. Ahí los bancos digitales dimos un pasito más adelante que ellos.

El nuevo caudal de usuarios nos hizo acelerar. Hoy en día estamos en 1.500.000 y estamos en agosto. Tuvimos que acelerar los procesos, contratar más personal para Atención al Cliente, para Validación de Identidad, para Operaciones. Todo lo que estaba pensado para hacerlo en 12 meses ocurrió en 3 meses.

Internamente, el equipo se agrandó porque había una necesidad. Cambió también la estrategia. Nosotros volvimos a una etapa de aprendizaje. Llegamos a 500.000 clientes en marzo y los teníamos estudiados, pero hoy en día nos encontramos con 1.500.000 y eso te hace repensar todo.

La pandemia hizo repensar todo a toda la industria financiera. El BCRA continuamente saca nuevas normas para regular y controlar esta masa de gente que va llegando. Tenemos que analizar la cartera de clientes que tenemos, los movimientos de la gente y ver qué hacer en el futuro en base a eso. Estamos analizando el comportamiento del consumidor para ver qué hacemos en los próximos uno o dos años. Nuestra misión continúa siendo bancarizar a toda



la Argentina. **Hoy en día para más del 70% de los clientes del banco, Brubank es su primera cuenta bancaria.**

- *¿Cuántas cuentas se abrieron para cobrar el Ingreso Familiar de Emergencia?*

Aproximadamente 100.000 personas abrieron su cuenta en Brubank en los últimos meses para cobrar el IFE. De estos, hay quienes utilizan Brubank para pagar servicios, para comprar USD, para hacer plazos fijos. También está quien retira el dinero y no usa la app. Pero en general es gente que transacciona, nosotros mismos nos sorprendimos con este comportamiento. Y aunque no lo hagan, ya son clientes del banco y si los educamos con mails, publicidad y cursos presenciales, en el día de mañana esa persona puede usar la app.

- *¿Cómo es su relación con el BCRA?*

Obviamente tenemos que acatar sus órdenes. El BCRA se nutre de Brubank, por ejemplo, esto de los “cóleros digitales” fueron descubiertos en cierto modo por los bancos digitales. Vimos que había más gente comprando dólares que habitualmente y les informamos.

Hay que considerar que Brubank fue pensado y diseñado 100% digital, mientras que los bancos tradicionales no. El enfoque nuestro, para el contexto actual sirve un montón porque te hace repensar cambios y procesos que nosotros ya tenemos super automatizados porque nacimos así mientras que el BCRA y bancos tradicionales se tienen que adaptar. Tenemos una relación con el BCRA de “yo sé de esto, déjame que te diga cómo lo hacemos nosotros y después vos podés tenerlo en cuenta”. El BCRA se está adaptando. El sistema bancario hasta diciembre era de un determinado tamaño y ahora creció un 30%.

Somos un banco apolítico. El año pasado, cuando estaba terminando el mandato nos prestaron más atención porque estaban buscando cierta continuidad. Cuando llega el nuevo Gobierno, que llega con nuevas ideas y formatos, al principio el proceso se enlentece. Pero sin duda seguimos en contacto.

- *¿Les está pasando que estos nuevos usuarios abren las cuentas bancarias pero no las usan? ¿Qué hacen para contrarrestarlo?*

Sí es verdad que el cliente más rentable es el que, por ejemplo, cobra su sueldo en Brubank, consume con la tarjeta del banco, tiene dinero en la Caja de Ahorro que el banco puede



prestar y usar. Una persona que cobra el IFE y retira el dinero en un cajero automático hoy no sirve, pero sí el día de mañana, es una cuestión de educación y adaptación.

El 15 de marzo pausamos la publicidad porque el caudal de gente que venía era demasiado grande y se volvió ilógico gastar dinero en pauta. El comportamiento era raro: un día crecía exponencialmente la cantidad de nuevos clientes de Buenos Aires, al día siguiente pasaba lo mismo con Jujuy. Creemos que es fruto del boca a boca, hubo muchos micro-influencers y YouTubers hablando en sus canales de inclusión financiera y nombraban a Brubank como un banco fácil para abrir su cuenta bancaria o para cobrar el IFE por ejemplo. Cuando esa persona hablaba, ese día crecíamos exponencialmente en cantidad de usuarios en un determinado lugar. Todo esto sin tener publicidad, no estaba pautaado. Es toda gente que quería brindar un servicio a la comunidad. También salieron notas en los diarios que nos nombraban y explicaban cómo abrir la cuenta para cobrar el IFE. Todo orgánico. **El 86% de los clientes llegaron orgánicamente** desde que empezamos. El trabajo ahora es: con esta cantidad de clientes, qué hacemos con ellos, que servicio queremos brindar.

De vuelta, crecimos de uno a mil en cuestión de segundos. De hecho, llegamos a ser la aplicación número 6 en App Store, hubo como 4 semanas seguidas que estuvimos en el Top 10 de aplicaciones más bajadas por los argentinos. En épocas normales estábamos en el número 90.

- *¿Qué herramientas usan los usuarios?*

Obviamente, las funcionalidades más utilizadas son las transferencias y el uso de la tarjeta. Luego están los plazos fijos y compra de USD pero no llega al nivel de las transacciones de las transferencias y tarjetas. Es abismal la diferencia.

Ahora, relanzamos una campaña de préstamos para un grupo de 200.000 clientes y también lanzamos un proyecto en el Barrio 31 para emprendedores donde más de 30 personas se acercaron con sus proyectos, presentaban su plan de negocios y el préstamo que necesitaban con su proyección de en cuanto tiempo iban a devolver el dinero. Fue un ejercicio muy interesante para que la gente aprenda, dimos los créditos, fue una linda experiencia. También se contactaron con nosotros personas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires que asisten a barrios y asentamientos y nosotros dábamos charlas de educación financiera y terminaba



con “cómo abrir tu cuenta bancaria”. Hicimos diez charlas de esas, en abril del 2020. Del lado social hicimos estas 2 actividades.

- *¿Dan abasto con la Atención al Cliente dado el crecimiento exponencial de nuevos usuarios?*

El principal problema, los primeros meses, fue con Validación de Identidad. Por día, había más solicitudes de las que nuestro equipo estaba preparado para atender. Con Atención al Cliente pasa que, los primeros 30 días es una situación de aprendizaje, los clientes hacen muchas preguntas con respecto a la activación de la tarjeta, la primera vez que hacen una extracción o pago, etc.

Los dos equipos que más crecieron fueron Validación de Identidad y Atención al Cliente. También creció mucho el equipo de Operaciones, porque estas también se multiplicaron. Entraron, solamente en At. Al Cliente 40 personas durante la cuarentena. En total, contratamos 100 personas desde que comenzó la cuarentena.

Perdimos unos minutos de espera, ya no somos tan inmediatos como lo éramos en julio de 2019. Se perdió un poco esa inmediatez.

- *¿Qué otras entidades son las que más tienen en la mira como competencia?*

Aunque la gente piense que no, los bancos tradicionales son nuestra competencia. Por más que no hayan nacido tecnológicos, se están adaptando digitalmente. Los miramos un montón a ellos y también aprendemos un montón de Mercado Pago, de Rebanking, Wilobank y Ualá. Son todos competidores, sean bancos o no. Y hace un mes aprobaron a OpenBank, que creemos que va a educar a más gente y, por ende, más gente se va a abrir cuentas en los demás bancos digitales porque son todos **gratis**.

Luego está Nubank, que es la segunda FinTech más grande de Latinoamérica, que abrió oficinas en Argentina y contrató personal. Estaba pidiendo licencia bancaria, pero por el momento no se la otorgaron. Creemos que están brindando servicios para Brasil y otros países de Latinoamérica desde Argentina por el menor costo de mano de obra. Pero en cualquier momento pueden cambiar su estrategia y comenzar a operar en el país.



- *En cuanto el servicio de Pago con QR: ¿Existe la posibilidad de hacer un QR universal y que el consumidor elija desde qué app quiere escanear y pagar?*

Hoy en Brubank ya está desarrollado eso. Es más, entre personas hoy se pueden transferir escaneando el código QR que está en la app. Ahora, ¿Qué hizo Mercado Pago? Fue a todos los kioscos de Argentina y les explicó el procedimiento, cómo generar el código QR e imprimirlo. Nosotros podríamos ir y hacer lo mismo, pegar el código QR de Brubank al lado del de Mercado Pago. Pero es mucha plata. Además, si todos hacen lo mismo, un día vas a tener una pared de QRs.

Hay un proyecto de un grupo de bancos para hacer eso, tener un QR más genérico que escanees desde Brubank u otro banco y puedas pagar. Se está debatiendo quién es el que nuclea ese código, es decir, ese pago a dónde llega. Es la discusión de los bancos más grandes que quieren ser el que recaude todo ese dinero.

En el exterior, igualmente, además del QR está Apple Pay y Facebook Pay. Apoyás el celular sobre el posnet y pagás. Entonces, dentro de poco el QR va a quedar obsoleto. Igualmente, también es carísimo que todos los locales tengan el posnet de Apple Pay. Entonces, hoy es el QR, mañana va a ser el posnet, por ejemplo. Lo otro que existe es la tecnología Contactless, que tiene nuestra tarjeta de débito VISA.

- *¿En qué año tienen proyectado ser rentables?*

Cuando se pensó el banco en el Plan de Negocios, por los primeros 4 años no se iba a alcanzar el punto de equilibrio. Seguimos abajo en el global pero hubo meses en los que se ganó plata.

Hay que considerar que cada persona que se abre una cuenta, aunque sea gratuito para el cliente, no lo es para Brubank. Se tiene que dar de alta al usuario en los servidores, dar de alta en el sistema financiero, producir y enviar la tarjeta. Un mes que se suman al banco, por ejemplo, 200.000 personas nos generan un gasto enorme. Ese mes no ganaste.

- *¿Los préstamos personales tienen un límite? ¿El usuario puede ir armando su scoring?*

Para los préstamos personales nos nutrimos de la información transaccional del cliente. Sin embargo, al estar regulados por el BCRA tenemos que cumplir con determinadas normas,



podemos prestar entre determinadas tasas. Hoy en día la morosidad en Brubank es súper baja, es decir, la gente paga al día.

- *¿Hay alguna forma de incorporar a las mipymes a Brubank? Para reducir la necesidad de contar con efectivo.*

Actualmente el banco es sólo para personas físicas. Si sos monotributista y prestás un servicio sí podés cobrar por ahí. Si Brubank es tu banco principal, y te debe retener ingresos brutos para AFIP, lo hace.

Previo a la pandemia habíamos realizado *focus groups* para lanzar cuentas para pymes, chicas. Para una pyme habría que desarrollar una página porque no podría gestionar todo desde una app. También hay que entender para qué va a utilizar Brubank la pyme. No es lo mismo el préstamo de \$50.000 que pide una persona que un préstamo de \$2.000.000 que puede llegar a pedir una pyme.

Además, primero tenés que asentar tu producto, que se conozca entre los consumidores. Y después recién vas a ir sobre el otro mundo, el de las empresas. Es muy difícil el desarrollo. En el exterior hay un par de bancos digitales que ofrecen este servicio para pymes y están empezando recién ahora. Si ellos, que ya están hace 10 años con bancos digitales están comenzando recién ahora, acá en Argentina va a tardar un poquito.

- *¿Cuáles son las fuentes de ingreso en Brubank?*

La compra-venta de USD. Si el dólar mayorista para los bancos es de \$50, Brubank lo vende en su plataforma a \$53. Por cada dólar que el cliente compra, Brubank gana \$3. Lo mismo con la venta. El cliente vende sus USD a Brubank y Brubank los vende más caros. Eso es una decisión 100% del banco. En segundo lugar, están los préstamos, es decir, el interés cobrado por los préstamos. Tercero, hay un porcentaje del dinero que el cliente tiene en la cuenta bancaria, en la Caja de Ahorro, que el banco puede utilizar para prestar e invertir. Por último, Visa también nos paga cada vez que el cliente abona con la tarjeta en un comercio.

Las billeteras virtuales, al no estar reguladas, tienen libertades que los bancos no tienen. Por ejemplo, con los préstamos, las billeteras pueden poner la tasa que quieran. Tiene sus ventajas y desventajas, nosotros al estar regulados tenemos cierta garantía y cierto peso.



14.4 Anexo IV: Entrevista cualitativa abierta a cliente de Brubank

El objetivo de la entrevista será indagar en el comportamiento del consumidor de Brubank; cuáles aspectos del banco y del sistema financiero le generan confianza y cuáles desconfianza; para qué utiliza la app, si esta es su única herramienta para la gestión de sus finanzas personales, qué otras utiliza y por qué; de dónde saca su información con respecto a gestión del dinero e inversiones; y cuál considera que es el principal beneficio del banco. Las respuestas serán utilizadas como guía para estructurar la encuesta cuantitativa.

Entrevistado/a: Camila Billot

Edad: 26 años

Nivel de educación: Universitario en curso

Empleo: Emprendedora

¿Tenés abierta una cuenta bancaria en Brubank? ¿Hace cuánto?

Si, desde que empezó la cuarentena. Unos cinco meses más o menos.

¿Cómo llegaste a descargar la app? ¿Quién te la mencionó o en dónde aprendiste sobre Brubank?

Me la recomendó mi papá para comprar USD más baratos. Él y mi hermano tienen cuenta en Brubank también.

¿Cuáles herramientas utilizás dentro de la app?

Uso la compra de dólares y las transferencias bancarias. Me transfiero plata desde otra cuenta bancaria a Brubank, compro USD y vuelvo a transferir devuelta a mi caja de ahorro en el Banco Francés. A veces, me transfiere a la cuenta de Brubank gente que también tiene la app.

¿Ahorrás?

Si. Ahorro en USD porque es la única moneda en la que se puede ahorrar en este país. Ahorro para viajar, que es lo que más me gusta en el mundo. Pero nunca me los gasto todos en los



viajes. Así que sigo ahorrando para cuando me quiera ir a vivir sola, o me case, lo que suceda primero.

¿Invertís?

No.

¿Por qué?

Porque no sé. No me interesa porque no sé y no tengo tanta plata como para invertir.

Hay apps como Ualá o MercadoPago en donde podés comenzar a invertir en Fondos Comunes de Inversión con muy poca plata, te da rendimientos todos los días y podés retirar el dinero cuando quieras ¿Invertirías?

Si. Siempre y cuando la tasa me convenga contra la inflación o la compra de dólares. Tiene que ser significativa la ganancia, sino prefiero gastarla en insumos para mi emprendimiento, que no se vencen, o comprar USD. Lo haría si la tasa de interés fuera, por ejemplo, de 40% anual. En Brubank no sé cuánto es la tasa.

¿Qué entendés por Finanzas Personales?

Creo que se refiere a ir anotando los gastos. Como, por ejemplo, “en delivery gasté tanto”, “en estacionamiento gasté tanto otro”.

¿Llevás un control de tus gastos?

En Brubank, no. Lo hacía en otra app, ya no recuerdo su nombre. Splitwise usaba también.

¿Tenés otras cuentas bancarias? ¿Son en otros bancos digitales o en bancos tradicionales?

¿En cuál? ¿Podés contarme bajo qué condiciones la abriste?

Si. En Banco Francés. Tengo un plan de referidos. Si te referían, te daban una Caja de Ahorro en Pesos, Caja de Ahorro en Dólares, una tarjeta de débito y una de crédito por dos años, todo gratis, sin tener que presentar recibo de sueldo. Y, además, te daba la posibilidad de juntar millas.

¿Usás la tarjeta de crédito? ¿Por qué?



No. Porque tengo una extensión de mis papás y porque tengo miedo de olvidarme de tener plata en la cuenta y que no se pague la tarjeta de crédito.

¿Tenés otras apps para gestionar tu dinero? ¿Para qué la usas?

Si, MercadoPago. La uso para que la gente me deposite plata y yo poder transferírmela a mi cuenta. La solía usar, también, para dejar plata ahí y que la app me dé más plata. He usado algunas veces lo de pagar con QR en comercios. Además, tengo la tarjeta de crédito asociada, entonces cuando compro cosas me redirige directamente a la plataforma de MercadoPago y pago con esa tarjeta.

Entonces, usas Brubank solo para transferirte el dinero necesario para comprar dólares y después te llevás esos dólares a tu cuenta de Banco Francés. ¿Por qué no dejás dinero, tanto en pesos como en dólares, en la Caja de Ahorro de Brubank?

Porque, por costumbre, me siento más cómoda con Banco Francés. Y cuando tengo que pagar algo o transferir, ya sé que mi plata está en el Francés. Sino tengo plata por todos lados y me confunde.

¿Sentís que Brubank es seguro?

Si.

¿Qué aspectos de Brubank te generan más desconfianza?

No me genera desconfianza. Lo único que me dio miedo fue cuando empezaron a cerrar todas estas apps, que no eran bancos, tipo Balanz, tenía miedo que me cierren Brubank. Pero como es un banco, está habilitado a la compra-venta de dólares.

¿Te parece importante que exista una sucursal o con un chat/teléfono de asistencia te alcanza?

Me parece importante tener sucursal, para cuando no te contestan el teléfono y necesitás que te asesoren o necesitás hablar con una persona física. Dentro de mi experiencia, me manejé por la app bien. Pedí la tarjeta por la app, me llegó bien, no me pasó nada. Pero si hubiera tenido un problema y no me atendían, hubiera estado bueno que haya una oficina.

¿Por qué elegís Brubank por sobre otros bancos digitales?



Porque los otros no los conozco. Por recomendaciones de personas cercanas, que me explicaron cómo funcionaba Brubank. No me puse a investigar más porque Brubank me servía y me parecía fácil y linda estéticamente.

¿Crees que le falta algo a la app?

No. No la uso tanto, entonces no sé lo que le mejoraría.

¿A qué te dedicás? ¿Tenés un emprendimiento?

Proporciono un servicio de venta de comida. Me especializo en cosas dulces. En la cuarentena creció mucho, con los pedidos de cajas de desayunos especialmente.

¿Utilizás Brubank para tu negocio?

Para cobrar prefiero transferencias bancarias, pero mucha gente me pregunta si me puede pagar con MercadoPago. Y tuve malas experiencias con MercadoPago, en transferirme mi plata a mi cuenta bancaria. A veces no llegaba el dinero. En ese caso, prefiero efectivo.

¿Fue fácil abrir la cuenta en Brubank?

Si. Me acuerdo que la abrí, puse mis datos y me dijeron que me iban a mandar un mail de confirmación con un código que tenía que ingresar para activar la cuenta. Me llegó al día siguiente, la activé, me preguntaron si quería tarjeta de débito o no, le dije que sí, me la trajeron sin cargo. Tenía 48 hs para activarla.

¿Tuviste que contactarte con Soporte alguna vez? ¿Por qué? ¿Cómo fue tu experiencia?

No. Nunca. Pero mi novio quiso abrirse una cuenta y nunca le llegó el código de confirmación para activar la cuenta. Tuvo que llamar a Brubank y lo atendieron sin problema. Estuvieron yendo y viniendo con llamados. Tardó como una semana en solucionarlo. Lo llamaba Ramiro, su ejecutivo de cuenta, era amoroso, quería resolverle el asunto. Se encargó él de ayudarlo y le terminaron abriendo la cuenta. Esto fue hace 2 meses, en cuarentena.

14.5 Anexo V: Encuesta cuantitativa

Título: Encuesta sobre apps para finanzas personales



Descripción: La finalidad de esta encuesta es conocer tu opinión sobre tu experiencia con las aplicaciones móviles de finanzas personales que utilizás en tu celular.

Pregunta 1: ¿Cuáles de las siguientes aplicaciones móviles de finanzas personales tenés descargadas en tu smartphone?

Aclaración: Podés seleccionar más de una opción.

- Brubank
- Ualá
- Mercado Pago
- Rebanking
- Cuenta DNI
- Wilobank
- Naranja X
- Otro ¿Cuál?

Pregunta 2: ¿Qué es lo que más valorás de estas apps?

- Me ayudan a ahorrar e invertir mi plata
- Las tarjetas de débito/crédito que tienen asociadas
- Los descuentos que me ofrecen
- Que puedo pagar servicios desde ahí
- Los préstamos personales que me ofrecen
- Otra ¿Cuál?

Pregunta 3: ¿Invertís tu plata en alguna de estas apps?

Aclaración: En Plazos Fijos, Fondos Comunes de Inversión, Cajas de Ahorro Remuneradas y/o Compra-Venta de USD.

- Si
- No
- No sé

Pregunta 4: Si respondiste que NO, ¿por qué?



- No entiendo cómo funcionan
- Desconozco si la aplicación ofrece esas herramientas
- Me genera desconfianza
- No tengo suficiente plata para invertir
- Otra ¿Cuál?

Pregunta 5: Los mails y notificaciones que te envían estas aplicaciones móviles contándote novedades te resultan:

- Muy útiles. Las aprovecho.
- Útiles.
- Poco útiles.
- Inútiles. Me molestan.

Pregunta 6: ¿Qué edad tenés?

- Menos de 18 años
- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 30 años
- Entre 31 y 35 años
- Más de 35 años



14.6 Anexo VI: Mystery Shopper



Figura 26 Mystery Shopper en la herramienta Soporte de Brubank. Tiempo de primer contacto luego de solicitar nueva conversación: 2 minutos

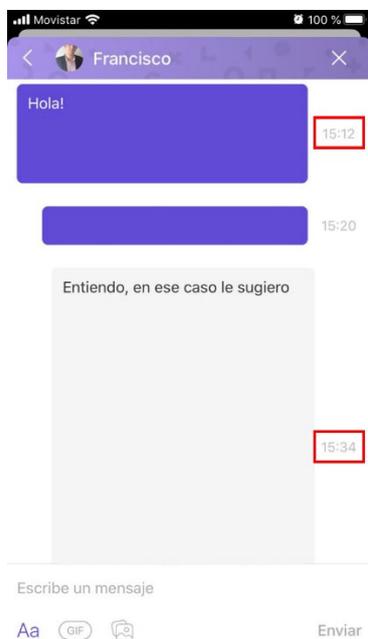


Figura 27 Mystery Shopper en la herramienta Soporte de Brubank. Tiempo de demora en la respuesta resolutive: 22 minutos



14.7 Anexo VII: Form TFM

Solicitud de constitución de Jurado para Defensa del TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA		Código de la Maestría
Nombre y apellido del alumno		Tipo y N° de documento de identidad
Año de ingreso a la Maestría - Ciclo	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida	
Título del Trabajo Final		
Solicitud del Director de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Maestría que el Trabajo Final bajo mi dirección se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda constituir el correspondiente Jurado para su evaluación y calificación final. Firma del Director de Trabajo Final		
Datos de contacto del Director		
Correo electrónico		Teléfonos
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none">• Trabajo Final de Maestría impreso (indicar cantidad de copias presentadas)• Certificado analítico Se envía a graduación@posgrado.economicas.uba.ar :		
Fecha	Firma del alumno	