

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 posicionar Cuenta DNI,
la billetera virtual del Banco de la Provincia de
Buenos Aires, en el segmento centennial, 2021.

AUTOR: MARINA BORRELLI

TUTOR: CECILIA MALOSETTI Y LAURA SCARDAMAGLIA

Contenido

Agradecimientos	5
Resumen	6
Introducción.....	7
Contexto del mercado actual	7
Banco Provincia.....	8
Oportunidad emergente	9
Aportes de este trabajo	9
Planteamiento del problema	10
Objetivos.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	10
Análisis de la situación.....	11
Análisis político legal.....	11
Análisis político económico	12
Consumo.....	13
Empleo.....	14
Comercio electrónico	14
Medios de pago electrónicos.....	15
Análisis demográfico	16
Análisis sociocultural	16
Análisis tecnológico	17
Análisis ambiental.....	18
Análisis de mercado	19
Categoría de servicio en el que opera.....	19
Análisis de Cruz de Porter	19
Ciclo de vida del producto.....	21
Análisis del Market Share.....	22
Tendencias del mercado	22
Análisis del consumidor	25
Portarretrato del consumidor	25
Insight de consumidor.	26
Posicionamiento actual.....	26
Valores que los centennials consideran importantes.....	27
Análisis de la competencia	27

Benchmarking billeteras virtuales.....	27
Descripción de la competencia	29
Análisis de Comunicación y medios de la competencia	30
Ventajas competitivas.....	31
Análisis de la organización.....	32
Análisis de servicio: Cuenta DNI.....	32
Análisis clientes menores de edad del Banco	36
Resultados.....	37
Estrategias de cartera - Análisis BCG	38
Análisis Matriz de Ansoff.....	38
Análisis Matriz de gestión del valor de una empresa.....	39
Diagnóstico.....	40
Análisis FODA	40
Principales conclusiones del análisis FODA	41
Marco referencial.....	42
Banco Central de la República Argentina (BCRA)	42
Banco de la Provincia de Buenos Aires	42
El centennial como nuevo consumidor	43
Billetera Virtual	44
Bancos Online.....	45
Cultura y consumo	45
Marketing relacional	46
Identidad digital	46
Objetivos de negocio.....	47
Bases estratégicas.....	47
Misión.....	47
Visión	47
Valores.....	48
Políticas	48
Definición de objetivos estratégicos cuantificables.....	51
Alinear objetivos del negocio	51
Objetivos específicos SMART	52
Definición de KPI	52
Investigación.....	53
Brief de investigación.....	53
¿Qué opinan los jóvenes sobre las billeteras virtuales?	53
Entrevista en profundidad con referente del Banco Provincia.	55

Conclusiones de la investigación.....	57
Estrategia.....	58
Posicionamiento de marca.....	59
Marketing Mix	61
Servicio.....	61
Precio.....	64
Distribución del servicio.....	65
Personas	66
Promoción.....	67
Publicidad	69
Estrategia de Comunicación	70
Modo de Acción (Plan Táctico).....	71
Plan de Medios.....	71
Customer Journey Map	72
Diagrama de GANTT.....	74
Presupuesto.....	75
Presupuesto de Marketing	75
Herramientas de seguimiento y control.....	79
Profit & Loss.....	81
Consideraciones Finales.....	82
Defensa de la solución.....	82
Discusión abierta.....	83
Bibliografía.....	84

Lista de Figuras

Figura 1: Ciclo de vida del producto.....	21
Figura 2: Proceso Cuenta Dni.....	33
Figura 3: Buscador de comercios adheridos.....	35
Figura 4: Distribución Comercios adheridos e individuos con cuenta DNI en la Provincia de Buenos Aires.....	36
Figura 5: Matriz BCG.....	38
Figura 6: Matriz de Ansoff.....	38
Figura 7: Matriz de gestión del valor de una empresa.....	39
Figura 8: Los jóvenes y las billeteras virtuales.....	54
Figura 9: Los jóvenes y las billeteras virtuales – Apps.....	54
Figura 10: Los jóvenes y las billeteras virtuales – Red social preferida.....	55

Lista de Tablas

Tabla 1: Benchmarking Billeteras Virtuales.....	27
Tabla 2: Plan de Medios para Cuenta DNI.....	71
Tabla 3: Customer Journey Map para Cuenta DNI	72
Tabla 4: Diagrama de GANTT para Cuenta DNI.....	74
Tabla 5: Presupuesto Plan de Marketing.....	77
Tabla 6: Tablero de Comando.....	80

Agradecimientos

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

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

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

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

Resumen

Es habitual escuchar que todos los conceptos relacionados con un Banco son muy difíciles de comprender. Después de la crisis de 2001 muchas personas perdieron la confianza en estas instituciones y esta experiencia se transmite a las nuevas generaciones. La necesidad de inclusión financiera es un aspecto que no se puede negar en la Argentina. El BCRA puso de manifiesto este aspecto al comunicar la necesidad de desarrollar estrategias para construir la seguridad económica de los más jóvenes en una cultura de ahorro y contribuir al diseño de políticas públicas eficientes.

La llegada de nuevas tecnologías, el replanteo de los modelos de negocios, la aparición de nuevos proveedores financieros y el surgimiento de una generación 100% digital ponen a la industria bancaria de cabeza.

El Banco de la Provincia de Buenos Aires relanza en plena necesidad de digitalización, debido al contexto pandémico que se transita, una billetera virtual, “Cuenta DNI”. Con este trabajo se busca potenciar las ventajas de este servicio y posicionarlo entre los jóvenes de la generación Centennial.

Teniendo en cuenta los pocos estudios sobre este nuevo segmento y los cambios constantes sobre esta generación que debido a nuevas normativas empiezan a golpear las puertas de la industria bancaria argentina, se observa una oportunidad emergente y aún no bien atendida por la competencia, que si el Banco Provincia logra explotarla de manera correcta podría obtener resultados superadores.

Palabras clave: *Billetera virtual, bancos, centennials, posicionamiento, digitalización, plan de marketing.*

Introducción

Contexto del mercado actual

La industria bancaria está cambiando. Cambian las expectativas de los clientes, cada vez hay más avances tecnológicos, cambian las regulaciones, la economía y aparecen nuevos modelos de negocio. Los bancos, para sobrevivir, necesitan adaptarse, innovar y transformarse. Los productos financieros digitales van ganando terreno a los tradicionales. Cambian los métodos de pago, las tarjetas físicas tienden a desaparecer al igual que el dinero físico, cada vez más personas realizan pagos directamente desde su celular y los sistemas biométricos se apoderan del mundo financiero.

A su vez, actualmente toma fuerza en el mercado un segmento distinto: la generación Z. Según la directora cualitativa de Ipsos Argentina, Paula Freitor, representa hoy en día el 25% de la población mundial. Estudios revelan que conforman el 75% de la fuerza laboral del futuro y manejarán millones de dólares siendo responsable del 40% del consumo global. El BCRA informó que 7 de cada 10 jóvenes ahorran. El 89% de los centennials declara que planear su futuro financiero los hace sentir empoderados.

Cuando hablamos de Centennials, hablamos de una generación que nació 100% digital, el 92% tiene acceso a internet y el 96% tiene al menos un celular. Cerca del 48% de la población mayor de 15 años tiene acceso a una cuenta en una institución financiera, sin embargo, la fidelización con los bancos tradicionales es baja. El 71% no está dispuesto a hacer filas de espera, 73% confía en las aplicaciones móviles para manejar su dinero. (Scratch, 2019).

Estas condiciones generaron el desarrollo de la banca digital que permite acceder desde sus dispositivos móviles de forma cómoda, rápida y segura a sus productos bancarios.

La transformación digital ha abierto el mercado de servicios financieros a nuevos tipos de proveedores: empresas emergentes conocidas como fintechs y más recientemente, las grandes empresas tecnológicas.

Teniendo en cuenta esta disrupción, son muchos los bancos tradicionales que decidieron poner foco en las nuevas tendencias y otros pocos en atraer a los jóvenes

centennials, ya que esta generación se encuentra al principio de su vida financiera, no hay muchos datos valiosos y posee características muy particulares y cambiantes.

En un contexto de emergencia sanitaria provocada por la pandemia del Coronavirus, el sistema financiero continuó desarrollando su actividad a fin de suavizar los efectos de este contexto atípico y preservar los niveles de liquidez y solvencia.

El Banco Provincia responde a esta situación relanzando una billetera virtual denominada Cuenta DNI, permitiendo la bancarización de gran parte de la población de manera simple, ágil y desde la comodidad del domicilio. Con este nuevo servicio el Banco promovió la inclusión financiera, colocando en el mercado una solución digital que redujo la concurrencia masiva a las sucursales y permitió percibir a más de 600.000 personas que no poseían una cuenta, el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE)¹.

Banco Provincia

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

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

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

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

¹ Beneficio otorgado por la Administración Nacional de la Seguridad Social (Anses) en el contexto de pandemia.

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

Oportunidad emergente

Estamos ante una nueva generación de consumidores que toca nuestras puertas y cuanto más sepamos de ellos, más nos va a servir para actuar en consecuencia. La generación Z, conforma un segmento importante de potenciales clientes para el Banco, superando ampliamente a la generación de los millenials y a la que podemos responder ofreciéndoles una billetera virtual a su medida y no sólo satisfaciendo sus necesidades sino también considerando los avances tecnológicos de estos tiempos.

El aumento de este grupo etario transformará el sector financiero, desafiando las condiciones actuales y obligando a generar una inmediatez, digitalización y personalización en los servicios. Si bien la Generación Z tiene un poder adquisitivo menor al de los millennials, su impacto sobre el consumo es importante, ya que representa más de la cuarta parte de la población argentina.

Aportes de este trabajo

Se busca contrastar esta generación del futuro con la solidez del Banco de la Provincia de Buenos Aires con una visión a futuro basada en la sustentabilidad económica y la innovación como pilares. Y así, comprender la necesidad de cambiar para adaptarse al entorno, a los nuevos modelos de negocios, escuchar a los clientes, la necesidad de la conversación con los mismos para comprender quiénes son, qué más puedo ofrecerles, cómo puedo mejorar su experiencia. Romper paradigmas, adaptarse a la post-modernidad, entender que el que no se mueve pierde valor. Comprender que en la transacción no está el valor, sino que está en sostener el vínculo con el cliente. La relación con el cliente es un activo de la organización.

El mercado está en constante cambio y todas las empresas deben adaptarse a los gustos de sus consumidores para no quedar afuera.

Además de generar conocimiento generalizado sobre el tema dentro de la organización, permitirá aumentar la capacitación de los empleados comerciales para contar con las herramientas suficientes para poder atender de manera correcta y motivada a este nuevo cliente. La capacitación y el conocimiento generará una mejor interiorización de la cultura organizacional y adaptación de todo el personal a los nuevos cambios sociales.

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

Planteamiento del problema

El problema a resolver es cómo el Banco de la Provincia de Buenos Aires puede posicionar su billetera virtual “Cuenta DNI” y seducir a la generación centennial.

Si bien la generación Z abarca a los nacidos entre 1995 y 2010 (quienes hoy tienen entre 9 y 24 años), dicho estudio se centrará en el segmento que va de 13 a 24 años (adolescencia y juventud temprana, amparada como sujetos que pueden ser titulares de cuentas bancarias por disposición del BCRA).

Sin embargo, el centennial, ¿está interesado en la bancarización? ¿Cuáles son sus deseos? ¿Le interesa generar ahorro o viven el día a día? ¿Está interesado en saber cómo realizar inversiones y asesorarse financieramente? ¿Está dispuesto a utilizar tarjetas? ¿Le gustaría que lo ayuden a administrar su dinero? ¿Qué aspectos considera antes de ser cliente de una marca? ¿Qué piensa un joven sobre el Banco de la Provincia de Buenos Aires? ¿Qué precio está dispuesto a pagar? ¿Cómo impactaría en los costos operativos para el Banco? ¿Está el Banco preparado para satisfacer los deseos y necesidades de esta nueva generación? ¿Por qué es importante empezar a considerarlos en los planes estratégicos del Banco? Todas estas y más preguntas serán analizadas a lo largo de este escrito.

Objetivos

Objetivo general

Realizar un Plan de Marketing para posicionar el producto Cuenta DNI, una billetera virtual del Banco de la Provincia de Buenos Aires en el segmento centennial (jóvenes de 13 a 24 años), de la Provincia de Buenos Aires y CABA para el primer semestre 2021.

Objetivos específicos

- Lograr entender al consumidor centennial para poder ofrecer a través de Cuenta DNI un servicio de valor y una diferencia positiva.
- Aumentar el esfuerzo de marketing superando el de nuestra competencia tradicional y de los nuevos competidores tecnológicos.

- Mejorar el servicio para diferenciarse y ofrecer mayor valor al segmento centennial a través de un servicio atractivo.

Análisis de la situación

Análisis político legal

En el mes de Mayo de 2019 el BCRA en su comunicación “A”6700 adoptó la resolución de incorporar a las normas sobre “Depósitos de ahorro, cuenta sueldo y especiales” la “Caja de ahorro destinada a menores de edad adolescentes”. Pudiendo con esta disposición, adolescentes a partir de los 13 años ser titulares de una caja de ahorros sin intervención de sus representantes legales. A partir de esto, se empezó a hablar de fomentar la bancarización entre los jóvenes, de la independencia económica y de la inclusión financiera temprana.

Por lo tanto, hoy los bancos pueden ofrecer cuentas de ahorro para menores de 18 años. Además, puede operar con tarjetas de débito pudiendo extraer dinero de cajeros automáticos, realizar transferencias y pagos electrónicos, uso de homebanking, y también pueden hacer inversiones como depósitos a plazo fijo.

A su vez, el BCRA a través de la Comunicación A6885 dispuso la reglamentación para los Proveedores de Servicios de pago, así denominadas a aquellas entidades que sin ser financieras ofrecen cuentas de pago para enviar o recibir dinero. Y a través de la comunicación A6885 aprobó las normas para su operación e inscripción el Registro de Proveedores de Servicios de Pago. Estableció quiénes pueden ofrecer estos servicios y quiénes no y dispuso que los fondos de los clientes deberán estar disponibles en todo momento, mientras que los fondos deben estar depositados en una cuenta a la vista en pesos en entidades financieras del país. Las PSP se comprometen además a informar que no se encuentran autorizadas a operar como entidades financieras y que los fondos depositados en esas cuentas no cuentan con las garantías que puedan gozar si se depositaran en una cuenta de entidad financiera.

Ley 25.246 – Encubrimiento y lavado de activos de origen delictivo (UIF)², en su resolución 30/2017 garantiza la identificación del cliente a través de la exhibición del

² La Unidad de Información Financiera es el organismo estatal argentino encargado del análisis, el tratamiento y la transmisión de información a los efectos de prevenir e impedir el lavado de activos provenientes de una serie de delitos graves.

documento original de manera electrónica o a través de medios digitales acreditados que garanticen seguridad y confianza tecnológica y jurídica.

La resolución UIF 76/2019, en su artículo 26 plasma la aceptación e identificación de clientes no presenciales mediante el empleo de medios electrónicos sustitutivos de la presencia física, con uso de técnicas biométricas rigurosas, almacenables, auditables y no manipulables. Estos medios electrónicos deberán contar con protección frente a fraudes por ataques físicos y digitales, y ser empleados a efectos de verificar la autenticidad de la información proporcionada, y los documentos o muestras biométricas recabadas.

Ley 26.733 – Código Penal – Intermediación financiera no autorizada y otros delitos financieros, en su artículo 1 establece que el término “firma” y “suscripción” comprenden la firma digital, la creación de una firma digital o firmar digitalmente.

Análisis político económico

En los últimos meses, el mundo ha tratado de superar el impacto del COVID-19³. Argentina decretó el aislamiento social preventivo y obligatorio el 19 de Marzo de 2020. Esta disposición impidió el normal funcionamiento de las actividades económicas, con excepción de aquellas consideradas esenciales.

La pandemia llegó al país en el medio de una emergencia económica y social desatada por los efectos negativos de la crisis de balance de pagos y de deuda, atravesando la recesión más larga de los últimos años y con una inflación record. Además, se reestructuró la deuda pública externa.

El impacto de la pandemia todavía no es certero, dependerá de la duración como así también de las decisiones políticas del gobierno para mitigar los efectos. Sin embargo, las ventas de los comercios se redujeron a la mitad, hubo rebajas de salarios, y bajó el consumo.

El Gobierno Nacional y el BCRA tomaron medidas económicas como la asistencia a los ingresos de los hogares, programas de créditos subsidiados para empresas y para preservar el empleo, garantizar el abastecimiento y normal funcionamiento de servicios esenciales, aumentó drásticamente el gasto público en salud y generó medidas para aliviar el gasto tributario.

A su vez, en este contexto pandémico, el ministro de educación Nicolas Trotta confirmó que vuelve el programa “Conectar Igualdad”. Se trata de un programa de conectividad que se había puesto en marcha en 2010 y consistió en la distribución por parte

³ Enfermedad infecciosa convertida en pandemia por afectar a muchos países de todo el mundo.

del Estado de más de seis millones de netbooks a estudiantes y docentes, pero que con el cambio de gobierno se dio por terminado. Actualmente se busca retomar el programa y avanzar con la conectividad en todas las escuelas y el desarrollo de plataformas educativas que garanticen la gratuidad de la navegación educativa desde celulares. Se busca luchar con la desigualdad y cerrar la brecha digital y cultural, principal obstáculo para el desarrollo del país.

A su vez en el marco de las medidas llevadas adelante por el gobierno, El ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM), resolvió ampliar un programa de entrega de tablets a sectores vulnerables a fin de posibilitar el acceso a equipamiento que contribuya a la inserción, integración y desarrollo social.

Además, se sigue entregando la beca progresar para alumnos de nivel primario, secundario y terciario. A Mayo 2020, según datos del Gobierno Nacional, fueron 500 mil los inscriptos y se entregaron 350 mil becas con el objetivo de finalizar sus estudios y garantizando condiciones igualitarias de acceso a la educación, permanencia y egreso.

Consumo

La pandemia afectó a la Argentina en forma indirecta a través de un fuerte shock negativo externo y directamente debido al impacto de las medidas de aislamiento social, preventivo y obligatorio sobre la oferta y demanda de bienes y servicios. La caída de las cantidades y precios de exportación, junto con el desplome del turismo internacional impactan fuertemente sobre la actividad local. En el último trimestre de 2019, según datos del BCRA, la demanda interna se encontraba muy debilitada, y anticipó una nueva caída en el primer trimestre de 2020 que se profundizó en marzo y abril con el aislamiento social estricto. Ello respondió a la reducción de los ingresos de los trabajadores independientes e informales como a la restricción de la canasta disponible de bienes y servicios, limitándose sólo a los de carácter esencial. A estos efectos se suma la incertidumbre por la evolución de la pandemia, que profundiza el comportamiento precautorio de los consumidores.

Continuando con datos informados por el BCRA, el índice de confianza del consumidor se deterioró en marzo y abril 2020. El mayor impacto de la cuarentena se observó en la intención de compra de bienes durables e inmuebles ubicándose en abril en niveles mínimos desde 2002. Las ventas en comercios minoristas del rubro alimentos y bebidas cayeron un 18% en relación con febrero 2020.

Empleo

La crisis del COVID-19, alcanzó al mercado del trabajo en una situación frágil, con una destrucción de puestos de trabajo formales que llevaba casi dos años y crecientes niveles de precarización laboral. Si bien la tasa de desempleo se mantuvo estable en el cuarto trimestre de 2019, según datos del INDEC, la evolución de la estructura de los ocupados se deterioró desde comienzos de 2018. El peso de los asalariados formales se redujo y aumentó la participación de cuentapropistas y patrones.

Debido a la imposibilidad de realizar ciertos trabajos de forma remota, se espera un fuerte aumento de las suspensiones, que según datos del BCRA habían reducido en el cuarto trimestre 2019 y en los primeros meses de 2020. Estas suspensiones implicarían un deterioro en los ingresos de los trabajadores. Algunos gremios ya aceptaron quitas salariales de hasta el 30. Ante esta situación, el Gobierno lanzó medidas para preservar los puestos de trabajo y minimizar el impacto en los ingresos de las familias.

Comercio electrónico

La crisis sanitaria provocada por el coronavirus nos desafió como sociedad y cambió nuestros hábitos. La digitalización irrumpió para quedarse. El e-commerce es una modalidad que viene creciendo hace años y durante el 2019 registró un aumento del 76% en términos de facturación. La compra online ya es una tendencia consolidada entre los argentinos, y cada vez más personas se animan a sumarse. En 2019 según un informe realizado por la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) más de 828.000 usuarios compraron por primera vez a través de esta modalidad. Además, el 2019 cerró con 146 millones de productos vendidos que significan un aumento del 22% con respecto a 2018. Según investigación de mercado realizada por CLAVES⁴, el 85% de los compradores canalizan sus transacciones a través de plataformas e-commerce o marketplaces, donde Mercado Libre tiene el 90% de participación sobre el total. El coronavirus aceleró el proceso de adopción y desarrollo de los canales digitales y su intensidad dependerá de la duración de la pandemia.

El segmento de supermercados es el que registra mayor crecimiento durante el aislamiento, según datos de la CACE creció un 300%. El sector farmacias aumentó un 60%. Esta evolución acelerada tanto de vendedores como compradores dejará un volumen de

⁴ Consultora en investigación de mercado especializada en información sectorial, macroeconómica, de canales y demanda.

transacciones mucho mayor al que había antes de la pandemia como nuevo piso. Considerando que la frecuencia de compra online aumentó, asimilándose a la del mundo offline. También hay una tendencia creciente en el uso del mobile como dispositivo de búsqueda y en el uso de Apps que creció de 15% a 22%, y 5 de cada 10 empresas realizó ventas a través de un Marketplace (Kantar,2019). El medio de pago principal continúa siendo la tarjeta de crédito, seguido por la tarjeta de débito y en tercer lugar las billeteras virtuales.

En Argentina, el e-commerce en el PIB aumentó durante los 5 últimos años, a tasas superiores al 10%.

Medios de pago electrónicos

- Tarjeta de débito: Vinculada a una caja de ahorro o cuenta corriente, te permite abonar productos y servicios en todos los comercios. Al momento de pagar, el monto se debita de esta cuenta relacionada. Es la misma tarjeta que se utiliza para transaccionar en un cajero automático. Si la cuenta no tiene fondos no vas a poder realizar pago con este medio.
- Tarjeta de crédito: Se trata de una tarjeta que puede o no estar vinculada a una cuenta, permite operar en cuotas y pagar las compras al cierre de tarjeta. Todos los consumos se administran a través de un resumen de operaciones. Para utilizarla no debes tener fondos depositados en tu cuenta. Las cuotas pueden tener intereses y puede cobrarse un costo de mantenimiento anual.
- Tarjeta recargable: Se trata de una tarjeta que para poder realizar pagos debe estar previamente cargada. El dinero depositado va a la tarjeta y no a la caja de ahorro o cuenta corriente del cliente, y se podrá utilizar para compras hasta que se agote ese monto precargado.
- Tarjeta regalo: Se trata de una tarjeta para compras que consta de una única carga y no se puede volver a cargar una vez agotado el saldo disponible.
- Billeteras electrónicas: Aplicación para teléfonos móviles. Sólo es necesario bajar la app y al teléfono y no tiene costo. Podés pagar asociando una tarjeta a la billetera o cargando la billetera con dinero.
- QR: Mecanismo para pagar a través del escaneo de un código de barras. Primero tenés que descargar una aplicación de pagos móviles y asociar una cuenta bancaria, tu tarjeta de crédito o saldo virtual. Al momento de hacer un pago, podés elegir el medio de pago desde el teléfono.

- **Transferencia bancaria:** Es un envío de dinero entre dos cuentas que se puede realizar de tu billetera virtual, home banking o mobile banking. En la mayoría de los casos son inmediatas. Para poder realizar una transferencia sólo se debe conocer el número de CBU (Clava bancaria uniforme) o CVU (Clave virtual uniforme) o el alias de ambas.
- **DEBIN:** Débito inmediato, permite debitar fondos de la cuenta bancaria previa autorización para hacer el pago. Es una transferencia online inmediata por medio de la cual el cobrador inicia el trámite y el pagador solo debe aceptarlo. Se puede solicitar pagos, aceptar o rechazar solicitudes de pago recibidas. También permite programar, para cobros recurrentes, la aceptación automática de pedidos futuros hechos desde ciertas cuentas, con fechas y topes fijados.

Análisis demográfico

Según datos obtenidos en la Encuesta Provincial de Juventud (EPJ) 2016, la población joven (15 a 29 años) representa el 23,1% de la población total estimada de la Provincia de Buenos Aires, compuesta por 11,6% varones y 11,5% mujeres. En número son 3.850.031 jóvenes. Por lo tanto, la Provincia de Buenos Aires concentra el 40% de todos los jóvenes argentinos. El 41,6% asiste actualmente a algún establecimiento educativo formal y el 58,3% no asiste pero asistió y sólo un 0,1% nunca asistió. El 64% de los jóvenes trabajó alguna vez, el 47% trabaja actualmente. La mayoría de los jóvenes posee teléfono celular (88%), el 44,7% tiene una computadora de escritorio y el 36,4% tiene computadora portátil. El mayor uso de internet es para redes sociales (90,2%) y chatear (81,5%). En tanto al uso para comprar o pagar el 18,8%. Entre las actividades de tiempo libre el 90,3% declaró escuchar música, el 84,6% mirar tele.

Análisis sociocultural

Actualmente, la opinión general de la sociedad hacia los jóvenes está vinculada a la violencia, delincuencia, el no respetar reglas, drogas, y que no estudian ni trabajan. La globalización generó un cambio social y cultural. Creció la diversidad de identidades y aumentó la brecha cultural. Los jóvenes viven la sexualidad de una manera muy diferente, más abierta y fluida. Según una investigación realizada por Ipsos, tan solo el 66% de los jóvenes, con edades comprendidas entre 16 y 22 años, se identifican como ‘exclusivamente

heterosexuales', la cifra más baja de cualquier generación (en comparación con el 71% de los millennials y el 85% de la generación X). No tienen vergüenza de mostrar sus cuerpos ni de modificarlos, con tatuajes, cirugías, etc. Están abiertos al cambio, a probar cosas nuevas.

Además, que las tecnologías de la información se consagraron como sus aliados, nacieron 100% digitales, son autodidactas, autosuficientes y no conciben el mundo sin Wi-Fi, YouTube o Instagram.

El segmento de los adolescentes está unido por sus intereses y buscan ser reconocidos como un grupo de identidad propia. La cultura cambia constantemente, como así también cambia la manera en que satisfacemos nuestros deseos. “La juventud no es una edad sino una estética de la vida cotidiana” “La infancia casi ha desaparecido, acorralada por un adolescencia tempranísima” (Sarlo, 2004, pág. 36).

Pasan cuatro horas diarias, en promedio, conectados a dos pantallas o más en forma simultánea. Baum, Burn, Igarza, & Galperín afirman que:

La vida de los jóvenes de la actualidad está compuesta por la presencia de las herramientas móviles, de esa cuarta pantalla genérica que aumenta las posibilidades de movimiento, ubicuidad e interacción entre los miembros de generaciones menores cada vez más conectados con una red que facilita la profundización de sus inquietudes y el acercamiento con aquellos que manifiestan afinidades similares. (2011, pág. 25).

La juventud es velocidad, es cambio constante, es caducidad inmediata, novedad permanente.

Análisis tecnológico

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

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

Además, hoy sin estar bancarizado, se pueden realizar pagos y transferencias a través simplemente de una App que se descarga en los teléfonos celulares de modo gratuito, se trata

de las populares billeteras o cartera virtual encriptada, es un medio por el cual se puede guardar, enviar y recibir cualquier moneda o datos, por tanto, es una manera segura de guardar fondos.

La generación de los jóvenes centennials no ha conocido el mundo antes de internet y los celulares Smartphone, sólo entienden de soluciones puramente digitales. Realizan todo por y a través del celular.

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

Con la pandemia, dejó ser obligatoria la firma de un comprobante una vez que se pasa la tarjeta, además con la tecnología contactless de las tarjetas más nuevas ya no es necesario firmar comprobantes por ciertos montos. No hay que olvidarse de la nueva tecnología de reconocimiento dactilar para dar la fe de vida en los adultos mayores y hacer trámites en un cajero automático. Y hay que tener en cuenta que en España, fueron un paso más y lanzaron la tecnología biométrica en los cajeros automáticos pero con reconocimiento facial.

Por lo tanto, las tecnologías de la información se han vuelto un elemento indispensable, siendo parte de la vida de todos y una exigencia desde el punto de vista de la experiencia del consumidor.

Análisis ambiental

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

El Banco Provincia lanzó en 2018 la línea “verde” destinada a pymes que busquen reparar pasivos ambientales. No sólo eso, sino que tiene una política de calidad y sustentabilidad en donde reconoce la relación ética y transparente entre sus clientes, empleados, comunidad y medio ambiente. Y se compromete llevar adelante una gestión

sustentable basada en el equilibrio de las dimensiones económica, social y medioambiental, aplicando prácticas de conservación ambiental, minimizando el impacto de sus acciones.

Análisis de mercado

Categoría de servicio en el que opera

La billetera virtual como servicio se ubica dentro de un mercado que aún se está redefiniendo. Es ofrecida por bancos tradicionales, pero también por startups que se dedican a medios de pago y empiezan a ampliar su cartera de productos, también empresas de inversión que empiezan a ofrecer productos bancarios y las bigtech que se lanzan como proveedoras de servicios financieros. Por lo tanto, el mercado pasa a no tener límites definidos.

Las billeteras electrónicas son utilizadas por miles de usuarios argentinos y se pueden realizar múltiples transacciones. Se trata de un mercado latente, basado en tecnología que ofrece una innovación para acceder a servicios financieros. Por lo tanto, las billeteras digitales integran el mundo de la industria financiera tecnológica y representa el 20% de las empresas de dicho rubro.

Según informe del BCRA las billeteras digitales iniciaron 77 millones de pagos con tarjetas durante el primer semestre 2019 y completaron casi 20 millones de operaciones entre sus esquemas de pago propio. Esto representa un crecimiento del 146% y del 279% respectivamente para cada función en relación con el primer semestre del año anterior.

De acuerdo con el relevamiento por la Cámara Argentina de Fintech, actualmente las billeteras virtuales cuentan con 6.5 millones de usuarios activos en Argentina. Se trata de un usuario por cada dos personas económicamente activas (actualmente la población económicamente activa se ubica en 13.5 millones). Su uso creció considerablemente en el último tiempo y más aún en época de pandemia. Según datos difundidos recientemente por la Cámara la cuarentena multiplicó la utilización de estas plataformas.

Análisis de Cruz de Porter

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

Amenaza de nuevos ingresantes: Algunos factores que la definen son las barreras de entrada: En este punto encontramos costo de la tecnología y las regulaciones y normativas del BCRA. Desarrollar una aplicación móvil requiere de muchas horas de desarrollo, y esas horas dependen de las funcionalidades que se requieran. La hora de un desarrollador está costando entre 35 y 45 dólares. Según el CEO de Apper, la firma desarrolladora de la App de Club Personal, el desarrollo de una aplicación está entre \$500.000 y 10 millones de pesos. En tanto al BCRA, requiere que los Proveedores de Servicios de Pago estén registrados y deben informar que no están autorizados para operar como entidades financieras. Por otro lado, los nuevos entrantes deberían competir con la trayectoria y experiencia de Bancos tradicionales y sus economías de escala muy bien posicionados en la Provincia. Por lo tanto, no cualquiera puede ofrecer productos financieros, pero no significa que no cualquiera pueda registrarse como PSP ya que el mercado está en crecimiento. Hoy la amenaza son todas las empresas de tecnología, Fintechs y grandes corporaciones que diversifican su cartera de productos hacia soluciones financieras.

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

Poder de negociación de los proveedores: Baja, cada vez hay más compañías procesadoras de datos, desarrolladoras y actualmente se está fomentando más el desarrollo propio en las compañías para no requerir de proveedores. El riesgo de ser reemplazado es amplio. Considerando la llegada de la multiadquirencia a la Argentina, que implica que los comercios puedan cobrar con cualquiera de las marcas de tarjeta de crédito, sin importar la empresa procesadora que haya contratado. Esta situación abrió la competencia entre las procesadoras más conocidas: First Data y Prisma, ya que queda en cabeza del comercio la decisión de la procesadora a utilizar para procesar sus pagos. Además de que las marcas que trabajan de manera exclusiva con una procesadora podrá elegir ser adquirida por otra, a la vez que abre el mercado a nuevos adquirentes que representen a las marcas internacionales, tal es así de Visa Net (red de procesamiento propia de Visa Internacional). Como también a nuevos procesadores nacionales como Global Processing que ya desarrolla soluciones de procesamiento de pagos para bancos públicos y privados, entidades financieras, instituciones públicas, bancos digitales y fintechs.

Productos sustitutos: Muchos, todavía hay personas que cobran el sueldo en el Banco y lo retiran todo el primer día. Se trata de personas que no confían en el sistema financiero y prefieren administrar el efectivo. Cualquier producto en el que el cliente decida colocar su dinero es un producto sustituto al bancario que le compite. Entre los centennials, las billeteras virtuales no pertenecientes a entidades bancarias, tarjetas regalo no emitidas por bancos y también todos los consumos relacionados con el ocio, como actividades para tiempos libres, vestimenta y calzado y juegos y aplicaciones online.

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

Ciclo de vida del producto

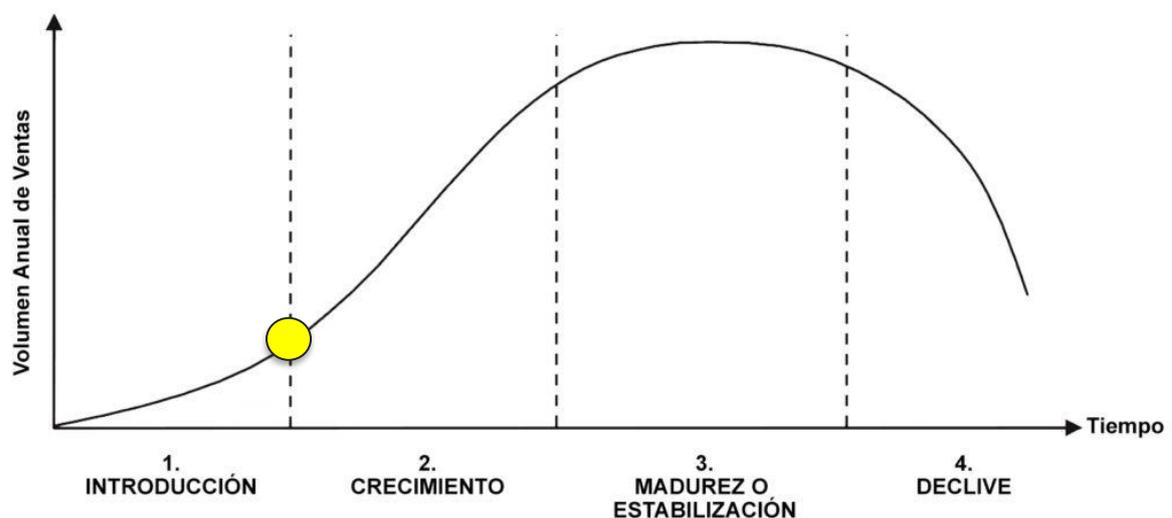


Figura 1. Ciclo de vida del producto. Ubicación gráfica del producto Billetera virtual en las etapas del ciclo de vida de un producto. (Contendos Soluciones web Mty, 2020)

Las billeteras virtuales están en una etapa de introducción. Debido a que es un nuevo producto, ya está distribuido, mucha gente ya la usa pero también hay mucho desconocimiento sobre el producto. La competencia recientemente está tomando más fuerza, antes nadie le competía a Mercado Pago. Se trata de un servicio básico con operaciones sencillas y necesarias. La promoción es alta ya que se busca dar a conocer el servicio y que busquen que lo prueben. En tanto a los clientes son innovadores y aceptadores iniciales. Su

uso está creciendo rápidamente, cada vez más personas descargan las aplicaciones. Los precios se mantienen estables ofreciendo sus operaciones de manera gratuita en su mayoría.

Análisis del Market Share

La Cámara Argentina de fintech asegura que hay 6,5 millones de personas que bajaron aplicaciones de billeteras virtuales. Existen 23 billeteras virtuales en Argentina repartidas entre plataformas de empresas y bancos estatales y privados. Un estudio realizado por la consultora Brain Network plantea que el 90% de los clientes se concentran entre cuatro plataformas: Mercado Pago (3,4 millones de clientes), Ualá (2 millones), Cuenta DNI (1 millón) y ValePei (92.000 clientes).

También se resalta una tendencia positiva con Naranja X (más de 220.000) y Todo Pago.

Tendencias del mercado

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

Mientras cuatro de los Bancos más importantes de la Argentina (**Santander, Galicia, Macro y BBVA**) se juntan para hacer competencia a Mercado Pago, el Banco Provincia ya lanzó su propia billetera digital Cuenta DNI. Estos cuatro bancos crearon una sociedad para desarrollar una aplicación que funcione como plataforma de pago y transferencias para competir en el mercado de las billeteras virtuales y hacerle frente a Mercado Pago. El desarrollo tendrá un nombre propio, sobre el que se trabaja en forma conjunta con todos los bancos socios, y que permitirá ser descargada por cualquier usuario, sin necesidad de tener una cuenta en alguno de estos bancos y que los clientes la tendrán disponible en su homebanking. A su vez, individualmente el Banco Santander anunció hace poco el lanzamiento de “iU”, una nueva propuesta para los jóvenes de 18 a 31 años conformada por beneficios financieros, como una tarjeta de crédito y una cuenta gratuita. El Banco Galicia, a su vez, lanzó “Move” que incluye tarjeta de crédito MasterCard y caja de ahorro en pesos y en dólares.

Tenemos el caso del gigante del comercio electrónico, Amazon, que está probando un nuevo método de pago que sólo estará disponible para los usuarios con cuentas

en Amazon Prime. Permite a sus usuarios abonar el precio de sus compras a través del escaneo de su mano y es denominado 'Orville'. Con esta innovación se estaría ahorrando los costos por deslizar o pasar una tarjeta que suponen un negocio anual de 90.000 millones de dólares para bancos y entidades de pago como Visa y procesadores de pago como Stripe y PayPal.

Y cómo no hablar de la empresa que pasa los US\$1000 por acción en Wall Street, valiendo 13% más que la totalidad de las reservas del BCRA y se consolida como la más valiosa de la Argentina, Mercado Libre. Cuenta con su propia plataforma de pago conocida como Mercado Pago, que nació como solución ad-hoc para gestionar las transacciones dentro de Mercado Libre, evolucionó con los años hacia una plataforma independiente capaz de procesar todo tipo de cobros vía web o desde el celular, para infinidad de comercios montados en Internet, ofreciendo productos como: tarjetas prepagas, códigos QR y fondos comunes de inversión.

No es dato menor que hace unos días la prensa comunicó que los ingenieros de SUBE, el Sistema Único de Boleto Electrónico que integra todos los modos de transporte público (colectivos, metrobús, trenes y subtes) del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), anunciaron un proyecto con un novedoso nivel tecnológico. Tras haber lanzado la opción de recargar saldo y validarlo a través de una App, ahora trabajan en la prueba piloto de la SUBE Digital que permitirá pagar el transporte público con solo apoyar el teléfono en el validador.

La tecnología evolucionó de forma rápida, a continuación, un pequeño resumen de los principales avances tecnológicos en la industria bancaria:

Pagos con códigos QR, vienen en una billetera virtual donde tienen asociadas sus tarjetas y cuentas bancarias, eligen con qué medio de pago pagar, escanean el código que muestra el comercio y listo. Para el cliente es sin comisiones y para el comercio las comisiones son menores que cobrando con tarjeta de crédito.

Tecnología NFC⁵, es la tecnología de las tarjetas contactless, tienen un chip que no requiere pasar la tarjeta sino que la identifica con el simple hecho de apoyarla. Para compras de montos inferiores a \$1000 no es necesario firmar un comprobante, así se agilizan los cobros y los tiempos de espera en cajas de comercios de cercanía.

Wearables, es similar a una tarjeta contactless pero no necesita de una tarjeta sino que puede llevarse en un reloj o pulsera. Disney la incorporó en sus parques y hoteles.

⁵ El pago se realiza por comunicación de campo cercano, es decir, acercando la tarjeta al pos.

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

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

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

Tarjetas virtuales, ya lo físico deja de tener peso y va tomando importancia todo lo digital. Se trata de tarjetas de compras recargables generalmente ofrecidas por fintech que no requieren tener el plástico.

Se agilizan las **transferencias internacionales**, el sistema SWIFT se está volviendo obsoleto y se busca transaccionar con moneda digital. El sistema tradicional no sólo es caro sino que también lento, puede llegar a demorar una semana en llegar a destino la transferencia.

Big data, la inteligencia artificial toma un papel más importante en los procesos bancarios, revolucionando al sector. Se empieza a analizar y considerar la importancia de los datos.

Tecnologías regulatorias: Se trata de tecnologías que abordan un problema y ayuda a perfeccionar a los equipos para cumplimiento de normativas. Verifican, controlan y generan informes.

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

Biometría, es un aliado para prevenir contagios de COVID-19, se trata de una tecnología que permite reconocer al cliente mediante una imagen capturada por una cámara. En España, ya se incorporó la tecnología en los cajeros automáticos. En Argentina actualmente se utiliza el escaneo de la huella digital.

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

E-Cheq, se trata de cheques electrónicos que tienen las mismas funcionalidades que un cheque físico. Entre sus beneficios se encuentran: la reducción de los motivos de rechazo y la facilitación de su negociación, y que se pueden realizar de forma puramente electrónica y remota, reduciendo costos operacionales, de traslado y verificación de documentos.

Asimismo, la mejora en la trazabilidad de la operatoria ha permitido la posibilidad de endosos ilimitados.

CVU, es el CBU de las cuentas virtuales, se generó para rutear la trazabilidad entre cuentas bancarias y cuentas de proveedores de servicios de pago (PSPs).

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

Análisis del consumidor

Portarretrato del consumidor

Jóvenes, hombres y mujeres de entre 13 y 24 años radicados en la Provincia de Buenos Aires y CABA. ¿Cómo son? Múltiples estudios los definen como plurales, les gusta estar en grupos, se definen como “nosotros”, flexibles, abiertos a los cambios y a probar cosas nuevas, 100% digitales, conectados, multipantallas, no les gusta los estereotipos, prefieren lo real, a favor de la diversidad, son abiertos sexualmente, cuestionan el machismo, eligen la igualdad de género y repudian la discriminación. Además, son impacientes, la inmediatez es la única respuesta, son proactivos, innovadores, les gusta trasgredir reglas, ir siempre un poquito más allá de los límites y viven a través del celular y las aplicaciones. Se presentan al mundo a través de redes sociales, les gusta compartir sus vidas a través de ellas y ser escuchados. Según resultados de la Encuesta Provincial de Juventud 2016 realizada por el Gobierno de la Provincia de Buenos años, los jóvenes prefieren usar como buscador Instagram (52%) o YouTube (25%) más que Google y tienen facilidad para comprar y realizar trámites online. Un 1% de los jóvenes de esta generación toma en cuenta a las revistas y la televisión únicamente el 2% de la generación Z recurre a esta plataforma. Son influenciados por sus influencers, que no creen sólo que pueden ser como ellos, sino que sienten que ya son como ellos.

Generaciones anteriores basaban el “consumo” en la propiedad individual, el tener cosas tangibles que llevaban con uno mismo si se movían de un lado a otro. Sin embargo, los centennials que se manejan en sus vidas con Uber, Spotify y AirBnB no necesitan tenerlas de forma tangible para disfrutarlas, más considerando que al vivir en el mundo de la inmediatez lo tangible pasa ser caduco en el corto plazo. Buscan el acceso pero no poseerlas. Buscan ser libres de desplazarse, libertad geográfica. Son emprendedores, buscan nuevas

maneras de ganar dinero y nuevas maneras de gastarlo. Prefieren ahorrar para poder viajar e invertir en educación y no para casarse o comprarse una casa.

En tanto a nivel socio económico, el enfoque estaría en aquellos que tienen acceso a la tecnología y cuentan o desean tener capacidad de ahorro, ya sea por medio propios o a través de los padres. (NSE: ABC1C2). Según información del INDEC, el 64% de los jóvenes de la Provincia de Buenos Aires trabaja, 3 de cada 10 entre los jóvenes de 15 a 19 años. El 62,8% vive con sus padres y el 88% posee celular. A su vez, se entregaron hasta el momento 640 mil becas progresar, 104 mil niños reciben una beca del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires para atención alimentaria y colaboración en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Insight de consumidor.

Los jóvenes centennials necesitan un lugar seguro para administrar su dinero y recibir asesoramiento financiero sin pagar de más, pero, detestan ir a una institución financiera a hacer filas y que no puedan acceder de manera fácil, accesible y con un simple clic.

Posicionamiento actual

El posicionamiento actual del Banco Provincia entre los jóvenes centennials de acuerdo con análisis internos es:

Banco Provincia es mejor que otros Bancos para los jóvenes porque es un Banco con tradición, confiable y el que siempre utilizó mi familia.

Sin embargo, analizando profundamente este posicionamiento obtenemos que, por un lado, es considerado una institución confiable pero al mismo tiempo arcaica, antigua, la asocian con algo “viejo” que respetan. Se puede asociar con la imagen de un “abuelito”. Lo admiran por su experiencia y trayectoria, tienen un sentimiento positivo pero al mismo tiempo no se sienten identificados, sienten que no los representa, no los entiende. “Es todo lo que está bien, pero no es para mí”. Los jóvenes buscan lo moderno, lo popular, lo masivo, ¿qué bancos usan los influencers? ¿Qué bancos son los más tecnológicos?

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

El Banco Provincia logra ocupar un lugar distintivo en la mente del consumidor gracias a su relación entre performance de producto/servicio e imagen de marca.

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

Valores que los centennials consideran importantes

Elegir un Banco para un centennial no es nada fácil porque la inclusión financiera en los jóvenes todavía es muy reciente, sin embargo, recientes estudios analizaron cuáles son los factores más importantes a la hora de elegir un Banco, entre ellos se encuentran:

- Mejores recompensas, incentivos por el uso de tarjetas o cuentas.
- Conectividad.
- Rapidez, inmediatez de respuestas, muchos trámites y dificultades pueden ser un motivo de abandono de su banco.
- Ubicación, cercanía, no sólo de espacios físicos sino de proximidad con el cliente.
- Configurable y personalizado.

Análisis de la competencia

Benchmarking billeteras virtuales

Tabla 1: Benchmarking Billeteras Virtuales.

Se toman en cuenta para el análisis las billeteras más populares en Argentina durante el 2020.

Billetera	Servicios	Costo	Observaciones
	Cuenta	Sin costo	
	Tarjeta Mastercard Internacional Prepaga	Sin costo	
	Préstamo		Sólo para comercios
	Se vinculan todas las tarjetas	Sin costo	
	Enviar dineo	Con Tar Crédito 7,25%	
	Recibir dinero	Sin costo	Transferencia bancaria, tar debito, efectivo en Rapipago o Pago fácil

Remuneración de saldos	18,1% anual	
Pagos QR	Sin costo	
Recargas (celular, SUBE)	Sin costo	
Retirar efectivo	\$ 59,99	En Rapipago o cajero automático
Pago de servicios	Sin costo	



Cuenta	Sin costo	Carga a través de Pago Fácil o Rapipago, CBU/CVU
Tarjeta Mastercard Internacional Prepaga	Sin costo	Carga a través de Pago Fácil o Rapipago, CBU/CVU Tenés que tener DNI argentino vigente y ser mayor de 13 años.
Enviar dinero	sin costo	
Recibir dinero	sin costo	
Recargas (celular, tv prepaga, SUBE)	sin costo	
Extraer dinero de cajero automático	1 gratis por mes, la segunda \$58	
Pago de servicios	sin costo	



Cuenta en pesos y dólares	sin costo	Cargas a través de Tarjeta naranja, Pago fácil, cuenta virtual, o bancaria. Para mayores de 18 años sólo con DNI.
Enviar dinero	Sin costo	
Recibir dinero	Sin costo	
Tarjeta prepaga virtual Visa internacional	Sin costo	
Pagos QR		Pago fácil, no se puede retirar efectivo con la tarjeta
Retiro de efectivo	No informa	
Seguro de celular	Sin costo	Cubre hasta \$4000 por rotura de celular
Recargas (SUBE, Red Bus, Saeta, Ciudadana, Metropolitana)	sin costo	
Compra y venta de dólares	sin costo	A cotización pactada las 24hs disponible.



Cuenta	Sin costo	
Recargas (celular, SUBE)	Sin costo	
Pago QR	Sin costo	
Pagar servicios	Sin costo	
Pago en cuotas	CFT desde 185%	Con Visa, Cabal, Mastercard, Diners, American Express y Naranja
Biometría dactilar y facial	Sin costo	Datos seguros.
Donar a ONGs	Sin costo	

Cuenta	Sn costo	Con DNI y mayores de 18
Extracción sin tarjeta	\$ 43	



Enviar dinero	sin costo	
Recibir dinero	sin costo	Solicitando dinero por la app, transferencia o en sucursales del Banco
Recarga (celular, SUBE)	sin costo	
Pagos QR	sin costo	
Pagos clave DNI	sin costo	
Biometría dactilar y facial	sin costo	Datos seguros

Figura 2: Desarrollo propio considerando el análisis de mercado realizado. Se realiza un relevamiento con los servicios ofrecidos, costos y observaciones de cada billetera que compite de cerca en el mercado con Cuenta DNI.

Descripción de la competencia

Mercado Pago, es un servicio de Mercado Libre, empresa argentina dedicada a compras, ventas y pagos por internet. Creada por Marcos Galperín en 2003. Es la aplicación líder de la región en Latinoamérica. Única forma de pago en Mercado Libre. Su objetivo es solucionar los pagos entre vendedores y compradores, haciendo esta operatoria de manera más fácil, rápida y segura. Su diferencial es la posibilidad de que los comerciantes desarrollen un historial crediticio que luego los habilitará a recibir ofertas de créditos de capital de trabajo. Es la única que se encuentra inscripta en el Registro de Proveedores de Servicios de Pago del BCRA.

Ualá, aplicación argentina lanzada en octubre de 2017, creada por Pierpaolo Barbieri historiador económico graduado en Harvard y Cambridge. La aplicación cuenta con el apoyo de importantes inversores internacionales. Se destacan General Catalyst (inversor de Snapchat, Airbnb y Kayak) y Bessemer Venture Partners (inversor de LinkedIn, Skype y OLX). Beneficia a aquellas personas no bancarizadas que no podían acceder a las compras por internet o suscripciones. Sin embargo, la app está dirigida a todos, jóvenes, no tan jóvenes, bancarizados y no bancarizados. Su objetivo principal es fomentar la inclusión financiera de los argentinos y se destaca la inversión en fondos comunes por parte de sus clientes.

Naranja X, empresa tecnológica que pertenece a Tarjeta Naranja y ofrece soluciones financieras y no financieras a los usuarios. Se lanza en 2019 para robustecer el ecosistema Naranja y del grupo Galicia. Al frente se encuentra Gastón Irigoyen con experiencia en Google, Youtube, entre otros. Lleva en su ADN la innovación de Naranja. Se diferencia de las demás por lanzar grandes cantidades de promociones, descuentos y bonificaciones, ahora

está ofreciendo seguro gratis para el celular. Además, ofrece compra y venta de dólares las 24 horas.

Todo pago, es una plataforma de pagos que permite cobrar y pagar ofreciendo cuotas. Es una empresa ubicada en la Provincia de Buenos Aires que dio sus primeros pasos en 2015. Desarrollada por Prisma⁶. Se accede a todos los medios de pagos adheridos mediante una única conexión. Su objetivo es que las transacciones sean más simples sin tener que ingresar todos los datos del medio de pago por operación. Se instauró como una solución para compradores y vendedores de todas las categorías.

Análisis de Comunicación y medios de la competencia

Debido a la cuarentena la comunicación del servicio se hace principalmente en medios digitales. A través de estrategias SEM (Search Engine Marketing) las billeteras buscan posicionar más alto sus nombres en la búsqueda de Google, eligiendo palabras claves relacionadas con el servicio ofrecido.

Mercado Pago busca estar presente como medio de pago aceptado en todas las plataformas e-commerce, para esto, ofrece un paso a paso de cómo incorporar en la programación de tu página, el banner de Mercado Pago. Además, cuenta con una campaña vigente bajo el lema “Mi manera” con publicidades cortas que buscan mostrar las soluciones concretas que ofrece Mercado Pago. En las publicidades utilizan un vocabulario centennial al plantear los siguientes temas “cómo recargar el celular a las 4am cuando está todo cerrado o “disfrutar de un pago con onda y rápido”, mostrando la comparación con gente que tarda para poder hacerlo en la caja. Todas estas publicidades cuentan con actores protagónicos jóvenes, con buena onda y distintos estilos.

Además, toda nuestra competencia está presente en Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube. Ualá y todo Pago suman Instagram entre sus redes sociales.

La última campaña de Ualá fue 100% digital y consistió en el armado de piezas digitales con el lema “Despertá tu plata”, en las cuales se hablaba de inversiones de una manera desestructurada y simple con un lenguaje cercano. El contenido fue orientado a sus redes sociales. En tanto a Naranja X, se observa que busca reposicionar a la marca Naranja, con una publicidad pautaada en televisión con el lema “Y un día podés”. Busca mostrar su reinención y su rápida digitalización. Además de comunicar la ampliación de su cartera de productos.

⁶ Empresa que agrupa servicios como Visa, Banelco, Monedero, entre otros.

Ventajas competitivas

1) Ventaja en costos:

a) Costos variables:

- Departamentos de Desarrollo y transformación Digital propio, lo que reduce el gasto en desarrollo.
- Tasas preferenciales y exenciones impositivas (IVA).
- Estabilidad de sus empleados lo que genera no perder talento y evitar costos de reemplazo.

b) Gastos de marketing: El Banco cuenta con una gran cantidad de productos y ya tiene desarrollada y lanzada su billetera virtual Cuenta DNI por lo tanto no implica gasto extra en fuerza de venta.

2) Ventaja en diferenciación:

a) Reputación de la marca:

- Primer Banco de la Argentina, lo que se refleja en una gran trayectoria inspirando confianza y seguridad a sus clientes.
- Primer Banco para muchas personas, especialmente del interior de la Provincia.
- Banco que fomenta la integración financiera de los más necesitados siendo organismo pagador de asistencias del Estado.

b) Diferenciación del producto:

- Banco del estado, cuenta con el aval y respaldo del Gobierno de la Provincia.

3) Ventaja en marketing:

a) Fuerza de venta: Es el Banco con mayor presencia territorial en la Provincia lo que le genera la posibilidad de llegar a más clientes.

b) Distribución: Red de cajeros automáticos Link más grande.

c) Notoriedad: En tanto al reconocimiento del logo del Banco y los colores.

Análisis de la organización

Análisis de servicio: Cuenta DNI

Servicio

Cuenta DNI es una solución digital del Banco Provincia, simple, seguro y que incluye financieramente a todos. Se otorga únicamente a clientes mayores de 18 años con domicilio en Provincia de Buenos Aires o CABA.

Principales atributos:

- Accesible: Combina tecnologías ya disponibles sin tener que realizar esfuerzos adicionales.
- Fácil: A través de una aplicación en el celular y escaneando en DNI se puede acceder a una cuenta bancaria habilitada en menos de un minuto.
- Inclusiva: Disponible para todos.
- Segura: Es la plataforma más robusta de verificación de identidad, acreditando la misma ante ReNaPer (Registro Nacional de las Personas)

¿Qué transacciones se puede realizar con cuenta DNI?

- Pagos a comercios o individuos: A un comercio se le puede pagar a través de un token y código de barra, a un individuo le puedo pagar ingresando su DNI o a través de código QR.
- Transferencias inmediatas a otros CVU/CBU.
- Consulta de movimientos
- Carga de saldo: Se puede solicitar a otro usuario, a través de transferencias o en sucursales de Banco Provincia.
- Recarga de celular
- Pago de servicios
- Recarga de Transporte: Sube y RedBus.
- Retirar dinero: podés hacerlo con o sin tarjeta de débito en cualquier cajero automático.
- Acceder a beneficios y promociones bancarias.
- Obtener una cuenta bancaria y una tarjeta de débito.

- Operar las 24hs.

Evidencia Física

Desde la aplicación se puede visualizar los últimos 10 movimientos de la cuenta. Además por cada transacción se envía una notificación al cliente con un comprobante. En caso de necesitar más detalle, se puede acceder a ellos a través del BIP (Banca Internet Provincia)

Limitaciones

- No se puede pagar en cuotas
- No se pueden contratar otros productos
- No está habilitado para menores de edad
- No puede bajarse en una Tablet.

Proceso



Figura 2: Proceso Cuenta Dni. Fuente interna confidencial. Banco Provincia.

1. Descarga: Se puede descargar desde Apple Store (Iphone) y Google Play (Android) sólo en teléfonos móviles smartphones no siendo posible su descarga en otro dispositivo móvil. Es necesario disponer de una conexión de datos o red wi-fi.
2. Escaneo DNI: Habilitado únicamente con el último DNI vigente, no se puede utilizar pasaporte ni registro de conducir.
3. Reconocimiento facial: Se realiza el reconocimiento biométrico con el Registro Nacional de las Personas. Se pide que la persona haga ciertos movimientos para su validación.

4. Validación de identidad: Se valida con el Registro Nacional de las Personas. En caso de que la validación sea correcta, se mostrarán los términos y condiciones. Cuenta con una autenticación 100% segura que acredita identidad.
5. Términos y condiciones: con firma electrónica.
6. Ingreso de datos personales:
 - Celular y mail. Si no es cliente se le pedirá además: estado civil, ocupación, nivel de estudios y un domicilio para el envío de la tarjeta de débito).
 - Si tiene varias cajas de ahorro, se presenta el listado y el cliente decidirá con qué cuenta operar. Si no tiene una caja de ahorro se le abre una.
 - Se generará BIP (Banca Internet Provincia) o ingresará la contraseña del usuario actual.
 - Clave (entre 6 y 8 números). Luego podrá acceder con la huella digital, escaneo de cara o clave creada.

Precio

- Descarga de aplicación y mantenimiento de cuenta sin costo.
- Envío y recepción de dinero sin costos.
- Los pagos son sin costos.

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

Distribución del servicio

Se realiza de manera digital a través de una aplicación disponible para todo tipo de celulares smartphones. Cada usuario puede tener una sólo Cuenta DNI a la que puede elegir qué cuenta principal ver.

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

- Página Web Oficial, cuenta con una solapa de preguntas frecuentes, la opción de chatear en línea o completar un formulario para que se contacten con vos).

- Redes sociales: Instagram, Facebook, Twitter y YouTube, todas las redes cuentan con videos instructivos.
- Centro de atención telefónica (De lunes a viernes de 8 a 22 horas)

Comercios adheridos

Cuenta DNI tiene 10.052 comercios adheridos distribuidos en toda la Provincia de Buenos Aires, entre los más reconocidos se encuentran:

- COTO
- Carrefour
- Josimar
- Cooperativa obrera
- Grupo el Nene

En estos establecimientos adheridos se cuenta con promociones especiales pagando con Cuenta DNI y se puede observar en la página web del Banco el Mapa con los comercios adheridos en una zona específica o lo más cercanos a tu ubicación.



Figura 3: Buscador de comercios adheridos. Fuente: Página Web Banco Provincia.

Distribución individuos y comercios en la Provincia de Buenos Aires

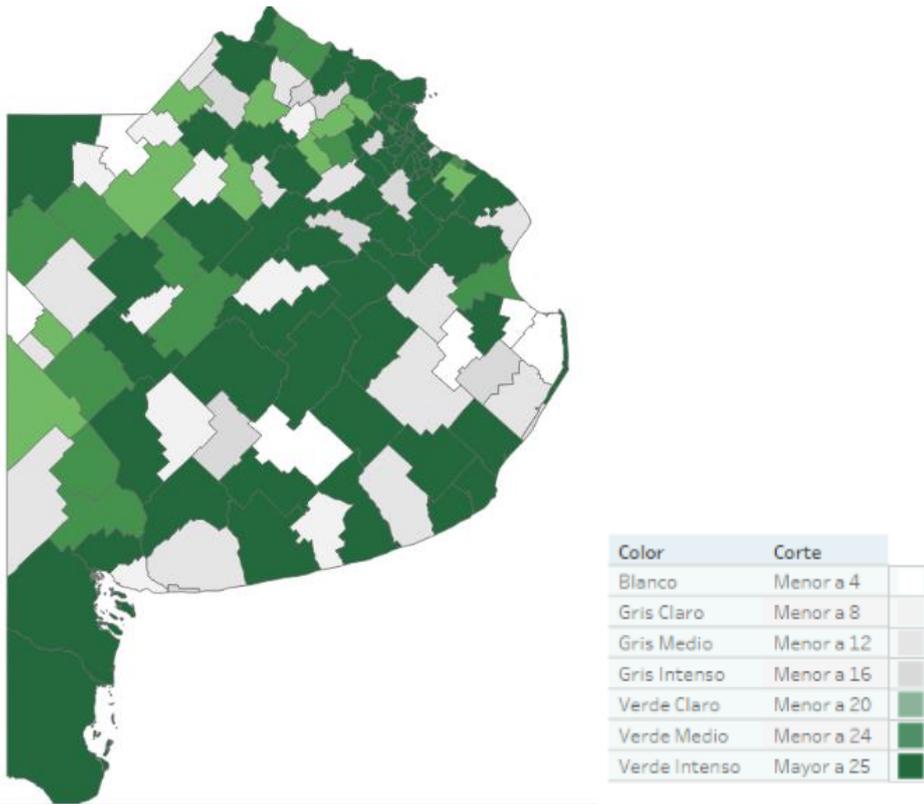


Figura 4: Distribución Comercios adheridos e individuos con cuenta DNI en la Provincia de Buenos Aires. Fuente interna confidencial Banco de la Provincia de Buenos Aires.

Personas

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

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

Análisis clientes menores de edad del Banco

El Banco Provincia cuenta con el producto Caja de ahorro para menores de edad. Se trata de una cuenta que le permite al menor realizar múltiples transacciones de forma rápida y sencilla, facilitando la operatoria cotidiana. El mantenimiento de la cuenta y de la tarjeta

de débito son sin cargo. El menor puede realizar extracciones, transferencias y pagos de impuestos y servicios a través de cajeros automáticos de la red Banco Provincia. Además puede comprar en comercios adheridos a Visa débito y acceder a Banca Internet Provincia (BIP) para consultar movimientos de su cuenta, realizar transferencias o pagar impuestos o servicios adheridos. Como requisitos se solicita que el menor tenga entre 13 y 17 años. Se puede optar porque el menor sea el titular de la cuenta aceptando la posibilidad de por cotitulares en la misma, o que el titular sea el padre, tutor o encargado y el menor sea un autorizado de la cuenta.

El Banco Provincia cuenta con 918 cuentas abiertas con este convenio, todas se encuentran activas ya que se visualizan movimientos en el último mes. El saldo que poseen todas estas cuentas suman en total \$4.398.916 que arroja un promedio de alrededor de \$5000 pesos mensuales que se transaccionan por cuenta.

Resultados

Cuenta DNI tiene un total de 1.673.467 usuarios, de los cuales 888.517 ya eran clientes y 784.950 son clientes puros de Cuenta DNI.

Se realizaron en total 262.403 transacciones por un total de \$1.460.569.671 (Mil cuatrocientos sesenta millones quinientos sesenta y nueve mil seiscientos setenta y un pesos). De las cuales 1.013 de esas transacciones se basaron en consumos en comercios (\$2.771.801), 25.166 para recargas de celulares (\$2.693.710), 1618 para recarga de transporte (\$298.180) y 112.473 para transferencias (\$562.291.979).

La cantidad de clientes activos es muy baja, se trata de unos 151.476 clientes.

El perfil de clientes es un 46,24% mujeres y un 53,76% hombres. El 82,82% no estaba dado de alta en BIP (Banca Internet Provincia).

En tanto a la edad un 18,95% tienen hasta 20 años, un 17,07% tienen de 21 a 25 años, un 24,84% tienen de 26 a 35 años, un 8,84% de 36 a 40 años, un 7,88% de 41 a 45 años, un 6,59% de 46 a 50 años, un 5,61% de 51 a 55, un 10,23% de 56 a más años.

En tanto al tipo de cliente en Mayo explotó el cliente que cobraba el IFE y Junio y Julio tomaron la primera posición los clientes nuevos.

En tanto a la radicación de los clientes 1.313.939 se encuentran radicados en AMBA, 252.746 en el interior de la Provincia y 116.068 en el interior del país. Los principales partidos son: La Matanza (85.126), La Plata (57.737), Almirante Brown (48.323), Merlo (44.244), Lomas de Zamora (39.653) General Pueyrredón (50.298) y Moreno (34.594)

Estrategias de cartera - Análisis BCG

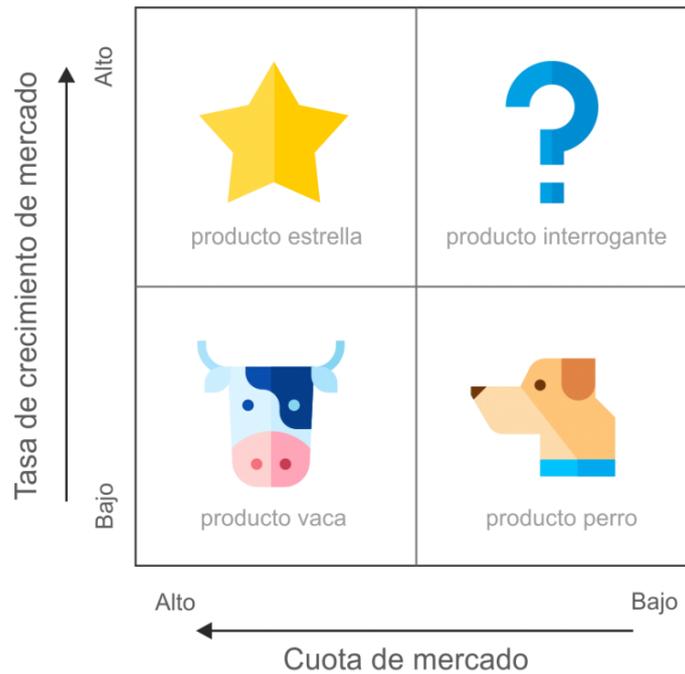


Figura 5: Matriz BCG Fuente: <https://robertoepinosa.es/>

Cuando hablamos de la billetera virtual Cuenta DNI hablamos de un servicio que para el Banco Provincia es un interrogante que de a poco se va volviendo estrella. Su tasa de crecimiento es alta y su participación en el mercado es baja debido a que es un servicio recientemente relanzado con la pandemia y que está empezando a estar presente en las mentes de los consumidores. Se trata de una innovación que busca dar una respuesta a la competencia y satisfacer necesidades del consumidor en una época pandémica en donde no se puede movilizar de su domicilio.

Análisis Matriz de Ansoff



Figura 6: Matriz de Ansoff. Fuente: (Espinosa, s.f.)

Cuenta DNI se encuentra dentro del cuadrante “Diversificación”, ya que se trata de un producto nuevo para el Banco Provincia y orientado a un mercado nuevo que sería el mercado financiero digital. El objetivo fue buscar reducir los riesgos de estancamiento ante un entorno cambiante, en donde la tecnología avanza a pasos agigantados y se convierte en una necesidad para garantizar una buena experiencia a nuestros clientes. Fue una respuesta ante el progreso y a los nuevos paradigmas del mercado. Aprovechando la oportunidad de este nuevo negocio. Se trata de una diversificación relacionada ya que guarda relación con los productos que ofrece tradicionalmente el Banco.

Análisis Matriz de gestión del valor de una empresa

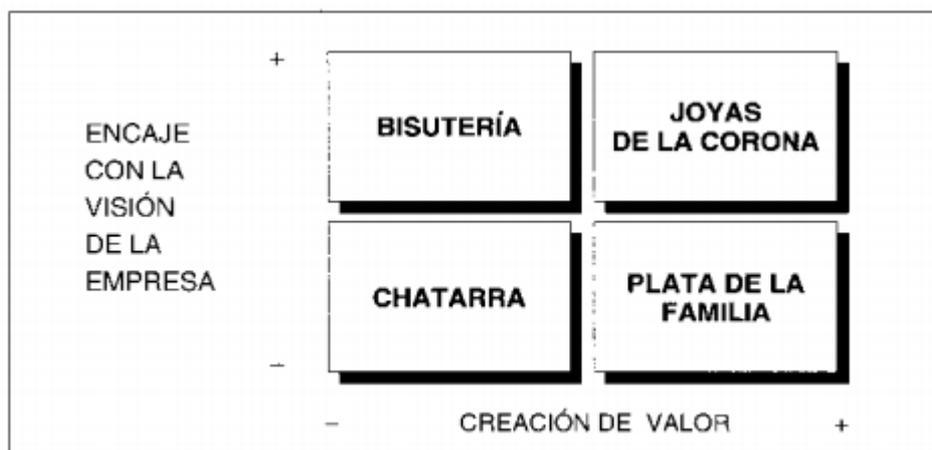


Figura 7. Matriz de gestión del valor de una empresa. Fuente: (Sainz de Vicuña Ancín, 2013)

Cuenta DNI es un servicio considerado como “Joyas de la corona” ya que encaja con la visión del Banco de ser impulsor del desarrollo y con valores como la innovación y la competitividad. Y además crea valor tanto para el Banco porque ya logró aumentar la cantidad de clientes individuos un 46% como para el cliente ya que se trata de un producto útil, fácil de utilizar y sin necesidad de concurrir a la sucursal ni firmar papeles.

Diagnóstico

Análisis FODA

Fortalezas

- Primer Banco de la Argentina, lo que se refleja en una gran trayectoria inspirando confianza y seguridad a sus clientes.
- Es el Banco con mayor presencia territorial en la Provincia. Esto facilita la cercanía con el cliente y el reconocimiento de marca.
- Facilidad de acceso a la aplicación.
- Gratuidad de costos operativos.
- Costo financiero total menor que el de su competencia al estar exento de IVA para operaciones con tarjetas de crédito o toma de financiación.
- Banco del Estado, cuenta con el aval y respaldo del Gobierno de la Provincia.
- Con la aplicación se eliminan límites geográficos.
- Departamento de Transformación Digital y Desarrollo de sistemas propio.

Debilidades

- Fallas en el HomeBanking por no soportar muchos usuarios al mismo momento. La página se cae en fechas de cobros, lo que produce tensión entre los usuarios que no pueden administrar sus fondos en los momentos que necesitan. Esto genera, disgusto de los clientes, mucha presencia en las sucursales, reclamos y clientes no conformes.
- Poca información en la página web del Banco.
- La política comercial no está enfocada en los más jóvenes.
- Burocracia administrativa, muchos requisitos para obtener ciertos productos especialmente financieros.
- Sistemas tecnológicos deficientes dentro de la organización que generan lentitud en la atención y en el desenvolvimiento diario de la actividad.
- Comunicación deficiente, los empleados no tienen la habitualidad de leer los cambios de normativas y operatorias.
- Problemas en la organización debido a su gran tamaño, gran cantidad de personal y distintas ubicaciones geográficas de sus unidades de negocios, generando falta de integración y compromiso hacia objetivos comunes.
- Atención reducida por la pandemia.

- Colapso de canales digitales de comunicación por la pandemia.

Amenazas

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

Oportunidades

- Cliente 100% digital, con acceso al menos a un celular con internet, con necesidad de no asistir a una sucursal y resolver sus trámites de manera online.
- Clientes y padres interesados en administrar las finanzas de sus hijos.
- Plan Conectar igualdad, entre otros, para disminuir brecha tecnológica entre los más jóvenes que estudian, tanto en colegios públicos como privados, ofreciendo accesos gratuitos a internet o ya sea distribuyendo tablets o netbooks.
- Masificación de descargas de Cuenta DNI.
- Disposiciones del BCRA que avalan cuentas para menores de edad.

Principales conclusiones del análisis FODA

A partir del análisis realizado se va a buscar mantener el servicio Cuenta DNI ya que es un producto innovador, tecnológico y disruptivo para el Banco del Provincia de Buenos Aires, como así también todas sus funcionalidades y su gratuidad de operabilidad.

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

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

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

Marco referencial

Banco Central de la República Argentina (BCRA)

Organismo rector del sistema financiero de la Argentina. Su objetivo es publicar antes del inicio de cada ejercicio anual sus objetivos y planes respecto del desarrollo de las políticas monetaria, financiera, crediticia y cambiaria. De producirse cambios significativos en sus objetivos y planes, el banco deberá dar a conocer sus causas y las medidas adoptadas en consecuencia. De acuerdo con lo establecido en el artículo 3° de su Carta Orgánica, el primer objetivo del BCRA es velar por la estabilidad monetaria de la Argentina. Fomentar la estabilidad y el desarrollo del sector financiero es una prioridad de este Banco, contribuyendo así al objetivo último de su tarea: el desarrollo económico con equidad social.

Otro importante objetivo consiste en fomentar la inclusión financiera y la modernización de los medios de pago.

En su comunicación “A”6700 adoptó la resolución de incorporar a las normas sobre “Depósitos de ahorro, cuenta sueldo y especiales”, la “Caja de ahorro destinada a menores de edad adolescentes”. Pudiendo con esta disposición, adolescentes a partir de los 13 años ser titulares de una caja de ahorros sin intervención de sus representantes legales. A partir de esto, se empezó a hablar de fomentar la bancarización entre los jóvenes, de la independencia económica y de la inclusión financiera temprana.

Banco de la Provincia de Buenos Aires

Nace el 6 de Septiembre de 1822 bajo el nombre de Banco de Argentina e Hispanoamérica, hoy Banco de la Provincia de Buenos Aires. El mismo día de su inicio puso

en circulación los primeros billetes de la historia Argentina. En 1856 fue impulsor de los primeros créditos hipotecarios del país. A partir de 1863, con la apertura de sucursales en el interior de la provincia, llevó la posibilidad de crecimiento económico y progreso. Actualmente posee 421 filiales compuestas por 415 locales, 1 casa central y 5 Bancos móviles, llegando así a poblaciones donde hasta el día de hoy sigue siendo la única institución bancaria existente. En 1919 incorpora a la primera trabajadora, actualmente cuenta con 10341 empleados y desarrolla una política de equidad en la cual, ante la paridad de candidatos, se priorizará el ingreso de mujeres, hasta alcanzar porcentajes de composición dotacional similares a los estándares nacionales verificados en los últimos censos oficiales.

El centennial como nuevo consumidor

Entender el comportamiento del consumidor es esencial porque es necesario determinar el mercado, entender a quién le estamos hablando, a quiénes no dirigimos. Resultaría imposible diseñar nuevos productos o servicios si no sabemos quiénes son los que los consumen. El comportamiento del consumidor, se basa en estudiar los procesos que intervienen en una elección, ya sean de compra o uso de productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos. Sin embargo, el comportamiento del consumidor es un proceso continuo y no únicamente en el momento de la compra. No se sabe cuándo empieza ni cuando termina. Hay que saber comunicarse con el consumidor sin saber cuándo va a ser el momento de compra. El consumismo de hoy no tiene como objeto satisfacer necesidades sino deseos.

Zygmunt Bauman afirma que:

Se ha dicho que el *spiritus movens* de la actividad del consumidor ya no es conjunto de necesidades definidas, sino el deseo – una entidad mucho más volátil y efímera, evasiva y caprichosa, y esencialmente mucho más vaga que las “necesidades”, un motivo autogenerado y autoimpulsado que no requiere justificación ni causa-. (2013, pág. 80)

Se considera al deseo como algo mucho más fluido que la necesidad, insaciable. Los jóvenes se expresan a través de sus posesiones. No compran los productos por lo que hacen sino por lo que significa tenerlos. Ayuda a definir su lugar en la sociedad, crea vínculos entre quienes prefieren lo mismo. Los influencer pasan a ser todo lo que ellos quieren ser y se identifican a través de ellos. Es un desafío lograr que los centennials perciban las comunicaciones de las marcas, ya que son expertos en saltar publicidades y bloquearlas.

Además, que se ven expuestos a una cantidad de estímulos enorme y en forma simultánea. Por eso, se debe optar por mensajes de gran impacto, disruptivos, y que manejen los mismos códigos que ellos. Por lo tanto, su análisis se vuelve fundamental. ¿Son ellos los que deciden abrir una caja de ahorros? ¿Son influenciados por sus padres? ¿Quién toma la decisión final? Todos estos cuestionamientos fueron analizados por el BCRA, cuando informaron en una primera instancia la posibilidad de que un menor sea “autorizado” en una caja de ahorro y el titular de la misma sea el padre, madre o tutor. Sin embargo, la situación cambió cuando comunicó que el menor iba a poder ser el titular de la cuenta, sin la necesidad de estar acompañados para su apertura por sus representantes legales. No sólo le permitió al menor disponer de una cuenta sino también de una tarjeta de débito, ver sus movimientos y administrarse a través de homebanking, realizar transferencias y hasta inversiones.

Con esta normativa, se busca fomentar la inclusión financiera de los adolescentes, promueve la bancarización y el uso de medios electrónicos de pago.

Esta disposición dejó sobre los jóvenes de entre 13 y 17 años el poder de decisión sobre el manejo de sus finanzas. Entre los proyectos más habituales que el adolescente en edad escolar maneja dinero son: Viaje de egresados, indumentaria de egresados, salidas temáticas, viajes educativos, becas, proyectos solidarios. Realiza uso de pagos digitales para videojuegos y suscripciones. Además, el 78% de los jóvenes encuestados por el BCRA declaró que le gustaría ahorrar en un banco para poder pagar estudios o comprarse indumentaria.

Un joven puede tener todo tipo de relación que se da entre dos personas con un objeto que desea. Puede elegir por factores personales, ya sea necesidades actuales o pasadas que siguen insatisfechas, o por algún estímulo, ya sea el tamaño, color, posición o novedad de las cosas. El objetivo de todas las marcas es estar primeros en la red asociativa del cliente.

Billetera Virtual

Una billetera o cartera virtual encriptada, es un medio por el cual se puede guardar, enviar y recibir cualquier moneda o datos, por tanto, es una manera segura de guardar fondos. Sin la necesidad de estar bancarizado, se pueden realizar pagos y trasferencias a través de la App que se descarga en los teléfonos celulares de modo gratuito.

Beneficios para los bancos

- Disponibilidad constante de dinero de los consumidores que dejan de retirar efectivo
- Ahorro de los costos operativos

- Ganancias por uso de nuevos servicios

Beneficios para los consumidores

- Todos los medios de pago en una sola aplicación
- Simplicidad para pagar y transferir
- Menores costos

Beneficios para el Estado

- Rastreo exacto de movimientos de fondos
- Mejor control impositivo
- Simplificación del comercio electrónico

Bancos Online

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

Aspectos positivos:

- ✓ Sencillez
- ✓ Comodidad
- ✓ Bajos costos

Aspectos negativos

- ✓ Menos productos
- ✓ Desconfianza
- ✓ Falta de contacto con el consumidor

Cultura y consumo

El consumo está rodeado por un marco cultural, nos invade la cultura y modifica el consumo. El consumo es “un proceso de comunicación que asigna identidades y realidades a los sujetos”. (Méndez Hernández, 2007). Los consumos se explican dentro de la realidad

propia del individuo y de sus códigos culturales. La investigación de mercados se convirtió en una herramienta fundamental para conocer a los consumidores.

El consumidor ya no se conforma con lo que el mercado le ofrece, sino que es el mercado el que debe adaptarse a las necesidades de los consumidores. “Se entiende al consumo como un proceso en el que imaginarios y representaciones creadas por la cultura suscitan prácticas de compra y uso específicas, asignado significado a lo que se compra y consume”. (Méndez Hernández, 2007). El consumo cumple con una función de generador, actor y reproductor de cultura. El consumidor puede tener varias personalidades dependiendo en qué situación se encuentre, se trata de consumidores “fragmentados”. Para lograr delimitar una personalidad hay que buscar todos los conceptos opuestos.

Hoy en día se busca una identidad, ser libres de ser diferentes, los jóvenes tienen esto muy en claro y respetan la diversidad. Pero se comunican a través de sus consumos. Se debe comprender qué desean, con qué se identifican, cómo piensan, cómo eligen, para poder comprender su identidad grupal.

Marketing relacional

Estamos en un momento donde pasa todo de lo transaccional a lo relacional, conversando es la única manera que se logra hacer un nuevo cliente. El valor no se encuentra en la transacción sino en el sostener el vínculo. La relación con el cliente se convierte en un activo organizacional. Se empieza a hablar de las 4 C del marketing: Compartir momentos, contenidos y conversación. Hoy el valor ya no es legitimado por un crítico, es legitimado por un influencer. La atención y el tiempo del usuario se convierten en lo más importante.

El marketing relacional busca que la relación con el cliente sea duradera, que beneficie tanto los intereses de los clientes como de la compañía. Se busca crear valor adicional para el cliente a través de comunicaciones personalizadas, servicios extras, productos personalizados u ofertas especiales. Un cliente satisfecho es un cliente leal y un cliente leal es un cliente más rentable para la compañía.

Identidad digital

La Revolución Digital con la que convivimos llegó acompañada por el desarrollo de nuevas tecnologías de la información y por la innovación en sistemas digitales, transformando la relación del consumidor con su entorno. Se generan constantemente nuevas

modalidades de compras, de formación, de transmisión de información y de interacción entre las personas.

Se crean nuevas formas de contacto con la realidad. Se hace masivo el acceso a través de internet, y se replantea la gratuidad de las cosas: del periodismo, de los libros, de las películas, las aplicaciones, todo. Todo se vuelve masivo y gratuito y al alcance de todos. Dado que la distribución digital se vuelve más barata cada año, el coste marginal de los servicios digitales tiende a cero.

Las comunicaciones se vuelven más ágiles y dinámicas pero más empobrecidas en contenidos. Hoy se pelea por la atención de los clientes ya que están expuestos a tantos contenidos que es muy difícil captarlos.

Sin embargo, las redes sociales y sus herramientas son cosas que ninguna marca puede evitar ni debe hacerlo, es el lugar a través del cual te mostramos al mundo. Una buena gestión puede ser un diferencial estratégico. La personalidad digital es algo que se debe tratar y decidir con cuidado, puede o no tener que ver con la personalidad real. Pero Internet se vuelve una realidad y como perciban nuestra identidad digital influirá en nuestra operatoria diaria. Mucho más importante cuando se ofrece un servicio de atención al cliente, se debería mantener una misma línea digital que en el ambiente físico. Hoy, las redes sociales nos definen tanto como el ambiente físico.

Objetivos de negocio

Bases estratégicas

Misión

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

Visión

- Ser reconocido como el banco que trasciende el rol bancario, financiero y crediticio, destacando su función social e integradora.
- Ser un banco cercano a la gente.

- Ser un gran lugar para trabajar, en donde se brinda oportunidades de trabajo a personas con capacidades diferentes, promoviendo la igualdad de género y la política de Derechos Humanos.
- Ser el Banco de las nuevas generaciones de bonaerenses.

Valores

- **Competitividad:** estar orientado a la satisfacción del cliente a través de la optimización de la relación de contacto y sus resultados comerciales. Identificando sus expectativas manifiestas y latentes y configurándolas en términos de servicios que se compatibilicen con ellas, en forma diferenciada de cualquier otra propuesta.
- **Productividad:** maximizar el aprovechamiento compartido de los recursos disponibles.
- **Innovación:** significa instalar el objetivo de creación o modificación de servicios, estilos, prácticas y líneas de negocios, en consonancia con la evolución en los hábitos de consumo y expectativas de los segmentos objetivos.
- **Excelencia:** significa orientarse, continua y cotidianamente, a través del ejercicio de las mejores prácticas de la industria de servicios. Implica investigar permanentemente las posibilidades de optimización de las relaciones con clientes y proveedores, los procedimientos administrativos y transaccionales, la gestión de talentos y del nivel de conocimientos del capital humano.
- **Ética y transparencia:** todas las acciones y procesos concebidos y desarrollados por el Banco estarán regidos por las normas de ética y transparencia en los negocios y sometidos a la consideración del órgano societario.
- **Igualdad e inclusión:** las prácticas de gestión de recursos humanos y de orientación estratégica de las empresas, se conciben con el compromiso del respeto igualitario de las personas en ámbitos de trabajo y de negocios, abiertos e inclusivos para todos los sectores, credos e ideologías

Políticas

- **Política de relaciones con el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires:** El Banco es el agente financiero del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Asimismo, el Banco goza de completa autonomía, quedando el gobierno de éste a cargo exclusivo de su Directorio. Las relaciones con el Poder Ejecutivo de la Provincia las mantiene orgánicamente a través del Ministerio de Economía de la Provincia.

- Política con proveedores: El Banco observará el régimen de contrataciones establecido en el Reglamento de Contrataciones propio aprobado por el Directorio que regula las contrataciones en las que el Banco es parte, y cuyos principios generales son: Razonabilidad, Publicidad y Difusión, Concurrencia, Igualdad, Libre Competencia, economía, y Transparencia.
- Política con clientes y usuarios: El Banco posee múltiples canales de comunicación con sus clientes; vía internet desde su página institucional www.bancoprovincia.com.ar, a través de su red de filiales en forma personalizada y mediante sus canales alternativos: Centro de Contacto Telefónico, Twitter, Facebook, correo electrónico, red de cajeros automáticos, Banca Internet Provincia BIP y banca automática en terminales autoservicios ubicados en las unidades de negocios.
- Políticas y programas de incentivos económicos al personal: Es fijada por el Directorio, la implementación de estos sistemas se encuentra a cargo de la Gerencia de Gestión de las Personas y cuenta con la intervención del comité de incentivos al personal.
- Herramienta potenciar: Por medio de esta herramienta se realiza la distribución de pautas entre los Centros Zonales, de acuerdo a la potencialidad detectada en su zona de influencia, maximizando la gestión de los mismos la cual. Luego se mide y se evalúa. Todos los integrantes de las unidades de negocio, los Gerentes Zonales, Subgerentes zonales y coordinadores zonales a cargo de la coordinación comercial de los centros, pueden obtener un plus trimestral en función con el grado de cumplimiento de los objetivos comerciales asignados.
- Política de transparencia: A fin de promover el bien Gobierno Institucional y en línea con el compromiso del Directorio de realizar acciones tendientes a robustecer la calidad institucional, se suscribió un convenio de cooperación con la Oficina de Fortalecimiento Institucional de la Provincia de Buenos Aires. Asimismo, la Entidad persigue brindar una apropiada divulgación de la información dirigida al depositante, inversor, y público en general.
- Política Conozca su estructura organizacional: El directorio y la Gerencia General comprenden la importancia de que todos los miembros de la Entidad conozcan y colaboren en la difusión de la estructura organizacional. Para contribuir a ello, el Banco publica sus estrategias, políticas, organigrama, misión y funciones de sus dependencias y manuales de procedimiento en su intranet, y se propone seguir

ampliando y actualizando su Digesto Administrativo de modo tal que todo el personal pueda tener acceso a dicha información.

- Política de gestión de riesgos: En cumplimiento de la norma emitida por el BCRA sobre “Lineamientos para la gestión de riesgos en las entidades financieras”, el Banco se encuentra gestionando los riesgos de manera integral, habiéndose aprobado oportunamente las políticas y estrategias que contienen el modelo adoptado para una efectiva gestión del riesgo, así como también, los procedimientos y herramientas utilizados para tal fin.
- Política de privacidad y de protección de la información de los clientes: El Banco tiene establecido que sus empleados y/o proveedores, que en razón del cargo o actividad profesional, dispongan o tengan acceso a la información de clientes, son responsables de su custodia y apropiado uso, debiendo en consecuencia observar conductas referidas al uso de la información confidencial que comprenden:
 - Expresa prohibición de divulgar, por cuenta propia o ajena, directa o indirectamente a persona humana o jurídica, pública o privada, de toda información cuya confidencialidad hubiera sido solicitada o conferida.
 - Los empleados, que por razón de su cargo o actividad profesional, dispongan o tengan acceso a información de clientes, son responsables de su custodia y uso apropiado.
 - Dar cumplimiento a las exigencias legales vigentes en materia de protección de datos de carácter personal y el secreto bancario y secreto fiscal.
- Políticas de ética y de conducta: El Banco tiene establecido que todo empleado, cualquiera sea su forma de relación laboral, debe evitar cualquier situación que pudiera originar un conflicto de intereses, ya sea privados o personales, capaces de influir en la imparcialidad y objetividad requeridas para el desempeño de sus tareas. El personal está obligado a excusarse de intervenir en todo aquello en que su actuación pueda originar interpretaciones de parcialidad o concurra en incompatibilidad moral, así como llevar a conocimiento de la Superioridad todo acto o procedimiento que pueda causar perjuicio a la Institución o configurar delito o falta administrativa.
- Política de la calidad y sustentabilidad: El Banco orienta su gestión hacia un modelo de excelencia sobre la base de estándares nacionales e internacionales, con el propósito de promover el fortalecimiento institucional mediante la implementación de herramientas de gestión innovadoras, la mejora de los procesos internos, la

seguridad, la profesionalización de sus empleados y la incorporación de nuevas tecnologías, construyendo una relación ética y transparente entre sus clientes, empleados, la comunidad y el medio ambiente.

Definición de objetivos estratégicos cuantificables

Alinear objetivos del negocio

Los objetivos del negocio se encuentran alineados con el producto Cuenta DNI, ya que el principal objetivo del Banco es ser impulsor del desarrollo de la Provincia y su gente, y Cuenta DNI genera la inserción financiera de gran parte de la población que no contaba con una cuenta en una entidad bancaria (por ejemplo, todas las personas que se bajaron la aplicación para cobrar el IFE). Además, busca ser cercano a la gente, si bien lo logró a través de su amplia red de cajeros automáticos y sucursales en toda la Provincia de Buenos Aires llegando a lugares del interior donde aún se consagra como única entidad bancaria, hoy en día el contexto pone sobre la mesa la digitalización. La imposibilidad del cliente de asistir a una sucursal, generó la necesidad de mejorar la experiencia online del cliente ofreciendo un producto digital que se adapte a las necesidades actuales, por eso con Cuenta DNI se logra expandir aún más el mercado, llegando a clientes fuera de la Provincia de Buenos Aires y ofreciendo todos los servicios que el cliente en este contexto de pandemia necesita. Otro de los principales pilares para el Banco es lograr atraer a las nuevas generaciones. Por lo tanto, con Cuenta DNI, se ofrece un producto tecnológico respondiendo a las tendencias del mercado y con todas las funcionalidades necesarias y con el único requisito de contar con un celular.

Sin embargo, se puede observar que Cuenta DNI es más popular entre los jóvenes millennials entre los 26 a 35 años (24,84%) que entre los centennials que tienen hasta 20 años (18,95%), esto se debe a que el Banco todavía no desarrolló la posibilidad de que un menor de 18 pueda acceder a la aplicación, sin embargo, sí lo permite con las cuentas bancarias. Es un segmento que está desatendiendo y Ualá es una de las aplicaciones que compite de cerca a Cuenta DNI y sí les permite bajarse su App. Por lo tanto, se debería alinear el negocio para poder atender a este segmento.

Objetivos específicos SMART

- Posicionar el producto Cuenta DNI en el segmento centennial (jóvenes de 13 a 18 años), que dispongan de dinero ya sea por medios propios o de terceros (trabajan, cobran becas, o reciben dinero mensualmente de sus padres), de la Provincia de Buenos Aires y CABA, para el primer semestre 2021.
- Aumentar 5 puntos la proporción de jóvenes hasta 20 años que se bajan la aplicación Cuenta DNI para el primer semestre 2021.
- Generar que el 50% de aplicaciones bajadas por jóvenes hasta 20 años permanezcan activas para el primer semestre 2021.
- Duplicar la cantidad de cuentas para menores registradas en Banco Provincia para el primer semestre 2021.

Definición de KPI

Se van a analizar los siguientes KPIs:

Sobre la aplicación:

- Usuarios (específicamente de hasta 20 años de edad que se bajan la aplicación)
- Tasa de abandono/clientes inactivos: aquellos usuarios que bajan la App pero no la utilizan.
- Tiempo de permanencia y mapa de calor para entender el interés que tienen los usuarios en la aplicación como ser funcionalidades que más transacciones tiene.
- Retención de usuarios: aquellos usuarios que vuelven a usar la aplicación después de la primera vez.
- Costo de adquisición de usuarios: inversión en publicidad vs nuevos clientes.
- Ingresos por usuario: cuánto dinero gestionan los usuarios menores a 20 años a través de la App.

En Instagram:

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

Investigación

Brief de investigación

De acuerdo con todo el análisis interno y externo realizado, y considerando la importancia de entender al segmento centennial y la falta de investigaciones específicas sobre su percepción de las billeteras virtuales, se observó como oportunidad realizar una investigación cuantitativa a través de encuestas.

El objetivo principal de la encuesta es conocer cuál es la percepción de los jóvenes centennials sobre las billeteras virtuales, ¿saben lo que son y para qué sirven?, ¿qué cantidad de dinero en efectivo manejan?, ¿les interesa el concepto de tener una tarjeta?

Ya que Cuenta DNI viene teniendo una tendencia positiva en los jóvenes mayores de 20 años, la encuesta se centró en los jóvenes de 13 a 18 años.

A partir de los resultados obtenidos, se tomarán las decisiones estratégicas correspondientes sobre Cuenta DNI para poder ofrecer a esta generación un producto de valor.

¿Qué opinan los jóvenes sobre las billeteras virtuales?

Se realizó una encuesta a 61 jóvenes hombres y mujeres entre 13 y 18 años de la Provincia y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para entender su opinión sobre las billeteras virtuales, el manejo del dinero y las compras online. El 47,5% de la muestra tienen entre 17 y 18 años, el 36,1% tiene entre 15 y 16 y el 16,5% entre 13 y 14 años. Se envió la encuesta sólo a 4 menores y se les pidió que la difundieran entre sus amigos, en menos de dos horas ya contaba con 61 respuestas. Este es un hecho que resalta la manera en que se interconectan, se relacionan y se comparten cosas entre ellos, la masificación instantánea.

Cuando se les consultó si disponían de un celular, el 100% respondió que sí.

El 72,1% realizó alguna vez un pago por internet y 67,2% confesó haber pedido prestado una tarjeta. Es menester mencionar que el 90,3% dijo que ahorra actualmente. Si bien sólo un 23% respondió que recibe dinero mensualmente, y el 9,8% una beca mensual, el 81,3% considera que puede llegar a manejar alrededor de \$5000,00 por mes y un 12,5% hasta \$10.000,00.

El 72,1% considera que le gustaría poder controlar sus gastos y realizar pagos sin pedirle a otra persona.

Cuando se consulta sobre si saben lo que es una billetera virtual, el 46% coincide en que sólo escucharon algo sobre el tema, y un 31,7% confesó que no sabe qué es.

¿Sabés lo que es una billetera virtual?

61 respuestas

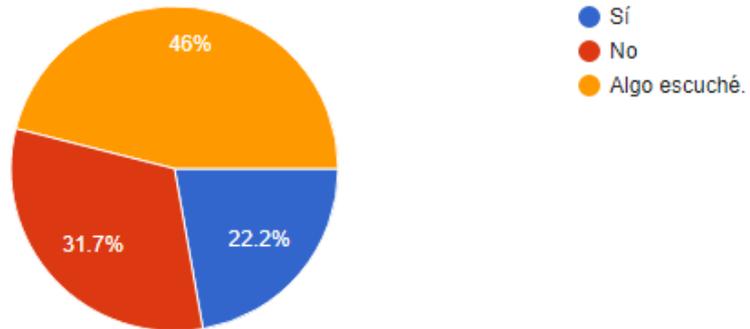


Figura 8: Los jóvenes y las billeteras virtuales. Fuente: Gráficos realizados por Google Forms. Investigación propia.

Sin embargo, el 100% conoce a Mercado Pago cuando se la informa como “app”.

Marcá las apps que conocés:

61 respuestas

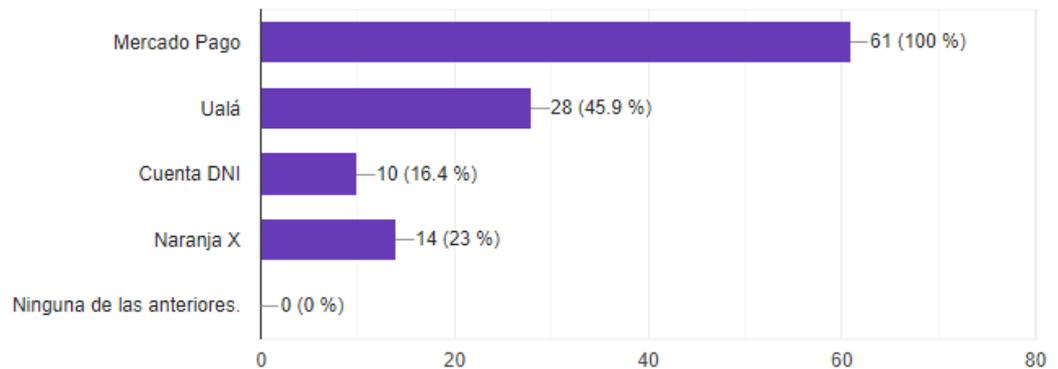


Figura 9: Los jóvenes y las billeteras virtuales- Apps. Fuente: Gráficos realizados por Google Forms. Investigación propia.

Cuando se les consultó si les gustaría tener una tarjeta para realizar pagos el 90% respondió que sí. El 59% declaró que pondría sus ahorros en un Banco si le pagaran por hacerlo y un 36,1% confesó que tal vez lo haría.

En tanto a los métodos de pago, al 51,6% le parece más cómodo pagar desde el celular y un 26,6% con tarjeta. El porcentaje que prefiere pagar en efectivo es bastante alto con un 21,9%.

Instagram sigue siendo la red social favorita, elegida por un 63,1%, mientras que Tik Tok le gana a Youtube ya que la eligió un 16,9%.

¿Cuál es tu red social favorita?

61 respuestas

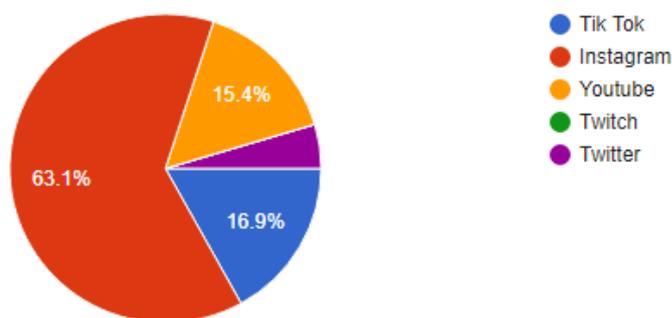


Figura 10: Los jóvenes y las billeteras virtuales – Red social preferida. Fuente: Gráficos realizados por Google Forms. Investigación propia.

Lo más interesante del análisis surge cuando se les hace una pregunta abierta sobre qué debería ofrecer una App que maneje su dinero para que el menor la elija, si bien sólo respondieron 38 jóvenes, 13 jóvenes coincidieron en que seguridad y confianza son primordiales y 9 respondieron que sea fácil de usar. También remarcaron la rapidez, posibilidad de inversión, beneficios, que la acepten en muchos lugares, tener el total control sobre su dinero, que la recomiende alguien de confianza, que asegure la protección ante cualquier problema, que tenga un seguro y que cuente con una buena atención.

Entrevista en profundidad con referente del Banco Provincia.

En una entrevista en profundidad, Juan Lasala, Subgerente General del área de Comercialización y créditos del Banco de la Provincia de Buenos Aires, remarcó el interés que tiene el Banco en aprovechar las nuevas tendencias y poner el foco en las nuevas generaciones.

En contexto de pandemia y debido a que en el Banco se dio la posibilidad de trabajar de manera remota, la entrevista se realizó por la plataforma Teams que es la herramienta oficial que utiliza el Banco para las comunicaciones.

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

- **¿Qué piensa sobre la generación centennial (13 a 24 años)? ¿La considera una generación importante para el modelo de negocios del Banco?**
- Considero que son muy importantes para el banco, ¡son nuestros próximos emprendedores! Y nos obligan a dar una nueva mirada al modelo de negocios del Banco, con foco en el futuro y las nuevas tendencias.
- **El BCRA en su comunicación A6700 autorizó a que los Bancos puedan ofrecer a jóvenes entre 13 y 17 una caja de ahorro y sus funcionalidades sin la necesidad de estar acompañados por sus representantes legales, ¿por qué Cuenta DNI no está habilitada para menores?**
- Fue una decisión comercial. Pero opino que podría agregarse dichos beneficiarios, siempre y cuando garanticemos la seguridad.
- **Si bien aún no está habilitada Cuenta DNI para menores, sí tienen la posibilidad de abrir una caja de ahorros en el Banco, ¿Por qué un menor debería elegir Banco Provincia?**
- Porque es un Banco con trayectoria, historia y confiable. Esta incrementado sus herramientas digitales para competir con las fintech. La incorporación de Cuenta DNI como Billetera virtual fue un gran avance y se siguen incorporando nuevas funcionalidades.
- **En su visión, el Banco Provincia plantea ser el Banco de las nuevas generaciones, ¿cómo plantea lograrlo?**
- Claramente, el Banco debe constantemente adaptarse a sus clientes y con ello a las nuevas generaciones. La incorporación de estas nuevas generaciones en la Institución ayuda a comprender sus necesidades y que puedan aportar nuevas propuestas y desafíos constantes.
- **Considerando que Ualá, una de las billeteras virtuales competidoras de cuenta DNI permite que menores se descarguen la aplicación y utilicen una tarjeta prepaga, y que Cuenta DNI ya se posicionó entre los millenials, ¿cree prudente enfocar esfuerzos en la generación de los centennials?**

- Por supuesto, un Banco debe poder brindar servicios a varios segmentos. Los productos pueden ser segmentados, pero las tecnologías y los servicios que se brindan, debe ser igual para todos.

Conclusiones de la investigación

A través de la encuesta realizada, se concluye que los jóvenes tienen muy poco conocimiento sobre las billeteras, ni siquiera las conocen como billeteras sino como “apps”. Otro aspecto importante es la magnitud de la viralización de contenidos a través del celular por parte de los jóvenes y su conectividad, teniendo en cuenta que, habiendo enviado la encuesta a unos pocos, en pocas horas se contaba con más respuestas de las necesarias para esta investigación.

Por otro lado, se confirmó que la red social que más utilizan es Instagram con una tendencia creciente de Tik Tok.

La mayoría de los jóvenes entiende sobre pagos online y saben qué es y para qué sirve una tarjeta. Además, mostraron interés en el ahorro y en aprender a controlar sus gastos y administrarse.

Un dato importante es que un 26,6% de los jóvenes encuestados valoran la tarjeta física, cuando todo lleva a la virtualidad aún piensan que pagar con una tarjeta física es más cómodo, y se observa un porcentaje de jóvenes (21,9%) que aún manejan el efectivo y se sienten cómodos con ese método de pago.

Por último, se entiende que los atributos más importantes para ellos para elegir un producto son la seguridad, la confianza, la sencillez y rapidez. Y podemos inferir que un buen influencer de Instagram, podría ser perfecto para llegar a los jóvenes ya que eligen un producto si se los recomiendan e Instagram fue elegida por el 63,1% de los jóvenes encuestados como la red social favorita.

La entrevista en profundidad con el referente del Banco Provincia nos lleva a concluir que el Banco está realmente interesado en nuevos desafíos, está dispuesto a adaptarse y a ofrecer un producto atractivo para atraer a las nuevas generaciones y está abierto a hacerle a Cuenta DNI los cambios que sean necesarios para poder llegar a todos los segmentos.

Estrategia

Las decisiones sobre las acciones a emprender en tanto a los recursos a utilizar para alcanzar los objetivos finales estarán orientadas a explotar los puntos fuertes de la marca y evitar los débiles. Se aprovechará el reconocimiento de la marca Banco Provincia como un Banco con gran trayectoria y confianza y con el aval del Estado. Se aprovechará también la inversión actual en marketing que está teniendo el producto Cuenta DNI para expandirlo hacia un nuevo segmento: los centennials. Además, se explotará la oportunidad de que estos potenciales clientes están en su mayoría digitalizados, ya sea por medios propios o de terceros como asistencia del Gobierno con sus planes de igualdad de accesos a la tecnología. Se trabajará sobre la concentración de fuerzas en una política comercial orientada a los más jóvenes, considerando su interés y el de sus padres en administrar de manera eficiente y segura sus fondos y tomaremos la garantía del BCRA que asegura la posibilidad de que los jóvenes adolescentes puedan tener una cuenta en un Banco.

Considerando la Matriz de Ansoff, se llevará adelante una línea estratégica de expansión que involucra al producto actual (Cuenta DNI) ya que es un producto innovador, tecnológico y disruptivo para el Banco del Provincia de Buenos Aires, y al desarrollo de nuevos mercados (Clientes centennials como nuevos usuarios y como segmento estratégico prioritario). Se busca con esta estrategia, reducir la dependencia del producto a un solo segmento y obtener mejores resultados, debido a un crecimiento de descargas y reducción del riesgo empresarial. Hay más posibilidades de éxito con productos que ya se conocen y Cuenta DNI está manteniendo un buen desempeño en el mercado, ya que siguen aumentando a diario sus descargas. Además, la rentabilidad es superior en estrategias de expansión.

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

La estrategia consistirá en una estrategia ofensiva de entrada en nuevos mercados, atacando a la competencia de las Fintechs y las soluciones tecnológicas por la debilidad de que no cuentan con la garantía del BCRA al no ser entidades financieras. Por lo tanto, se atacará en dos atributos: seguridad y confianza, los cuales se consideran una debilidad de

dichos competidores y en la encuesta realizada surgieron como atributos que consideran los jóvenes a la hora de elegir una App para que administre su dinero.

Con esta estrategia se podrá obtener beneficios a largo plazo, porque los centennials próximamente se insertarán en el mundo laboral y empezarán a manejar aún más dinero del que manejan hoy en día. Se buscará la entrada en el mercado atractivo de los centennial en el que actualmente no se tiene una posición definida. La estrategia estará apoyada en la notoriedad, trayectoria y experiencia con la que cuenta el Banco Provincia y se utilizará la tecnología actualmente disponible.

Posicionamiento de marca

Segmentación y Target: Se apuntará a dos targets. Por un lado, jóvenes de 13 a 18 años radicados en CABA y Provincia de Buenos Aires, interesados en ahorrar, tener control sobre el dinero que manejan o disponen ya sea el otorgado por sus padres, obtenido de becas u otros medios. Que trabajan o no, viven con sus padres o no. Interesados en realizar pagos virtuales a través de su celular o poseer una tarjeta.

Por otro lado, padres de jóvenes entre 13 y 18 años, interesados en que sus hijos puedan tener un mayor control sobre los fondos que manejan y compras que realizan, que deseen contar con una cuenta en la cual le puedan depositar y sirva como ahorro para el menor. Que deseen contar con un lugar seguro y confiable donde depositar los ahorros para sus hijos.

Portarretrato del consumidor: Según el análisis realizado, son plurales, les gusta estar en grupos, se definen como “nosotros”, flexibles, abiertos a los cambios y a probar cosas nuevas, 100% digitales, conectados, multipantallas, no les gusta los estereotipos, prefieren lo real, a favor de la diversidad, son abiertos sexualmente, cuestionan el machismo, eligen la igualdad de género y repudian la discriminación. Además, son impacientes, la inmediatez es la única respuesta, son proactivos, innovadores, les gusta trasgredir reglas, ir siempre un poquito más allá de los límites y viven a través del celular y las aplicaciones. Se presentan al mundo a través de redes sociales, les gusta compartir sus vidas a través de ellas y ser escuchados. Prefieren usar como buscador Instagram (52%) o YouTube (25%) más que Google y tienen facilidad para comprar y realizar trámites online. Un 1% de los jóvenes de esta generación toma en cuenta a las revistas y la televisión únicamente el 2% de la generación Z recurre a esta plataforma. Son influenciados por sus influencers, que no creen sólo que pueden ser como ellos, sino que sienten que ya son como ellos.

Se manejan en sus vidas con Uber, Spotify y AirBnB no necesitan tener las cosas de forma tangible para disfrutarlas, más considerando que al vivir en el mundo de la inmediatez lo tangible pasa ser caduco en el corto plazo. Buscan el acceso pero no poseerlas. Buscan ser libres de desplazarse, libertad geográfica. Son emprendedores, buscan nuevas maneras de ganar dinero y nuevas maneras de gastarlo. Prefieren ahorrar para poder viajar e invertir en educación y no para casarse o comprarse una casa.

En tanto a nivel socio económico, el enfoque estaría en aquellos que tienen acceso a la tecnología y cuentan o desean tener capacidad de ahorro, ya sea por medio propios o a través de los padres. (NSE: ABC1C2).

Insight de consumidor: Los jóvenes centennials necesitan un lugar seguro para administrar su dinero y recibir asesoramiento financiero sin pagar de más, pero, detestan ir a una institución financiera a hacer filas y que no puedan acceder de manera fácil, accesible y con un simple clic.

Propósito de marca/Posicionamiento declarado: Banco Provincia es mejor que otros Bancos para los jóvenes porque es un Banco con tradición, confiable y el que siempre utilizó mi familia.

Convicción de marca: Banco Provincia tiene solidez y una larga trayectoria como Banco. Está enfocado en modernizarse y llegar a los más jóvenes con propuestas adecuadas a sus deseos. No se queda atrás, aprovecha las oportunidades y reacciona ante nuevos desafíos. Considera que los jóvenes son el futuro.

Territorio de marca: Cuando se necesita enviar o recibir dinero de manera rápida, fácil y segura, se cuenta con la App Cuenta DNI, que de manera gratuita se puede descargar en el celular. Además, permite ahorrar y tener un mejor control de los gastos. Se puede pagar y retirar dinero de un cajero sin necesidad de tener una tarjeta física.

Personalidad y tono: Banco Provincia es una persona inteligente, proactiva, que se adapta a los cambios, vive el presente desde la objetividad, segura y confiable, fuerte, ambicioso, con energía y vitalidad. Toma decisiones con firmeza y determinación y tiene ambición de destacarse. El tono será informal, cercano, demostrativo e inclusivo con respeto a la diversidad: “todas y todos”, “les, las y los usuarios”, dicho lenguaje ya fue aprobado por resolución del Directorio.

Escalera de beneficios:

- Atributos técnicos: Fácil descarga, fácil acceso, gratuidad de los servicios.
- Beneficios funcionales: Se puede enviar y recibir dinero desde tu celular, pagar, y extraer dinero por cajero automático sin necesidad de una tarjeta, se puede

administrar y controlar gastos. Sin necesidad de firmar papeles ni asistir a una sucursal.

- Beneficios emocionales: Tranquilidad, seguridad, confianza, organización, simpleza, claridad y autodominio sobre asuntos bancarios, practicidad, herramienta que facilita tramites administrativos, y ahorra tiempo, bienestar.

Marketing Mix

Servicio

Se va a ofrecer el servicio Cuenta DNI, una solución digital del Banco Provincia, simple, segura para incluir financieramente a todo el segmento centennial de 13 a 20 años con domicilio en Provincia de Buenos Aires o CABA.

Principales atributos:

- Accesible: Combina tecnologías ya disponibles sin tener que realizar esfuerzos adicionales.
- Fácil: A través de una aplicación en el celular y escaneando en DNI se puede acceder a una cuenta bancaria habilitada en menos de un minuto.
- Inclusiva: Disponible para todos, incluso menores de edad.
- Segura: Es la plataforma más robusta de verificación de identidad, acreditando la misma ante ReNaPer (Registro Nacional de las Personas)

¿Qué transacciones se puede realizar con cuenta DNI?

- Pagos a comercios o individuos: A un comercio se le puede pagar a través de un token y código de barra, a un individuo le puedo pagar ingresando su DNI o a través de código QR.
- Transferencias inmediatas a otros CVU/CBU.
- Consulta de movimientos
- Carga de saldo: Se puede solicitar a otro usuario, a través de transferencias o en sucursales de Banco Provincia.
- Recarga de celular
- Pago de servicios
- Recarga de Transporte: Sube y RedBus.

- Retirar dinero: podés hacerlo con o sin tarjeta de débito en cualquier cajero automático.
- Acceder a beneficios y promociones bancarias.
- Obtener una cuenta bancaria y una tarjeta de débito.
- Operar las 24hs.

Propuesta adicional atractiva para el segmento

Se ofrecerá además de todas las transacciones y atributos vigentes la siguiente propuesta de valor:

- Tarjeta recargable VISA disponible en formato virtual y físico a elección del usuario. Dicha tarjeta funciona como una tarjeta de crédito, pero el usuario decide qué crédito colocarle, no representa un producto crediticio para el Banco ni implica análisis crediticio del menor ya que funciona con una carga previa de saldo. El usuario debe cargar la misma a través de cajeros automáticos o transferencias de saldos. La misma puede ser utilizada internacionalmente y se puede realizar compras en moneda extranjera.
- La tarjeta va a ser totalmente personalizable. El adolescente podrá elegir entre distintos modelos, la creatividad que quiera llevar en su tarjeta, personalizando con distintos colores el plástico a utilizar.
- Además de poder colocar el nombre que quiera que aparezca grabado en la misma, ya sea su nombre completo, su apodo, o lo que quiera que diga.
- Si elige el formato físico, la misma será enviada a domicilio sin necesidad de asistir a la sucursal ni firmar ningún papel y sin costo. Al elegir el físico también va a tener disponible el virtual.
- Sistema Quick Read, separando de a cuatro los números de la tarjeta para mejorar su visualización a la hora de realizar compras online.
- Tecnología contactless, sin necesidad de pasar por lector de banda magnética, simplemente con apoyar la tarjeta en una terminal Pos ya se transacciona el pago.
- Notificaciones en la App Cuenta DNI cada vez que se realice un pago con dicha tarjeta para evitar fraudes.
- Posibilidades de bloquearla y recuperar el dinero en caso de extravío o robo.
- Envío junto a la tarjeta de una tira de stickers decorativos para usar en la tarjeta o en los lugares que quiera pegarlos.

Evidencia Física

Desde la aplicación se puede visualizar los últimos 10 movimientos de la cuenta. Además por cada transacción se envía una notificación al cliente con un comprobante. En caso de necesitar más detalle, se puede acceder a ellos a través del BIP (Banca Internet Provincia) Envío a domicilio de tarjeta de débito que permite evidenciar la forma de pago con un plástico físico.

Proceso



Figura 2: Proceso Cuenta Dni. Fuente interna confidencial. Banco Provincia.

1. Descarga: Se puede descargar desde Apple Store (Iphone) y Google Play (Android) sólo en teléfonos móviles smartphones no siendo posible su descarga en otro dispositivo móvil. Es necesario disponer de una conexión de datos o red wi-fi.
2. Escaneo DNI: Habilitado únicamente con el último DNI vigente, no se puede utilizar pasaporte ni registro de conducir.
3. Reconocimiento facial: Se realiza el reconocimiento biométrico con el Registro Nacional de las Personas. Se pide que la persona haga ciertos movimientos para su validación.
4. Validación de identidad: Se valida con el Registro Nacional de las Personas. En caso de que la validación sea correcta, se mostrarán los términos y condiciones. Cuenta con una autenticación 100% segura que acredita identidad.
5. Términos y condiciones: con firma electrónica.
6. Ingreso de datos personales:
 - Celular y mail. Si no es cliente se le pedirá además: estado civil, ocupación, nivel de estudios y un domicilio para el envío de la tarjeta de débito).

- Si tiene varias cajas de ahorro, se presenta el listado y el cliente decidirá con qué cuenta operar. Si no tiene una caja de ahorro se le abre una.
- Se generará BIP (Banca Internet Provincia) o ingresará la contraseña del usuario actual.
- Clave (entre 6 y 8 números). Luego podrá acceder con la huella digital, escaneo de cara o clave creada.

Precio

- Descarga de aplicación y mantenimiento de cuenta sin costo.
- Envío y recepción de dinero sin costos.
- Los pagos son sin costos.

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

Monetización del servicio

Según el análisis interno realizado, las cuentas de menores en el banco cuentan con un saldo disponible compuesto por un total de \$4.398.916 que arroja un promedio de alrededor de \$5000 pesos mensuales que se transaccionan por cuenta.

Extender el servicio a los menores permitirá aumentar la cantidad de cuentas de menores dadas de alta en el Banco, que, si bien hoy no implican un movimiento de dinero equivalente a un asalariado, se trata de menores próximos a ingresar en el mundo laboral y su fidelización implica rentabilidad a largo plazo.

Además, se cobrarán comisiones por los siguientes conceptos:

Asociados a la tarjeta de débito

- Comisión por reposición de tarjeta de débito (a partir de la segunda dentro del año calendario) \$300,00
- Uso de red Banelco \$49,00
- Uso de red Link (no Bapro) \$43,00
- Extracción en Povincia Net \$15,00
- Uso de cajeros en el exterior \$U\$8,00

- Punto efectivo (por orden) \$35,00

Asociados a la tarjeta recargable

- Por cada carga o recarga \$2,00
- Retiro de efectivo en el exterior \$12,00
- Retiro de efectivo en Red Bapro \$1,00

Distribución del servicio

Se realiza de manera digital a través de una aplicación disponible para todo tipo de celulares smartphones. Cada usuario puede tener una sólo Cuenta DNI a la que puede elegir qué cuenta principal ver.

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

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

Las tarjetas solicitadas serán enviadas al domicilio declarados por el cliente de manera gratuita y en el transcurso de las 72hs.

Comercios adheridos

Cuenta DNI tiene 10.052 comercios adheridos distribuidos en toda la Provincia de Buenos Aires. Se propone una campaña de adhesión a comercios de interés de los centennials para lograr el posicionamiento deseados. Entre las principales marcas, resaltamos:

- Mc Donnalds.
- Rappi y Pedidos Ya.
- 47 street y Rusty, Levis
- Adidas, Nike.

En estos establecimientos adheridos se propone contar con promociones especiales pagando con Cuenta DNI. Además de que se podrá observar en la página web del Banco el Mapa con los comercios adheridos en una zona específica o lo más cercanos a la ubicación.

Personas

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

Se propone además, a través de una campaña de promociones contar con promotores de la marca distribuidos en puntos de desembarco previamente determinados a lo largo y ancho de la Provincia para que los jóvenes puedan percibir al Banco como un Banco más cercano a ellos. Se propone firmar convenios con escuelas públicas y privadas de Caba y Gran Buenos Aires y facultades públicas y privadas para la colocación de stands de Cuenta DNI que cuenten con promotores capacitados invitando a participar de un juego virtual de ruleta de premios entregando beneficios online como descuentos, entradas, vouchers, cargas de saldo, etc, a cambio de sus datos y asesorando a los menores para bajarse la App. Esto fomentaría el contacto cara a cara que se pierde por la digitalización y acercándonos más a nuestro cliente potencial que no son usuarios comunes de las sucursales bancarias. La idea es que a través de expertos en promociones el centennial perciba la marca como más cercana.

También se buscará estar presentes a través de promotores en eventos y/o recitales atractivos para los jóvenes como son los autocines de San Isidro o de Mandarine Park, ofreciendo premios de descuentos en pagos de próximas entradas con Cuenta DNI.

Todas estas acciones contarán con los cuidados sanitarios pertinentes para evitar la propagación de COVID-19. Se evitará contacto directo, ya que a los juegos se accederá a través del escaneo de un código QR y cada cliente jugará desde su propio celular. Además, se velará por la distancia de un metro entre los promotores y con el cliente, el uso de barbijos y se proveerá a cada cliente el acceso a alcohol en gel. Además, los stands y toda superficie que se toque con las manos serán limpiados y desinfectados diariamente. Se buscará que los stands estén dispuestos al aire libre como patios o puertas de colegios y universidades. Y se evitará la acumulación de personas con marcas en el piso adecuadamente distanciadas en caso de formarse una fila.

Se propone responder preguntas a través de Instagram ya que actualmente sólo se hace por Twitter y que esté a cargo de una persona especializada en el tema que responda de manera clara y solucionando dudas y problemas. Es la red social que más concentra a los centennials y no se puede no atender sus dudas por este canal.

Además, se habilitará un canal de WhatsApp para lograr un trato más cercano con nuestro público adolescente.

Promoción

Se busca promocionar el producto Cuenta DNI como un producto moderno, fácil, accesible y la App que los jóvenes necesitan para empezar a administrar su dinero y dar sus primeros pasos en el mundo financiero. Se buscará promocionar los atributos de seguridad, confianza, rapidez y sencillez. El objetivo de la campaña es lograr el posicionamiento y aumentar las descargas de la aplicación Cuenta DNI. El objetivo de visibilidad es alcanzar un 100% a los ya clientes menores de edad del Banco (918 cuentas para menores activas). Y para el segmento de clientes potenciales, se pretende llegar al 70% de la cantidad informada por la Encuesta Provincial de Juventud (EPJ) 2016, que estima que la población joven (15 a 29 años) representa el 23,1% de la población total estimada de la Provincia de Buenos Aires, en números son 3.850.031 jóvenes. La Provincia de Buenos Aires concentra el 40% de todos los jóvenes argentinos por lo tanto la campaña promocional se concentrará sólo en la Provincia de Buenos Aires y CABA. El 41,6% asiste actualmente a algún establecimiento educativo formal, por ello se buscará estar presentes en estos puntos de contacto. La mayoría de los jóvenes posee teléfono celular (88%) y el mayor uso de internet es para redes sociales (90,2%) y chatear (81,5%). Entre las actividades de tiempo libre el 90,3% declaró escuchar música, el 84,6% mirar tele. Por lo tanto, se buscará enfocarse en estos canales.

Para todo esto, se realizarán las siguientes campañas promocionales:

- 1) Influencer de Instagram más reconocidos por los centennials como recomendadores de la marca. Comunicando sobre los beneficios y funcionalidades del producto en sus historias dos veces al mes. Se buscará como principal objetivo a corto plazo la descarga y fomentar la popularidad a largo plazo. La promoción estará enfocada en la gratuidad de todo el servicio y sus funcionalidades. Algunos ejemplos pueden ser: @stephaniedemner; @micasuarez; @pedritovn, @darioorsi.
- 2) Se generará acuerdos con usuarios de Instagram dedicados a memes como @El_Kilombo, @aguanta, @el_embole, @unamonedita para generar contenido divertido que involucre a la marca y se pueda compartir.

- 3) Para promocionar la solicitud de la tarjeta recargable, cada packaging de las tarjetas que se envían a domicilio de cuentas de menores, contará con un código que al ingresar en la App Cuenta DNI informará ganadores de cargas por \$1000,00. Se busca así, generar interés, curiosidad y la descarga de la app y solicitud de la tarjeta recargable. Además de aumentar la cantidad de clientes menores de edad respondiendo a tiempo a la competencia actual.
- 4) A través de los stands en colegios y universidades públicas y privadas, se propondrá la participación de los jóvenes en distintos juegos online como una ruleta ofreciendo descuentos, entradas a eventos, vouchers y cargas de saldo en formato de premios. Además, se tomarán datos y entre todos los participantes se sorteará montos para fiesta de egresados y compra de indumentaria de egresados.
- 5) Se realizará promociones especiales para el pago de cuotas de viajes de egresados a través de Cuenta DNI.
- 6) Se propone además un concurso audiovisual en el que participarán todas las escuelas secundarias de la Provincia de Buenos Aires y CABA que constará de proponer un nuevo producto/servicio para el Banco. La idea deberá ser presentada en el formato de publicidad audiovisual a subir mediante la plataforma de Instagram como video IGTV con participación 100% de los menores y no podrá superar los 60 segundos. El objetivo será fomentar la creatividad y premiar la idea más innovadora. Esta estrategia permitirá posicionar al Banco Provincia no sólo en las Escuelas secundarias sino también en la red más utilizada por nuestro segmento ideal.
- 7) Otra campaña estará destinada a los centennials que cumplan 18 años y que dejan de tener una cuenta para menores y pasan a tener una cuenta caja de ahorro universal. Con el slogan “Tus 18 en tus manos”, estos usuarios recibirán el día de su cumpleaños un mail celebrando este día e informando que dejan ser titulares de una cuenta para menores, pero recordándoles que a partir de ese momento pasan a ser sujetos de créditos, lo que los habilita, siempre y cuando cuenten con requisito de ingresos a tomar un crédito con el Banco. Por ende, se enviará la propuesta de líneas crediticias que se adapten a sus necesidades, por ejemplo, las destinadas a la compra de primer auto, estudios universitarios, viajes, etc. No sólo eso, sino que su caja de ahorro seguirá siendo gratuita.

- 8) Presencia con stands asesorando sobre el producto a través de información digital mediante el escaneo de código QR dispuesto en lugares estratégicos e invitando a participar a los adolescentes a juegos interactivos digitales en eventos que cuenten con afluencia de público adolescente como por ejemplo, los realizados en los autocines de Buenos Aires.

Publicidad

Para persuadir a nuestro segmento ideal, se apelará a sus emociones y sentimientos para despertar el deseo de descarga de la App. Se utilizará los medios digitales, pero también los tradicionales como la televisión para hacer llegar el mensaje. El objetivo de la publicidad es mejorar la imagen de la marca, educar a nuestros potenciales clientes y construir relaciones. Se llevará a cabo publicidad con lenguaje inclusivo y el slogan será: “La solución digital que incluye a todas y todos.” Enfocándose prioritariamente en valores como la seguridad, confianza, innovación, inclusión financiera, inmediatez, digitalización, personalización y sobre todo, la libertad geográfica que la app genera.

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

Cada pieza contará con imágenes de personas de diversos sexos y estilos, ya que el centennial valora la diversidad y no tolera los estereotipos. Se subirá a YouTube y a historias de Instagram contenido en formato video y transmisión en vivo con la interacción en las campañas promocionales realizadas en los colegios y universidades para que los usuarios vean a Cuenta DNI más cercano y en interacción con sus pares ya que son usuarios que les gusta compartir sus vidas y experiencias a través de las redes sociales.

Además, se buscará mejorar la posición en los buscadores. Se utilizarán las siguientes palabras claves: Cuenta DNI, cuenta para jóvenes, cuenta para menores, banco provincia, billetera virtual, app, bancos online.

Se invertirá en publicidad en juegos de interés para los adolescentes ya sea los de PlayStation como son el FortNite, Uncharted, FIFA, o los bajados en formato de app en los celulares como PUBG Mobile, Warhammer Age of Sigmar, Hero Hunters, entre otros.

Se invertirá en vía pública en puntos estratégicos como alrededores de universidades como todas las de UBA y colegios como el Nacional Buenos Aires o Pellegrini.

Estrategia de Comunicación

Se centrará en una estrategia de marca, en la que se busca el posicionamiento de la marca Banco Provincia entre los jóvenes centennials a partir de su producto Cuenta DNI. Todo el contenido estará orientado a este objetivo de marca e incluyendo un lenguaje inclusivo propio y representativo del segmento y aceptado por disposición del Banco.

La principal plataforma será Instagram con contenido creativo, relevante claro y fácil de compartir invitando a descargar la app.

Se trabajará sobre los siguientes ejes comunicacionales:

- Comunicación visual: Identidad de marca a través del logo y colores del Banco Provincia.
- Storytelling: Se contará una historia interesante para nuestro segmento objetivo de los centennials, que constará en remarcar la tradición y la trayectoria del Banco, la experiencia y confianza que ello representa en la figura de un abuelo y un nieto usando los dos cuenta DNI como punto de encuentro entre las distintas generaciones y aludiendo a que a pesar de los avances tecnológicos y de los cambios de preferencia en los grupos de pertenencia, para elegir en quien confiar tu dinero se elige al banco de siempre, al banco que ofrece inclusión para todas y todos los bonaerenses.
- Medios y bloggers: Se va a contemplar estar presente en los medios tradicionales a través de periodistas reconocidos que hablen bien de la marca, porque son ellos quienes influyen a los padres de los centennials y a su vez los influencer de redes sociales que son los que influyen a los jóvenes.
- Canales propios: los jóvenes centennials se encuentran en su mayoría en la red social Instragram, por lo tanto, se contará con contenido representativo en esta red social para traccionarlos desde allí a la descarga de la app.

Modo de Acción (Plan Táctico)

Plan de Medios

Tabla 2: Plan de Medios para Cuenta DNI.

Se toman en cuenta para la propuesta, al segmento objetivos jóvenes centennials radicados en CABA y Provincia de Buenos Aires.

PLAN DE MEDIOS OFF LINE				
Soporte	Medio	Mensaje clave	Período	Zona de cobertura geográfica
TV Pública/Cable	Canal 13	Mensaje 1: "Cuenta DNI ahora sí para todos y todas, gratis 100% digital y en el momento" Mensaje 2: "Si tenés 13 años o más ya podés disfrutar de Cuenta DNI" (Haciendo hincapié en que es segura, fácil y simple)	Enero a Junio 2021 (6 meses)	CABA y Provincia de Buenos Aires
	Telefé			
	Fox Channel			
Via Pública	Espectaculares	Mensaje 1: "Cuenta DNI ahora sí para todos y todas, gratis 100% digital y en el momento" Mensaje 2: "Si tenés 13 años o más ya podés disfrutar de Cuenta DNI" (Haciendo hincapié en que es segura, fácil y simple)	Marzo a Julio 2021 (5 meses)	Lugares estratégicos con cercanía a escuelas, colegios, universidades de CABA y Provincia de Buenos Aires.
	Promotores/Stands			
	Marquesina			
Sucursales	Banners		Enero a Diciembre 2021 (12 meses)	Todas las sucursales de CABA y Provincia de Buenos Aires del Banco.
PLAN DE MEDIOS ON LINE				
Soporte	Medio	Mensaje clave	Período	Zona de cobertura geográfica
Email Marketing	E-mail	Mensaje 1: "Ahora podés gestionar tu cuenta desde la App, bajate Cuenta DNI y empezá a disfrutar de los beneficios" Mensaje 2: "También podés pagar desde tu celular y retirar dinero del cajero sin tarjeta"	enero a diciembre 2021 (12 meses)	CABA y Provincia de Buenos Aires
Google	Search	Posicionamiento en el buscador de Google con las palabras clave: Cuenta DNI, cuenta para jóvenes, cuenta para menores, banco provincia, billetera virtual, app, bancos online.		
	Display	Remarketing - Aquellos que hayan ingresado a la sección Individuos y Cuenta DNI en el sitio web de Banco Provincia y Banca Internet Provincia (el homebanking)		

Medios de comunicación digitales (Secciones de Finanzas y Economía)	La Nacion	Mensaje 1: "Cuenta DNI ahora sí para todos y todas, gratis 100% digital y en el momento"		
	Infobae			
	Página 12			
Redes sociales	Instagram	Mensaje 2: "Si tenés 13 años o más ya podés disfrutar de Cuenta DNI" (Haciendo hincapié en que es segura, fácil y simple)		
	Twitter			
	Youtube			
	Tik Tok			
	Facebook			

***Banners dentro del Home Banking**

Customer Journey Map

Tabla 3: Customer Journey Map para Cuenta DNI.

Se toman en cuenta para la propuesta, al segmento objetivos jóvenes centennials radicados en CABA y Provincia de Buenos Aires.

Etapas	Awareness	Consideración	Decisión	Uso	Fidelización
Actividades del cliente	Navegar en redes sociales, principalmente Instagram, ver videos, comentarios y recomendaciones.	Realiza comparaciones online	Descarga la App y se registra.	Se logra la generación o vinculación de la cuenta con la app Si logra una experiencia satisfactoria, disfruta del servicio. En caso de tener inconvenientes busca tutoriales o se comunica a través de los canales habilitados con el Banco	Logra solicitar los productos complementarios como la tarjeta recargable Comparte la experiencia y recomienda el servicio.
Metas del cliente	Algunos no las tienen otros buscan una app segura, simple y confiable	Obtener una app para manejar su dinero de manera simple, fácil y rápida que no necesite acercarse a una sucursal y que	Encontrar un servicio gratis pero de excelente calidad.	Que no falle, no tenga errores.	Logra una buena experiencia al transaccionar con la App, le parece cómodo y un método de pago efectivo.

		le de muchos beneficios.	Que lo acepten como medio de pago en muchos lugares.	Que sea fácil de usar, entendible.	Fomenta la descarga de la app entre su grupo de amigos para hacer más fácil los pagos.
Puntos de contacto	Anuncios online/Offline, posteos en redes sociales, email marketing, influencer recomendadores y promotores.	Buscador de aplicaciones financieras, momentos de pago, momentos de manejo de dinero.	Momentos de pago	Servicio de aviso de promociones, descuentos, correos, banners en el homebanking, recordatorios y servicio post venta.	Redes sociales, comunicación de beneficios y boca a boca.
Experiencia	Le da curiosidad.	Está interesado pero requiere de la aceptación de un cambio a su manejo habitual y cotidiano del dinero.	Expectativas altas	Feliz y satisfecho si logra acceder de manera simple y efectiva, frustrado y enojado si no pudo y requiere de asistencia para poder lograr la vinculación.	Ya conoce el servicio, lo disfruta y comparte la experiencia.
Metas del negocio	Posicionamiento y descarga de la app en jóvenes mayores de 13 años.	Incremento de la cantidad de clientes menores en el Banco y atender al segmento centennial con un producto acorde a sus necesidades.	Incrementar las descargas y los registros de centennials.	Brindar facilidad, accesibilidad, rapidez, beneficios.	Plan de continuidad de la relación después de que el menor cumple 18 años.
Kpis	Alcance e impresiones	Incremento de seguidores en redes sociales, likes.	Cantidad de descargas de la app y aperturas de cuentas para menores de edad.	Cantidad de transacciones realizadas por usuarios	Cross selling de productos.

Actividades de la organización	Crear piezas publicitarias, elegir influencers, mantener actualizado el feed, subir historias, generar contenido para las redes, preparar notas para medios digitales.	Mantener información actualizada en redes, página web y homebanking	Optimizar la experiencia	Mantenerse actualizados en tecnología, beneficios, sencillez de descarga y vinculación.	Contactar a los ya clientes y ofrecer más productos, atención post venta.
Responsable	Marketing y Comunicación Institucional.	Marketing y Comunicación Institucional	Sistemas, transformación digital, inteligencia comercial.	Sistemas, transformación digital, inteligencia comercial y atención al cliente.	Marketing, Comunicación Institucional y atención comercial
Herramienta a utilizar	Redes sociales, correo electrónico, agencias de promoción, influencers.	Social Media Listening.	Tableu (herramienta de medición de desempeño de productos en el Banco)	Tableu y CRM	CRM y medición de redes.

Diagrama de GANTT

Tabla 4: Diagrama de GANTT para Cuenta DNI.

Se toman en cuenta para la propuesta, al segmento objetivos jóvenes centennials radicados en CABA y Provincia de Buenos Aires.

Actividad	Medio	KPI's	Intensidad	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
SISTEMA OFF LINE															
TV Pública/Cable	Canal 13	Cobertura x frecuencia	Semanal												
	Telefé	Cobertura x frecuencia	Semanal												
	Fox Channel	Cobertura x frecuencia	Semanal												
Via Pública	Espectaculares	Cobertura x frecuencia	Diario												
	Marquesina	Cobertura x frecuencia	Diario												
Banners dentro de las sucursales			Duración de la												

		campaña																
SISTEMA ON LINE																		
Email Marketing	E-mail	Tasa de apertura y tasa de reactividad	Quincenal															
Google	Search	CPA	Diario															
	Display	Impresiones (CPM)	Diario															
Medios de comunicación digitales	La Nacion	Impresiones (CPM)	Semanal															
	Infobae	Impresiones (CPM)	Semanal															
	Página 12	Impresiones (CPM)	Semanal															
Redes Sociales	Instagram	Impresiones (CPM)	Diario															
	Youtube	Impresiones (CPM)	Diario															
	Tik Tok	Impresiones (CPM)	Diario															
	Facebook	Impresiones (CPM)	Semanal															
	Twitter	Impresiones (CPM)	Semanal															
Banners dentro del Home Banking		CTR	Diario															

Presupuesto

Presupuesto de Marketing

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

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

Para el caso de desembarco en colegios se considera desembarcar con un stand y dos promotores por stand, trabajando en simultáneo en 200 colegios de CABA y Provincia de Buenos Aires y realizando rotaciones por un período de 3 meses. La cotización fue proporcionada por el área de Relaciones Institucionales del Banco.

En tanto a los influencers, se considera contratar 20 influencers reconocidos para que realicen 4 historias mensualmente y un posteo por mes en sus muros de Instagram.

En tanto a la publicidad en juegos, se va a pautar por visualizaciones, se busca llegar al millón de visualizaciones del spot. En Google Ads se medirá por clics y se estima llegar al millón.

El desarrollo del juego fue cotizado por un desarrollador especializado en juegos promocionales ya que el equipo del Banco desarrolla productos y servicios bancarios. El desarrollador consideró que lleva un mes de desarrollo con un equipo de 2 o 3 personas destinando 8 horas por semana.

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

La campaña de posicionamiento planteada nos permitirá:

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

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

Ofreciendo un Instagram exclusivo de Cuenta DNI, y considerando que el manejo de las redes es propio de la organización se logra un ahorro de inversión en el manejo de las mismas que según cotizaciones a Noviembre 2020 equivalen a \$124.0000 mensuales considerando un posteo por día en Instagram como viene haciendo el Banco actualmente.

Además, para la campaña de email marketing que se realiza internamente, se ha presupuestado un total de \$78.500 considerando 20 envíos por mes. Hay que considerar también que el Banco realiza su propia creatividad, si se solicita un diseño para email marketing, la cotización con agencia implica un trabajo de 6 a 12 horas mientras las horas hombre de un diseñador valen a Noviembre 2020 alrededor de \$2900.- Lo mismo para el diseño de banners que pueden llegar a ocupar 8 horas de un diseñador y diseño de imágenes para posteos que pueden llevar hasta 4 horas.

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

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

Se considera que cada 100 impactos, 2 convertirán que implica que se bajen la aplicación. Según métricas de Instagram la cuenta de Banco Provincia tiene más de 185k seguidores con un rendimiento promedio de 291 interacciones por publicación (comentarios y likes) Por lo tanto, sólo con un buen manejo de Instagram impactando al total de seguidores, se lograraría que 3920 usuarios bajen la app.

Recordemos además que hay 918 cuentas de menores ya abiertas en el banco, todas se encuentran activas ya que se visualizan movimientos en el último mes. El saldo que poseen todas estas cuentas suman en total \$4.398.916 que arroja un promedio de alrededor de \$5000 pesos mensuales que se transaccionan por cuenta. Monto de transacción que podrá aumentar al ofrecer la App con soluciones más ágiles y simples para los menores. Además, la fidelización de los menores asegurarán una rentabilidad a largo plazo cuando se involucren en el mercado laboral. Y a corto plazo, el aumento de clientes con cuentas gratuita implica no sólo el valor de tener clientes nuevos sino también la ganancia de costos indirectos relacionados con el producto como costos de extracción, costos de recarga de tarjetas, costos de uso de cajeros Banelco, costos de reimpresión de tarjetas por pérdida, extravío, entre otros, tal como fueron detallados en el plan táctico.

Tabla 5: Presupuesto Plan de Marketing.

Categorías	Comentarios	Presupuesto	
		Monto Total	Porcentaje
Costos Comunicación			
Promoción off line			
TV Pública/Cable		\$ 14.408.200	0,24%
Via Pública		\$ 15.619.722	0,26%

Banners físicos y audiovisuales dentro de las sucursales	420 sucursales	\$ 1.680.000	0,03%
Stickers para tarjetas recargables	1,000,000	\$ 10.000.000	0,16%
Stand/Promotores	2 promotores por stand 200 colegios	\$ 6.000.000.000	98,78%
Promoción on line			
Email Marketing	Desarrollo interno	\$ -	0,00%
Google Ads		\$ 4.600.000	0,08%
Redes Sociales/influencers	Manejo propio de redes sociales	\$ 12.000.000	0,20%
Publicidad en juegos online.		\$ 5.000.000	0,08%
Medios de comunicación digitales		\$ 10.800.000	0,18%
Total Costos Comunicación		\$6.074.107.922	82,9%
Costos operativos			
Adquisición de stock tarjetas recargables contactless		\$ 250.000.000	20%
Premios (descuentos, vouchers, carga de saldos, montos para fiesta de egresados, etc)		\$ 1.000.000.000	80%
Desarrollo juegos virtuales en puntos de desembarco	2 juegos promocionales	\$ 576.000	0,05%
Total Costos Operativos		\$1.250.576.000,00	17,07%
Costos estructurales			
Capacitaciones	Call center y ejecutivos. A cargo de Gerencia de RRHH (Capacitación y Desarrollo)	\$ -	0%
Personal nuevo canales de contacto	Reasignación de recursos.	\$ -	0%
Desarrollo de códigos QR con información p/cliente	Desarrollo interno	\$ -	0%

Desarrollos dentro de la App	Desarrollo interno	\$ -	0%
Desarrollo canal de consultas Whatsapp	Desarrollo interno	\$ -	0%
Desarrollo Instagram Cuenta DNI.	Desarrollo interno	\$ -	0%
Desarrollo Canal de consultas Instagram	Desarrollo interno	\$ -	0%
Total Costos Estructurales		\$ -	0,00%
TOTAL		7.324.683.922	100%

Herramientas de seguimiento y control

Con el objetivo de analizar el éxito o fracaso del Plan propuesto y monitorear los resultados a lo largo del 2021 no sólo se tendrán en cuenta indicadores financieros internos (costos, rentabilidad, etc.) sino también indicadores relacionados con el mercado, en tanto a cómo se comporta el Banco con respecto a la competencia y en relación con el crecimiento del mercado, la satisfacción y el nivel de utilización de la app de los clientes, calidad y precios en comparación con la competencia y la notoriedad y reconocimiento de marca y percepción del valor que tienen los consumidores y potenciales consumidores. Para poder ir realizando modificaciones necesarias durante el transcurso del año, identificar desvíos y aprovechar oportunidades para mejorar los resultados.

Los objetivos a monitorear será el posicionamiento en el segmento centennial de Cuenta DNI, la adquisición de nuevos clientes y fidelización de los mismos así como el aumento de descargas de la aplicación.

Se propone medir mensualmente en el Talero de Control:

- Cantidad total de usuarios divididos entre usuarios y nuevos usuarios, segmentados por sexo y edad.
- Cantidad de transacciones, monto y tipo de transacción
- Cantidad de clientes activos
- Geolocalización de clientes
- Tiempo de permanencia y mapa de calor para entender el interés que tienen los usuarios en la aplicación
- Interacción (me gusta, publicaciones guardadas, comentarios)
- Cantidad de seguidores ganados.
- Uso de hashtag #cuentadni

- Alcance
- Impresiones
- Valoraciones sobre influencer.
- Ingresos por usuario: cuánto dinero gestionan los usuarios menores a 20 años a través de la App.

Se propone medir trimestralmente:

- Campañas promocionales en colegios y universidades y acciones en sucursales
- Retención de usuarios: aquellos usuarios que vuelven a usar la aplicación después de la primera vez.
- Costo de adquisición de usuarios: inversión en publicidad vs nuevos clientes.
- Tasa de abandono/clientes inactivos: aquellos usuarios que bajan la App pero no la utilizan.

Tabla 6: Tablero de Comando

EJES	ÁREA RESPONSABLE	OBJETIVOS	INDICADORES	PERIODICIDAD	META
Financiero	Comercialización y créditos	Crecimiento en ventas	Usuarios	Trimestral	2.695.021
			Transacciones	Trimestral	787.209
			Share posicionamiento cajas de ahorro menores	Mensual	Aumentar 5 puntos
			Cantidad de préstamos otorgados	Trimestral	5814
	Finanzas	Rentabilidad	Incobrabilidad de los clientes	Mensual	0%
			Depósitos a la vista en pesos	Mensual	Crecimiento mensual 10%
Rendimiento Bruto Promedio (TIRNA)			Mensual	No menor a 40% (TNA vigente de tarjetas)	
Clientes	Inteligencia Comercial	Fidelización del cliente	Nivel de actividad	Trimestral	50% de las app descargadas permanezcan activas

			Cuentas para menores	Mensual	Duplicar la cantidad de cuentas para menores de edad
			Cross Selling	Mensual	3 productos por menor de edad
			Satisfacción del cliente	Semanal	70%
	Comercialización y créditos	Nuevos clientes (Centennials)	Clientes alcanzados	Semestral	100% de la nómina actual 70% de la población total de menores Prov. BsAs.
			Segmentación de clientes	Semestral	Aumentar 5 puntos la proporción de jóvenes hasta 20 años que se bajan la app
Innovación y Aprendizaje	Tecnología y Procesos	Mejoras funcionales en la App	ROI por la inversión en innovación	Trimestral	300% de la inversión
	Recursos Humanos	Capacitación	Acciones de capacitación	Mensual	2 capacitaciones virtuales obligatorias con evaluación.
			Personas capacitadas	Mensual	100% del personal del Banco, comerciales o no, todos los niveles jerárquicos.

Profit & Loss

Al tratarse de un Plan de marketing con estrategia basada en el posicionamiento de la Cuenta DNI del Banco de la Provincia de Buenos Aires, que consta de una aplicación de descarga gratuita con la que se abre una cuenta caja de ahorro universal gratuita, los ingresos asociados al servicio son complejos de medir. Como se explicó oportunamente a la hora de cuantificar el servicio, hay muchos costos indirectos para el usuario relacionados con el servicio pero no directamente relacionados con el mismo. Podemos considerar como costos indirectos para el usuario que implicarían ingresos para el Banco la reimpresión de tarjeta en caso de robo, pérdida y/o extravío, contratación de algún seguro de cajero automático,

uso de cajeros, carga/recarga de tarjetas. Sin embargo, la cuantificación no es lineal y no pueden ser considerados como ingresos por ventas a la hora de plasmar un estado de resultados.

Los depósitos ingresados por clientes menores de edad, se analizó, rondan alrededor de los \$5000,00 mensuales pero no son ingresos para el Banco ya que son del titular de la cuenta. Sin embargo, la disponibilidad de estos fondos genera que el Banco cumpla con el requisito de efectivo mínimo con el que tienen que cumplir todos los Bancos por normativa del BCRA. Este efectivo mínimo, determina los montos que las entidades financieras no pueden utilizar y deben mantener disponible, se consideran “encajes” en el BCRA. Cumpliendo este mínimo, el resto de los fondos se puede utilizar para prestar a otros clientes y aumentar el spread. Al tener encajes altos en el BCRA las tasas a las que puede acceder el Banco son mejores.

Los beneficios de este Plan se verán a largo plazo y se enfocará en analizar el interés y el reconocimiento de la marca Cuenta DNI en los jóvenes centennial, junto a la medición de todos los KPI´s anteriormente mencionados.

También, el objetivo del Plan es enfocarse en los que hoy son jóvenes y no manejan grandes volúmenes de dinero pero se busca fidelizar a un segmento próximo a ser sujetos de crédito rentables para el sector bancario en general y que están siendo desatendidos.

Consideraciones Finales

Defensa de la solución

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

Se trata de una estrategia avalada por una normativa del BCRA y que potenciaría no sólo al Banco ante sus competidores a nivel producto y diferenciación sino también a nivel capital humano. De acuerdo con la investigación realizada se trata de un producto atractivo para las nuevas generaciones. Las capacitaciones internas propuestas no sólo estarán guiadas hacia el conocimiento del producto sino también de esta nueva generación de consumidores.

Al contar con las herramientas suficientes, la comercialización y trato con el cliente nuevo mejorará de manera exponencial.

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

Discusión abierta

Se considera pertinente desarrollar en futuros análisis la posibilidad de asignar márgenes crediticios a menores de edad, lo que implica el otorgamiento de tarjetas de crédito no prepagas como la propuesta y acceso a créditos como descubiertos en cuentas o adelanto de mensualidad.

Además, analizar la posibilidad de realizar desde el Banco cursos de capacitación a menores en colegios de manera regular y fomentando la inclusión financiera.

Por último, analizar la posibilidad de diseñar un proyecto para jóvenes en los últimos años de colegio para ayudar en su orientación vocacional permitiendo compartir la experiencia de lo que implica trabajar un Banco y conocer todas las áreas en la que un joven se puede desempeñar. Esto mejorará la comprensión sobre el mundo bancario en los menores, viviendo en primera persona lo que es la labora diaria de un Banco con la envergadura del Banco de la Provincia de Buenos Aires.

Bibliografía

ámbito.com. (2019). Generación Z: la mayoría de los centennials se inclina por carreras

ortodoxas. Recuperado el 2 de Diciembre de 2019, de

<https://www.ambito.com/negocios/empresas/generacion-z-la-mayoria-los-centennials-se-inclina-carreras-ortodoxas-n5035473>

America Retail. (2019). Innovación: Amazon prueba escaneo de la mano para

supermercados Whole Foods. Recuperado el 2 de Diciembre de 2019, de

<https://www.america-retail.com/innovacion/innovacion-amazon-prueba-escaneo-de-la-mano-para-supermercados-whole-foods/>

AmericaEconomia.com. (2019). El perfil financiero de la Generación Z: digitales,

planificados y ahorradores. Recuperado el 2 de Diciembre de 2019, de

<https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/el-perfil-financiero-de-la-generacion-z-digitales-planificados-y-ahorradores>

Argentina.gob.ar. (s.f.). Recuperado el 11 de Julio de 2020, de

<https://www.argentina.gob.ar/>

Banco Central de la República Argentina. (1 de Noviembre de 2019). Obtenido de Banco

Central de la República Argentina: <http://www.bcra.gov.ar/default.asp>

Banco de La Provincia de Buenos Aires. (1 de Noviembre de 2019). Obtenido de Banco

Provincia: <https://www.bancoprovincia.com.ar/web>

Banco Santander. (2019). Santander Advance. Recuperado el 2 de Diciembre de 2019, de

<https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion->

empresarial/pildoras-de-conocimiento/marketing/clientes-centennials-y-nuevas-estrategias

Baum, G., Burn, A., Igarza, R., & Galperín, H. (2011). *La sociedad de las cuatro pantallas*. Ariel S.A.

Bauman, Z. (2013). *Modernidad Líquida*. Fondo de cultura económica.

Boletín Oficial de la República Argentina. (s.f.). Recuperado el 06 de Julio de 2020, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (s.f.). Recuperado el 11 de Julio de 2020, de <https://www.cace.org.ar/>

COBIS, Financial Agility Partners. (s.f.). Recuperado el 17 de Julio de 2020, de <https://blog.cobiscorp.com/millennials-cambiar-banco>

Comunidad-rh.com. (2019). Presentan Estudio sobre Centennials en el Trabajo. Recuperado el 2 de Diciembre de 2019, de <https://www.comunidad-rh.com/2019/05/31/presentan-estudio-sobre-centennials/>

Contendos Soluciones web Mty. (2020). Recuperado el 12 de Julio de 2020, de <https://swebmty.com/blog/que-es-el-ciclo-de-vida-de-un-producto/>

Dediner.com. (27 de Mayo de 2019). ¿Qué son y cómo funcionan las billeteras virtuales? Obtenido de <https://dedinero.com/blog/que-son-y-como-funcionan-las-billeteras-virtuales-2/>

Diario La Nación. (2018). Generación Z, la hora del relevo. Recuperado el 2 de Diciembre de 2019, de <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/generacion-z-hora-del-relevo-nid2171319>

El cronista. (2018). Los Centennials ya son la contracara financiera de los millennials. Recuperado el 02 de Diciembre de 2019, de

<https://www.cronista.com/negocios/Los-centennials-ya-son-la-contracara-financiera-de-los-millennials-20181205-0071.html>

Espinosa, R. (s.f.). *Welcome to the new marketing*. Recuperado el 01 de Julio de 2020, de <https://robertoespinosa.es/>

Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. (s.f.). Recuperado el 11 de Julio de 2020, de <http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/>

Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. (2016). *Dirección Provincial de Estadística*. Recuperado el 06 de Julio de 2020, de <http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina*. Recuperado el Junio de 2020, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-26-71>

iProUp. (06 de Junio de 2020). Si millones de personas ya la usan, por algo será: mirá cómo es el ranking top ten de billeteras virtuales en Argentina. Recuperado el 11 de Julio de 2020, de <https://www.iproup.com/finanzas/14268-billetera-virtual-que-es-y-las-mas-importantes-en-argentina>

Ipsos. (6 de Julio de 2018). Obtenido de Ipsos Mori: <https://www.ipsos.com/ipsos-mori/en-uk/generation-z-beyond-binary-new-insights-next-generation>

Kotler, P., & Amstrong, G. (2012). *Marketing*. Pearson.

La Nación. (2019). Qué son las fintech y por qué ocupan un lugar relevante en el mercado financiero. Recuperado el 2 de Diciembre de 2019, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/que-son-fintech-que-ocupan-lugar-relevante-nid2309104>

Méndez Hernández, C. C. (2007). *Comunicación e identidad: una aproximación al estudio del consumo*. University of Louisiana at Lafayette.

Revista Esencia. (1 de Mayo de 2019). Obtenido de Esencia On Line:

<http://esenciaonline.com.ar/2019/05/los-centennials-un-desafio-para-el-marketing/>

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2013). *El Plan de Marketing en la Práctica*. ESIC Editorial.

Sarlo, B. (2004). *Escenas de la Vida Posmoderna*. Grupo Editorial Planeta S.A.I.C.

Scratch. (2019). *Millennial Disruption Index*. Recuperado el 01 de Marzo de 2020, de

<http://www.millennialdisruptionindex.com/>

TotalMedios. (s.f.). Recuperado el 11 de Julio de 2020, de <https://www.totalmedios.com/>