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

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

MAESTRÍA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA EN MARKETING DIGITAL Y COMERCIO ELECTRÓNICO

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Efectos de estrategias de Marketplaces para entidades bancarias en Argentina

AUTOR: JUAN ETCHEVERRY

DIRECTOR: FLAVIO COLOMBO

DICIEMBRE 2019

ÍNDICE

Resumen del Proyecto **5**

Justificación **5**

Planteamiento del tema/problema **5**

Objetivos **6**

4.1. Objetivo general: 7

4.2. Objetivos específicos: 7

Hipótesis orientativa **7**

Marco teórico **7**

6.1. Fenómeno y tipologías de Marketplace 7

6.1.1. Marketplaces o Mercados Electrónicos 7

6.1.2. Marketplaces de generación de leads 8

6.1.3. Marketplaces con servicios de valor agregado 8

6.1.4. Marketplace generador de pedidos 9

6.2. Estrategias comerciales para entidades bancarias 10

6.2.1. Modelo bancario tradicional 10

6.2.2 Modelo bancario 'marketplace' 11

6.2.3. Modelo bancario plataforma 12

Aplicación de estrategias de Marketplace para entidades bancarias en el Mercado Argentino **15**

Desarrollo de estrategias de marketplace para bancos en Argentina **19**

8.2. Modelos de estrategias de marketing y financieras 20

8.2.1. Venta cruzada 20

8.2.2. Upselling 20

8.2.3. Fidelización 21

8.2.4. Estrategias de recovery 22

8.2.5. Cuotas vs. financiación 22

8.2.6. Lifetime value del cliente (CLV) 24

8.2.7. Costo de retención vs. costo de adquisición de nuevos clientes 24

8.3. Servicios Vs. Productos: el desafío del marketplace 25

8.4. El objetivo del marketplace bancario 26

8.5. Efectos de los marketplace bancarios 28

8.6. Ventajas de los marketplaces bancarios 28

8.7. Desafíos de los marketplace bancarios 29
8.8. Consideraciones a la hora de armar un marketplace bancario en argentina 32
8.9. La perspectiva del cliente 34
8.10. Tendencias de marketplaces bancarios en argentina 34

Análisis conceptual: buenas prácticas, metodología y planificación financiera de un proyecto de Marketplace Bancario en Argentina 36
9.1. Business Case de un marketplace bancario en argentina 36
9.1.1. P&L de una tienda online tradicional. 36
9.1.2. Principal estructura de costos marketplace Bancario 39
9.1.2.1 Modelo Marketplace Bancario Tercerizado 40
9.1.2.2 Modelo Marketplace Bancario "Puro" 43
9.1.3. Principal estructura de ingresos de un marketplace Bancario 45
9.1.3.1. Modelo de comisionamiento 45
9.1.3.2. Modelo de precificación de los productos 48
9.1.3.2. Ingresos indirectos 48
9.2. Estrategias de Marketing para Marketplaces 49
9.2.1. Email automation Marketing, 50
9.2.2. Google Shopping y Machine Learning. 51
9.2.3. El tráfico orgánico y directo 53
9.2.4. Modelos abiertos (al público) vs. cerrados (a clientes), ventajas y desventajas. 54
9.3. Buenas Prácticas para la operación de un Marketplace Bancario en Argentina 54
9.3.1. Buenas Prácticas de armado de equipo 55
9.3.2. Buenas Prácticas de fases de proyecto 57
9.3.3. Buenas Prácticas de inversión y mantenimiento de tecnología 59
9.3.3.1 Arquitectura de un Marketplace 59
9.3.3.2. Plataforma de Ecommerce para Marketplace y Soluciones Asociadas 62
9.3.3.3. TCO de Plataforma 63
9.3.3.4. CAPEX vs OPEX 65
9.3.4. Buenas Prácticas de definición de Cartera de Productos y Sellers 65
9.3.4.1. Tráfico vs. oferta: el efecto de los SKUs en el marketplace 66
9.3.4.2. Modelos de grandes cantidades de SKUs - pocos sellers 66
9.3.4.3. Modelos de escala de volumen de sellers - Pocos SKUs 67
9.3.4.4. Modelos híbridos 68
9.3.5. Buenas Prácticas en Gestión de Sellers 68
9.3.6. Buenas Prácticas de Marketing y fuentes de adquisición 68
9.3.7. Buenas Prácticas de Métricas y monitoreo de resultados 69

9.3.8. Buenas Prácticas de Atención al Cliente 70
9.4. P&L de un marketplace bancario 72
9.4.1. Break even point y ROI 73

Conclusiones 75
10.1. Efectos de estrategias de Marketplaces para entidades bancarias en Argentina 75
10.2. Rentabilidad directa: ¿Es obligatoria? 75
10.3. Reflexiones finales 76
10.3.1. Etapas y enfoques, modelos posibles 77
10.3.2. Tendencias de marketplaces bancarios en argentina 78

Referencias bibliográficas y bibliografía 79

Anexos 80
Anexo I: Entrevistas completas 80
1.1. Entrevista a Tamara Bernarth, 80
1.2. Entrevista a Marcos Pueyrredón 85
1.3. Entrevista a Gabriel Lacruz 91
1.1. Entrevista a Juliana Varela 95
1.5. Entrevista a Agustín Fernández Igoillo 100
1.6. Entrevista a Mateo Navarra 106
Anexo II: Bancos con Marketplaces y Programas de beneficios en Argentina (Junio 2019) 113
Anexo III: Solicitud de aprobación de TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA 120

1.Resumen del Proyecto

Este proyecto busca entender y describir los efectos de una estrategia de Marketplaces (o Mercados Electrónicos) dentro de las entidades financieras en Argentina, principalmente bancarias, para la comercialización de servicios y como aporte a la estrategia comercial general de esas instituciones.

2.Justificación

Este trabajo pretende describir las distintas maneras en las que la creación de Marketplaces para bancos puede ser utilizada dentro de las estrategias comerciales de las entidades bancarias; y asimismo documentar casos en donde se utilizaron de manera eficaz en el mercado Argentino. Asimismo, este trabajo pretende detectar cuáles son los principales puntos que debería considerar la dirección de las entidades bancarias a la hora de realizar un análisis funcional de un proyecto de marketplace, y cómo llevarlos cabo para el dimensionamiento del proyecto. La importancia de esta investigación está dada por el interés del sector financiero en la aplicación de estos Marketplaces en el mercado local, pero con poca aplicación efectiva de los mismos.

3.Planteamiento del tema/problema

La estrategia de Marketplaces o Mercados Electrónicos, en donde un intermediario digitaliza la oferta y la demanda, tuvieron un crecimiento sostenido en los últimos 5 años (Chaffey; Ellis-Chadwick, 2016). En ese contexto, las entidades bancarias comenzaron en distintos países a generar proyectos de marketplace propios, como una manera de trabajar sobre la captación y retención de clientes. Sin embargo, estos proyectos presentan una complejidad particular, ya que el Banco históricamente se especializó en la venta de servicios, ante todo financieros, pero no de productos, lo cual implica para esas instituciones una nueva curva de aprendizaje e impide que muchos proyectos se viabilicen.

Por el otro lado, las marketplaces de venta de productos, originalmente asociados al retail, como Mercado Libre, se extendieron también a marketplaces de servicios en

Argentina, y en todas sus formas: marketplaces de generación de leads, marketplaces con servicios de valor agregado, y marketplaces generadores de pedidos (Ecommerce Report 2017). El sector del ecommerce aprendió el valor de los efectos de red y escala que le proporcionaban estas estrategias.

De esta manera, y asociados a un contexto macroeconómico inestable y a un contexto operativo complejo, en los casos particulares aún muy pocas entidades bancarias en Argentina utilizan los marketplaces estratégicamente, y muchos menos de manera eficiente.

Este proyecto pretende plantear, desde la perspectiva de los tomadores de decisiones de las entidades bancarias argentinas, cuáles serían los principales interrogantes a la hora de llevar adelante estos proyectos, y cuáles sus principales beneficios dentro de su estrategia comercial general.

Haciendo un análisis preliminar de cómo se encuentran parados los principales actores bancarios, podríamos asegurar que muy pocas entidades bancarias utilizan el Modelo bancario plataforma (cabría evaluar si existe alguna) , y sólo algunos utilizan el Modelo de Marketplace Bancario (Banco Supervielle, Banco Hipotecario e ICBC, para citar los principales ejemplo en el mercado)[1]. Como podemos comprobar por descarte, la enorme mayoría de las entidades bancarias en argentina, aún suscriben al modelo bancario tradicional.

Este trabajo pretende investigar sobre efectos de estos nuevos modelos para las estrategias bancarias, y cómo ayudarían a las entidades bancarias a prosperar en el contexto tanto económico como digital.

Se pretende analizar:

¿Cuáles son las complejidades de crear un marketplace para entidades financieras?

¿Cómo impacta ese marketplace en otras áreas del servicio, como en la venta de servicios financieros, la retención de clientes y la adquisición de nuevos clientes?

¿Cuál es el efecto de tener un marketplace para una entidad bancaria?

4.Objetivos

[1] Tienda Supervielle, del Banco Supervielle: https://www.tiendasupervielle.com/ . Tienda Buho, del Banco Hipotecario: https://tiendabuho.com . ICBC Store, de ICBC: https://www.icbcstore.com.ar/

4.1. Objetivo general:

Analizar los aspectos que debe tener en cuenta una entidad bancaria Argentina a la hora de realizar un proyecto de Marketplaces y cómo se articula con su estrategia comercial general.

4.2. Objetivos específicos:

- Analizar la aplicación de estrategias de Marketplace para entidades bancarias en el Mercado Argentino.
- Analizar las ventajas y consideraciones de las estrategias de Marketplace para entidades bancarias en argentina.
- Mapear una planificación posible para llevar a cabo un Marketplace dentro de una Entidad Financiera.

5.Hipótesis orientativa

Las estrategias de marketplaces para bancos pueden funcionar como una herramienta de retención de clientes, de activación de productos financieros y de extensión del CLV (Customer Lifetime Value), teniendo ventajas indirectas como baja en los costos de Adquisición de Clientes y en Servicios de Atención al Cliente (SAC).

6.Marco teórico

6.1. Fenómeno y tipologías de Marketplace

6.1.1. Marketplaces o Mercados Electrónicos

Los *e-marketplaces*, conocidos en castellano como *plazas de mercado* (en adelante "Marketplaces"), se pueden definir como una plataforma digital que agrupa a un gran número de compradores y vendedores, a quienes permite llevar a cabo transacciones comerciales aprovechando la tecnología de internet.

En un Marketplace, las transacciones de un consumidor son procesados en el Marketplace y luego procesados y enviados por el vendedor o comerciante (también llamado Retailer, por su término en inglés; en adelante "Seller"). Otras propiedades pueden ser subastas, catálogos, pedidos, publicidad dentro de la plataforma y capacidad de intercambio de órdenes Este tipo de sitios suelen permitir la venta en sus plataformas sin mínimo de cantidad a través de una comisión post venta. (Anthony & Lin, 2016).

Generalmente, debido a que los Marketplaces disponibilizan productos de múltiples sellers y proveedores, tienen una mayor disponibilidad y amplitud de oferta de productos, y asimismo mayor disponibilidad en términos de stock, que en un vendedor minorista en particular, así como también precios más competitivos. (Chaffey; Ellis-Chadwick, 2016). Estos marketplaces pueden tener las siguientes tipologías:

6.1.2. Marketplaces de generación de leads

En este modelo el Marketplace se utiliza como un escaparate de productos para generar leads (tráfico), es decir intenciones de compra. Algunos procesos permanecen bajo la responsabilidad del vendedor y no del Marketplace. Ellos son: (1) la facturación (2) la gestión del fraude y (3) fulfillment. Por lo tanto, el vendedor se hará cargo de estos costos, mientras que el Marketplace es responsable de la generación de tráfico (visitantes). Un ejemplo de este modelo, es, en el mercado brasileño, Shopfácil, una empresa del grupo Bradesco. La misma adoptó la estrategia de generación de leads y asume la responsabilidad de la generación de tráfico después de que el pedido es realizado en el Marketplace, mientras que los vendedores como Wal-Mart, Extra, RiHappy son responsables de la facturación, gestión de fraude y cumplimiento. (Pueyrredón, Gomide de Faria, 2018).

6.1.3. Marketplaces con servicios de valor agregado

En este modelo, el Marketplace ofrece, además de la generación de leads, el servicio de fulfillment. Las empresas que están iniciando sus operaciones o las que no tienen dinero suficiente pueden externalizar este servicio a través del Marketplace. El servicio se basa en la prestación de toda la estructura de fulfillment para el vendedor, por el pago adicional por los servicios prestados.

Del lado del vendedor, tener su operación de fulfillment en Marketplace, significa asignar de forma más eficiente sus recursos. Para el Marketplace, el aumento de volumen puede significar la mejor distribución de los costos fijos y de operación, aumentando el margen de contribución. Por ejemplo, Amazon y Amazon FBA: una de las empresas del grupo Amazon, Amazon FBA (fullfilment por Amazon), opera en este modelo.

Como minorista a gran escala, Amazon tiene la estructura costo magra, especialmente en costos operativos. Así que también ofrecen los servicios de fulfillment con menores costos, que pueden representar una gran ayuda económica principalmente para pequeños y medianos comerciantes. Aquí el Marketplace es responsable de: (1) la generación de tráfico, (2) billing, y (3) la gestión del fraude.

El Marketplace lleva las operaciones financieras del seller, cuya responsabilidad es únicamente recibir el pedido ya generado y aprobado para llevar a cabo el fulfillment, facturación y enviar al cliente. Este es el modelo adoptado en Brasil hasta el momento con tiendas como Walmart, Extra.com, Submarino y Saraiva utilizando esta estrategia. Debido a una mayor responsabilidad asumido por el Marketplace, hay un aumento en el margen de contribución en este modelo, dada la mejor asignación de los recursos. Una expresión local de ese servicio es, en argentina, Mercados Envíos[2].

6.1.4. Marketplace generador de pedidos

El mayor costo que tiene una tienda online (lo que hace un promedio de 1.000 transacciones por mes) es el costo de adquisición de clientes, o CPA (coste por adquisición). Este costo se ha incrementado significativamente en los últimos 5 años, disminuyendo el margen de contribución, especialmente en el nivel de facturación. Sólo en Brasil se registró un aumento del 52% del CPA para algunas empresas. (Pueyrredón, Gomide de Faria, 2018).

El principal factor que influye en el aumento de los costes de Marketing online es la entrada de nueva oferta online o sea empresas dispuestas a competir por ese CPA, debido a que el precio de los enlaces patrocinados son las palabras claves basados en la subasta. Desde el año 2011, por ejemplo en Brasil, después de la entrada de Dafiti al mercado de ropa de mujer, el precio medio de la generación de tráfico en las tiendas online ha llegado a 300%. Los competidores más pequeños que no tenían capacidad financiera para competir quedaron fuera del mercado.

Además del aumento de los costos de comercialización, otros costos impactan considerablemente en el P&L de un comercio minorista online pequeño, como el costo Fulfillment. Este hecho, puede hacer que la operación se torne imposible, y la externalización de servicios se presenta como la mejor opción en ciertas situaciones, porque el costo es compartido con otras empresas. Sin embargo, algunos costos, incluso tercerizados, no alcanzan un volumen suficiente para ganar escala y en consecuencia el costo porcentual es mayor para los pequeños comercio minoristas. Por ejemplo, las Pasarelas de Pago o Gateway, solo a nivel de costos de tarjetas puede significar para los comercio minoristas online pequeños un 5%, mientras que para una tienda online grande,

[2] https://envios.mercadolibre.com.ar/

menos del 2%. La misma dinámica se observa por el costo de prevención de fraude como se muestra en la siguiente tabla[3].

PEQUEÑA TIENDA DE ZAPATOS	
VENTA	100%
Marketing	10.0%
Impuestos*	10,0%
CMV	50,0%
Comprador + Gateway	5,0%
Adelanto Financiero	4,0%
Plataforma	2,0%
Flete	8,0%
Anti-fraude	2,0%
Porcentaje de Fraude	1,0%
Fulfillment	6,0%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	2,0%

GRAN TIENDA DE ZAPATOS	
VENTA	100%
Marketing	10.0%
Impuestos*	10,0%
CMV	50,0%
Comprador + Gateway	2,0%
Adelanto Financiero	2,5%
Plataforma	2,0%
Flete	5,0%
Anti-fraude	1,0%
Porcentaje de Fraude	0,5%
Fulfillment	6,0%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	11,0%

** Carga tributaria de 10% es posible con operaciones en áreas de incentivo fiscal.*
** Fullfillment tercerizado, compartiendo costos para obtener escala similar al gran minorista.*

El tamaño de la tienda online impacta directamente en el margen de contribución. Cuando realizamos la evaluación de indicadores citados, efectuando un aislamiento de los demás, incluyendo la variable de marketing, el margen de contribución de una tienda pequeña es del 2% mientras que el de una tienda online grande, en el mismo segmento, llega a 11%. En este contexto, surgen los Marketplace en donde las tiendas online pequeñas pueden convertirse en seller de una tienda online grande. Teniendo en cuenta el modelo tradicional observado en Brasil, el Marketplace, será responsable de las siguientes funciones: Marketing: (1) generación de tráfico (2) Adquirencia + pasarela de pagos: contratos con adquirentes (3) Prevención de Fraude Online: sistemas y procedimientos para reducir el riesgo al fraude. (4) Seguro contra fraude: tomar el riesgo sobre posibles fraudes.

Todos los modelos antedichos pueden utilizarse, inclusive conjuntamente, en la estrategia de venta de los sellers.

6.1.5. Efecto de Red

[3]Figura 1: Comparativa entre Ecommerce de Pequeña Tienda de Zapatos y Grande Tienda Zapatos. Ecommerce Report 2018-2019, Ecommerce Institute.

Los efectos de Red, que constituyen uno de los elementos más relevantes de la Economía Digital, tienen importantes consecuencias en la evolución de los mercados, y en base a ellos pueden explicarse muchas de las características de los mercados electrónicos. Los efectos (o externalidades) de red hacen que el valor de un producto o servicio para un usuario dependa no sólo del bien en sí mismo, sino del número de usuarios que utilicen dicho producto o servicio (Arroyo-Barrigüete, López-Sánchez & Del Cerro; 2005).

El concepto es realmente muy simple: un teléfono sólo resulta útil en el caso de que otros individuos dispongan también de un teléfono para poder establecer comunicación con ellos. Y cuanto más grande sea la red telefónica más valiosa será para un usuario, puesto que podrá establecer comunicación con un mayor número de individuos. Por tanto, un usuario adicional genera beneficios al resto sin que medie ningún tipo de compensación, esto es, genera una externalidad positiva.

Este efecto de red aplica extensivamente en el mundo digital, y se manifiesta también en los Marketplaces, en donde la mayor cantidad de oferta y demanda de ambos lados fortalece sus capacidades y beneficios, ofreciendo una amplia oferta de productos o servicios, con amplitud y profundidad de catálogo, y mucha competencia de precios; y por el otro una demanda variada y constante que resulta atractiva para las empresas.

6.2. Estrategias comerciales para entidades bancarias

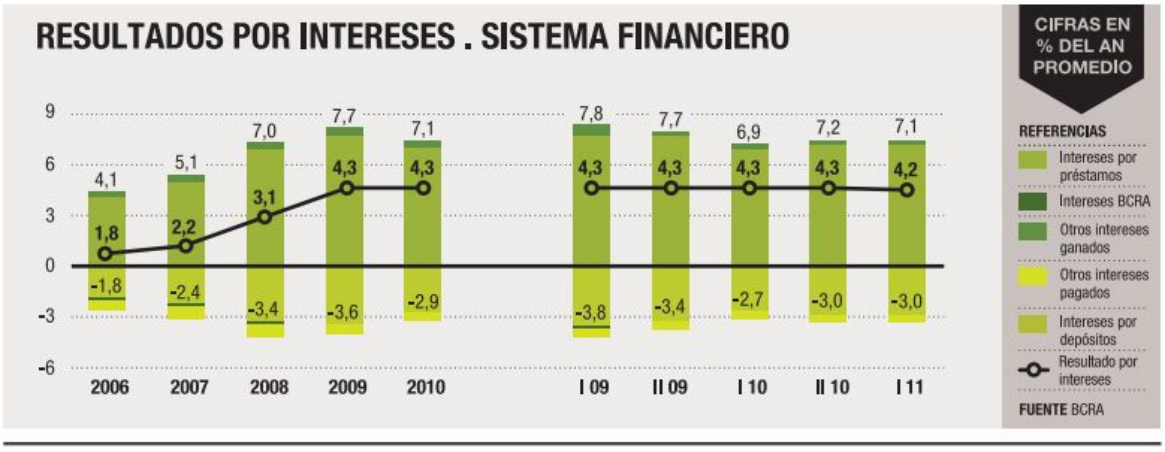
6.2.1. Modelo bancario tradicional

Los bancos intentan diferenciarse entre sí, eligiendo estratégicamente sus actividades de intermediación y seleccionando la estructura de balance que mejor se adapta a sus objetivos. En una búsqueda competitiva de oportunidades de crecimiento, los bancos eligen el modelo de negocio que aprovecha al máximo los puntos fuertes de su organización. En 2014, el BPI (Banco de Pagos Internacionales) realizó un informe identificando tres perfiles de negocio bancario en base a un pequeño conjunto de ratios clave y caracterizando estos perfiles[4]. En dicho estudio identificaron tres modelos de negocio: banca comercial con financiación minorista, banca comercial con financiación mayorista y banca orientada a los mercados de capitales.

Los primeros dos modelos difieren en cuanto a su fuente de financiación, mientras que el tercero se distingue principalmente por su mayor participación en actividades de negociación a través del mercado. En promedio, los bancos comerciales con financiación minorista registran las ganancias menos volátiles y los bancos comerciales con financiación mayorista son los más eficientes. Por su parte, los bancos orientados a las actividades de negociación apenas consiguen batir consistentemente a los otros dos tipos.

[4] Informe Trimestral del BPI, diciembre de 2014. “Modelos de negocio de los bancos”

Los perfiles de los bancos evolucionan en respuesta a la evolución del entorno económico y regulador. Encontramos que los patrones de transición de un perfil a otro cambiaron en torno a las crisis financieras. El gráfico adjunto publicado por el Banco Central argentino (BCRA)[5], ofrece un panorama más detallado sobre la estructura del margen por intereses en el país en los últimos años.



Debe mencionarse que los activos que generan intereses representan aproximadamente la mitad del activo neto considerado como denominador del indicador. Asimismo, algo más de la mitad de los pasivos están compuestos por depósitos a la vista que no generan intereses significativos, pero generan costos que no figuran en este cálculo porque su captación está vinculada estrechamente a los servicios transaccionales prestados por los bancos.

En realidad, los intereses que rigen en las líneas comerciales en bancos oscilan alrededor del 15% al 25% anual, dependiendo obviamente de un conjunto de factores propios del tipo de préstamo y del deudor y en el plano de los intereses pasivos, las tasas de plazo fijo también varían en el entorno del 10% al 15% anual.

"Hay señales de que la situación en Argentina ha ido cambiando a lo largo de estos últimos años. Se percibe una fuerte competencia entre las entidades financieras para ganar clientes, lo que debiera favorecer el acceso de la población a sus servicios. Por otra parte, la disminución de la desocupación y el empleo informal más algunas iniciativas gubernamentales estableciendo la obligación de ofrecer cuentas y transferencias gratuitas, junto con la activa participación de la banca pública en el mercado, son iniciativas que tienden a mejorar la situación. No obstante ello, no hay información que permita medir cuánto puede haber cambiado la situación." (Vicens,2011:18).

[5] Figura 2: BCRA (2011). Boletín de Estabilidad Financiera, 12 Segundo Semestre 2011, Pag. 63.

6.2.2 Modelo bancario 'marketplace'

La sobrediversificación del modelo bancario tradicional–mediante el cual los bancos universales tradicionales ofrecen al cliente su propia cartera de servicios– llevó a la creación de productos muy genéricos, diseñados para generar beneficios rápidos, prestando una experiencia digital bastante deficiente (Gelis, 2016). El objetivo del modelo 'marketplace' es replicar la experiencia integral que tradicionalmente el banco ofrece a sus clientes, pero sin renunciar a soluciones más avanzadas que solo pueden conseguirse mediante colaboraciones con empresas especializadas. Estas son las principales características de dicho modelo:

El banco se especializa en la oferta del servicio de cuentas corrientes;
Poseedor de la licencia bancaria, el banco gestiona la infraestructura bancaria –el back-end–; Con el objetivo de ofrecer a sus clientes servicios financieros adicionales a esta cuenta corriente, el banco realiza una selección cherry-picked de proveedores terceros y los integra en su core system a través de su API. La entrada no es abierta a cualquier tercero, sino que es el banco el encargado de seleccionarlos.

De este modo, el banco se convierte en un 'marketplace', conectando a los consumidores con estas terceras entidades –ya sean Fintech u otros actores tradicionales–. Al final, la característica distintiva de este modelo radica en que el cliente solo puede elegir entre las soluciones incluidas en este 'paquete cerrado' de productos especializados ofrecidos por terceros.

Aquí también se puede trazar una distinción relativa a la 'propiedad' de los clientes en esta integración del banco con los partners seleccionados. Distinguiría por tanto entre dos subcategorías: Aquellos casos en el que el cliente pertenece exclusivamente al banco 'marketplace', donde la integración con terceros se realiza a través de un acuerdo white-label, o a través de la fórmula 'Powered-by'; es decir: una integración en la que el consumidor final se convierte en cliente de ambos, del banco y de los proveedores terceros.

Es posible que algunas personas no se sientan del todo cómodas con el uso de la palabra 'marketplace' para denominar a un modelo con una oferta de productos tan limitada. Sin embargo, yo lo tomaría como una especie de supermercado que elige los productos específicos que quiere ofrecer a sus clientes, seleccionando las compañías que nutrirán sus estanterías en función del precio, tipo y calidad de los productos. Dicha elección dependerá, por tanto, del público objetivo de cada supermercado en cuestión.

6.2.3. Modelo bancario plataforma

A diferencia del modelo anterior, la estrategia 'plataforma' plantea un enfoque que va más allá de la oferta de productos clásica. Este tipo de modelo de negocio ha recibido distintos nombres, desde Banking-as-a-Service (BaaS) hasta App Store Banking, y está ligado a la misma definición de plataforma como modelo de negocios. (1) El banco puede, bien centrarse únicamente en la provisión de cuentas corrientes, bien suministrar toda la cadena de productos –probablemente el segundo caso. (2) El mismo posee también la licencia bancaria y gestiona el core back-end system; (3) El banco crea la plataforma, mediante la apertura su API a otras Fintech y desarrolladores, poniendo sus datos al alcance de los mismos, de forma que estos puedan construir sus propios productos on top of the platform; (4) Cualquier proveedor tercero puede 'conectar' sus productos a la plataforma si se ajusta a unos estándares mínimos delimitados por el banco. No hay selección de sellers. (5) El cliente de este banco 'plug-and-play' puede por tanto elegir entre una oferta mucho más amplia de productos.

La característica distintiva de este canal de distribución –comparado con el modelo 'marketplace'– es que la participación de terceros está limitada únicamente por los requisitos mínimos de participación establecidos por el banco-plataforma. En otras palabras, no estamos hablando de una oferta cerrada de productos. Esto conlleva a su vez que dichos terceros tengan una mayor flexibilidad para vincularse y desvincularse de la plataforma, lo que finalmente se traduce en que acaben participando todos los actores bancarios, desde neobanks u otras Fintech, hasta actores más tradicionales–-incluso aunque entren en competencia directa con los productos ofrecidos por el banco.

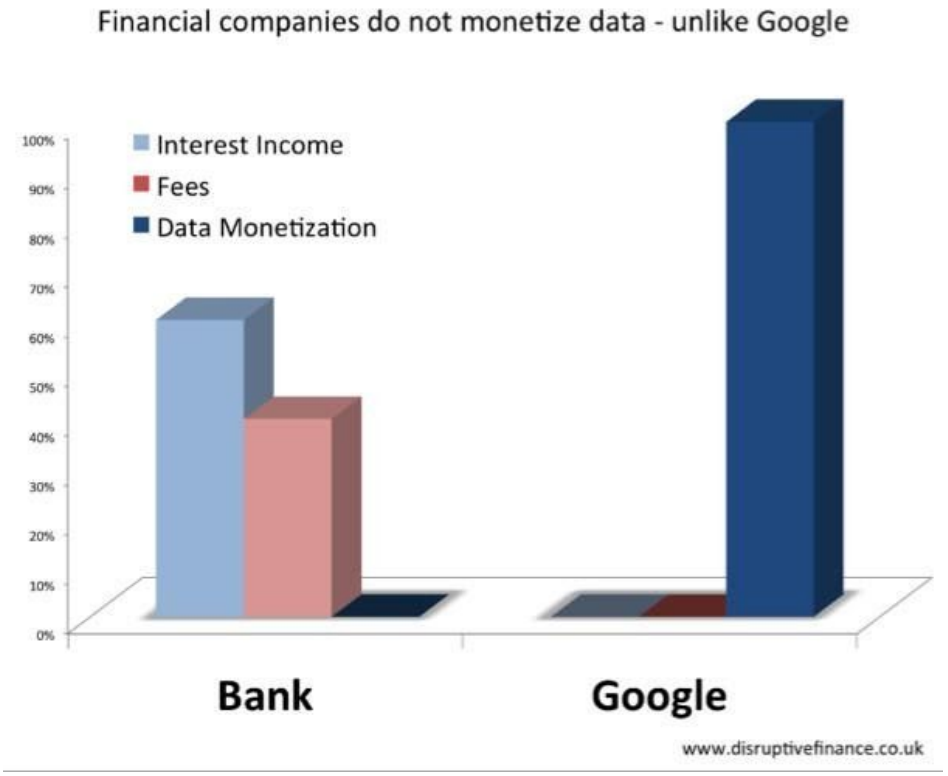
El consumidor final podría entonces, no solo elegir entre una mayor variedad de productos, sino también disfrutar de una mayor oferta cada uno de ellos. Esto permitiría al cliente encontrar soluciones que realmente respondan a sus necesidades específicas, lo que a su vez conlleva dos claros inconvenientes. En primer lugar, este modelo de negocio requiere de un mayor esfuerzo del consumidor a la hora de identificar y seleccionar dicho producto específico. En segundo lugar, un mayor número de participantes -ofertantes- en la plataforma hace que una integración y una experiencia sin fricciones (seamless) sea más difícil de conseguir.

Al final, los bancos que decidan seguir una estrategia 'plataforma' se encontrarán ante el dilema de elegir entre integración y apertura (openness). Cuanto más abres la plataforma para que terceras partes se conecten a ella –con los beneficios que reporta al cliente una mayor oferta de productos–, más difícil es conseguir crear una experiencia seamless integrada, lo cual no es tan positivo. Cómo gestionar esta tensión es probablemente el mayor desafío que los bancos encontrarán al decidir qué modelo de negocio desean seguir, ya sea 'marketplace', 'plataforma', o un híbrido a medio camino entre las anteriores. Un buen ejemplo de ello se puede encontrar en nuestra entrevista con Megan Caywood, de Starling Bank. Por cierto, vale la pena remarcar que la PSD2[6]

[6] PSD2 (*Payment Service Providers Directive*) es una regulación europea para los servicios de pago electrónico. Busca hacer los pagos más seguros en Europa, impulsar la innovación y ayudar a los servicios

probablemente forzará a los bancos a abrir sus APIs, así que, de algún modo, no tendrán más alternativa que convertirse en plataformas (Cognizant, 2016).

Más allá de productos financieros en sí, esta posibilidad del modelo bancario plataforma ofrece la oportunidad de una plataforma para la monetización de datos. Huy Nguyen realizó una comparativa interesante acerca de cómo los bancos no estaban monetizando de su información, en comparación con plataformas digitales como Google o Facebook Él resaltó el hecho de seguir dicha estrategia implicaría un cambio de modelo de negocio en sí mismo (Nguyen Trieu, 2017)[7].



El punto de la mención en el artículo es porque la plataforma está llamada a jugar un papel clave en la monetización de dichos datos. Cuando hablamos de este modelo, normalmente tendemos a pensar en integraciones en las que terceros ofrecen sus productos financieros. Pero no podemos dejar de lado un espectro mucho más amplio de compañías no financieras que pueden estar interesadas en convertirse en usuarias de la plataforma para aprovechar todos estos datos almacenados por el banco, de modo que todas las partes se vean beneficiadas.

"El banco podría detectar que compras libros sobre negocios en Amazon cada mes.

bancarios a adaptarse a las nuevas tecnologías. Más información en https://www.bbva.com/en/everything-need-know-psd2/ .

[7] Figura 3: Nguyen Trieu, 2017. "Finantial companies do not monetize data - unlike Google" Recuperado el 06/10/18 de https://www.linkedin.com/pulse/one-chart-you-need-understand-fintech-huy-nguyen-trieu/

Como por arte de magia, te llegaría un email con una oferta especial –por supuesto, no desde Amazon – con el último libro de Warren Buffet. El proveedor de libros estaría pagando una comisión al banco, perpetuando así esta mala práctica. El banco, asimismo, podría establecer un sistema de subastas, de modo que el mejor postor –es decir, quien pague la comisión más alta – se lleva la venta". Philippe Gelis' "Big data…the bank's secret weapon"[8].

Siempre al evaluar y llevar a cabo estas iniciativas debemos considerar las nuevas leyes de Privacidad de Datos que se fueron derogando a nivel mundial, tomando en cuenta principalmente el efecto del GDPR[9] en Europa, así como la actualización de las leyes relativas a la protección de datos personales, como la Ley de Protección de Datos Personales en Argentina (Ley 26.343). El GDPR plantea una responsabilidad por parte de todas las empresas operantes en la cadena de transferencia, almacenamiento y uso de los datos personales de los usuarios, el mantener principios de transparencia, confidencialidad, limitación de los datos (utilizarlos sólo para el estricto propósito por el cual fue solicitado el dato, y no solicitar más datos de los necesarios), e integridad en el uso de los datos a la hora de proveer un servicio o vender un producto.

Para poner un poco de perspectiva en esta discusión, es necesario tener en cuenta que variantes de este tipo de ecosistemas colaborativos –que difieren en función de las especificidades de cada industria – son el tipo de modelos que están triunfando en el panorama digital, y los que las grandes empresas tecnológicas están adoptando. De este modo, mientras empresas como Facebook, Google, Amazon, Youtube, Netflix, Twitter, Airbnb o BlaBlaCar han desarrollado con éxito una estrategia de plataforma, los bancos tradicionales –dada su tardía entrada en el mundo digital– todavía tienen un gran camino por recorrer en esta dirección.

A nivel de actores, el modelo 'marketplace' es probablemente la mejor estrategia para los nuevos bancos -denominados 'new challenger banks', mientras que los bancos tradicionales intentarán sacar partido tanto a su ya vigente amplia oferta de productos como a su gran base de clientes. Para ellos, el paso más plausible sería adoptar un enfoque más abierto a través del cual pivotar desde su modelo tradicional a una estrategia de plataforma en la que pudieran combinar su oferta con una amplia gama de productos de terceras empresas –aunque dichos productos de terceros entrarán en competencia con los propios– (Gelis, 2016).

[8] Gelis, 2015. "Big data…the bank's secret weapon to earn more, and put you in debt". Extraído el 10/11/18 de https://www.linkedin.com/pulse/big-datathe-banks-secret-weapon-earn-more-put-you-debt-philippe-gelis/

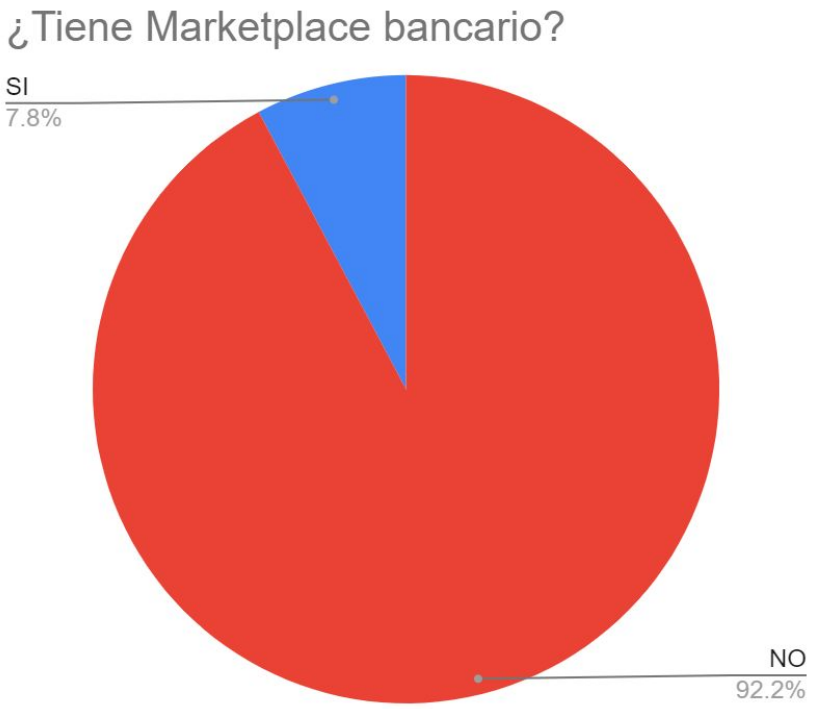
[9] por sus siglas en inglés: General Data Protection Regulation), es la nueva normativa que regula la protección de los datos de los ciudadanos que vivan en la Unión Europea. El reglamento entró en vigor inicialmente el 24 de mayo de 2016, pero fue de obligado cumplimiento a partir del 25 de mayo de 2018.

7.Aplicación de estrategias de Marketplace para entidades bancarias en el Mercado Argentino

Según la nómina de entidades bancarias del BCRA existen en Argentina 77 grupos bancarios (BCRA, Julio 2019)[10]. Es una cartera muy diversificada si lo comparamos con países latinoamericanos como Chile (10)[11], Brasil (16)[12] o Colombia (13)[13], que poseen sus entidades bancarias mucho más concentradas. Asimismo, compiten en el mercado financiero los medios de pago, como Naranja o Mercado Pago, y distintos servicios financieros que compiten en sus respectivos nichos (tarjetas, transferencias, préstamos, medios de pago, etc.). En este contexto, los bancos se encuentran constantemente evolucionando su portfolio de servicios financieros, la retención de clientes y su participación del *marketshare* de clientes bancarizados, lo cual los lleva a encauzarse en distintas estrategias comerciales.

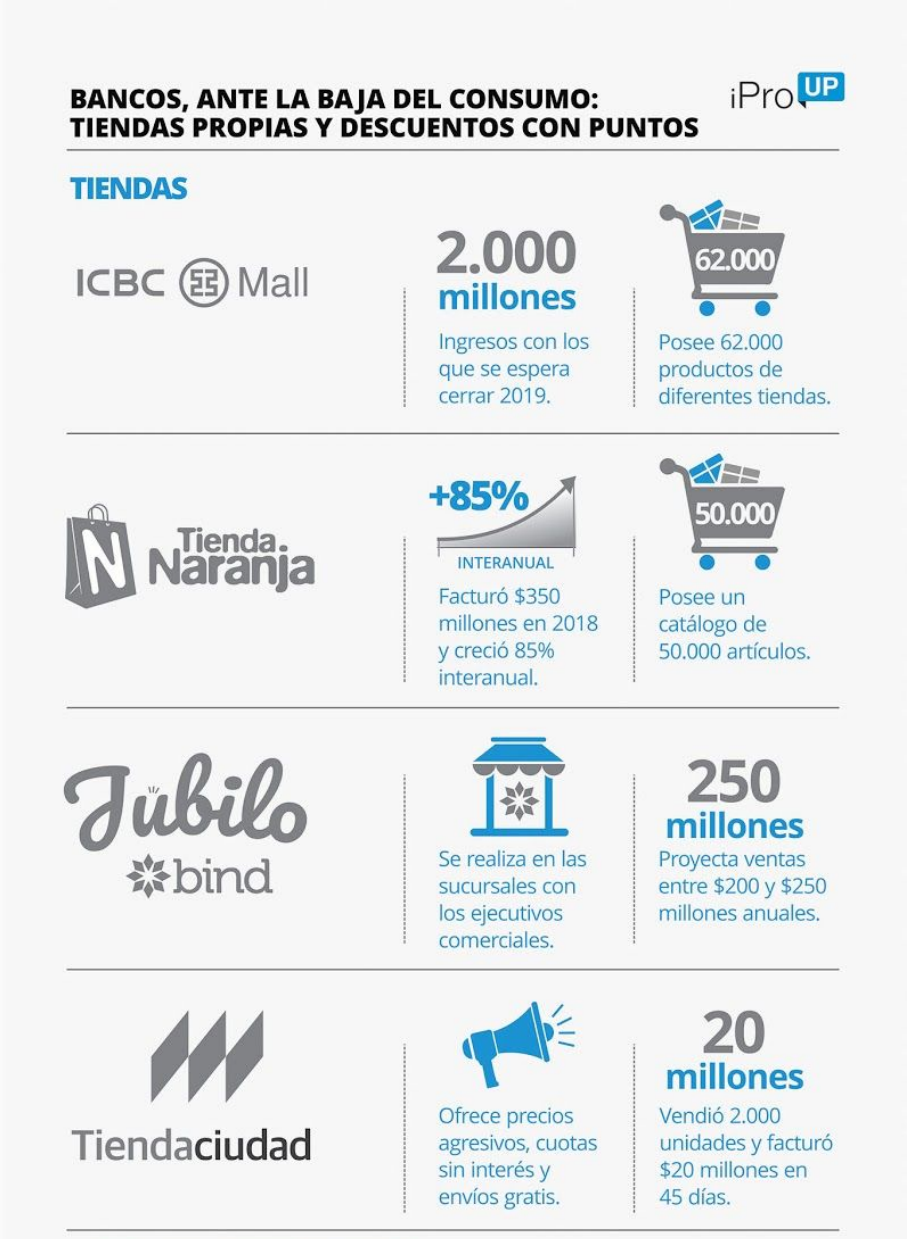
A continuación se resumirá y analizarán los efectos de una de esas estrategias, la del Marketplace Bancario. Como fue explicado anteriormente, se trata de la comercialización cruzada de productos y otros servicios (no financieros, como viajes, cortes de pelo, tratamiento de spa), a través de un canal digital que une la demanda de los usuarios (generalmente clientes del banco), con los sellers que proveen estos productos y/o servicios. Se registran al momento (Noviembre 2019) sólo 6 Marketplaces activos, totalizando en 7,8% de todos los bancos operados[14].

[10] BCRA, "Nómina de entidades". Extraído el 03/11/19 de https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Sistema_financiero_nomina_de_entidades.asp?bco=AAA00&tipo=1 .
[11] Wikipedia, Bancos en Chile. Extraído el 03/11/19 de https://es.wikipedia.org/wiki/Categor%C3%ADa:Bancos_de_Chile
[12] Wikipedia, Bancos en Brasil. Extraído el 03/11/19 de https://es.wikipedia.org/wiki/Categor%C3%ADa:Bancos_de_Brasil
[13] Wikipedia, Bancos en Colombia. Extraído el 03/11/19 de https://es.wikipedia.org/wiki/Categor%C3%ADa:Bancos_de_Colombia
[14] Figura 4: Gráfico de elaboración propia, a partir de datos publicados del BCRA contrastados con la aparición pública en navegadores de tiendas transacciones de los bancos, referidos en los sitios institucionales de los bancos mencionados. Nota: Los Bancos de Entre Rios, San Juan y Santa Cruz se quitaron de la lista a pesar de estar referidos en tiendaclic, por no tener aún cobertura y stock en sus provincias. Asimismo, Tienda Naranja (https://www.tiendanaranja.com) de Naranja no fue incluído en el conteo, a pesar de considerarse en la industria como un marketplace financiero, por no encontrarse en el listado de entidades bancarias del BCRA (aunque el Banco Galicia posee mayoría accionaria en Naranja).



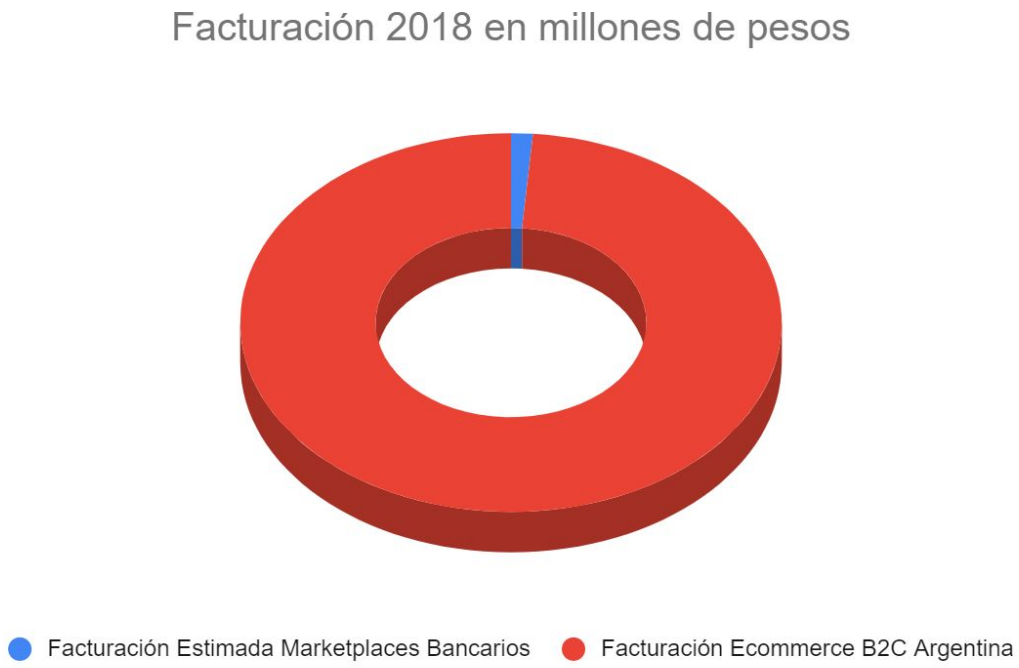
Su comienzo data de 2013, con Tienda Naranja (aunque estrictamente no es un marketplace bancario, y sí un marketplace financiero). De hecho, fue estrictamente el segundo marketplace bancario, el primero, según cuenta Mateo Navarra, Director de CACE y ex Ecommerce Manager de Tienda Naranja " Nosotros fuimos el segundo marketplace financiero en Argentina, después de Tarjeta Nevada, que creo fue el primero. Preciosbajos.com se llama la tienda. Ellos fueron los pioneros. Nevado luego lo absorbió Naranja, y apagó el tienda de Preciosbajo.com." Luego, se suma en 2015 Tienda Supervielle, gestionada por Cordial Servicios (http://tiendasupervielle.com.ar/), y luego ICBC Mall en 2017, que se transformó en el marketplace bancario de mayor envergadura, estando en el top 20 de tiendas de ecommerce que más facturan en Argentina, con una proyección de venta para 2019 de ARS $2.000 millones de pesos[15].

[15] Ver Figura 5: IproUp, 2019. "La revancha de los bancos: ahora dan pelea a Mercado Libre con descuentos agresivos y cuotas en tiendas virtuales" extraído el 3/11/19 de https://www.iproup.com/finanzas/6178-fintech-cuenta-banco-central-Bancos-dan-pelea-a-Mercado-Libre-fuertes-descuentos-online



Aunque no hay datos públicos acerca de la facturación de esas tiendas, de la nota de IproUp puede inferirse, que sumando los 6 marketplaces activos, sumaría una facturación total anual aproximada de entre USD $2.500 y USD $3.000 millones de pesos en 2018. Cuando contrastamos esto con los valores del Ecommerce a nivel nacional, que facturó en

2018 $229.760 millones de pesos[16], constituyendo en el escenario más favorable un 1,3%[17] del volumen total del ecommerce en argentina.



Esta simple comparación permite ver que aún el marketplace bancario representa una porción muy baja del consumo B2C de comercio electrónico en argentina, cuando comparada con el volumen total de operaciones. Queda analizar si ese porcentaje tiene alguna oportunidad de aumentar en participación con la mayor participación de Bancos, o el crecimiento de los marketplaces actuales, o si el segmento permanecerá como un nicho dentro del *Ecommerce* Argentino.

Este estudio espera relevar los efectos de estos marketplaces bancarios, como asimismo, entender las razones estratégicas que mueven a los bancos a crear y gestionar estos marketplaces, como así también detectar posibles razones por las cuales aquellos bancos que no poseen marketplace bancarios eligen no tenerlos (o la imposibilidad de hacerlo). Para realizar el análisis, se realizaron siete entrevistas en profundidad a destacados referentes en el área, tanto a nivel de proveedores de servicios (consultoría y tecnología), como responsables de los canales digitales o de marketplaces bancarios, ya fuera que tuvieran marketplaces operando, como no. El foco estuvo puesto en poder

[16] CACE (2019). Estudio Anual de Comercio Electrónico en Argentina 2018. Revisado el 29/11/2019. Disponible en https://www.cace.org.ar/estadisticas

[17] Figura 6: Comparativa facturación Marketplaces bancarios vs. Facturación total Ecommerce B2C en Argentina 2018. Fuente: elaboración propia, en base a datos publicados en IproUp ("La revancha de los bancos: ahora dan pelea a Mercado Libre con descuentos agresivos y cuotas en tiendas virtuales", Op. Cit.) y datos del Estudio Anual de Comercio Electrónico en Argentina 2018 (CACE, 2019).

describir las interrogantes generadas a partir de los objetivos específicos. Se relevaron los siguientes items:

- Si la empresa tenía o no un marketplace bancario.
- Caso no tuviere, si tenía proyectos de realizarlo.
- Caso tuviere, cuáles eran los principales efectos relevados de la misma.
- Si detectaban algún efecto indirecto, ya fuera en la colocación de productos financieros, como en la retención de clientes y en la baja del costo de adquisición de nuevos clientes, u otros efectos no previstos.
- Cuáles consideraban eran las principales ventajas y desventajas de tener un marketplace financiero en argentina.
- Cuáles consideraban que eran los principales puntos de atención en la práctica diaria de operación del marketplace.
- Cómo veían la tendencia del marketplace bancario en argentina en los próximos años.

En función de las entrevistas relevadas, se resumirán los principales *insighs*, intentando clasificar:

- Cuales son los aspectos que todos, o la mayoría de los entrevistados, estaban de acuerdo.
- Cuáles son los aspectos en donde no hubo consenso
- Las principales ideas que condensen la perspectiva de los entrevistados.

Nota: Como las entidades bancarias son muy reticentes en publicar o divulgar información sensible de datos de las compañías, se realizó un trabajo más descriptivo y valorativo que estrictamente económico; aunque posteriormente se bocetará una hipótesis económica teórica, con algunos de los datos aportados e información disponible públicamente.

8.Desarrollo de estrategias de marketplace para bancos en Argentina

8.1. Introducción

Para entender algunas de las justificaciones de los entrevistados, debemos primero analizar cuáles son, a nivel conceptual, las principales estrategias de captación de nuevos clientes, retención de clientes y venta de servicios financieros dentro de las entidades bancarias. En primer lugar, el banco trabaja con una cartera de productos (a pesar de ser servicios estrictamente hablando, se les conoce como productos financieros). Los servicios suelen dividirse en Banca Empresa (personas jurídicas), y Banca Individuos (personas físicas). Algunos de los productos financieros más comunes son: Apertura y mantenimiento de cuenta personal, cargos por el uso de tarjeta, cargos por extracción de

dinero, mantenimiento de tarjetas de crédito adicionales y renovación de plásticos, préstamos bancarios, préstamos hipotecarios, seguros (casa, auto, de vida, de bienes personales, de ART), y cambio de monedas. Para la Banca empresa, pueden considerarse: Préstamos para inversión, cuentas empresariales, tarjetas empresariales, plazos fijos, comercios y adhesión de comercios, entre otros. Además de los productos directos, los bancos poseen un rédito financiero de sobre el dinero depositado en su banco, y asimismo con ejercicios bursátiles (compra y venta de Bonos, Acciones y Títulos Públicos).

Dentro de ellos, sobre todo para el segmento de banca individuos, es muy importante la participación en la facturación del segmento de medios de pago de sus usuarios. Como plantea Gabriel Lacruz, Gerente de Red de Sucursales y Otros Canales en Banco de la Nación Argentina, "La participación de los medios de pago (consumo de tarjetas) en la facturación de cartera total de servicios, pensando en créditos, en plazos fijos, etc., hoy representa más o menos un 30% del total de ingresos del banco, es un segmento muy relevante."

Los Equipos de Marketing y Comerciales de los bancos, deben, por ende trabajar estos segmentos como unidades de negocios, buscando maximizar las ganancias en los Bancos en donde operan. Para eso, utilizar una serie de estrategias o tácticas que se mencionarán adelante:

8.2. Modelos de estrategias de marketing y financieras

8.2.1. Venta cruzada

Se llama venta cruzada o *cross-selling* a la oportunidad de venta generada al vender un producto o servicio dado (ej. producto 1 - Televisor), de vender un segundo (o más) producto o servicio (ej. servicio 1 - Garantía extendida), de distinta naturaleza. Es un recurso muy utilizado en la comercialización de los bancos, ya que poseen carteras muy diversificadas con servicios complementarios (Nuñez, 2018)[18].

8.2.2. Upselling

Se llama *upselling* o venta adicional a la la venta de un producto de mayor valor o mayor rentabilidad dentro de una compra en donde el usuario ya compró o eligió un producto inicial (Nuñez, 2018). Generalmente se basa en la compra impulsiva del usuario, y psicológicamente va particionando el costo total de la compra, en distintas instancias de valores parciales. La diferencia entre *cross-selling* y *up-selling* es que el *up-selling* es una venta del mismo producto (mayor cantidad) o un producto similar, a diferencia de *cross-selling* que son productos complementarios. En cualquier marketplace, es una

[18] Ñuñez, Amanda. "Up selling y cross selling. Tu aliado en Internet" (2018). recuperado el 23/11/2019 de https://vilmanunez.com/que-es-up-selling-y-que-es-cross-selling/.

estrategia muy utilizada (recomendación de productos en página de producto y carrito de compras) ya que ayuda a subir el ticket medio y bajar por ejemplo el costo de costo porcentual del flete sobre el total de la compra. En el rubro bancario, es una forma muy normal de aumentar el consumo de la tarjeta.

8.2.3. Fidelización

Se refiere a la recurrencia de un cliente en la compra de un producto o servicio. Es importante en cualquier empresa, sea de productos de servicio, ya que el esfuerzo para la recompra es menor a la de la primer compra. Según una investigación realizada por Frederick Reichheld de Bain & Company (el inventor del *Net Promoter Score*) muestra que aumentar las tasas de retención de clientes en un 5% aumenta las ganancias en un 25% a 95%[19]. Tiene un valor especial en productos o servicios de recurrencia (ejemplo el pago mensual de Netflix o una suscripción de Comida para Perros), en productos de alta rotación (mucha frecuencia de consumo, como por ejemplo lácteos o medios de transporte), y en mercados atomizados (por el aumento en la competencia).

Por todo lo dicho anteriormente, tiene un valor especial para los Bancos en argentina, porque categorizan en todos los puntos mencionados arriba: es un servicio de recurrencia, con una amplia cartera de ofertas (múltiples servicios consumidos), con alta rotación (un consumo de manera mensual -ej. pago de seguro de vida-, e inclusive diaria -ej. tarjeta de crédito-), y en un mercado muy atomizado (más de 70 bancos en un contexto latinoamericano que no supera los 20).

Asimismo, otro contexto que aumenta la criticidad de la fidelización de los clientes, es el hecho de que los servicios bancarios, son generalmente multi-marca o multi-consumo, es decir una persona dada suele tener más de un servicio bancario simultáneamente (ejemplo dos tarjetas de diferentes bancos). Esto lleva a los Bancos a competir por ese "*top of mind*" del cliente, para participar en mayor medida de ese *share of wallet* , ya que los recursos de ese comprador son limitados.

Eso lleva a otro término en el ámbito bancario, utilizado principalmente para las tarjetas, que es el de **activación**. Los bancos no quieren solamente que tengas una tarjeta de su banco, *sino que la uses*; ya que en ese uso se encuentra la mayor ganancia en la oferta del servicio (el ingreso en costos de financiación). Muchos de los programas de beneficios y marketplaces (como veremos más adelante), apuntan justamente a ese efecto.

8.2.4. Estrategias de *recovery*

[19] Reichheld, Fred (2014). "*Prescription for cutting costs*". Consultado el 23/11/19 de http://www2.bain.com/Images/BB_Prescription_cutting_costs.pdf.

Se conocen como estrategias de *Recovery* o *Winback* (recuperar o volver a ganar) a aquellas apuntadas a un consumidor que eligió nuestro producto o servicio en el pasado, pero no lo hace ahora. Puede ser un antiguo cliente que se dió de baja en el banco, o que dejó de utilizar algún servicio (ejemplo, ahora deposita su sueldo en otro banco, o saca el seguro de un auto sin intermediación del banco), o bien un cliente que no consume, y por lo tanto, no genera ganancias al banco.

En el modelo bancario, es muy común el modelo de activación de tarjeta de crédito para ganar porcentaje de participación sobre el *share of wallet* del cliente. Hoy tenemos un 59% de la población adulta argentina bancarizada (unas 19,2 millones de personas), las cuales tienen 3,15 tarjetas de crédito por persona (Paredes, 2018)[20]. Esto implica que en promedio tres entidades financieras están simultáneamente compitiendo por el presupuesto del consumidor, ya que una parte no despreciable de sus ingresos se genera por los intereses financieros de los pagos de las mismas (hasta 75% del valor total adeudado, sumando intereses compensatorios y punitorios, según la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires[21]). Gran parte de las razones detrás de los Programas de Beneficios, y del Marketplace mismo, refieren justamente a la activación de tarjetas de usuarios que venían no teniendo ningún consumo en el último período.

8.2.5. Cuotas vs. financiación

A diferencia de otros países en el mundo, Argentina cuenta con una alta tasa de inflación anual. La tasa fue de 47% en 2018 y se posiciona por encima del 50% para 2019. Esto convierte a Argentina uno de los 5 países con más inflación del mundo (junto a Venezuela, Sudán, Sudán del Sur e Irak), acumulando 12 veces más inflación que los países vecinos[22]. Ese fenómeno lleva a una especulación financiera, ya que el valor de los bienes y servicios dependen del momento de su pago.

En este sentido, las entidades bancarias impulsaron la venta de bienes y servicios a través de cuotas con tarjetas de crédito y préstamos, haciendo uso de la baja capacidad de compra de los usuarios de todos los niveles socioeconómicos, pagando los bienes en cuotas, y pagando los intereses por los mismos. Mientras que en otros países es infrecuente el uso de cuotas para los pagos de bienes y servicios (exceptuando tal vez bienes de alto

[20] Fuente: La Nación, 2018. Tarjetas de crédito: son más valoradas por las promociones y las compras en cuotas. Recuperado el 23/11/19 desde https://www.lanacion.com.ar/economia/tarjetas-de-credito-son-mas-valoradas-por-las-promociones-y-las-compras-en-cuotas-nid2159569.

[21] Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2017. "Guía de Derechos para Usuarios de Tarjetas de Crédito". Recuperado el 23/11/19 desde http://www.defensoria.org.ar/wp-content/uploads/2017/07/diario_tarjetacredito.pdf

[22] Infobae, 2019. "Argentina multiplica por 12 la tasa de inflación de los países vecinos". Recuperado el 23/11/19 desde https://www.infobae.com/economia/2019/01/13/argentina-multiplica-por-12-la-tasa-de-inflacion-de-los-paises-vecinos/

valor como casas o autos, o préstamos e hipotecas), o las mismas tienden a ser bajas (hasta 3 pagos), en argentina este corrimiento llevó a la utilización de 6, 9 y 12 cuotas mensuales, hasta llegar inclusive a 24 cuotas.

Ahora bien, un gran negocio de las entidades bancarias es justamente trabajar el consumo de sus clientes a partir de la diferencia entre el valor de esas cuotas, y el Costo Financiero Total (CFT) que tienen las mismas. Los Bancos pueden realizar promociones bancarias de cuotas sin interés e inclusive reintegros bancarios (ejemplo, 6 cuotas sin interés en la compra de indumentaria, significando para el usuario un aparente ahorro del valor total del precio deflacionado, es decir, en el orden del 25% del valor), siendo la operación aún rentable en términos de CFT e intereses. ¿Cómo funciona la operación? Entendamos en profundidad las condiciones que aplican para componer esos valores.

Tal como lo indica su nombre, el CFT es el costo final, íntegro y total, de un crédito, sea un préstamo personal, prendario, hipotecario o una compra en cuotas con tarjeta, que incluye no solo la tasa de interés sino además todos los otros cargos asociados a ese crédito. Por ejemplo, en las tarjetas de crédito el CFT está compuesto por la tasa de interés aplicable, gastos de mantenimiento y administración de la cuenta y, eventualmente, el seguro de vida sobre el saldo deudor (solo por los consumos en cuotas adquiridos con anterioridad a 1°/11/2016).

Para el Banco Central de la República Argentina (BCRA), el CFT es la principal variable que se debe tener en cuenta al momento de tomar un crédito, ya que es el mejor indicador del costo global que deberá afrontar el usuario. Los consumidores suelen guiarse, principalmente, por la tasa de interés que publicitan los comercios o los bancos. Sin embargo, un banco puede ofrecer una tasa de interés menor que otro, pero su CFT puede resultar finalmente más elevado. Veamos el siguiente ejemplo[23]:

Componentes del CFT	Tarjeta Banco A	Tarjeta Banco B	Tarjeta Banco C
TNA	42%	51%	59%
TEM	3,45%	4,25%	4,92%
Seg. Vida S/Ddor.	0,3%	0,3%	0,3%
Cargo Adm. / Cta. Mensual	$48	$35	$0

En el cuadro se puede apreciar que el banco C tiene las tasas de interés más altas, aunque, en la suma final, su CFT es el más bajo, puesto que los "cargos administrativos de la cuenta" están bonificados, mientras que en los otros dos bancos (A y B) se cobran. En una operación de $1.200, a pagar en 12 cuotas mensuales, tomando como referencia el "cargo administrativo/cuenta mensual" (pues en el ejemplo el seguro de vida saldo deudor es igual en las tres entidades) y siempre que se abone la totalidad del

[23] Figura 7: "Qué es el Costo Total Financiero (CFT)?". "Guía de Derechos para Usuarios de Tarjetas de Crédito" Op. Cit.

resumen, en el banco A, abonaríamos la suma adicional (final) de $ 576, en el banco B, la suma de $ 420, mientras que en el banco C, no abonaríamos suma alguna (bonificado); por ende, no siempre la mayor tasa de interés implica pagar un mayor precio final.

Este punto en especial, vuelve tan importante para los Bancos en Argentina el tener un Marketplace propio. La utilización de la información de consumo (los datos obtenidos a través de la navegación y compras de los usuarios en el sitio), en conjunto con la información de los movimientos y actividades en las cuentas de sus clientes, le permiten tener al Banco un conocimiento único para fomentar la activación de su tarjeta, colocación de préstamos, significando en una potencial fuente de ingresos a través de la fidelización del cliente. En este aspecto, al margen de la rentabilidad del canal de venta de productos (el Marketplace), esto significa un ingreso en la colocación de los servicios financieros antedichos.

8.2.6. *Lifetime value* del cliente (CLV)

El *Customer Lifetime Valu*e o Valor del tiempo de vida del cliente (llamado generalmente CLV, por sus siglas en inglés) hace referencia al valor monetario de una relación con el cliente, basado en el valor presente de los flujos de efectivo proyectados a futuro de la relación con el cliente. El CLV es un concepto importante porque alienta a las empresas a cambiar su enfoque desde las ganancias a directas a corto plazo hasta la salud a largo plazo de sus relaciones con los clientes. El CLV es una métrica importante porque representa un límite superior en el gasto para adquirir nuevos clientes (es decir hago una inversión en adquirir y retener un cliente según no el valor de la compra directa, sino en mi cálculo de cuánto gastará durante todo su ciclo de vida como cliente de mi empresa). Esto tiene un valor particularmente importante para el sector bancario, ya que ese ciclo de vida puede representar toda la vida adulta (más de 50 años en algunos casos) de un cliente, traduciéndose en decenas de miles de dólares para cada consumidor. Por esta razón, es un elemento importante en el cálculo de la recuperación de la inversión (ROI) en la estrategia de *marketing mix* (Farris; Bendle; Pfeifer & Reibstein, 2010).

8.2.7. Costo de retención vs. costo de adquisición de nuevos clientes

Otro factor que influye en las actividades comerciales y de marketing de la empresas, y desde ya en entidades bancarias en argentina, es la distribución de presupuestos internos para la adquisición de nuevos clientes, y asimismo la inversión en la retención de los clientes ya obtenidos. En este aspecto, no hay un consenso general sobre cómo distribuir el presupuesto general de marketing entre ambos conceptos (adquisición o retención), pero sí algunos indicadores. Según Gustavo Koblinc, la inversión en mejorar la experiencia del usuario en el consumo de un servicio, ofreciendo una experiencia omnicanal, es una forma de aumentar la retención de los clientes con la marca, al mismo tiempo que se maximizan los ingresos por cada grupo de clientes (Koblinc, 2016). Y aún más, Koblinc plantea que esta estrategia (de omnicanalidad) eficientiza varios procesos internos, siendo inclusive menor en costos que la adquisición de nuevos clientes. Dicho de

otra manera, el costo de retención de clientes (por inversión en la mejora de su experiencia) es menor que el de la adquisición de nuevos clientes (a través de equipos y canales de adquisición).

De esta manera, el Marketplace Bancario también puede analizarse desde esa óptica: el conseguir una venta en el marketplace con la tarjeta de crédito de ese banco, en 12 o 24 cuotas, significa a su vez que durante ese período, aumentará la probabilidad de retención de ese cliente, ya que no dejará los servicios del banco hasta en tanto no finalice su deuda. Si en ese período, el Marketplace logra realizar otra venta, el período se extenderá, y así sucesivamente, aumentando el CLV del cliente para el Banco.

Visto de esa manera, la estructura de costos del Marketplace ya no se analiza en función de la rentabilidad directa (ROI del marketplace Bancario como unidad de negocios), y ni siquiera de la indirecta (colocación de servicios financieros), sino ya en comparación con el costo relativo de tener que adquirir un nuevo cliente para reemplazar a un cliente que da de baja sus servicios.

En este punto, y dado el contexto (alta competitividad de los bancos en Argentina, y costos crecientes en herramientas de SEM[24] por la creciente suma de nuevos anunciantes, con un valor potencial por cliente bancario de decenas de miles de dólares) los bancos hoy pagan miles de pesos en adquirir un nuevo cliente. El invertir ese presupuesto, o parte de ese presupuesto, en el armado de un marketplace bancario, permitiría reducir costos en adquisición de nuevos clientes, rentabilizando aún más el negocio.

Para los bancos, son muy importantes los programas de beneficios, como veremos más adelante. Agustín Igoillo, Gerente de Beneficios de Banco Galicia, comenta: "Nosotros desde Quiero también trabajamos de algún modo en la adquisición, de varias formas, en general indirectas: un cliente no por venir al banco o por ser cliente del Banco (Galicia) está inscripto en Quiero. Nosotros tenemos que trabajar en que ese cliente se inscriba a Quiero, en general los puntos quiero suelen ser un "gancho", un atractivo para que el cliente (de otros bancos) se haga cliente del banco. Entonces también somos una buena herramienta de captación".

8.3. Servicios Vs. Productos: el desafío del marketplace

Es importante entender también, que el banco, por ser una entidad financiera, es un proveedor por excelencia de servicios. Por el otro lado, el marketplace sobre todo del segmento retail (es decir, quitando los marketplaces de viajes y servicios), es por definición una unidad de negocios de ventas de productos. Las competencias necesarias para vender productos y servicios son completamente diferentes: los servicios se basan en la diferenciación, en la experiencia del usuario, en la capacitación de su equipo, en el

[24] *Search Engine Marketing*: publicidad digital en buscadores, también utilizada en término genérico como publicidad en medios digitales.

control de calidad; mientras que la venta de producto tiene en cuenta el almacenaje de un producto y la logística de envío, los canales de distribución, la exhibición de los productos, la seguridad de los mismos, la volumetría, perennidad y asegurado de los productos, su masificación (desde la producción hasta la venta). Aunque hay varios puntos de ambos lados que pueden asimilarse (hay productos que se transforman en servicios -como los bienes de suscripción o productos de valor agregado- y servicios que se "productizan"), es fácil entender que un profesional que venda uno u otro necesita conocimientos y habilidades muy diferentes.

Este es uno de los mayores desafíos identificados en el Marketplace Bancario: es un conjunto de profesionales especializados en la venta de servicios, vendiendo productos. Difícilmente tengan por sí mismos ese conocimiento y experiencia adquiridos, pero al mismo tiempo un comerciante de productos físicos "puro", tampoco tendrá el *expertis*e necesario para gestionar la ventas de productos de una forma eficiente (es decir, activando los servicios financieros asociados al banco y buscando maximizar el rédito financiero) por sí mismo.

Esto lleva a pensar en dos enfoques posibles, (1) el de armar equipos multidisciplinarios con competencias tanto financieras (gente con experiencia dentro del mismo Banco), como de *retail* , y específicamente *retail ecommerce* (personas con experiencia en venta a través de marketplaces no bancarios -Como Amazon o Mercado Libre- o canales digitales de comercio minoristas -Como Frávega o Falabella); o bien (2) el de capacitar perfiles que posean capacidades mixtas (un mismo profesional que conozca de finanzas y comercio minorista digital), especializados transversalmente por área: marketing/comercialización; operaciones; atención al cliente. Sobre esos puntos debatirán los entrevistados más adelante.

8.4. El objetivo del marketplace bancario

Una de las primeras cuestiones a analizar a la hora de definir el Marketplace es el objetivo que tendrá y la estrategia que seguirá para conseguirlo, en función de las variables que analizamos previamente. Al respecto, Marcos Pueyrredón, presidente del Ecommerce Institute, VP de LATAM de VTEX y miembro de la Comisión Directiva de la CACE: "Yendo a los modelos financieros, normalmente el Marketplace Financiero no es un negocio el vender productos, sino el generar valor hacia su comunidad. Su comunidad normalmente es el tarjetahabiente o el usuario y cliente del banco (...)".

Asimismo, en términos de estrategias detrás de los Marketplaces, aún no vemos un consenso general. Al respecto, dice Tamara Bernarth, consultora de negocios para la industria financiera con más de 15 años de trayectoria: "Entonces todavía lo que no hay es una tendencia de mercado en cuanto a la modalidad de implementación o al foco de negocio, pero si hay una visión compartida del potencial que tiene la herramienta (el marketplace bancario)".

Aquellos jugadores que sí tienen marktplaces, hacen foco en la activación de las tarjetas. Al respecto, Mateo Navarra afirma: "El punto ahí era en realidad que la tarjeta pase (que se efectúe el consumo). La mayor cantidad de veces posibles, por lo cual íbamos por el lado de las ventas. El objetivo un poco más a largo plazo tenía que ver con, sobre esa venta, adicionarle servicios. Aquellos que ya tiene el Banco en su portfolio, ejemplo seguros, revistas, etc. Entonces el principal objetivo tiene que ver con desarrollar ventas dentro del Marketplace, como un Centro de Costos separado".

Cuando lo cotejamos con algunos jugadores que aún no tienen Marketplaces Bancarios, sin embargo sí tienen un objetivo sobre el cual plantearían el caso. Al respecto, Gabriel Lacruz dice: "La plataforma obviamente que no sería propia, se necesitaría hacer algún acuerdo con empresas que proveen este tipo de soluciones; y si, estuvimos haciendo evaluaciones al respecto (*del marketplace bancario*). También sobre la posibilidad de acceder a productos no sólo a través del pago de tarjeta de crédito, sino también préstamos, o accediendo una parte del pago en pesos y otra parte con puntos del programa de beneficios. (...) Una cosa que me parece muy relevante es el tema de la información, adueñarnos de la información. Empezar a entender un poco más cuáles son las preferencias y los consumo de los clientes, para llegar con ofertas más relevantes, más segmentadas y sobre todo poner también a disposición de los clientes del interior productos que a veces no disponen". Igoillo, por su parte, lo considera como una extensión natural de un catálogo de puntos como parte de un programa de beneficios (Que actualmente nuclea en el Banco Galicia a través de la plataforma Quiero[25]). Al respecto, dice: "Originalmente (Quiero) es un programa de fidelidad, básicamente lo que se buscaba en su momento (hoy lo seguimos buscando) es buscar el incremento de consumo con las tarjeta de crédito y débito, por eso de hecho nosotros estamos dentro de la gerencia medio de pago, no todos los bancos lo tienen armado así, pero nosotros nos estructuramos de esa manera. La realidad es que eso ya migró y lo que buscas con el programa es la principalidad del cliente, es decir que el cliente dentro de la cartera de banco que tiene, te elija como el principal, que saque tu tarjeta más de la de los otros bancos o que deposite los haberes, o que realice cualquier otra operación, ejemplo un préstamo." Y respecto del marketplace: "Sí, estamos pensando en eso y de hecho estamos encaminados a eso. Estamos haciendo todos los desarrollos y las implementaciones necesarias para avanzar. Ya tenemos elegido un proveedor con el que vamos a armar la alianza, la idea es que a través de Quiero, vos como usuario no sientas la diferencia entre estar en el sitio de Quiero y estar en el sitio del proveedor porque en principio lo vamos a hacer con el salto (de página); idealmente en el futuro la idea es manejarlo con APIs y tener todo embebido dentro del sitio, pero hoy para tener un MVP, vamos a salir con el sitio. (...)". Cuándo consideran el objetivo Igoillo plantea: "La tasa de retención y activación de productos, eso lo hacemos como a nivel general de Quiero, no particularmente del marketplace. Estratégicamente el marketplace lo tenemos en agenda porque le queremos dar escalabilidad al programa; queremos estar más cerca de la compra del cliente."

[25] Disponible en https://www.quiero.com.ar/home. Consultado el 8/9/19.

8.5. Efectos de los marketplace bancarios

Entre los entrevistados, se relevaron varios efectos de la utilización del marketplace bancario dentro de la estrategia general de comercialización del banco. Uno de ellos, dice Bernarth es la mejora en la colocación de servicios financieros del banco: " (...)Pero sí lo que mejora es la tasa de conversión. Porque al cliente se lo agarra en el momento de la compra, no lo agarrás desprevenido en un stand de venta en frío. Entonces, lo que mejora es la colocación del servicio financiero, no mejora la cantidad de productos o los montos colocados.".

Un efecto relevado en varios casos fue el del crecimiento del volumen de venta del marketplace bancario. Al respecto, dice Varela: "Como unidad de negocios en sí, tuvo muy buen crecimiento, fue interesante, empezó en una época en la cual los marketplaces se expandían por sí mismos por lo cual vos tenés un coletazo, digamos, todo el tiempo; porque es una modalidad de compra que está creciendo, y va a seguir creciendo." También, Navarra afirma: "Yo estuve cinco años (*en Tienda Naranja*). Y en esos cinco años, la venta del año "N" era el doble de la "N"-1".

Otro de los efectos relevados es la fidelización de los usuarios como una extensión o evolución del programa de beneficios. Al respecto, Pueyrredón dice en su entrevista: " (...) la competencia a nivel de puntos hizo que cada vez esa fidelización tenga que agregar más valor, y generó un problema, porque la percepción hacia los tarjetahabientes no era buena, porque canjear los puntos era muy engorroso, y la oferta que te daban para canjear los puntos era malísima. Y ahí vieron que a través del modelo de Marketplace Financiero se podía tener una trazabilidad total en lo que estaba gastando, porque no solamente tenía la activación de la tarjeta, si no conocías más a tu cliente bancario, y ese cliente bancario empezó a ser un negocio, y se transformó en un *spin off*. Y ahí es cuando se acelera el crecimiento, como Shopfácil, en donde ya generás un negocio per se."

8.6. Ventajas de los marketplaces bancarios

Al respecto afirma Pueyrredón: "Ahí lo interesante es cuál es el negocio detrás del negocio. ¿Cuál es el negocio detrás del negocio de un retail?: Normalmente vender el producto y después está el crédito personal que puede llegar a darle; pero en el que es Marketplace Financiero, ese cliente ya es un cliente bancarizado con tarjeta de crédito, que normalmente el crédito personal es caro, no le sirve, porque la financiación se la da el banco, o sea la bandera. Entonces ahí es cuando compiten el negocio tras de negocio que tiene el marketplace o el retail tradicional contra el Marketplace Financiero, como el marketplace financiero no quiere ganar con el CPA, no es un negocio el comisionamiento que le cobra (inicialmente no es un negocio), pero puede ceder margen, puede trasladar esa cesión de margen al producto y a su vez hacer un mercado cautivo, un mercado diferenciado, en donde la misma marca o retail que participa en ese marketplace, al poder

segmentar o clusterizar y decir "yo no voy a buscar los clientes de Supervielle" o de cualquiera de los bancos, porque los tienen bien segmentados, dice "bueno, yo el CPA que gasto acá, mis campañas las dirijo para otro tipo de público, y esto lo manejo como un mercado a parte, con una política comercial a parte". (...) O ganar financiación, porque te da ventajas con esa financiación, porque el negocio no está en la venta; si no está en el pago de la cuenta corriente y de los servicios que incluyen la cuenta corriente."

Otro de los puntos relevados, si consideramos que la tasa de conversión de sitios ecommerce en Argentina hoy oscila en el 1%[26], los marketplaces bancarios tienen valores muy superiores. Según Bernarth "La tasa hoy en promedio es de entre 7% y 8% (...)". Esto lo atribuye Bernarth a que "A que el cliente bancario es en alguna medida cautivo. El cliente bancario puede querer diversificar pero es muy difícil que cambie de banco". También, esto puede deberse, según Varela a que el usuario tiene una conducta muy orientada a la venta cuando ingresa al marketplace: "Nosotros teníamos una buena conversión sobre tráfico, muy buena. Nos costaba más la parte del tráfico, pero la conversión es muy buena, yo creo porque el cliente iba directamente a comprar." Según Navarra, esa mejora en la tasa de conversión se da a que el cliente conoce y confía en la marca bancaria: "Yo creo que la propuesta de valor tenía que ver con la confianza que inspira la marca, y por el lado de la calidez que tiene la marca en el *offline*, y cómo lo llevás al *online*".

También, desde la óptica del cliente se avizoran otras ventajas. Según Lacruz, el cliente: "Primero podrá acceder a una gama amplia de productos desde un solo lugar, cómodamente, en el momento que quieran, desde el lugar que quieran, y hacer una financiación que de otra forma no tendrían. También todo el tema de la entrega y la logística, creo que son muchas cosas que que serían ventajosas para los clientes en un marketplace".

8.7. Desafíos de los marketplace bancarios

Uno de los aspectos que casi todos los entrevistados afirmaron es la complejidad en la ejecución de ese marketplace bancario. Esto se debe a muchos factores, explica Pueyrredón: "Hay desafíos que son de base, cómo se construyen los programas de fidelización, si están tercerizados o no están tercerizados; entonces al tercerizarlos quieras o no entre comillas taparon la mugre debajo de la alfombra, entonces alguien les brinda servicio y hay otras prioridades y no saben cómo enfrentar ese desafío. Después tenés un tema tecnológico, que normalmente el sistema financiero, el legado tecnológico es muy pesado; porque está muy regulado. Entonces, al estar muy regulado, el hecho de tener un single sign-on, para manejar su propio marketplace, y manejarlo dentro del banco, ya una vez que lo resolvieron, el dolor de resolverlo, hacerlo de vuelta es un parto, porque aparte

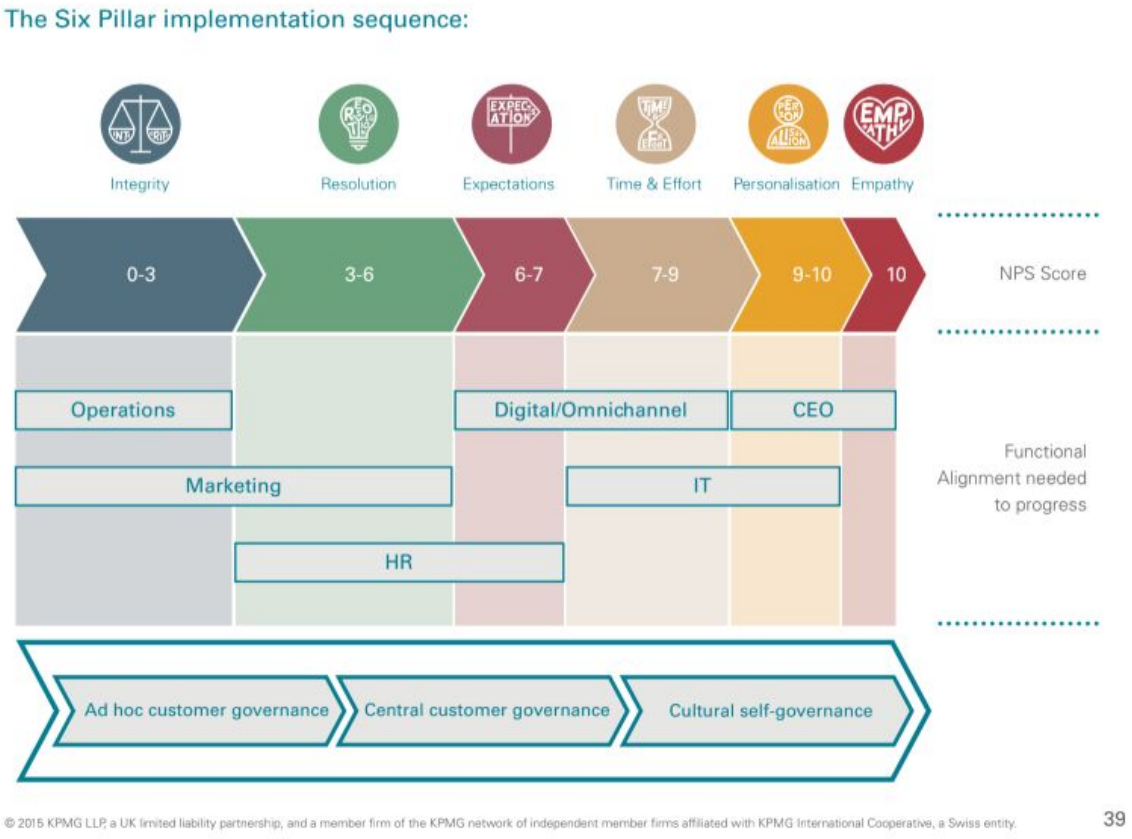
[26] Tómese como indicador, no fehaciente. El dato fue relevador de la agencia COMBINATORIA, 2017: "La fórmula para vender online: indicadores y ejes del e-Commerce". Relevado el 23/11/19. Disponible en https://www.combinatoria.com.ar/la-formula-para-vender-online-indicadores-y-ejes-del-e-commerce/. Los últimos datos oficiales de CACE datan de 2013, con una tasa de conversión de 2,1% (Pág 48 del informe).

es la cultura que tiene el usuario que ya cambia puntos, le cambias la cultura, cambiás la forma de hacerlo, es todo un cambio, como cuando hacés el cambio de home banking, de un modelo a otro, o de una plataforma a otra, un cambio fuerte. Y después la gestión de cómo sería ese marketplace, por eso lo tercerizan, porque no son Retailers, no tienen la gestión de los sellers, y lo centralizan en una sola compañía que les soluciona el loyalty program, el programa de fidelidad que tienen ,que se lo dan llave en mano, que les cuesta un horror. Pero lo tienen dentro de todo, resuelto. Entonces todo el mundo quiere tener un programa de fidelidad. Porque el primer desafío es tener un programa de fidelidad, no importa cómo, pero quieren tener uno. Después que sea bueno, y después que tenga muchos beneficios. No es fácil hacerlo internamente, por eso no lo hacen".

De manera inversa, Tienda Naranja, que nació con el marketplace bancario "puro", o interno dentro de la entidad financiera, buscaba por el otro lado sacarlo de la estructura propia, generando una tercerización del servicio, o mejor dicho, un *spinoff*. La razón, era para obetener mayor agilidad como unidad de negocio. Navarra desarrolla: "Sí yo por lo menos un año antes de irme plantee la posibilidad, el proyecto, de hacer un spin-off de Tienda Naranja, fuera de la estructura jerárquica de Naranja; después podemos discutir si con una Sociedad a parte o no, pero sacarla de la estructura tradicional, porque ahí era a grandes rasgos donde veía que no avanzaba el proyecto en los tiempos que demanda. Porque, cómo funcionaba: había un área ,que dependía del negocio, que era la responsable directa, pero el resto de los servicios: marketing, tecnología, comercial, etc. le prestaban servicio a ésta área (Tienda Naranja). (...) Entonces desde ese lugar era difícil la adaptación de los dos modelos de negocios. Por eso considero que es recomendable tener una unidad de negocios afuera".

Al respecto, un estudio de KPMG resume algunas de las claves analizando las empresas de mayor crecimiento en UK, y define una serie de 6 pilares que son requeridos para la obtención de la satisfacción del usuario, y por lo tanto el crecimiento del negocio. El mismo plantea que para lograr mejorar esos indicadores de NPS a niveles de las Top 100 empresas, es necesario alinear a las áreas de Sistemas, de Omnicanalidad y Digital, y hasta el mismo CEO, en una transformación cultural de auto-gobernanza, como puede verse en el siguiente gráfico[27]:

[27] Knight, Conway & Jenkins (2015). "KPMG & A New Era of Experience Branding. Customer Experience Excellence Centre 2015 UK Analysis". KPMG, Reino Unido.



Otro de los desafíos mencionados es cómo trabajar la financiación dentro del marketplace. Al respecto, Varela elabora: "Lo que pasa es que en esta industria tenés cuatro (4) tipos de tasas: Tenés la tasa pizarra de financiación, tenés la tasa de ahora 12, tenés la tasa que negocian las marcas (Visa o Mastercard , o la que fuera), y tenés la tasa que vos banco podés negociar por tu cuenta. Salvo la que yo negocio por mi cuenta, el resto, especialmente la de ahora 12 y las marcas, vienen dadas. Ellas las cierran por arriba mío y directamente le impacta a mis tarjetas de esa bandera. (...) Este escenario acá en Argentina es complejo, porque tenés que, con tu única variable de ajuste, que es la financiación que vos negocios como Banco, tenés que ir calzándote en función de lo que pasa con los demás. Así que bueno, ese es un poco el escenario, tenés que ir mirando afuera y acomodarte adentro". Como solución a esa problemática, plantea: "Lo que vos tenés que lograr es que la comunicación que le hagas a tu cliente sea muy efectiva y que vos logres que en tu marketplace, que se realice esa compra con esa tasa que es mejor para vos, que se concreten en el marketplace, no afuera. Hay que ser muy astuto en tomar las promociones de fuera y generarte volumen adentro, es lo mejor que podés hacer, entonces terminás comisionando de algo que de todos modos alguien decidió la tasa por vos, y hace que tu cliente asocie esas promociones, que son sistémicas, con vos Banco. (...) El problema con eso, que es un problema de los Bancos en general, es que tenés que ser demasiado ágil con la comunicación, y no es una característica de los Bancos. Los Bancos no logran resolver comunicarle al cliente de un día para otro, o de dos días para otro, es muy complejo, entrás en la cola de comunicación del banco general y en un banco, prevalece lo que es la comunicación de Producto siempre".

Podríamos entonces resumir los desafíos relevados en:

- La dificultad de alinear el modelo de negocio a la organización Bancaria tradicional, por diferencia en velocidad, estructura e idiosincrasia;
- La falta de homogeneidad en los objetivos y estrategias de los marketplaces bancarios en argentina, que complejiza la definición de un *benckmark* local;
- La complejidad tanto a nivel tecnológica como operativa de la gestión de un marketplace, y más aún del marketplace de tipo financiero o bancario;
- La necesidad de ya poseer un programa de beneficios sólido con muchos beneficios y un amplio catálogo preexistente.
- El desconocimiento del sector bancario del *retail ecommerce*.

8.8. Consideraciones a la hora de armar un marketplace bancario en argentina

Pueyrredón plantea un supuesto y tres claves para realizar el marketplace: "El primer supuesto es que tiene un buen programa de fidelidad. Si tenés un mal programa de fidelidad, está mal armado, ya la base está mal. (...) Ahora, suponiendo que tenés el programa bien armado, después tenés que resolver un tema que son los higiénicos y los estratégicos. El higiénico es tomar la decisión de armar el equipo necesario para las distintas fases. Primero es un tema de procesos y de equipo. ¿Quién es el que lidera todo esto, quién es el owner del proyecto? ¿Es el área de marketing, el área de negocio? (...) Como que el programa no tiene dueño , tiene un usuario final, que es el área negocio, un dueño que es el área de marketing, y un proveedor que es el área de sistemas. Caos, que genera el hacer algo no fácil de gobernar. Entonces, primero tiene que haber una gobernanza, y después tiene que haber un equipo. tiene que haber un owner único, que tenga el apoyo de el C-Level de la compañía, del CEO de la compañía, que esté dispuesto a hacer algo a corto, mediano y largo plazo, con una visión de largo plazo pero pensándolo grande, empezando despacio, y estar todo preparado para crecer rápido. (...) Entonces ahí lo primero sería el owner, segundo la gobernanza y el apoyo político para poder hacer los cambios que tenés que hacer, y después ahí si ir a lo higiénico que es resolver la parte tecnológica, tiene que ser sencilla, sin rispideces; hay distintas formas de resolverlo... obviamente VTEX es la mejor, pero hay distintas formas, con menos o más CAPEX[28], yo iría a un modelo cero CAPEX, sino tenés que volver a lo mismo, ¿mi negocio es ser una empresa de tecnología, o mi negocio es resolver un problema al menor costo posible para tener la mayor escalabilidad en el menor tiempo, como decimos, "time to results". ¿Qué quiero? Resultados en corto tiempo. Entonces, ¿cómo puedo tener resultados en corto tiempo? Buscando cómo resolver la parte de startup, la aceleración, para poder acelerar rápido; y después tener una definición estratégica si va a ser o no un negocio."

[28] *Capital Expenditure*: inversión de capital.

Al respecto, Bernarth complementa 3 aspectos fundamentales: “Primero, al no tener tanta experiencia en la industria, puede costar diseñar el caso de negocio. para lo que es el diseño de caso de negocio, lo que hay que tener en la mente es que ese tráfico orgánico que tienen los bancos en el canal digital, tradicional, no se va a dar en el marketplace pero si va a por lo menos duplicar la tasa de tráfico orgánico que tiene un marketplace común y corriente. Entonces, en primer lugar, el caso de negocio en el momento en que se arma tiene que considerar un nivel de conversión mucho más alto al que tiene un ecommerce tradicional. En segundo lugar, la regulación.El Marketplace Bancario no deja de ser un canal bancario, entonces tiene que cumplir con todas normas del Banco Central. Las normas del Banco Central ya permiten hosting cloud de la plataformas. Pero, siempre y cuando estos servidores puedan ser auditables. Se debe prestar especial atención al tema de auditoría sobre el backend que le pueda dar y acompañar el servicio de plataforma. Y tercero, respecto a su operación, , no tratar de entender un negocio que no es el propio. Si hay compañías que ya saben como se opera un marketplace, que ya saben como se opera la logística, que ya saben como se opera el marketing digital, la atención al cliente; no tratar de absorber eso dentro de la capacidad interna del banco, porque es un negocio completamente distinto, y no tiene ningún sentido. *La rentabilidad se genera por colocación de servicios financieros y tráfico, y no por la venta del producto en sí.* la venta del producto es una excusa para tener más información del cliente y para poder mejorar la colocación del servicio financiero”. Este es uno de los aspectos más relevantes para destacar: Bernarth plantea básicamente una estrategia de *cross-selling* en donde el Marketplace Bancario no debe buscar un retorno de la inversión positivo como unidad de negocios, sino funcionar para colocar servicios financieros.

Otro de los puntos que aún no están claros, es respecto de cómo trabajar toda la financiación en medios de pago que hoy los bancos están trabajando en otros canales, como los *retails* u otros servicios. Hoy la oferta de beneficios de un banco está muy atomizada. Como explica Igoillo: “ (...) Quiero, que es un catálogo de beneficios que está distribuido en cuatro verticales importante, una es Quiero viajes (1), la otra tiene que ver con todo lo que es (2) descuentos y beneficios que son los precios o los canjes que vos hacer por descuentos en determinada marca, o en algún rubro en particular como puede ser combustibles, supermercados, etc. Otro (3) es el de productos físicos, hay un catálogo de productos físicos que está manejado por dos proveedores, que lo van nutriendo en base a cómo se va moviendo el mercado, y después tenes lo que nosotros llamamos (4) vouchers, que ahí vas encontrar todos esos beneficios que vos hacer un voucher para después ir a canjearlo por algo, que puede ser desde una docena de empanadas, una picada, hasta descuentos en una caso, ejemplo tenemos en Rapsodia un voucher de $500 pesos para ir a consumir a Rapsodia, ese tipo de beneficios que no están tan están marcados por el rubro, si querés, sino por la operatoria, son vouchers que los tenemos que quemar para que no se dupliquen, y por eso los tenemos como un vertical separado.”

La pregunta es si el marketplace absorberá y nucleará esos beneficios para traccionar con aún más fuerza el marketplace (es decir, que apunten sus costos de financiación a ofrecer 12 o 18 cuotas sin intereses *sólo en su marketplace bancario*). Al respecto, Lacruz reflexiona: “Y, es un camino que hay que ir recorriendo. Al principio

convivirían los dos y después, en función de la respuesta y del feedback que tengamos de los clientes, tal vez converjan en un solo lugar. Ahora bien, hay promociones que no puedo hacer en marketplace, ahí pensando ya más a nivel tendencia por ejemplo de promociones que tienen que ver con rubros, todos los comercios que estén bajo este rubro los clientes que vayan y compren ropa van a tener descuento (ejemplo un 20% de descuento en el rubro Moda). En el marketplace, va a estar limitado a los negocios de indumentaria que estén adentro el Marketplace, ese es un diferencial clarísimo que va a seguir estando."

8.9. La perspectiva del cliente

A pesar de no haber realizado ningún relevamiento acerca de la perspectiva del cliente bancario y consumidores de los marketplaces, sí consideramos las opiniones de los entrevistados respecto de cómo ellos consideraban que impacta el marketplace desde la óptica del cliente. La mayoría de los entrevistados está de acuerdo que, al margen del objetivo comercial de la unidad de negocios, significa un servicio adicional que agrega valor hacia el cliente, el recibir ofertas pertinentes, a un precio diferenciado y con una buena financiación.

Igoillo, por su parte, lo considera como un aspecto central en la definición del proyecto: "Hoy se piensa de verdad en resolverle la vida al cliente y no en que el cliente se acomode a los negocios que tenemos que hacer nosotros, ¿no? Creemos que ahí hay un valor, si bien al principio los P&Ls no lo soportan, creemos que a la larga esas son las relaciones que se hacen fuertes y hacen que sea a largo plazo, y que al futuro, digamos, la captación de valor a largo plazo termine siendo muy superior al corto plazo, digamos. (...) Queremos tener cuidado de todo lo que tiene que ver con la experiencia final del usuario; si hay algo que nos importa a nosotros básicamente es: el marketplace va a tener la espalda del Galicia, si bien los partners en los que estamos pensando tienen su propia marca de peso, la realidad es que si vos entraste por Quiero vas a estar pensando el resultado que tiene impacto en Quiero. Tenemos que cuidar tiempos de respuesta, que tenga cobertura; etc. (...)".

8.10. Tendencias de marketplaces bancarios en argentina

Con apenas un 7,8% de marketplaces bancarios sobre el total de entidades bancarias en argentina, la mayoría de los proyectos con menos de 2 años de vida, se considera que la estrategia comercial aún se encuentra en un estadío inicial. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados consideran que su uso comenzará a masificarse en los próximos años. Al respecto dice Bernarth: "Para mi esto se va a masificar. Va a haber una tendencia a la masificación de este canal. Y en el canal visto registrado no solamente como la interfaz al usuario, sino fundamentalmente al uso de la información que hacen los bancos sobre la operación retail. Entonces un mucho más que el marketplace como tienda digital, tal vez ese uso de la misma información de consumo y también de navegación, también en tienda física, también con los comercios preferidos por ese cliente o clientes de

ese mismo banco. La masificación va a tener que ver no sólo con la cantidad de marketplaces que van a aparecer, sino también con el uso del backend del marketplace para colocar distintos tipos de productos en el sistema".

De la misma manera, Gabriel Lacruz opina: "En la medida que estos modelos se vayan afianzando, y se vean los resultados, entonces lo van a ir adoptando más y más bancos seguramente en los próximos años". Y al mismo, tiempo considera que la llegada de las fintechs no amenaza en absoluto el modelo de marketplace bancario para bancos tradicionales: "Yo creo que el modelo que va a prosperar, me parece que habrá una colaboración entre fintech y bancos. Ellos a nosotros nos pueden dar su foco y agilidad, y nosotros podemos darle también todo el tema de este volumen de clientes, manejo de riesgos, temas de seguridad; que tenemos muchos años y mucho camino recorrido en ese sentido".

Sin embargo, no todos los entrevistados son optimistas al respecto. Mateo Navarra comenta: "En eso uno tiene a pensar o a ver qué pasa afuera, con una brecha de llegada hacia dentro de "x" años, la verdad que últimamente yo vi que no había muchas cuestiones en cuanto Marketplace Bancario, si no me equivoco. Y a mi me llama mucho la atención en un sentido negativo que no haya. Entonces al no haber, no se si va a haber mucha tendencia al crecimiento. Porque de última podría haber algo, si alguno realmente despega. (...) Pero yo creo que ahí, en mi experiencia, si, yo lo extrapolo al sistema bancario, que podemos decir que es muy parecido, a lo que es Naranja, el gran desafío es a nivel interno de la organización. Y el gran desafío está en los mandos medios, o los mandos medios altos, que vienen de una cultura no digital, y que tienen que de hecho adoptar algo que no compran. Hasta que eso no cambie, no van a poder los negocios esos florecer." En este punto sí coinciden todos los entrevistados, en cuanto a que el Marketplace Bancario requiere como condición *sine qua non* para su éxito, el tener alineado a la alta dirección de los bancos, y que se realice una transformación digital dentro de las instituciones, promovida por estos mismos directivos.

Al respecto, Igoillo también se demuestra optimista: "Yo creo que (el marketplace) es un producto que se va empezar a desarrollar más porque nosotros, y creo que ya todo el mundo empieza a verlo, porque esto lo ves en distintas industrias; entonces estamos empezando a apuntar más al ecosistema de transacción del cliente, para que el cliente tenga toda la transacción resuelta en un sólo lugar: si vos necesitás la financiación, porque te querés comprar determinado producto, para que te entreguen tu casa y te lo enchufen, estaría bueno que vos desde un mismo lugar tengas el Banco ofreciéndote la tarjeta con la posibilidad de hacer la compra directa, con la entrega y que de paso te ofrezca el electricista, digamos."

Como bien describe Varela: "Lo que sí me parece (...) es que lo que está pasando, lo podemos ver de la otra manera: el marketplace se está volviendo jugador dentro de la misma industria financiera. ¿Por qué? Porque entendieron bien esto de vos podés vender un producto financiero primero vendiendo un producto, entonces vos me querés primero comprar un producto y yo después te cuento las bondades de pago, y no al revés. Y eso es

muy potente, entonces creo que el banco de alguna forma tiene que entender esta posibilidad para ver si la ataca, a través de un marketplace propio, a través de una alianza con marketplace, cómo lidiás con eso. Pero lo que se ve es el marketplace aprovechando el tráfico para hacer un negocio financiero."

9.Análisis conceptual: buenas prácticas, metodología y planificación financiera de un proyecto de Marketplace Bancario en Argentina

9.1. *Business Case* de un marketplace bancario en argentina

A pesar de que el presente estudio no releva datos de facturación de los casos arriba mencionados, por una complejidad en la obtención de los datos por parte de las entidades bancarias (debido a cuestiones de *compliance* internas y trabas institucionales), se plantea en función de algunos indicadores intermedios o indirectos aportados por los entrevistados, y de información públicamente disponible; cómo sería el plan de negocios para el armado de un Marketplace Bancario en Argentina. Se presentará de un modo enteramente conceptual, pero de orden plausible, cuáles serían los principales costos e inversiones, el pricing y armado de la oferta, valores proyectados de facturación y retorno estimado de la unidad de negocios a 3 años (tanto directos como indirectos). Asimismo, se dejarán constadas y sistematizadas buenas prácticas en la operación de un marketplace bancario.

El presente ejercicio tiene como objetivo el simplificar y materializar el esquema estratégico, comercial y operativo el cual se relevó anteriormente. Para ahondar en el aspecto económico, es necesario entender y comparar cómo funciona la estructura de costos o *P&L* de un *Ecommerce* tradicional en Argentina, cómo varía el mismo en una estrategia de comercialización a través de *marketplaces*, y por último, de manera espejada, qué implica esa participación en la estructura de costos del marketplace.

9.1.1. P&L de una tienda online tradicional.

La comercialización de bienes y servicios a través del mundo digital tiene una estructura y desafíos completamente diferentes que los de la industria "Brick & Mortar": Mientras que el comercio minorista clásico tiene como principal foco el valor del metro cuadrado de tienda física, la gestión de vendedores en tienda, y la compra y venta dentro de la cadena de valor para generar un margen aceptable para su comercialización, el mundo digital plantea reglas de juego diferentes. Un *ecommerce* debe preocuparse por

medios de pago digitales, antifraudes, marketing digital y una proporción sana de tráfico a sus sitios o activos digitales entre canales pagos y orgánicos, entre otros. Como detalla Pueyrredón en su Tesis, las tiendas *online* que han alcanzado un grado de éxito, cumplen con los siguientes 4 pilares (Pueyrredón, 2014):

"Ahora bien, cuando analizamos aquellas empresas o emprendedores que han alcanzado "su Dorado" con su tienda online encontramos que ellos dominan y hacen un arte de cuatro pilares:

- Tecnología e infraestructura,
- Marketing Online
- Operaciones y Logística
- Atención al Cliente y servicios posventa"

La clave de un ecommerce se basa en una experiencia de compra satisfactoria para el cliente, canales de atribuciones rentables, un crecimiento sostenido y una operación eficiente. Entonces, un cliente minorista tiene, para cumplir estas premisas y operar su unidad de negocios de tienda online, la siguiente estructura de costos, como puede verse en el siguiente cuadro[29]:

P&L Argentina

	Apertura del Margen
Venta	100%
Impuestos	21.0%
Costos directos	48,0%
Personal	4,0%
Marketing/Publicidad	9,0%
Fullfilment	5,0%
Adquirente + Gateway	3,0%
Antifraude	1,0%
Fraude apurado	0,5%
Plataforma	2,5%
Outsourcing	1,5%
Otros gastos	0,3%
Margen contribución	4,2%

Fuente: VTEX eCommerce Cloud Software

[29] Figura 8: Ecommerce institute (2019) "Ecommerce Report 2018/2019 (Pág. 7)". Consultado el 23/11/19. Disponible en https://ecommerce.institute/ecommerce-report/.

Como puede apreciarse, aunque estructurado de otra manera, el comercio minorista tiene un bajo margen de ganancia, de la misma manera que lo tiene en la venta *offline*. Es por esto que es tan compleja su operación, ya que todos los conceptos enunciados arriba (gestión de fraude, logística, marketing, plataforma) son igualmente importantes e indispensables, por lo cual es la responsabilidad del *Ecommerce Manager* o gerente de la unidad de negocios digital, el buscar constantemente la eficiencia operacional, mejorando aunque sea en valores de 0,1% o 0,2% sus costos en cada uno de estos conceptos. De esta manera puede verse en el siguiente cuadro[30] como, en base a una eficiencia operacional y aumento en escala, es posible licuar costos fijos o renegociar costos variables, aumentando el margen de la operación.

LOJA DE SAPATOS DE PEQUENO PORTE	
VENDA	100%
Marketing	10,0%
Impostos	10,0%
CMV	50,0%
Adquirente + *Gateway*	5,0%
Adiantamento Financeiro	4,0%
Plataforma	2,0%
Frete	8,0%
Anti-fraude	2,0%
Fraude apurada	1,0%
Fulfillment	6,0%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	2,0%

**Carga tributária de 10% é possível com operações em áreas de incentivo fiscal*
**Fullfilment terceirizado, compartilhando custos para obter escala similar ao grande varejista*

LOJA DE SAPATOS DE GRANDE PORTE	
VENDA	100%
Marketing	10,0%
Impostos	10,0%
CMV	50,0%
Adquirente + *Gateway*	2,0%
Adiantamento Financeiro	2,5%
Plataforma	2,0%
Frete	5,0%
Anti-fraude	1,0%
Fraude apurada	0,5%
Fulfillment	6,0%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	11%

Tabla 11 Impacto del Costo de Medios de Pago & Prevencion de Fraude en el P&L de un Comercio Minorista Online

Sin embargo, en este tiempo, también surgió en los últimos años un nuevo canal de ventas que puede reestructurar este P&L, pudiendo mejorar el rendimiento de las ventas del canal online. Ese canal es el marketplace. El Marketplace como modelo de negocios funciona con un variable transaccional por los servicios. Esto beneficia a los *retailers* de varias maneras: por un lado, permite variabilizar los costos de adquisición a una variable de CPA (*Cost per Adquisition*), y no de CPC (*Cost Per Click*) como lo hacen los canales de SEM, permitiendo que sólo paguen cuando efectivamente se produce una venta, y no depender de la eficiencia en la tasa de conversión del *funnel* de ventas. Por el otro lado,

[30] Figura 9: Pueyrredón (2014). Tabla 11 "Impacto del Costo de Medios de Pago & Prevención de fraude en el P&L de un Comercio Minorista Online".

esos costos de la comisión del marketplace reemplazan algunos costos de la venta directa, como puede ser los costos de marketing, medios de pago y antifraude. Como puede verse en el siguiente cuadro comparativo de una tienda de *retail* brasileña que participa de un marketplace, y una que no, inclusive ese porcentaje puede ser menor, aumentando el margen de contribución.

LOJA VIRTUAL SOZINHA	
VENDA	100%
Marketing	15,0%
Impostos	10,0%
CMV	50,0%
Adquirente + *Gateway*	5,0%
Adiantamento Financeiro	4,0%
Plataformas	2,0%
Frete	5,0%
Anti-fraude	2,0%
Fraude apurada	1,0%
Fulfillment	5,0%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1,0%
PAGAMENTO DE COMISSÃO	0%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO FINAL	1,0%

LOJA VIRTUAL PARTICIPANDO DO MARKETPLACE	
VENDA	100%
Marketing	Custo do *marketplace*
Impostos	10,0%
CMV	50,0%
Adquirente + *Gateway*	Custo do *marketplace*
Adiantamento Financeiro	4,0%
Plataformas	2,0%
Frete	5,0%
Anti-fraude	Custo do *marketplace*
Fraude apurada	Custo do *marketplace*
Fulfillment	5,0%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	24,0%
PAGAMENTO DE COMISSÃO	18%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO FINAL	6%

Tabla 13 Impacto de una estrategia de Marketplace en la Rentabilidad de Comercio Minorista Online pequeño

Según el mismo estudio, el porcentaje de comisión del marketplace, entre lo que está dispuesta a pagar el seller y el break even point del marketplace, el valor debería oscilar entre **13% y 23%**. Esto considera el marketplace que factura los pedidos (es decir absorbe el adquirente y el gateway); en el caso de un marketplace generador de leads puro, en donde cobra y factura el *seller*, debería restarle ese cinco por ciento, siendo el rango de comisión entre **8% y 18%**. Es importante comprender eso, ya que este comisionamiento será la principal fuente de ingresos directos que reciba esta unidad de negocios, y para rentabilizarla deberá ganar en escala de facturación, y eficiencia operacional.

9.1.2. Principal estructura de costos marketplace Bancario

Para poder hablar de los distintos modelos, es necesario poder diferenciar lo que Bernarth denomina como Marketplaces Bancarios "Puros" y aquellos tercerizados: "En Argentina (*el fenómeno de Marketplace Bancario*) empezó hace alrededor de dos (2) años, por lo menos dos años que tomó fuerza- ¿Por qué? Porque el kickoff, si querés, tuvo que ver con el lanzamiento de ICBC. ¿Por qué no tienda Supervielle? Porque Tienda

Supervielle en realidad eran un Retail, un retail como marca bancaria, pero nunca fue un marketplace bancario hasta hace tres (3) meses, que se migró la administración al banco. Estamos hablando de Marketplace Bancario puro, no como programa de beneficios o tienda digital, es distinto." Luego, profundiza: "La diferencia (*entre los modelos*) está dada por varias cosas. Uno, el control de la operación. En el modelo de programa de beneficios nunca fue del banco, siempre fue de agencias de publicidad, relacionadas con el banco. En segundo lugar con el objetivo de negocio el negocio, no era no era rentabilizar cartera era mejorar o retribuir al cliente fiel. Y en tercer lugar, funcionalmente no es un marketplace, tenés una oferta de productos tercerizada en un operador que es una agencia de publicidad. Pero (en ese modelo) no tenés la posibilidad de integrar comercios a tu modelo de negocios, que es un segmento que los bancos les interesa muchísimo".

Dentro de estas diferenciaciones, la estructura de costos se regirá principalmente, en el caso del marketplace Bancario tercerizado, en el *fee* o variable transaccional por los servicios ofrecidos, generalmente llave en mano, y en el caso de estructuras de marketplaces puros gestionados internamente, en los costos de tecnología, equipo y marketing. Véase en mayor detalle ambos modelos.

También, en función de la manera en la que analizamos los costos, puede interpretarse que los costos de financiación son en realidad un costo hundido, como detalla Varela: "Ese es el desafío; hay otra mirada del negocio que la que nosotros teníamos, que es considerar que esa inversión en financiación que vos haces en tu marketplace, se iría de todos modos a otra tienda. Con lo cual el costo de financiación de todos modos existiría en otro lado. Yo lo que voy a aprovechar es la tienda para ese volumen que se redimiría en, no sé, Frávega, y hacer que pase por mí y sacarle una comisión".

9.1.2.1 Modelo Marketplace Bancario Tercerizado

Como citamos previamente a Gabriel Lacruz, muchos Bancos o entidades financieras que aún no poseen su marketplace bancario, visibilizan una primera etapa apoyándose en la estructura y *know how* de un tercero: "La plataforma obviamente que no sería propia, se necesitaría hacer algún acuerdo con empresas que proveen este tipo de soluciones (...)". Respecto de la estructura de costos, ellos prevén: "Obviamente que el retorno de inversiones es importante. Después también tiene que ver con temas de integraciones con programas que ya el banco está está corriendo, sea el programa Aerolíneas Plus, sea programa de beneficios que tiene el banco. En la plataforma en sí hay factores que también son importantes, pues sí las integraciones son muy complejas o muy costosas, eso juega un poco en contra y después, y también los costos obviamente inversión, los costos mensuales de mantener el programa, la cantidad de gente que va a estar dedicada a eso, cómo vamos a obtener información; esas cosas son son importantes al momento de evaluar sí o no debemos implementar".

Similar es la postura de Agustín Igoillo, Gerente de Beneficios del banco Galicia: "Hoy nos la imaginamos tercerizada, por un tema de capacidad, hoy no tenemos la

capacidad de estar gestionando los proveedores, de estar gestionando la logística de entrega, la mayoría lo hace en pickups, pero estar controlando los SLA de los proveedores; todo eso implicaría una estructura que hoy no tenemos y en el P&L, para recuperar esa inversión en infraestructura, tendría que desarrollarse tanto el marketplace, que hoy no tiene sentido que hagamos el ejercicio. Por ahí en un proveedor que ya se está dedicando a eso, los costos de estructura ya están hundidos, entonces esto es un incremental y a nosotros nos resuelve". Sin embargo, no descarta interiorizar a futuro la operación, una vez que prueben el *business case* y ganen escala: "Después, si si a futuro, sobre la implementación, crece tanto que tenemos que formar una empresa a parte, nunca se sabe. A futuro no tenemos límite ni techo, pero hoy no lo estamos imaginando, absorber la operación nosotros adentro".

En un modelo de este tipo, puede subdividirse en tres tipos: el comprar o armar una empresa de *retail* tercerizada que provea un servicio al Banco (Ejemplo Cordial Servicios para Banco Supervielle hasta 2019), o el caso de tercerizar en un servicio de *Fullcommerce* o *Fullservice* (todos los servicios incluidos) para la operación de ese marketplace. El tercer caso es en dividir el servicio entre una agencia y un operador logístico; y en todos los casos habrá participación de una plataforma tecnológica, como puede apreciarse en la siguiente figura[31]:

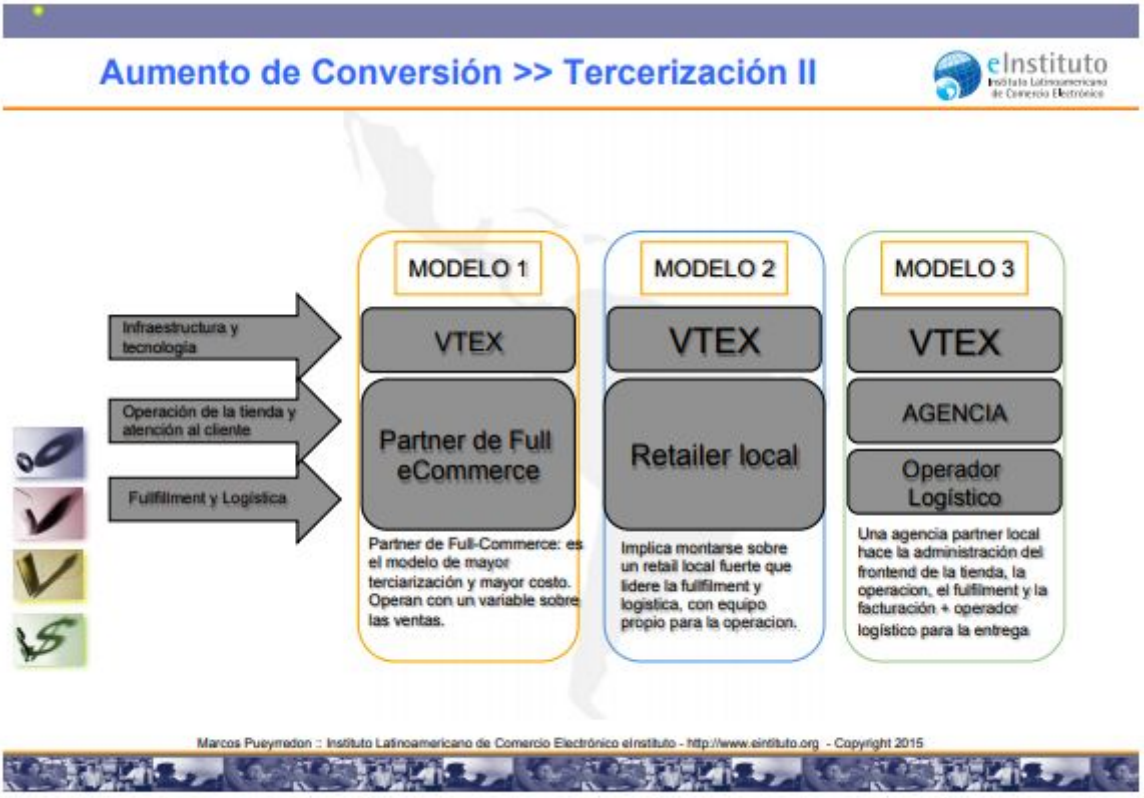


Gráfico 79 Tercerización en eCommerce

[31] Figura 10: Tercerización en Ecommerce, Gráfico No. 79 (Pueyrredón; 2014).

En muchos casos, el servicio es provisto por las mismas empresas que gestionaban históricamente el programa de puntos y beneficios de las empresas. Estos dos modelos difieren en su base tanto de servicios como económica, porque el sistema de una empresa "propia" tercerizada que de servicios plantea un costo fijo con alto CAPEX pero sin variable transaccional, y con un mayor control de la operación e integración con las actividades del banco (sería más fácil el plantear un crédito en línea, una unificación de la base de datos, o un *single sign on* dentro del proyecto); mientras que el modelo tercerizado, se basa en un modelo de OPEX por participación sobre un porcentaje de los productos vendidos, con un menor costo inicial pero mayor volatilidad en el valor, y generalmente actuando como una iniciativa satélite, ya que esos proveedores proveen a muchos otros Bancos, y por lo tanto los mismos están reticentes en realizar modelos altamente integrados al *core* del negocio.

Podemos resumir entonces que los principales costos para este modelo son:

- En el caso del modelo tercerizado, se suele trabajar un variable transaccional, que oscila entre el 8% y 15% de la facturación del marketplace, con un modelo de "*full service*". Esto incluye los valores de tecnología, la compra de mercadería, la gestión de los sellers y reclamos, etc.
- En un modelo de empresa tercerizada como *spinoff*, o parte del grupo económico, los costos suelen ser similares a los del modelo puro:
    - Los recursos humanos: Equipos de entre 3 y 15 personas dependiendo del esquema comercial, sumándole un equipo de operaciones de 5 a 20 personas en el caso de absorber también las operaciones y *fullfilment*.
    - El costo directo del valor de los productos, así como el costo de stockeo y *warehousing*, y logística. Esto sólo aplica en el caso de que la empresa tercerizada posea stock propio; en los modelos de marketplace tradicionales, son los *sellers* quieres se responsabilizan por la oferta de catálogo, stock y logística.
    - Costos de tecnología, tanto a nivel de software como de mantenimiento y evolutivos, así como de hardware e infraestructura en el caso de tecnologías *On Premise*. El mismo se subdivide en costos fijos y variables según en tipo (plataformas de CRM, Ecommerce, Medios de Pago, Antifraudes, Agencias de Implementación, Email Automation Marketing, entre otros).
    - El costo de financiación de los productos, en función de descuentos propios. Nota: este valor es en realidad un costo hundido, ya que la mayoría de los bancos ya lo emplean en otros canales de venta, es simplemente un redireccionamiento de los mismos.
    - Costos administrativos y otros costos. Gastos asociados a la operación como alquiler de oficinas, pago de servicios como luz, gas, etc. Suele ser marginal. Nota: no se cuentan los costos impositivos por ser de carácter transitivo, así como estar ya absorbidos en buena parte por los impuestos agregados al producto en la capa del *seller*.

9.1.2.2 Modelo Marketplace Bancario "Puro"

Según Bernarth, el modelo del Marketplace Bancario puro tiene principalmente tres ventajas: "Una que tiene que ver con el segmento comercios. Los bancos se pelean por tener cartera rentable, y la cartera rentable está dado por clientes, individuos que tienen mucho dinero depositado, o comercio que acreditan sus ventas en la cuenta del banco. La posibilidad que le da el banco al comercio que no está en digital de poder estar en digital, hace que el cliente comercio de una manera pueda tener dentro del contrato la acreditación de su banco como condición. Entonces lo que genera es un plus de saldos mucho más grande para el banco. Por el lado del usuario o del cliente individuo, la posibilidad de tener servicios financieros en el contexto de una compra. En general lo que pasa es que cuando un cliente va a un comercio, en digital o en físico, quiere hacer una compra y no tiene saldo, o tiene límite de la tarjeta de crédito pero no sabe si lo va a poder pagar, medio que se la "juega". En este caso, la posibilidad de que el banco le pueda cubrir el saldo insuficiente, también está bueno. En tercer lugar para el banco. El banco puede tener información de sus clientes, de patrón de comportamiento,patrones de navegación, que no tiene en ningún otro canal, ni en físico ni en digital. Esa información para el banco es muy valiosa y tiene valor, tiene precio; si se quiere conseguir." El último punto considero que es un punto clave. En un modelo de Marketplace tercerizado (gestionado por una empresa de puntos o un retail), es muy difícil integrar la estructura de datos e información entre los datos de consumo de productos en el marketplace, con la información financiera que posee el banco de ese mismo consumidor. En ese modelo, se pierde la sinergia de la información que permite una mejor colocación de productos financieros, y una gestión mucho más inteligente de ese consumo y ofertas.

A nivel estructura de costos, Varela menciona que los principales gastos son: "El soporte técnico, porque no lo tenés internamente, es específico, es como cuando instalas SAP, necesitás analistas funcionales en el sistema operativo, sino tenés que ir a comprarlo afuera. Y si lo tenés que ir a comprar afuera, el costo de la hora es muy caro en general, y si no lográs capilaridad en ventas, con el margen que tenés, terminás estando muy cerca del nivel de equilibrio. Ese es el costo más alto, después los costos de marketing en sí, como para llegarle a tus clientes, la verdad es que no es significativo, porque además se termina hundiendo en el presupuesto general del banco y no es representativo, mismo la gestión de los recursos que no sean los técnicos."

Se podrían resumir entonces los principales costos como:

- **Marketing:** valor de generación de tráfico y leads a su sitio. En el caso de bancos cerrados, el valor es marginal (costos de herramientas de CRM e Email Automation Marketing), ya que utilizan tráfico cautivo (tarjetahabientes) y recursos hundidos de Marketing del Banco. En el caso de Bancos abiertos al público, se suman las herramientas de SEM y SEO, pero las mismas deben ser muy eficientes, ya que

partimos de una estructura de ingreso acotada. Se espera un ROAS[32] de pauta digital mayor a 30 para ser eficiente. Esto significaría entre 1% y 3% del valor bruto del producto vendido.

- **Plataforma:** Plataforma de Ecommerce, y sistemas integrados par operar el sitio. Según el modelo de plataforma elegido, el costo puede ser una serie de costos fijos anuales (Licenciamiento, y recursos humanos) y de variables (hosting e infraestructura); o modelos de revenue sharing (ejemplo sistemas SaaS). Los últimos tienen la ventaja de ser "llave en mano" e incluir, sin CAPEX, una plataforma operativa y elástica. En el caso de estos últimos, el valor de TCO[33] total (incluyendo costos directos e indirectos) puede oscilar entre el **3,5% y el 0,5%**, dependiendo del volumen transaccionado, decreciendo a medida que aumenta la facturación de la tienda. Los valores de plataforma incluyen valores de:
    - Software
    - Hardware (puede ser física o en la nube)
    - Infraestructura elástica (para soportar el tráfico de los usuarios en el sitio)
    - Mantenimiento y monitoreo
    - Integraciones con los sistemas de *ecommerce* de los *sellers*
    - Seguridad de los sistemas
    - Desarrollo del software (tanto evolutivo como de soporte)
    - Pago de certificaciones de seguridad (como PCI DSS)
    - Entre Otros
- **Medios de pago**: adquirente + gateway. Los costos asociados a la pasarela de pagos y la tarjeta que procesa los mismos en una transacción digital. Suele oscilar entre el **5% y el 2%** del valor transaccionado según el volumen de procesamiento.
- **Recursos humanos y costos administrativos:** Un equipo de entre 3 y 15 personas, dependiendo del volumen de operaciones y de la naturaleza del marketplace (generador de leads, generador de pedidos o de valor agregado), ya que ofrecen servicios adicionales. El porcentaje varía según la facturación, y no hay una estandarización en la oferta salarial, aunque son recursos muy calificados. Como mínimo, deberían contar con un Ecommerce Manager y dos Category Managers para la gestión de la oferta y de los sellers, pudiendo consumir recursos del Banco para los restantes servicios (Marketing, IT, etc.). Un equipo ideal cuenta con recursos de Marketing, desarrollo y diseño propios, además de category managers por vertical y un responsable de atención al cliente (SAC).
- **Antifraude:** el valor del sistema antifraude, que ronda el **1% a 2%** de la facturación bruta..
- **Fraude constatado:** el valor del fraude efectivamente realizado, contabilizado como pérdida. Oscila entre el **0,5% y 3%** de la facturación, dependiendo de si se utiliza o no un antifraude.

[32] *Return on Advertising Expending*. Es un indicador de efectividad de pauta que divide la facturación bruta generada por una campaña por la inversión directa asignada a ella.
[33] *Total Cost of Ownership*. costo total de una tecnología incluyendo costo directo, indirectos, costos operativos y costo de oportunidad y costos hundidos.

- **Adelanto financiero**: Implica tanto el costo financiero absorbido como el spread que implica entre el servicio efectuado y cuándo se cobra la comisión, lo cual puede pasar entre 30 y 60 días. El porcentaje depende de múltiples variables, sobre todo de la estrategia comercial frente a las distintas tasas (estándar, beneficios gubernamentales, promociones bancarias propias).

9.1.3. Principal estructura de ingresos de un marketplace Bancario

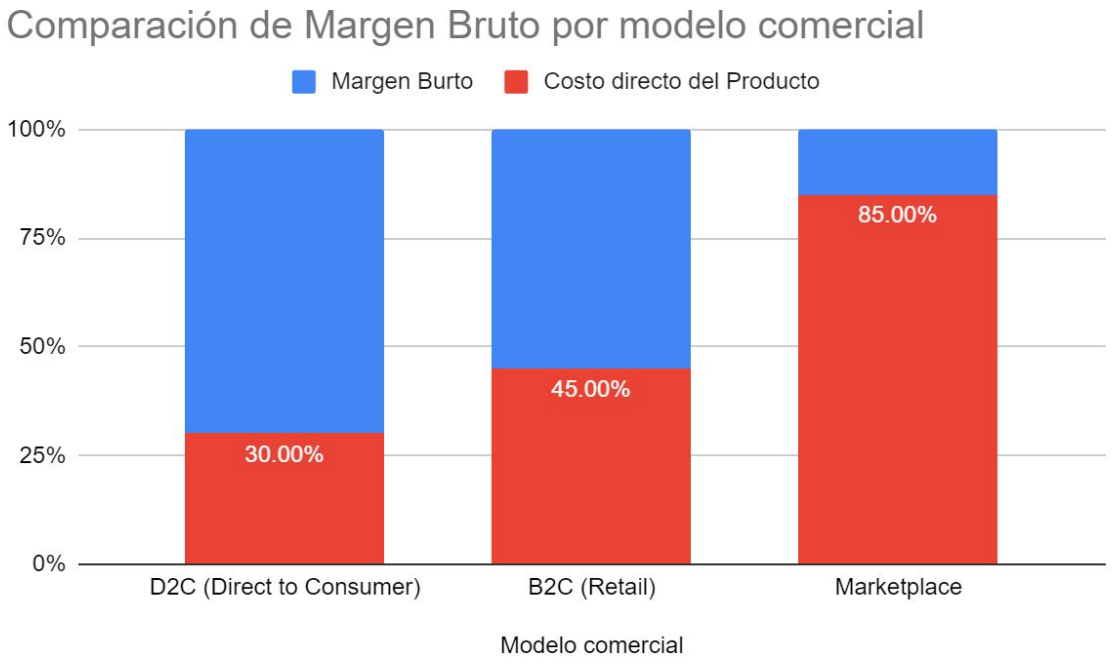
Al respecto, dice Marcos Pueyrredón: "El modelo de marketplace financiero normalmente, hay casos que juegan como híbrido, normalmente lo que hacen es generar el lead y el que factura, cobra y entrega es un tercero. Después también tenés modelos en donde también tienen el rol de retail, como es el caso de Supervielle. Entonces, a partir de ahí es un modelo de marketplace no tradicional, el financiero, (porque su negocio no está en la venta de productos, como normalmente tiene un marketplace que es un negocio per se y cobra una comisión y vive de esa comisión), y se transforma en un retail porque al conocer a sus clientes ya sabe los productos que se mueven y termina siendo por tener rentabilidad la marca propia, o empezar a hacer la importación; en definitiva jugar como un retail, en donde el clásico modelo es el de Amazon pero también lo estás viendo, si vas a otros modelos o verticales de marketplace como Salando, Metprive, donde empezaron como modelos puros y se fueron, por una cuestión de volumen, de si querés personalización, porque hay un tema de conocer al cliente y empezar a generar los productos que el cliente quiere, y tener rentabilidad, empezaron a ir hacia el modelo de retail."

9.1.3.1. Modelo de comisionamiento

Como vimos anteriormente, según Pueyrredón, el porcentaje de comisión del marketplace, debería oscilar entre **13% y 23%**. en el marketplace que factura los pedidos (es decir absorbe el adquirente y el gateway); y entre **8% y 18%** en el caso de un marketplace generador de leads puro, en donde cobra y factura el *seller*. Este será la principal fuente de ingresos de la unidad de negocios, pudiendo tener algún ingreso de residual por valor publicitario en sus sitio (ejemplo *banners* de una marca en el home), aunque generalmente los mismos se resuelven por descuentos en el producto y no ingresos propiamente dichos.

Esto implica que el marketplace corre en desventaja con el ecommerce tradicional, y más aún con el *Ecommerce* D2C (*Direct to Consumer*, venta del fabricante), porque parte de un margen bruto mucho mayor. Como podemos ver en la siguiente la siguiente figura comparativa[34]:

[34] Figura 11: "Comparación de Margen Bruto por Modelo Comercial". Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos en "Incorporación del Canal Online en una Empresa Brick & Mortar fabricante de productos de consumo masivo" (Pueyrredón, 2014).



Esto significa que, para el mismo volumen de ventas, el marketplace bancarios cuenta con menos de la mitad del monto total para operar, y menos de un tercio que un fabricante, lo cual dificulta su venta online. Es decir, tomando los valores de los estudios anteriores, podemos espejar de la siguiente manera la estructura de costos, como lo refleja el siguiente cuadro[35]:

Tienda online sólo vendiendo desde su sitio		Tienda online participando del marketplace de valor agregado		Marketplace de valor agregado	
Venta	100.00%	Venta	100%	Venta	100%
CMV	45.00%	CMV	45.00%	CMV	85.00%
Marketing	10.00%	Marketing	Incluido en el marketplace	Marketing	3.00%
Impuestos	21.00%	Impuestos	21.00%	Impuestos	Incluido en el Seller
Adquiriente	4.50%	Adquiriente	Incluido en el	Adquiriente	3.50%

[35] Figura 12: "Comparación de Margen Bruto por Modelo Comercial". Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos en "Incorporación del Canal Online en una Empresa Brick & Mortar fabricante de productos de consumo masivo" (Pueyrredón, 2014).

+ Gateway		+ Gateway	marketplace	+ Gateway	
Adelanto financiero	4.00%	Adelanto financiero	Incluido en el marketplace	Adelanto financiero	4.00%
Plataforma	3.00%	Plataforma	3.00%	Plataforma	3.00%
Flete	3.00%	Flete	3.00%	Flete	Incluido en el Seller
Anti-fraude	1.00%	Anti-fraude	Incluido en el marketplace	Anti-fraude	0.50%
Fraude constatado	0.50%	Fraude constatado	Incluido en el marketplace	Fraude constatado	0.50%
Fulfillment	4.00%	Fulfillment	4.00%	Fulfillment	Incluido en el marketplace
Margen de ganancia	4.00%	Margen de ganancia	24%	Margen de ganancia	0%
Comisión	0.00%	Comisión	18.10%	Comisión	0.00%
Margen final	**4.00%**	**Margen final**	**6%**	**Margen final**	**0%**

Es fácil ver a partir del siguiente cuadro cómo se distribuyen los siguientes costos en este modelo, dejando un bajo margen de operación al marketplace bancario. Al margen de que mucho de esos valores tiene un rango de oscilación, es importante entender tres aspectos en el P&L de un marketplace bancario:

- Es muy difícil rentabilizar de manera directa la operación, y mucho más de tener márgenes aceptables. Como han aclarado los entrevistados, la clave está en los ingresos indirectos generados por la colocación de servicios financieros (más adelante ahondaremos en el esquema).
- Es fundamental tener un ecommerce manager con conocimiento de retail ecommerce y a la vez financiero para operar los distintos aspectos dentro de este P&L para conseguir la mejor eficiencia posible, buscando un alto retorno de la inversión publicitaria (ROAS) en marketing, y bajar costos de tecnología y operaciones.
- También es una condición *sine qua non* para obtener la rentabilidad el escalar en volumen de pedidos. El pasar de 100 pedidos por día a 1000 pedidos por día puede significar al marketplace más de 9% de rentabilidad (como vimos en la figura 12). Asimismo, permite negociar mejores porcentajes de comisión por la plataforma, al tener un público cautivo que es interesante para las marcas.

9.1.3.2. Modelo de precificación de los productos

En términos de precificación de los productos, el precio del producto o servicio, generalmente está estipulado por el *seller* y no por el marketplace. Es decir, es Frávega quien define el precio y no Banco Supervielle. En el caso de realizar la compra y fulfillment con stock propios, la precificación rige los mismo principios del comercio minorista tradicional, siendo rangos aceptables de *markup* entre 34% (mala) y 122% (óptima) (Pueyrredón; 2014).

Sin embargo, un aspecto a tener en consideración es que en la negociación con el seller, el banco debe intentar al menos mantener los precios de referencia que el seller tiene en sus canales de venta directos (ejemplo en su propio sitio web). Es importante también el poder negociar descuentos propios (muchas veces asociados a activaciones de marketing o espacios preferenciales en el sitio) con los *sellers* para tener un precio aún mejor que en sus canales de venta directos. Los *retails* pueden acceder a esas condiciones ya que al tener su audiencia clusterizada en un sólo canal, pueden excluir esas audiencias en sus campañas de marketing digital (es decir, Frávega no pagaria en impresiones de pauta digital por llegar a usuarios de Banco Supervielle), y por lo tanto trasladar ese presupuesto a ese canal de adquisición (el Marketplace).

Asimismo, la venta a través de marketplaces permite un crecimiento más acelerado de los *ecommerce*, los cuales, como vimos anteriormente, les permiten licuar otros costos dentro del P&L. Otra variable a ser considerada es la necesidad de posicionar un producto o servicio por parte de una marca, que lo hace tentador al margen de la rentabilidad directa. La posibilidad de tener segmentados clientes de NSE medios y altos, con alta capacidad de consumo, apela en especial a segmentos de lujo o de ticket alto.

Resumiendo, siendo el precio y la financiación los principales *drivers* para una venta en un marketplace bancario, es importante tener precios finales competitivos a nivel productos y servicios.

9.1.3.2. Ingresos indirectos

Como se acaba de relevar, el principal medio de ingresos de un marketplace Bancario es el comisionamiento por la venta a través de su sitio web Marketplace. Sin embargo, como ya adelantaron varios entrevistados, ese modelo nace de una base de un bajo margen para la estructura de costos, por lo cual se hace muy difícil de rentabilizar (como veremos más adelante). En este aspecto, tanto Varela como Bernarth y Pueyrredón afirman que la clave no está en rentabilizar la unidad de negocios como si, sino en la venta de servicios financieros. Varela afirma: “Entonces el marketplace pensado como una unidad negocio más, en un banco, no funciona. Sí funciona si vos logras que sea una plataforma de cross-selling, de relacionamiento con tus clientes y de colocación de otros productos que sí son más redituables.”

También, otra de las alternativas de ingresos, o reducción de costos indirectos, es respecto de la adquisición de nuevos clientes (es decir, que para obtener un descuento de un producto en el marketplace bancarios, un usuario que no es cliente se dé de alta como cliente del Banco). Sin embargo, este modelo plantea algunos pre-requisitos. Según Varela, el modelo de Marketplace bancarios puede ser funcionar a esa estrategia siempre y cuando cumpla las siguiente condiciones: "(...) Si yo tuviese en mi marketplace una buena herramienta de captación de clientes definiendo buena como, buena calificadora (que arroje una buena oferta) y que funcione 100% online y sin problemas; si sean esas dos condiciones, que parece fácil y no es tanto, entonces yo te puedo hacer cliente casi instantáneamente y sí sería una herramienta de captación. En ese caso, el costo de captación de esa persona va a ser mucho menor de que si tiene que pasar por una comercializadora externa, un llamador externo, o si lo tiene que hacer un propio oficial; un oficial es mucho más rentable vendiendo un préstamo que sirviendo una tarjeta. Lo difícil es que se den las los dos condiciones iniciales".

Podemos entonces resumir los ingresos indirectos que genera el marketplace bancario, fuera del comisionamiento por productos y servicios, en los siguientes:

- **Intereses anuales por uso de las tarjetas de crédito:** oscilan entre 15% al 25% anual (datos BCRA)
- **Intereses por préstamos personales:** oscilan entre el 25% y el 58% de interés anual ,según el monto contratado, el banco y la cantidad de años. Ejemplo un préstamo de ARS $100.000 a 3 años tiene un CFT de 123% en el ICBC[36].
- **Intereses por plazos fijos:** varían en el entorno del 10% al 15% anual (datos BCRA)
- **Seguro de vida al sujeto deudor:** 0,3% base mensual.
- **Cargos administrativos/cuotas mensuales:** fijo mensual que varía según el plan y banco contratados.
- **Costos de operación para los clientes comercios:** otro gran ingreso indirecto es el conseguir que, como condición de vender en su marketplace bancario, sea una obligación el depositar esos montos en su propio Banco; esto genera costos asociados a transferencias, costos fijos, cargos administrativos, y la posibilidad de generar préstamos y créditos a esas empresas (los *sellers* del marketplace).
- **Reducción de costos:** en costos de adquisición de nuevos clientes, en costos de retención de clientes, y en disminución en costos de *winback* de clientes. Depende de los costos iniciales de marketing y comercialización del Banco.

9.2. Estrategias de Marketing para Marketplaces

[36] Para mayores comparativas, ver el sitio web El Mejor Trato, disponible en https://www.elmejortrato.com.ar/prestamos-personales/prestamos-personales-comparacion/Prestamos-Personales-Destacados.aspx?from=ns&monto=100000&amount=100000&plazo=36&term=36 Consultado el 30/11/19.

Una de las bases planteadas es que dentro del P&L, los conceptos de Marketing no deben superar el 2% o 3% de la facturación total. Al mismo tiempo, varios entrevistados (Varela, Pueyrredón, Bernath) afirman que la estructura de costos sólo puede mantenerse un escalabilidad en ventas, y eso se logra a través de conseguir alto volumen de tráfico de usuarios en el sitio. En el caso de Marketplaces bancarios cerrados (sólo para clientes), es posible generar esa tracción, como vimos, a través de Email Automation Marketing. eso genera un alto ROAS, pero el volumen de tráfico está supeditado al volumen de la base de datos del banco (es decir, la cantidad de clientes).

Ahora bien, en el caso de modelo abiertos (Marketplaces Bancarios en donde cualquier usuario, cliente o no del banco, pueda comprar), es necesario generar nuevos canales de adquisición para aumentar ese tráfico. Sin embargo, la mayoría de las estrategias de SEM (como anuncios de Display, de videos, publicidad offline y Search) tienen un ROAS mucho menor, elevando el presupuesto de marketing al 10% a 15% de la facturación e inviabilizando de esa manera la operación. Es por esto que una de las estrategias a adoptar es apuntar a estrategias de performance orientadas a la conversión directa, utilizando canales de atribución como Email Automation Marketing y Google Shopping de alto rendimiento, como veremos a continuación.

9.2.1. Email automation Marketing,

El Email Marketing es una estrategia muy utilizada como canal de adquisición, ya que posee bajos costos y capacidad de segmentación. Dentro de los modelos de email marketing, las plataformas de email automation marketing poseen servicios de inteligencia artificial para trabajar la base de datos de los bancos de manera integrada con los demás sistemas (Ecommerce y CRM), permitiendo mensajes personalizados en función de reglas de negocio y cluster dinámicos en función de la conducta de los usuarios.

Este esquema de marketing predictivo y personalizado, aumenta a su vez la tasa de apertura y *click-through* del canal, generando un alto ROAS, por su bajo costo (con soluciones comenzando desde los USD $100 mensuales, pagando luego un costo variable ya sea un valor cada miles de envío o un valor por usuarios en la base de datos[37]).

La dificultad de una estrategia de email marketing está en generar y cultivar una base de datos de clientes con información y datos actualizados, ya que ese esfuerzo generalmente depende de campañas digitales de generación de leads. En el caso de los bancos, esa dificultad ya está sorteada, porque ya poseen esa base de datos como un activo del canal, y no sólo eso, sino que poseen los patrones de consumo que permiten segmentar mejor las ofertas (el cual es el principal diferencial con respecto al resto del ecosistema de *ecommerce*).

[37] Ejemplo: https://www.mailup.com/pricing/email/

Es por eso que las estrategias de Email Automation Marketing deben ser un canal de venta clave en el embudo de ventas, haciendo foco en:

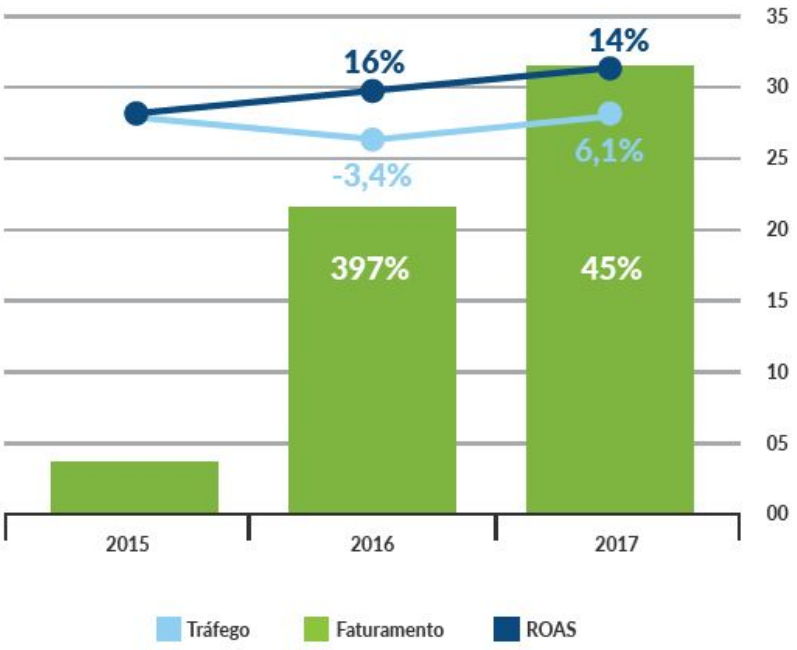
- La agilidad de las comunicaciones.
- La integración con el CRM del Banco y de la plataforma del Marketplace.
- La utilización de BI para ofertas personalizadas.

9.2.2. Google Shopping y *Machine Learning*.

Es posible crear, como en el caso de ShopFácil, campañas en Google Shopping en donde cada categoría de producto sea estructurada en un rango de ofertas según su rentabilidad. Asimismo, la creación de algoritmos para rango de ofertas en Google Adwords consigue bajar al mínimo las búsquedas no pertinentes, mejorando la tasa de conversión, y por lo tanto el ROAS. Así hizo la agencia One Digital con ShopFácil[38], en donde desarrolló un gerenciador propio para ShopFácil, que permitía ordenar sus miles de productos según stock y por variación de precios, definiendo reglas y objetivos de negocios para las ofertas. Eso se acompañó con informes personalizados, ajustes semanales. Integración a Smart Bidding de Google para incrementar la eficiencia de las campañas. Se relevaron para esas campañas (en un período total de tres años) un aumento de 25 veces el ROAS original y un crecimiento de +397% de facturación en 2016 y un +45% en 2017, como puede verse en las siguientes figuras[39]:

[38] One Digital, 2017. "Shopfacil.com - Estudo de caso Google Shopping". Recuperado el 23/11/19 desde https://drive.google.com/file/d/0B5FwL-W6xe-eaDJHTXVMLTg2a1pFaGNwY1Zhekl3ZDEzTzE4/view

[39] Figura 13: Variación en ROAS y Facturación, Shopfácil (2015 a 2017). Op Cit.
Figura 14: Variación en ROAS, Shopfácil (2015 a 2017). Op Cit.



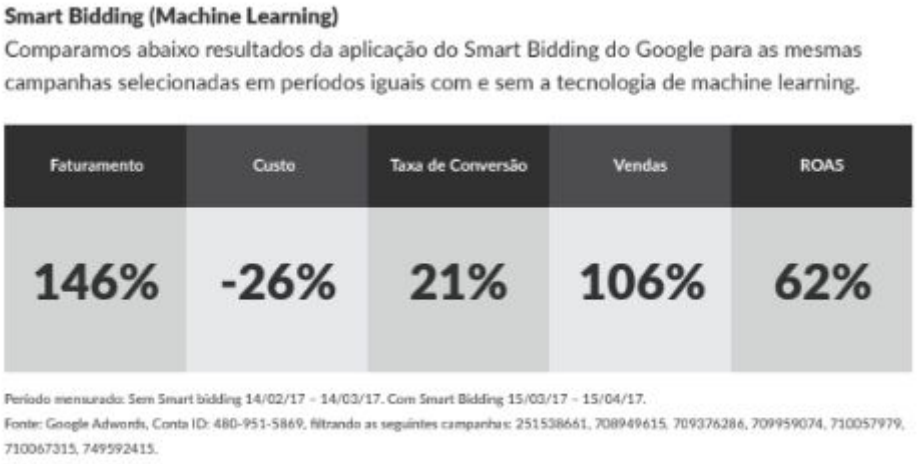
ROAS

Em números absolutos, atingimos ROAS superior a 25 vezes o valor investido nos últimos dois anos.

Período mensurado: Jan-Mar 15 X Jan-Mar 16 X Jan-Mar 17.
Fonte de faturamento e ROAS: Google Adwords, Conta ID: 593-402-8616 e 480-951-5869, filtrando somente as campanhas de Shopping.
Fonte de tráfego total: Google Analytics, conta ID: UA-49948730-1. Métrica: Sessões.

Asimismo, otra cuestión relacionada a la mejora de estos indicadores fue la integración de las campañas con Smart Bidding, una solución de Machine Learning de Google disponible para realizar subastas en las búsquedas de manera automatizada e inteligente, "aprendiendo" del set de datos provisto por la propia performance de las campañas. Esto trajo no sólo una mejora en el ROAS y la facturación, sino también una reducción de 26% en los costos totales de marketing[40].

[40] Figura 15: Resultados de Smart Bidding (Machine Learning), Shopfácil (2015 a 2017). Op Cit.



Smart Bidding (Machine Learning)

Comparamos abaixo resultados da aplicação do Smart Bidding do Google para as mesmas campanhas selecionadas em períodos iguais com e sem a tecnologia de machine learning.

Faturamento	Custo	Taxa de Conversão	Vendas	ROAS
146%	-26%	21%	106%	62%

Período mensurado: Sem Smart bidding 14/02/17 – 14/03/17. Com Smart Bidding 15/03/17 – 15/04/17.
Fonte: Google Adwords, Conta ID: 480-951-5869, filtrando as seguintes campanhas: 251538661, 708949615, 709376286, 709959074, 710057979, 710067315, 749592415.

El resultado final, de ROAS en 2017 de 31, (31 reales en facturación por cada real invertido en la campaña), es justamente un indicador sano para un marketplace, ya que lo coloca en el orden del 3,2% de participación sobre la facturación, permitiendo asemejarse a los valores planteados de un P&L ideal para un Marketplace Bancario.

9.2.3. El tráfico orgánico y directo

Uno de los canales digitales que no es posible obviar en esta estrategia son el tráfico directo (cuando un usuario escribe la URL del sitio directo en el navegador), o el tráfico orgánico (tráfico por búsquedas no en los motores de búsqueda como Google). Al ser medios no pagos, el poder tener un porcentaje de volumen de tráfico de esos canales asegura un porcentaje de gastos de adquisición controlados para el Marketplace. Y, en ese aspecto, los Bancos tienen una ventaja. Como plantea Bernarth: " (...) el cliente bancario es en alguna medida cautivo. El cliente bancario puede querer diversificar pero es muy difícil que cambie de banco. Entonces el hecho de no cambiar de banco hace que de alguna manera el producto nuevo o el canal nuevo le llegue, le sea relevante. El cliente bancario hoy diversifica, no cambia un banco por otro. Entonces eso genera naturalmente un tráfico orgánico que hace que el cliente esté permanentemente en contacto con su banco, una o más veces en el día. (...) dicho de otra manera, el costo de adquisición es cero (0)".

Como consideraciones generales a la hora de pensar en una estrategia de SEO (*Search Engine Optimization*), debemos contar con una plataforma que posea una arquitectura orientada a SEO, incluyendo la colocación de sitemaps, preferentemente automática, catalogación exhaustiva para colocar no sólo descripciones en los productos sino atributos, especificaciones, tags y metatags, URLs *friendly* o legibles y automatizables, redireccionamiento de 301, ser *mobile-friendly*, o preparado para la navegación en celulares, una barra de búsqueda interna lógica y un buen tiempo de carga del sitio. Una plataforma tecnológica que provea de esos atributos al marketplace bancario derivará en un mejor posicionamiento orgánico y por lo tanto en un mayor tráfico no pago.

Esto es en especial importante para los modelos de marketplaces bancarios abiertos a los usuarios no bancarios.

9.2.4. Modelos abiertos (al público) vs. cerrados (a clientes), ventajas y desventajas.

Un marketplace bancario puede ser un marketplace cerrado, es decir, que posee un login de usuario obligatorio, sin el cual no puede o ingresar al sitio o por ejemplo ver los precios en los productos; o bien abierto a cualquier usuario. En el segundo caso, es posible sólo ofrecer financiación con la tarjeta del banco (caso Supervielle), lo cual se transforma en un *driver* para el cliente, de querer darse de alta como cliente en el Banco.

Las consideraciones en el modelo abierto, es poder ofrecer una comunicación clara, para no frustrar al usuario y potencial cliente, respecto de las condiciones y financiación del marketplace. También, como condición ideal pero no siempre presente, el poder dar de alta tarjeta en el sitio en tiempo real, transforma el marketplace en un efectivo canal de adquisición. Sin embargo, no debe considerarse como algo mandatorio en el alcance de un proyecto de este tipo.

Generalmente, los proyectos comienzan con esquemas cerrados, por ser más controlados, y luego pasan a otros abiertos. Las consideraciones en ese caso refieren a tener la infraestructura lista a nivel plataforma tecnológica para soportar un tráfico de usuarios variable y no definido (una plataforma elástica *cloud*), y lo mismo a nivel de operaciones (sobre todo de SAC, porque el *fulfillment* no impacta en la mayoría de los modelos sino en el *seller*).

9.3. Buenas Prácticas para la operación de un Marketplace Bancario en Argentina

Como ya planteamos anteriormente, el gran desafío del Marketplace Bancario yace en su operación, ya que combina aspectos operacionales del retail con conocimiento y aplicaciones financieras, apelando a los aspecto de usuario de cliente bancario, y asimismo comprador de un producto. Sin embargo, y tomando en gran parte el conocimiento de marketplaces no bancarios, podemos encontrar ya buenas prácticas en todos esos aspectos. Al respecto, Pueyrredón plantea: “Hay que definir cosas básicas, que son SLA de entrega, NPS, calidad de productos, la profundidad y la amplitud que tenga de categorías, etc. Mi consejo es empezar con muy pocos sellers, muy buenos, que me den varias categorías y una amplitud, con un buen servicio (con buen servicio quiero decir buen SLA de entrega). Los precios tienen que ser siempre iguales o mejores de las promociones que tiene el Retail, porque sino estoy compitiendo contra el retail y si el consumidor ve que tengo un precio mejor en el retail, no va a comprarme a mí, porque yo no soy una búsqueda natural de compra. Tienen que ellos ver el beneficio de siempre comprarme a menor valor o

mejores condiciones. Hoy lo bueno que tenemos es que ya tenemos buenas prácticas para implementar un marketplace financiero."

9.3.1. Buenas Prácticas de armado de equipo

La conformación del equipo es un aspecto clave en la definición de negocios del marketplace bancario. Como dice Fernanda Onzari Nobua (Ecommerce Report 2018/2019): "El profesionalismo en esta área es fundamental: saber cómo implementar un eCommerce, qué hacer con los datos, tomar decisiones, en resumen… Medir, Analizar, Corregir e Implementar a diario, es lo que te diferencia/destaca de los demás". Aún más cuando consideramos la complejidad del híbrido que representa el marketplace bancario, por los conocimientos que exige tanto a nivel de *retail ecommerce* como financiero.

Como adelantamos previamente, Un equipo para gestionar el marketplace consta de entre 3 y 15 personas, dependiendo del volumen de operaciones y de la naturaleza del marketplace (generador de leads, generador de pedidos o de valor agregado), ya que ofrecen servicios adicionales. Como mínimo, deberían contar con un Ecommerce Manager y dos Category Managers para la gestión de la oferta y de los sellers, pudiendo consumir recursos del Banco para los restantes servicios (Marketing, IT, etc.). Un equipo ideal cuenta con recursos de Marketing, desarrollo y diseño propios, además de category managers por vertical y un responsable de atención al cliente (SAC).

A nivel general, los roles son similares a los de un minorista online, los cuales pueden verse en la figura debajo[41]:

[41] Figura 16: "Minorista Electrónico posee 4 posiciones clave". Ecommerce Report 2018/2019. Op. Cit.

Las variantes están relacionadas a que el rol del Gerente o Responsable Operacional, está menos enfocado en *fulfillmen*t y logística más enfocado en SAC y monitoreo de pedidos.

Podemos entonces definir los siguientes Roles:

- **Ecommerce Manager**: Es el gerente y responsable máximo del Marketplace. El el responsable por el plan general del negocio, del plan financiero y de la rentabilidad del canal. Debe tener profundos conocimiento de Ecommerce y algún conocimiento del sistema financiero.
- **Category Managers:** corresponden a la gerencia comercial. Dada la estructura pueden prescindir de un gerente formal. Son los encargados de compras o negociaciones con los sellers para determinar la oferta. Son los responsables de definir o negociar pricing y promociones, gestionar el catálogo del marketplace y registran el volumen de SKUs y ticket medio del Marketplace. Con un aumento en el volumen del marketplace, deben especializarse en verticales. Debe tener background comercial o de ecommerce.
- **Gerente/líder Operacional:** coordina el área de SAC, ya sea interno o tercerizado. Son los responsables de monitorear la satisfacción del cliente y atender los reclamos o consultas de los clientes. Monitorean el estado de los pedidos, el SLA de expedición y entrega de los sellers, y el NPS de clientes. Funcionan como soporte de nivel 1, derivando hacia los sellers las consultas técnicas o específicas a los sellers, y son responsables del *onboarding* de los sellers (incluída su capacitación). Es posible utilizar servicios del Banco. Con equipos mayores a 4

personas, de sugiere un Gerente operacional. Deben tener un *background* en operaciones, comercial o atención al cliente.

- **Product Owner o Project Manager:** es el responsable de tecnología dentro del marketplace. Es quien lidera los desarrollos, y la contratación y uso de sistemas externos. Analiza los requerimientos de negocio para dar una solución de IT, e interactúa con el equipo de sistemas, sea tercerizado o del banco para desarrollar esas soluciones (aunque generalmente no las desarrolla de manera directa, sino que traslada el requerimiento funcional). En etapas iniciales, puede ser un servicio prestado por el área de IT del Banco, pero a mediano plazo necesita autonomía para definir el camino del recurso. Sus indicadores son el SLA de uptime del marketplace, la velocidad y usabilidad del sitio, y el Costo Total de Plataforma. Necesita un *background* técnico, de sistemas o desarrollo, pero con foco en negocio.
- **Gerente de Marketing & BI:** Es el encargado de gestionar los canales de adquisición. Se mide por el volumen de crecimiento de usuarios, el tráfico generado, el ROAS por canal y el Retorno de la Inversión del canal. Uno de los indicadores clave es la tasa de conversión del Marketplace. Es quien articula las campañas de marketing, y debe articular constantemente con los departamentos de comunicaciones y marketing generales del Banco para capitalizar costos hundidos en la estructura madre, sin perder independencia ni velocidad en la ejecución diaria. Se busca capitalizar en el sector del banco también los datos de los clientes, a través de sistemas de BI y Automation Marketing, de manera que precisa ser un perfil de *data-driven-marketing* o *data scientist*, antes que comunicacional.
- **Diseñadores y analistas de marketing:** serán internalizados dependiendo del volumen de la operación, siendo caso contrario tercerizados en una agencia. realizan el trabajo operativo sobre las campañas y los diseños dentro del sitio y en las piezas publicitarias.

9.3.2. Buenas Prácticas de fases de proyecto

Cuando especificamos los roles, no debe pensarse que en el momento cero todas las posiciones estarán activas, sino más bien que responden a distintos modelos según la fase de madurez del marketplace (como dice Pueyrredón "(...) con una visión de largo plazo pero pensándolo grande, empezando despacio, y estar todo preparado para crecer rápido").

Planteamos conceptualmente tres posibles fases dependiendo de la cantidad de pedidos y madurez de la operación:

Operación Inicial	Segunda Fase	Tercera Fase
La operación se apalanca en	El ecommerce necesita	El ecommerce cuenta con un

la estructura de la organización como tecnología, sistemas y marketing. Marketing digital y Soporte son tercerizados. Se puede comenzar con un modelo de "Full Commerce"	aumentar volumen de venta, intentando superando los 100 pedidos por día. La gestión de Front End debe internalizarse y la gestión de SAC es fundamental para el relacionamiento con el cliente.	volumen representativo, superando los 500 pedidos dia o más. El Soporte/Evolutivos y el eMarketing son internalizados. Se incluye la gestión de categorías y nuevos negocios.
E-Commerce Manager (1) Ventas, Margen, Contribución	E-Commerce Manager (1) Ventas, Margen, Contribución	E-Commerce Manager (1) Nuevos negocios, Ventas, Margen, Contribución
Category Managers (2) Sellers, Productos, skus, Catálogo, precio, stock, gestión comercial, promociones	Category Managers (2) Sellers, Productos, skus, Catálogo, precio, stock	Category Managers (6) Gestión comercial de productos por categorías
Gerencia comercial (0) N/A o servicio del Banco.	Gerencia comercial (1) Gestión Comercial, Promociones	Gerencia comercial (1) Gestión Comercial, Promociones
SAC (0) Supervisión logística, Órdenes, NPS, SAC. **Tercerizado o servicio del Banco**	SAC (2) Supervisión logística, Órdenes, NPS, SAC.	SAC (6) Supervisión logística, Órdenes, NPS, SAC, RMA, Delivery, FAQ y autogestión de sellers.
e-Marketing (0) **Tercerizado o servicio del Banco**	e-Marketing (1) Supervisión Web Content, SEO, SEM, Social Media. **Tercerizado**	e-Marketing (3) Web Content, SEO, SEM, Social Media, BI.
Soporte Ongoing & Evolutivos (0) **Tercerizado o servicio del Banco**	Soporte Ongoing & Evolutivos (1) SLA, Plataforma, Desarrollos Evolutivos **Parcialmente tercerizado**	Soporte Ongoing & Evolutivos (2) SLA, mejora del TCO, performance del sitio, Desarrollos Evolutivos
	Front – End (1) Web Design, UX/UI, Banners, Test AB	Front – End (2) Web Design, UX/UI, Banners, Test AB
Sellers	Sellers	Sellers

Entre 5 y 10, de gran volumen y buen SLA.	Entre 10 y 30, sumar categorías y verticales	Entre 30 y +300, sumar *long tail* de productos, foco en NPS
SKUs 3.000-10.000	SKUs 10.000-100.000	SKUs +100.000

A partir de este cuadro puede reflejarse que si bien una operación pequeña puede, tercerizando varios servicios, comenzar con un equipo de 3 personas, luego en una segunda etapa sumar sellers e internalizar parcialmente esos servicios, terminando con un equipo de 9 personas, y una operación madura, como la relevada de Shopfácil en Brasil, puede contar con un equipo de más de 20 personas, con todas las áreas internalizadas.

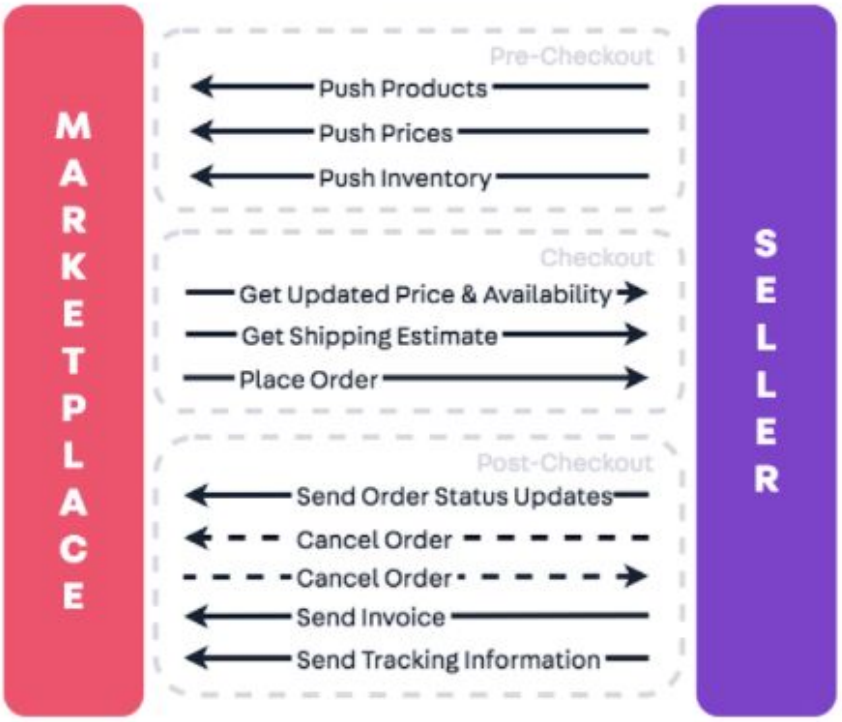
Desde ya el headcount del equipo dependerá del *business case* detrás, que lo soporte dentro de su estructura de costos (una estimación de un equipo demasiado acotado, no permitirá el crecimiento del marketplace, mientras que una sobreestimación comprometería gravemente su sustentabilidad económica).

9.3.3. Buenas Prácticas de inversión y mantenimiento de tecnología

9.3.3.1 Arquitectura de un Marketplace

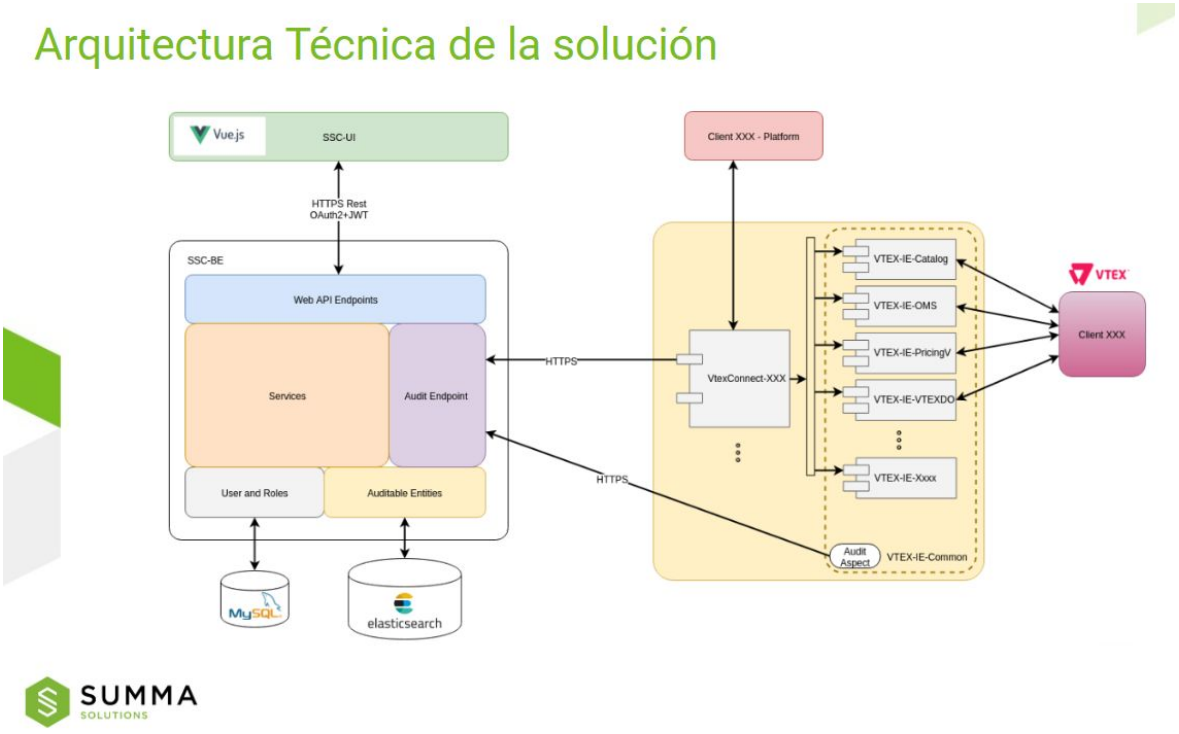
Estructuralmente, un Marketplace en un Ecommerce, compuesto de un entorno disponible online, conectado (integrado) hacia atrás con cada uno de los *sellers* que irán a participar en el Marketplace, el cual cada uno tiene su entorno. El Marketplace, debe por lo tanto integrar entre sí esos distintos entornos, como puede verse en el siguiente esquema.

Sin embargo, esa conexión no es simple, sino que requiere el integrar el catálogo completo (envío de productos, descripciones, SKUs imágenes, precios, especificaciones), así como integrar el flujo de pedidos, y la comunicación de la facturación, como puede verse en la siguiente figura[42]:



Esta integración implica un gran esfuerzo de desarrollo, así como mucho tiempo en términos de time-to-market, por lo cual se sugiere el utilizar plataformas que sean marketplaces nativas, como VTEX (que posee esos entornos ya integrados). En el caso de entornos de diferentes tecnologías, es posible hacer ese trabajo *ad hoc* (aunque no es recomendable a nivel de TCO), o utilizar herramientas integradoras de marketplace, como Fuljaus, Yumi, Seller Center o 2Lig[43]. En el siguiente cuadro puede servir un ejemplo de arquitectura de conexión de entornos VTEX y non VTEX con el Seller Center de Summa[44] :

[42] Fuente: VTEX. "Implementando una Estrategia de Marketplace en VTEX". Presentado el 29/08/18 en el Ecommerce Day Argentina. Más información en https://help.vtex.com/tutorial/integrating-with-marketplace--tutorials_402.
[43] Ver: https://www.sellercentral.click/
[44] Fuente: Summa Solutions, presentación institucional. Más información en https://www.summasolutions.net/cases/elektra_en/



Esto posee como beneficios adicionales que los sistemas de gestión entre el marketplace y el seller ya se encuentran integrados, reflejando el flujo de orden en línea en tiempo real, dándole visibilidad completa al equipo de SAC sobre el estado de las órdenes de los sellers, como puede verse en la siguiente figura[45]:

[45] Op. Cit.

Sin embargo, existen otras soluciones como Mirakl, Magento u Oracle que podrían realizar esta misma arquitectura, con la diferencia de que requieren mucho mayor CAPEX, tiempo de implementación y costo total de plataforma en general, mientras que VTEX posee un esquema de OPEX de variable transaccional.

9.3.3.2. Plataforma de Ecommerce para Marketplace y Soluciones Asociadas

Por otro lado, además de la plataforma de Marketplace, otros sistemas que deben considerarse en la arquitectura son el CRM, BI y plataforma de automation marketing (generalmente heredadas del Banco), y herramientas también de scoring o matching inteligente de productos, para escenarios de altos niveles de SKUs (+500.000). También se encuentran, como dijimos anteriormente, los sistemas integradores, como Fuljaus, Seller Center, Yumi y 2Lig.

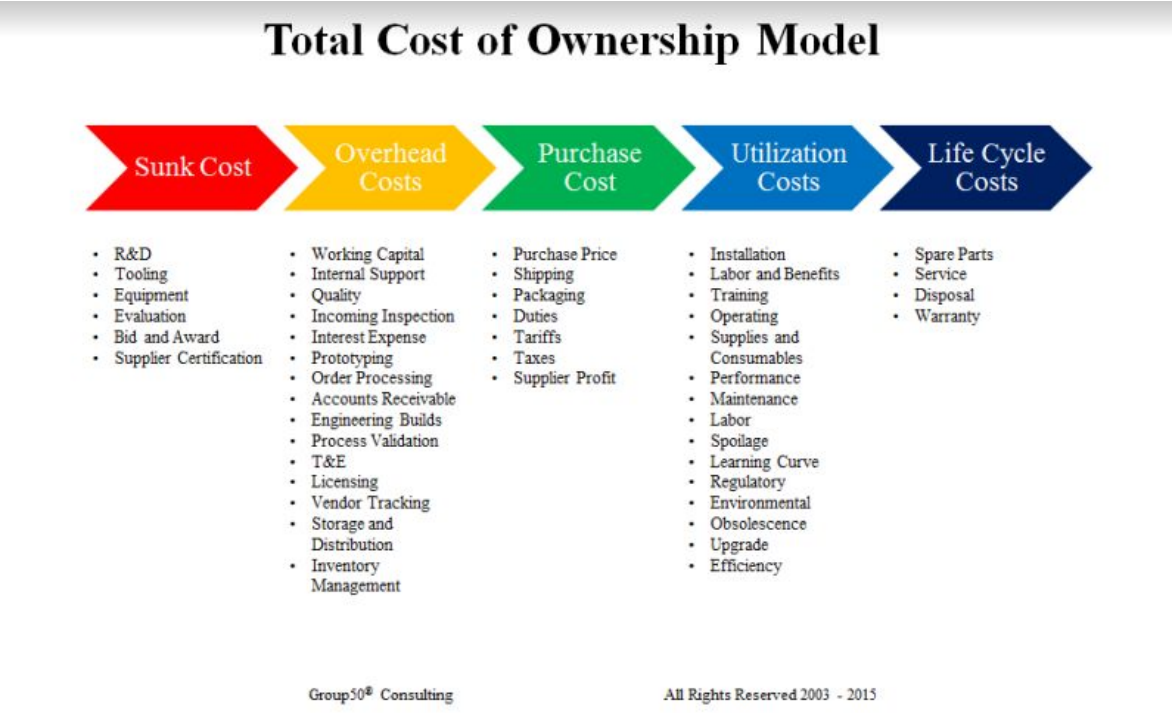
Por el otro lado, se encuentran las agencias de desarrollo e implementación especializados en Marketplaces, como Summa Solutions[46], Aper[47], Omnilogic[48], Brandlive [49] o Corebiz[50], las cuales implementan estas y otras tecnologías para resolver los casos de

[46] http://www.summasolutions.net/
[47] https://aper.com/
[48] https://omnilogic.com.br/
[49] http://www.brandlivecommerce.com/
[50] http://www.corebiz.com.br/

negocio de los Marketplaces bancarios y no bancarios, realizando tanto el desarrollo del *front-end* y la integración entre sistemas, así como la configuración de los entornos y servicios de mantenimiento y desarrollos evolutivos.

9.3.3.3. TCO de Plataforma

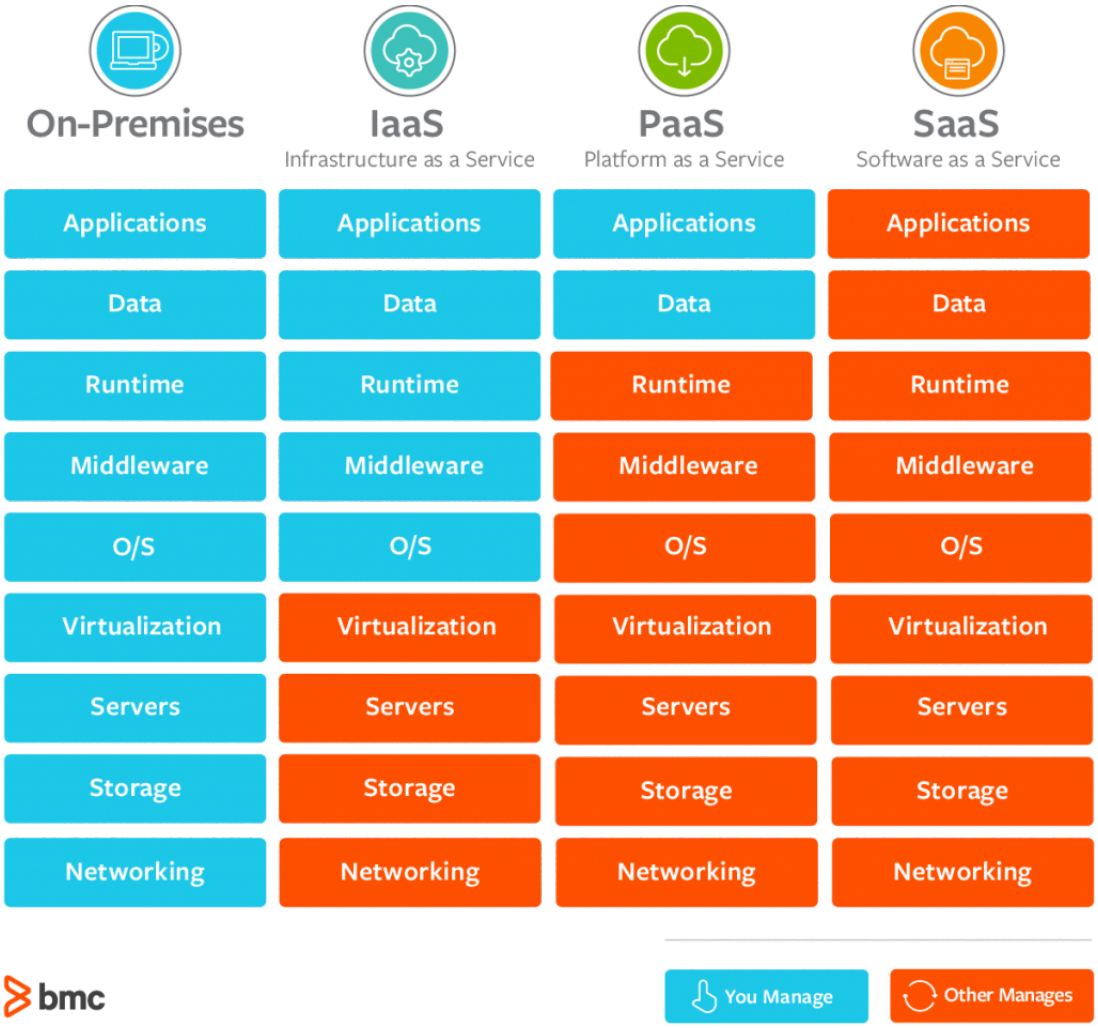
A la hora de considerar los costos de una plataforma, hay varias cuestiones que deben tenerse en cuenta. El *ecommerce* exige una serie de sistemas interconectados y en la nube, los cuales todos tienen un esquema comercial, un costo de infraestructura y esfuerzo de integración y manutención de esas conexiones. Un modelo de TCO integral debe considerar decenas de variables, desde recursos humanos hasta software, hardware, *hosting* e infraestructura, costos de monitoreo, seguridad como certificados, así como el costo de oportunidad y los costos hundidos de los mismos, como puede verse reflejado en el siguiente esquema[51]:



Dentro de los esquemas de infraestructura para ecommerce, existen cuatro modelos que coexisten, todos con su propio TCO y modelo comercial: On Premise, IaaS, PaaS y SaaS, como puede verse en la siguiente figura[52]:

[51] Group 50 consulting, 2015. "Total Cost of Ownership". Disponible en https://www.group50.com/total-cost-of-ownership-models-affect-business-success/

[52] BCM, 2019. "SaaS vs PaaS vs IaaS: What's The Difference and How To Choose". Disponible en https://www.bmc.com/blogs/saas-vs-paas-vs-iaas-whats-the-difference-and-how-to-choose/. Consultado el 30/11/19.



Sin ánimo de entrar en detalle en las diferencias, entre las arquitecturas, es importante entender que sea, propio o tercerizado, se deberán tener todos esos aspectos en consideración para conocer el TCO de una Plataforma. Los esquemas SaaS, suelen ofrecer un servicio "llave en mano", que se encuentra por lo general variablizado, sea en un esquema variable por sesiones (en adición al costo anual de licencia, ejemplo Oracle Cloud Commerce), o VTEX (sin costo de licenciamiento, con un variable transaccional entre 2,5% y 0,5% de la orden aprobada, según esquema comercial[53]). Otra opción en un sistema On Premise (es decir realizado a medida el cual puede ser licenciado, ejemplo IBM, u Open Source, como Open Cart).

Muchas veces, un sistema con un bajo costo de licenciamiento o inclusive gratuito, puede tener costos indirectos asociados, o costos de oportunidad (que no le ofrecen las herramientas necesarias a los equipos de Marketing u Operaciones) que inviabilizan los proyectos. Es por eso que es importante que el área tecnológica evalúe en detalle el TCO a corto y largo plazo, evaluando todos los valores asociados a la operación, y reflejando el

[53] Para más información, ver https://vtex.com/ar-es/pricing/.

TCO en un variable de la facturación. El objetivo es encontrar un modelo de plataforma que sea tanto técnicamente performático (funcional, escalable, seguro), como costeable (que entre dentro de los parámetros de TCO que permitan la rentabilidad o el *break even* del marketplace para garantizar su sustentabilidad).

9.3.3.4. CAPEX vs OPEX

El análisis de TCO tiene mucho que ver con la inversión o no en CAPEX. En tecnología, el CAPEX promete una inversión inicial alta que luego se amortiza con el tiempo y el crecimiento del negocio, pero implica tanto un adelanto de divisas como asumir un riesgo a nivel de proyección de negocio: la rentabilidad del canal sólo estará dada en el caso de que se cumplan las proyecciones de venta. En un modelo de OPEX, permite mayor flexibilidad e independencias en las primeras etapas del marketplace, así como también reduce el riesgo a nivel del modelo de negocios.

Como dice Pueyrredón: "(...) Ahí si debo ir a (...) resolver la parte tecnológica, tiene que ser sencilla, sin rispideces; hay distintas formas de resolverlo... obviamente VTEX es la mejor, pero hay distintas formas, con menos o más CAPEX[54], yo iría a un modelo cero CAPEX, sino tenés que volver a lo mismo, ¿mi negocio es ser una empresa de tecnología, o mi negocio es resolver un problema al menor costo posible para tener la mayor escalabilidad en el menor tiempo, como decimos, "time to results". ¿Qué quiero? Resultados en corto tiempo. Entonces, ¿cómo puedo tener resultados en corto tiempo? Buscando cómo resolver la parte de startup, la aceleración, para poder acelerar rápido; y después tener una definición estratégica si va a ser o no un negocio."

Esta disyuntiva será parte del análisis que deberá realizar el área de sistemas del banco, el owner de negocios y/o el Product Owner del marketplace a la hora de definir los sistemas, entendiendo siempre que los sistemas también tienen un ciclo de vida (se estiman ciclos de 5 años, aunque puede bajar en el caso de negocios pequeños), y pueden ser migrados ante distintos contextos de negocios.

9.3.4. Buenas Prácticas de definición de Cartera de Productos y Sellers

A nivel de productos y servicios, el marketplace deberá definir, a través de sus category managers, cuáles son los productos y/o servicios más afines a sus clientes bancarios, y en función de ese análisis de demanda inicial, deberá buscar los comercios o marcas que ofrezcan los mismos. En este sentido, es importante monitorear constantemente la oferta del catálogo del marketplace, tanto en amplitud como profundidad, para saber, a

[54] *Capital Expenditure*: inversión de capital.

través de una comunicación constante con SAC y con herramientas de *social listening*, poder determinar si ese mix de productos es satisfactorios para ellos.

En este sentido, el volumen de oferta (cantidad de SKUs[55] o referencias activos en el sitio) puede estar dado de tres maneras: por pocos sellers, muy grandes (pensemos en un Frávega o Fallabella); por una enorme cantidad de sellers pequeños, con pocas referencias cada uno, o con un mix de las dos anteriores. Comparemos por qué es tan importante ese volumen de SKUs en un marketplace y cómo funcionan los distintos modelos.

9.3.4.1. Tráfico vs. oferta: el efecto de los SKUs en el marketplace

Según el Ecommerce Report 2018/2019 "Los minoristas pueden aumentar la cantidad de sourcing con el objetivo de aumentar las ventas y también con el objetivo de aumentar el margen promedio. El mayor activo de eCommerce es la lealtad del cliente. Una vez que el cliente desarrolla esta confianza, la empresa consigue vender diversos tipos de producto – conforme Amazon.com. Minoristas que poseen capacidad de aumento de SKU's en mercados con márgenes mayores deben ser valorizados". El mismo concepto aplica a los marketplace Bancarios. Es decir, el aumentar el volumen de SKUs sirve a un doble propósito: el fidelizar al cliente, ya que encuentra todo lo que necesita en un sólo lugar, y el Marketplace se convierte en su "*one stop shop*"; y asimismo. en consecuencia, capitalizar el tráfico, mejorando la tasa de conversión de los usuarios, ya que tienen mayores posibilidades de encontrar lo que necesitan en el *ecommerce*. Shopfácil a aumentado en paralelo su facturación a la cantidad de SKUs activos que ofrece en línea, hoy superando las 2 millones de referencias[56].

9.3.4.2. Modelos de grandes cantidades de SKUs - pocos sellers

Una de las formas de obtener ese volumen de SKUs es el generar acuerdos comerciales con Sellers muy grandes, que provean miles de SKUs (Ejemplo Frávega Posee más de 50.000 SKUs online[57]). Esto tiene como principales ventajas el que es mucho más fácil de gestionar que múltiples sellers atomizados, y que asimismo, al ser *retailers* con amplia experiencia en ecommerce, poseen estándares saludables de indicadores de calidad (SLA, NPS). Sin embargo, generalmente los retailers se especializar en pocas verticales,

[55] Stock Keeping Unit. Unidad de referencia de un producto en el inventario, compuesto del producto, especificación y unidad de medida. Se referencia por un código numérico. Ejemplo, un Producto es remera A, un SKU puede ser Remera A, color Rojo, tamaño M.

[56] Datos de One Digital, 2017. "Shopfacil.com - Estudo de caso Google Shopping". Recuperado el 23/11/19 desde https://drive.google.com/file/d/0B5FwL-W6xe-eaDJHTXVMLTg2a1pFaGNwY1Zhekl3ZDEzTzE4/view.Aunque por ser la facturación una variable multicausal, no podemos afirmar que se deba directa o exclusivamente a ese factor.

[57] Valores estimados, declarados por la *Ecommerce Manager* de Frávega en una conferencia en el VTEX DAY 2019.

por lo cual ofrecen una gran profundidad de catálogo, pero no necesariamente amplitud. Es por esto que el modelo de pocos sellers de gran tamaño requiere de conseguir sellers relevantes por vertical o industria para tener los principales segmentos representados en el marketplace (electrodomésticos, electrónica, computación, casa y decoración, indumentaria e indumentaria deportiva, bienes de lujo, consumo masivo, servicios, viajes, etc.).

Esta estrategia es recomendada por Pueyrredón, que recomienda: "Mi consejo es empezar con muy pocos sellers, muy buenos, que me den varias categorías y una amplitud, con un buen servicio (con buen servicio quiero decir buen SLA de entrega). Los precios tienen que ser siempre iguales o mejores de las promociones que tiene el Retail, porque sino estoy compitiendo contra el retail y si el consumidor ve que tengo un precio mejor en el retail, no va a comprarme a mí, porque yo no soy una búsqueda natural de compra. Tienen que ellos ver el beneficio de siempre comprarme a menor valor o mejores condiciones".

Otra ventaja de este modelo es que permite un acompañamiento más cercano tanto a nivel comercial como de SAC (el equipo interno debe gestionar sólo 10 o 20 sellers y no centenares o miles). Ahora bien, una potencial desventaja, es que al trabajar con *sellers* de gran tamaño, también será menor el peso de negociación del Banco en comparación a comercios más chicos. Este tipo de modelo se recomienda en una fase inicial, ya que permite controlar la operación con un equipo interno pequeño.

9.3.4.3. Modelos de escala de volumen de sellers - Pocos SKUs

Este modelo plantea la integración de centenares o miles de sellers al marketplace, generando el crecimiento de la oferta a través de una estrategia de *Long Tail* (Anderson, 2009). Este modelo plantea como un enorme desafío la integración de sistemas de ecommerce entre sí, ya que deben contar con una integración completa de catálogo y pedidos.

El integrar de manera directa significa además un gran costo y tiempo de desarrollo. Para eso, posibles soluciones son: generar todos los entornos en una sola tecnología que tenga funcionalidades nativas de Marketplace, como VTEX, o bien integrar a las soluciones entre sí a través de sistemas integradores, como Fuljaus o el Seller Center de Summa.

Sin embargo, aún resuelto el aspecto técnico, la gestión del equipo de SAC se complejiza, ya que debe gestionar reclamos provenientes de distintos puntos y sellers, con distintos *backgrounds* profesionales, muchas veces no profesionalizados. Esto aumenta la demanda de SAC y asimismo debe monitorearse los KPIs de una forma mucho más cercana, ya que es mayor el riesgo de incumplimiento. Como aclara Navarra: "Entonces, después de eso lo que hicimos fue decir: de los comercios que tenés en esta zona, empezas a hacer un análisis de qué comercios tenés en Mercado Libre, si tiene una web, si el el hijo del dueño quien la atiende o no; ciertos criterios como para hilar un poco más fino y la

etapa de sensibilización acortarla. (*empezamos a analizar*) Cuán familiarizado estaba con que le entre una venta y sepa lo que tiene que hacer para despacharla(...)".

En ese sentido es necesario aclarar la condiciones del marketplace, monitorear a los sellers según indicadores de salud, y dar de baja o suspender a aquellos que no cumplar con los indicadores mínimos de calidad. En ese aspecto, la capacitación de los sellers se vuelve un punto crucial: debe definirse un programa de *onboarding* de nuevos *sellers* que incluyan la capacitación en la plataforma de ecommerce, en el proceso de despacho, en la atención al cliente, y en las condiciones de participación del marketplace. El tener esto documentado permite escalar en cantidad de *sellers* de una manera más ordenada.

9.3.4.4. Modelos híbridos

Es posible también combinar los dos modelos anteriores, utilizando la base de grandes sellers para consolidar la oferta inicial y luego agregar el *long tail* de productos en una segunda fase. El que ambos convivan requiere de un equipo de *category managers* especializados por vertical, que puedan trabajar profundidad en grandes sellers y amplitud en pequeños sellers para su segmento de productos; así como también de un *Product Owner* o *Project Manager* a nivel tecnología dentro del equipo que pueda manejar la complejidad de la arquitectura híbrida.

9.3.5. Buenas Prácticas en Gestión de Sellers

En cualquiera de los modelos relevados, la gestión de los Sellers es un aspecto fundamental. Los category managers, que gestionan la oferta comercial, deben trabajar articuladamente con el equipo de SAC, para detectar los *top sellers* y los *sellers* sub performantes, con un sistema de premios y castigos para mantener el buen funcionamiento del marketplace. Es importante poder generar una relación comercial fuerte entre el marketplace y el seller (aunque sin perder el foco del cliente), para que los comercios los vean como un socio comercial y no como un canal más de adquisición, y pueda priorizar acciones comerciales y de marketing con el Banco.

En este sentido, Juliana Varela reflexiona: "Uno de los puntos fuertes, si yo tuviera que hacerlo de nuevo, en los cuales me enfocaría , es en plantear un relacionamiento con los sellers como banco, y teniendo en cuenta todos los servicios y toda la asistencia que yo le puedo dar a ellos como empresa. Y crear una relación más virtuosa de ese lugar, y no solamente un tipo al que le cobras una comisión, y nada más".

9.3.6. Buenas Prácticas de Marketing y fuentes de adquisición

Como relevamos a través de los distintos canales de adquisición, la eficiencia en marketing es un punto clave en la estructura de costos del marketplace. Es importante mantener un ROAS en SEM superior a 30, con foco en performance, con herramientas como Google Shopping e Email Automation Marketing, y aprovechar los activos del Banco, tanto la base de datos de clientes, y la información de los mismos, como los puntos de ventas físicos, la cartelería POP[58] y el mismo personal del banco como formas de traccionar el banco. Una buena plataforma con arquitectura orientada a SEO es fundamental, ya que ayudará a fortalecer el tráfico orgánico.

Asimismo, deberá emplear buenas prácticas en UX en el sitio, así como estrategias de pricing y promociones, para generar una experiencia de compra en el sitio que tenga la menor fricción posible. Esto se verá reflejado en la tasa de conversión, la cual según relevamos, debería superar el 5%.

Por último, para mantener un marketplace financieramente sano, es necesario que los costos de marketing representen no más del 3% de la facturación bruta del canal.

9.3.7. Buenas Prácticas de Métricas y monitoreo de resultados

Al respecto, Varela dice: " *(nosotros*) Medíamos volumen y bottom line, cuánto nos quedaba limpio, pero sobre todo volumen (de facturación bruta) y cantidad de clientes. (...) Otro indicador interesante, que es más macro, cómo crece el consumo en marketplace en función al consumo total. Eso es un poco un arrastre, porque crece *per se*, pero entender si estás yendo en la misma velocidad que el mercado. Y después una variable de medición micro que es como se comporta tu cartera, tus clientes y demás".

También, Pueyrredón agrega: "Hay que definir cosas básicas, que son SLA de entrega, NPS, calidad de productos, la profundidad y la amplitud que tenga de categorías, etc. Mi consejo es empezar con muy pocos sellers, muy buenos, que me den varias categorías y una amplitud, con un buen servicio (con buen servicio quiero decir buen SLA de entrega)".

Por otro lado, el Ecommerce Report 2018/2019 plantea los siguientes KPIs[59] por área:

[58] *Point of Purchase*. En publicidad, todas las comunicaciones publicitarias en el punto de venta físico.
[59] Key Performance Indicators, indicadores clave de rendimiento.

TABLA 7: RELACIÓN DE COMPETENCIA DE GESTIÓN DE LOS PRINCIPALES EJECUTIVOS EN ECOMMERCE.

Cargo	KPI de Evaluación
Gestor Principal	KPI's de Facturación y EBITDA
Gestor Comercial	Margen y Contraentrega
Gestor de Marketing	ROI y Conversión
Gestor Operacional	SLA de Entrega, Despacho y Atención

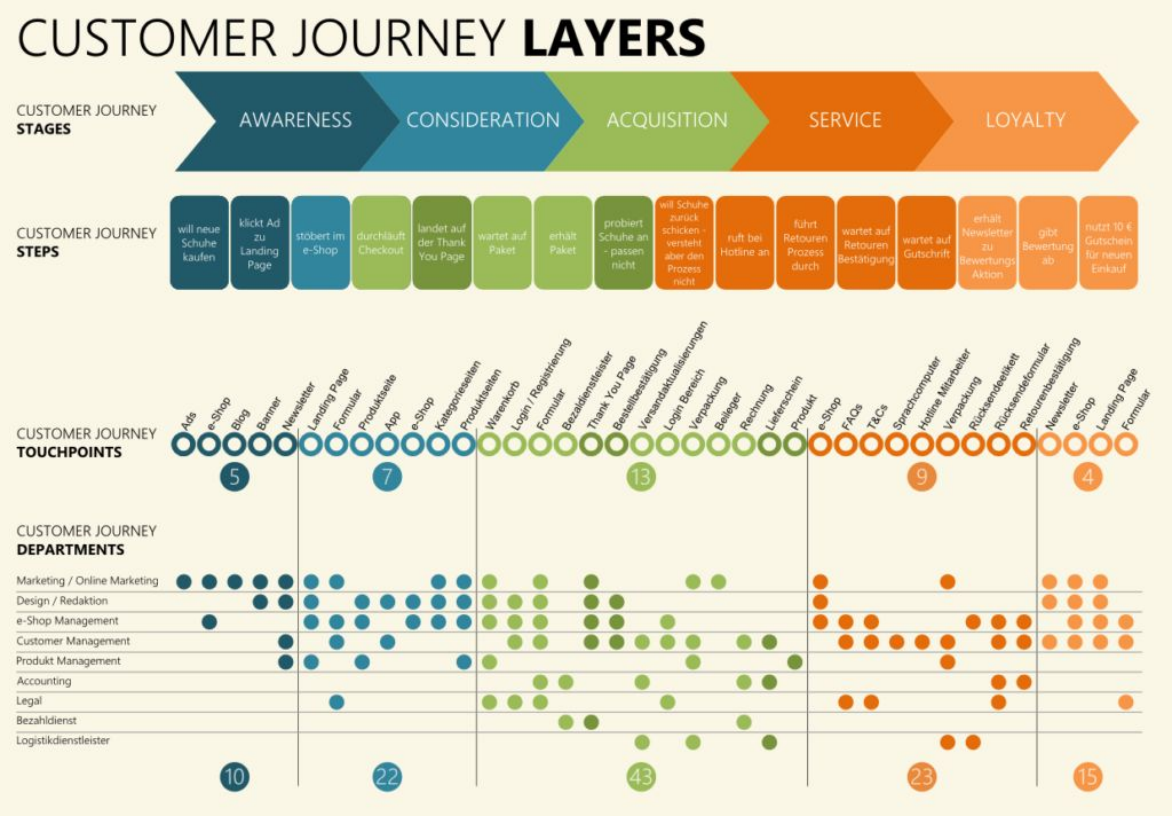
Resumiendo los KPIs a evaluar para el monitoreo de los resultados son:

- Al Ecommerce Manager:
  - Facturación bruta anual (nominal y porcentaje de crecimiento)
  - EBITDA
- Al área de Marketing:
  - ROAS por canal
  - Tasa de conversión
  - ROI
- Al área comercial:
  - ticket medio
  - SKUs activos (nominal y porcentaje de crecimiento)
- Al área de operaciones:
  - SLA de entrega (depende del seller, pero debe monitorearse)
  - NPS del cliente (por pedido, general y por seller)
- Al área de tecnología/sistemas:
  - SLA de *uptime* (tiempo que el sitio web o aplicación está disponible para la compra)
  - TCO de Plataforma (costo total de ese SLA de uptime).

9.3.8. Buenas Prácticas de Atención al Cliente

Uno de los aspectos que no es exclusivo del marketplace bancario, sino de todo el comercio en general, es brindar una experiencia de compra y de consumo satisfactoria al cliente. Dada a la alta competencia en todos los canales, tanto *offline* como digitales, en donde un cliente puede comprar un producto o servicio, es importante para cualquier

ecommerce que la experiencia del cliente sea positiva, ya que de lo contrario cambiará de canal para comprar. La experiencia de compra debe ser entendida en su sentido holístico, considerando desde las estrategias de comunicación (es decir, qué estímulos recibe el usuario antes de ingresar al sitio, si los contenidos o la publicidad son relevantes y pertinentes) en el proceso del *funnel* de ventas, la experiencia de compra en el sitio (que debe ser rápida, simple e intuitiva), y la experiencia de entrega de ese producto (tiene que llegar en tiempo y forma, según la promesa de venta, y en buenas condiciones), incluyendo también el consumo mismo del producto o servicio (ejemplo el redimir el cupón de un banco en donde recibo un peor servicio porque el comerciante recibió menos dinero que por un servicio estándar), también debiendo considerar el flujo de logística inversa para poder recibir los productos que fueron entregados en mal estado, o fueron devueltos por el cliente. De un modo esquemático, pueden considerarse todos los factores y etapas que impactan en ese *Customer Journey* del cliente en la siguiente figura[60]:



Ahora bien, el Marketplace bancario, en este caso, controla sólo una parte de esa interacción, ya que el producto es de un tercero (la marca o fabricante), y el *fulfillment* es de un tercero (la entrega es del *seller*, el *retailer*). Sin embargo, el cliente es del banco, y efectúa una compra en el Banco, por lo cual en definitiva adjudicará buena parte de esa

[60] Shopify (2018), "How to Map a Customer Journey in Ecommerce: The Data Behind Consumer Psychology and Experience". Disponible en https://www.shopify.com/enterprise/customer-journey-map-ecommerce. Consultado el 30/11/19.

experiencia de compra al Banco. Es por eso que el marketplace debe definir de manera clara cuáles serán las estrategias respecto de esa definición de productos y *sellers*.

A nivel de SAC (Atención al cliente), poseen un rol fundamental en el monitoreo de los sellers. Deben tener una herramienta que permita ver, en tiempo real, el flujo de pedido de los sellers, medir los indicadores de SLA y NPS por cliente. El SLA en Argentina está en el orden del 87% (Pueyrredón, 2014:62), y debería estar por encima del 85%[61]. El NPS, por su lado, debería estar por encima de 30 puntos.

TABLA 4: PARÁMETROS DE SLA

SLA Entrega	Evaluación	Rating
Abajo de 65%	Insatisfactoria	0
Entre 65% y 75%	Mala	1
Entre 75% y 85%	Razonable	2
Entre 90% y 95%	Buena	5
Arriba de 95%	Óptima	7

Gráfico 28Parámetros de SLA de Entrega I

El equipo de SAC debería, por un lado funcionar como soporte de Nivel 1 del cliente, atendiendo su consulta y derivándola al sellers caso corresponda. Sin embargo, la mayoría de las consultas es por el estado de los pedidos; con una herramienta de sistema de gestión integrada con los sellers, es posible que el banco mismo resuelva mucha de esas consultas de Nivel 1. También, debe buscar sellers de alta calidad y profesionalización que les aseguren esos indicadores de calidad, y establecer comunicación clara sobre cuáles son los parámetros aceptados, y dar de baja esos sellers caso no lo cumplan.

Una buena práctica es utilizar los recursos de call center propios del banco, ya que eso contextualiza a los demás sectores del banco sobre la operación, y asimismo integra de una manera más transparente para el usuario las operaciones internas de las áreas del banco. En adición a eso, se utilizan los recursos con costos hundidos del banco, pudiendo funcionar como multi-función (como SAC del Marketplace, Winback, etc.).

9.4. P&L de un marketplace bancario

[61] Figura 17: Parámetros de SLA. Pueyrredón, Marcos (2014). Tesis de maestría: "Incorporación del Canal Online en una Empresa Brick & Mortar fabricante de productos de consumo masivo".

Habiendo desagregado la estructura de costos y las premisas de venta, ingresos directos e indirectos y de adquisición, podemos armar un P&L esquemático en base a todos los datos relevados. Los datos no son pertenecientes a algún Marketplace Bancario en particular, sino es meramente teórico en base a recolección indirecta de datos.

9.4.1. Break even point y ROI

Para definir el P&L, se trabajaron sobre las siguientes premisas de un modelo de Marketplace para una entidad bancaria en Argentina:

Suposiciones:

- Modelo de marketplace bancario generado de pedidos (en donde cobra y factura, pero no realiza la entrega).
- Un Banco con 400.000 tarjetahabientes, que ya posee al menos dos años de un programa de fidelidad activo.
- Que comenzará con un modelo tercerizado en un *fullcommerce* (fase 1 en el esquema de equipos), migrando a la fase 2 en el año 2 y a la fase 3 entre los años 3 y 4.
- Que marketing optimizará cada vez más sus campañas, aumentando el tráfico orgánico. El CPC aumentará por un cuestión de competencia y tendencia global, pero de una manera controlada.
- Que se implementará un esquema de pocos sellers de alto volumen en los años 1 y 2, y un modelo híbrido a partir del año 3.
- Desarrollo (grandes hitos): implementación de la plataforma SaaS de ecommerce (año 1); integración con puntos de fidelización del banco (año 2), alta de tarjeta de crédito y préstamos en línea, integración de un hub de sellers a la plataforma base (año 3) , implementación de BI (chatbots, *voice commerce*, personalización de vitrinas) e integración con la aplicación del banco (foco en UX/UI) (años 4 y 5).
- Inversión inicial: distribuida entre es costo de plataforma (20%), implementación de la plataforma (60%) y gastos asociados al montaje de la operación inicial (20%).
- Que aumentará el volumen de ventas en base a la suma de sellers y mejora en canales de adquisición, así como la fidelización de los clientes, aumentando la recompra orgánica (del 30% en el año 1 al 70% en el año 5).
- Que aumentará la tasa de conversión en función de mejoras constantes en la UX del sitio, en optimización de las campañas de marketing, y aumento constante de la oferta, con una financiación atractiva y un checkout transparente y simple.
- Que en función del aumento en el volumen de ventas, mejorarán los indicadores de Plataforma, Medios de pago y antifraude (mejores condiciones comerciales).

Habiendo definido las siguientes premisas, los resultados del ejercicio del *business case* resultan como se ve a continuación:

Premisas (USD)	***CAPEX***	***Año 1***	***Año 2***	***Año 3***	***Año 4***	***Año 5***
Equipo		3	8	15	21	25

Tráfico orgánico		30.0%	40.0%	50.0%	60.0%	70.0%
CPC		$5	$6	$6	$7	$7
Visitas		1,216,667	1,946,667	7,786,667	12,458,667	14,950,400
Conversión		3.00%	3.75%	4.69%	5.86%	7.32%
Pedidos		36,500	73,000	365,000	730,000	1,095,000
Ticket Medio		$100.00	$100.00	$100.00	$100.00	$100.00
Facturación		**$3,650,000**	**$7,300,000**	**$36,500,000**	**$73,000,000**	**$109,500,000**
CMV		$3,102,500	$6,205,000	$31,025,000	$62,050,000	$93,075,000
Marketing		$127,750	$240,900	$1,104,125	$1,943,260	$2,404,784
Medios de pago (A+G)		$127,750	$219,000	$1,095,000	$2,190,000	$2,737,500
Plataforma		$109,500	$219,000	$912,500	$1,825,000	$2,190,000
Desarrollo y evolutivos		$60,000	$300,000	$300,000	$300,000	$300,000
Adelanto Financiero		$146,000	$292,000	$1,460,000	$2,920,000	$4,380,000
Fraude (A+FC)		$54,750	$73,000	$365,000	$730,000	$1,095,000
Equipo		$72,000	$192,000	$360,000	$504,000	$600,000
EBITDA		**-$150,250**	**-$440,900**	**-$121,625**	**$537,740**	**$2,717,716**
Inversión inicial	$500,000					
ROI		-$650,250	-$1,091,150	-$1,212,775	-$675,035	$2,042,681
ROI (%)		**-130.05%**	**-218.23%**	**-242.56%**	**-135.01%**	**408.54%**
Ingresos indirectos (intereses bancarios y préstamos)		$912,500	$1,825,000	$9,125,000	$18,250,000	$27,375,000
Ingresos indirectos (costos administrativos)		$40,150	$80,300	$401,500	$803,000	$1,204,500
Ingresos indirectos (empresas)		$310,250	$620,500	$3,102,500	$6,205,000	$9,307,500
ROI considerando ingresos indirectos		$612,649	$1,434,648	$11,416,223	$24,582,964	$39,929,685
ROI considerando ingresos indirectos (%)		**122.53%**	**286.93%**	**2283.24%**	**4916.59%**	**7985.94%**

Como puede verse, incluso en un escenario positivo en donde el marketplace crezca agresivamente en sellers y ventas, y mejore su eficiencia operacional, el trabajar sobre un margen tan pequeño genera un ROI muy bajo, generando el *break even point* apenas en el año 5, y con una tasa del 408,5%, si sólo se consideran los ingresos indirectos. Esto plantea un escenario muy arriesgado y una inversión a largo plazo.

Ahora bien, si tomamos en consideración, en función de los efectos relevados por los entrevistados, la generación de ingresos indirectos, podemos ver como se dispara el ROI, principalmente en base de los intereses de los medios de pago. Planteado de esta manera, el ROI a 5 años representa un 7.985,9%, con resultados positivos ya en el primer año. De esta manera, se valida, por lo menos conceptualmente, la hipótesis de que la

rentabilidad del marketplace bancario se encuentra en la colocación de servicios financieros y no del comisionamiento por la venta de productos en sí.

10. Conclusiones

10.1. Efectos de estrategias de Marketplaces para entidades bancarias en Argentina

Habiendo relevado este análisis descriptivo en función de las experiencia de los entrevistados, y conceptual en función de la información relevada, y de ninguna manera siendo una constatación hipotético-científica de los fenómenos, se pueden apreciar varios efectos. En primer instancia, tanto Varela como Navarro reconocen un crecimiento sostenido del canal en términos de volumen de ventas. Asimismo, pareciera que el Marketplace Bancario, por trabajar sobre una base de clientes bancarios, posee una alta tasa de conversión con respecto a un *ecommerce* minorista o un marketplace no bancario (a razón de 7% sobre el tráfico, contra entre 1% y 2% en el *ecommerce* tradicional).

Otro de los efectos mencionados de las estrategias de Marketplace para entidades financieras son la fidelización de los usuarios, y una mejora en la tasa de retención de los clientes bancarios (Pueyrredón), y la colocación de servicios financieros a partir de la venta de productos en el Marketplace (Bernath, Pueyrredón). Hay otros efectos indirectos, como reducción del costo de adquisición, que no fueron identificados de manera clara por los entrevistados, manteniéndose inconclusos.

10.2. Rentabilidad directa: ¿Es obligatoria?

Uno de los grandes cuestionamientos, sobre los cuales no hubo consenso entre los entrevistados, es sobre cómo pensar el *business case* del Marketplace Bancario en término de *revenue*. Al respecto, Lacruz, Navarra y Varela plantean un objetivo de rentabilidad directa de la unidad de negocios, mientras que Pueyrredón y Bernarth plantea como objetivo la colocación de servicios financieros, e Igoillo posee una posición mixta en donde espera rentabilidad directa, pero para reinvertirla directamente en el crecimiento del canal, buscando la fidelización y activación de los clientes bancarios: “No, en cuanto esté el marketplace vamos a tener rentabilidad durante la compra; si el producto se compra con tarjeta, la tarjeta va a dejar cierta rentabilidad que va a ser de la plataforma, y también cómo va a ser el acuerdo con los partners o los vendedores, digamos, para dejar un fee que esperemos que nos deje cierta rentabilidad, y que va a ser marginal, va a ser para reinvertir en el programa, no estamos viendo economía de negocios en en el marketplace en sí.

(Indirectamente) es un buen espacio para vender préstamos, cuando te falta el dinero para comprar una heladera, digamos, si querés lo vemos por ahí pero lo vemos más que nada como la rentabilidad que te dejaría el marketplace reinvertirla en el programa para revalorizar los productos del catálogo."

A partir del ejercicio conceptual relevado, y pensado desde un esquema de modelos de rentabilidad cruzada para canales digitales (Anderson, 2009:236), la perspectiva como unidad de negocios directa tiene un rendimiento marginal, pero al mismo tiempo posee un enorme potencial en términos de rentabilidad indirecta por colocación de servicios financieros. Se recomienda un esquema de OPEX, con equipos chicos, y tercerizado en un *fullcommerce* para la etapa inicial, que trabajen con pocos sellers, muy grandes para afianzar el canal digital. A partir de esa instancia, plantear fases parados en un esquema de un crecimiento agresivo del canal, tanto por estrategias de marketing como de crecimiento en oferta de productos y servicios, reinvirtiendo cualquier margen directo en el crecimiento del canal. Para conseguir un apoyo del directorio en el programa, es importante el poder medir de manera clara y directa los ingresos generados por la activación de servicios financieros, atribuyéndose como fuente de ingreso esas ganancias.

10.3. Reflexiones finales

Uno de los principales puntos relevados, es la falta de homogeneidad tanto entre los casos de marketplaces bancarios en Argentina, los cuales son escasos en comparación al total de bancos, como también diversos en su ejecución y objetivos. Las estrategias de Marketplaces para entidades bancarias están lejos de consolidarse, probablemente a causa de la falta de un caso real de éxito (que tenga un impacto real en los ingresos del banco). Mucho está dado, como vimos, en la anatomía del P&L, que dificulta generar ingresos directos a partir del modelo de negocio, lo cual exige un crecimiento exponencial del volumen de ventas así como una gestión eficiente. Sin embargo, algunos Marketplaces exploran la posibilidad de generar ingresos indirectos, a partir de la colocación de servicios financieros. Sí está claro que una de las claves es tener un líder del proyecto único, y asimismo el respaldo de la dirección del Banco, para poder interactuar de manera simbiótica entre Banco y la unidad de negocios, generando un flujo integrado y la optimización de recursos y procesos.

En términos operativos, muchas de las buenas prácticas son las heredadas del *ecommerce* minorista y del marketplace tradicional, los cuales sí tiene ya un benchmark claro y buenas prácticas definidas respecto de objetivos, estrategias, equipos e indicadores. Este Trabajo Integrador Final intentó sintetizar los principales aspectos, adaptándolo a la operatoria de un marketplace bancario y en función de los *insights* relevados de la práctica profesional de los entrevistados.

Aún resta por efectuar un análisis cuantitativo de los efectos indirectos de los Marketplaces bancarios, ese objetivo de investigación quedará relegado a un posterior

análisis de investigación, en donde se tenga autorización de alguna de las empresas para obtener datos internos de la operación y publicarlos.

10.3.1. Etapas y enfoques, modelos posibles

A modo de cierre del análisis, se efectuó una breve matriz conceptual de distintas estrategias dependiendo tanto del tamaño del banco como de la etapa o fase de madurez del proyecto, compilando tanto las opiniones de los entrevistados, como la visión del autor.

Tamaño del banco	Etapa de madurez	Objetivo	Estrategia
Banco pequeño (entre 0 y 300.000 clientes)	Inicial	Crecimiento en volumen de ventas	Tercerización en fullcommerce, pocos sellers, muy grande. Equipos pequeños y ágiles.
	Intermedia	Crecimiento en volumen de ventas	Foco en crecimiento en SKUs e integración tecnológica. Equipos pequeños y ágiles.
	Madura	Colocación de servicios financieros	Foco en coordinación con las áreas matrices del Banco. Consolidación del equipo interno e internalización de la operación.
Banco mediano (entre 300.000 y 700.000 clientes)	Inicial	Crecimiento en volumen de ventas	Tercerización en fullcommerce. pocos sellers, muy grandes. Foco en integración tecnológica. Equipos pequeños y ágiles.
	Intermedia	Colocación de servicios financieros	Foco en crecimiento en SKUs y volumen de sellers. Internalización de la operación, en un *spinoff*, pero con metas compartidas con el Banco. Clave: apoyo del CEO.
	Madura	Fidelización de los Clientes	Foco en coordinación con las áreas matrices del Banco. Rentanilidad indirecta.
Banco Grande (arriba de 700.000 clientes)	Inicial	Fidelización de los clientes	Foco en Recompra orgánica e Inversión en Marketing. Pocos sellers muy grandes, equipo mixto (propio y tercerizado). Rentabilidad directa del canal, enfocada en reinversión para crecimiento.

	Intermedia	Colocación de servicios financieros	Internalización de la operación, en una empresa del grupo (*spinoff*), pero con participación en los objetivos del banco (metas compartidas). Foco en capilaridad y volumen de sellers. Rentabilidad indirecta.
	Madura	Adquisición de nuevos clientes	Foco en reducción de costos de marketing, internalizando parte de los equipos en la unidad de negocios del Marketplace.

10.3.2. Tendencias de marketplaces bancarios en argentina

Habiendo realizado el análisis general, puede notarse que si bien el crecimiento de marketplaces bancarios es lento y, si se quiere tímido, los fenómenos financieros e inflacionarios en argentina, en conjunto con una ventana de oportunidad que hoy dejan los principales *retailers* en Argentina, se entrevé que habrá un crecimiento paulatino de los Marketplaces bancarios en Argentina.

Cuando se analiza las tendencias de las fintechs como jugadores de la competencia en ese mercado, ninguno de los entrevistados consideró que fueran a presentar una amenaza real. Al respecto, Tamara Bernarth respondió: "No, creo que las fintech van a jugar en negocios de Nicho, no en productos de amplio espectro. El que quiera desarrollar plataforma, no va a ser tan bueno en la operación, el que se quiera orientar el la operación no va a ser tan bueno en marketing digital como en sourcing o en logística; para mi las fintechs o las startups que tengan éxito van a cubrir o necesidades de negocios específicas, o procesos de negocio específicos, especialmente en la logística. Pick it, EnvioPack, estas empresas van a tener mucho vuelo. "

De esta manera, el poder entender el fenómeno del marketplace bancario dado por los primeros precursores en los últimos años en país, permite detectar oportunidades de negocios a todas las entidades bancarias en Argentina, que puedan, colocando a su cliente en el centro de la compañía, desarrollar una estrategia de marketplace para aumentar y sostener el crecimiento de su negocio.

11. Referencias bibliográficas y bibliografía

1) Anthony, Dukes; Lin, Liu (2016). "Online Shopping Intermediaries: The strategic design of search Environment". Management Science.
2) Chaffey, Dave; Ellis-Chadwick, Fiona (2016). Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. Harlow: Pearson Education. pp. 72–96.
3) Pueyrredón, Marcos; Gomide de Faria, Mariano (2018). "Ecommerce Report 2017". pp. 26-40. Extraído de http://content.vtex.com/informe-ecommerce-report-2017 el 12/05/18.
4) Mercados Financieros y Estrategia Empresarial Mark Grinblatt, Sheridan Titman McGraw Hill 2ª. Edición, 2003.
5) Arroyo-Barrigüete, Jose & Cerro, Frutos & López-Sánchez, José. (2005). Redes y efectos de Red: Una breve introducción a las externalidades en la Economía Digital. Bit, ISSN 0210-3923, Nº. 153, 2005, pags. 66-68.
6) Mercados e Instituciones Financieras Frank J. Fabozzi, Franco Modigliani, Michael G. Ferri Prentice Hall 1ª. Edición, 1996.
7) Gelis, Philippe (2016). "Modelo bancario 'marketplace' vs 'plataforma': ¿A quién beneficia cada uno?". Extraído de https://es.linkedin.com/pulse/modelo-bancario-marketplace-vs-plataforma-qui%C3%A9n-beneficia-gelis el 12/05/18.
8) Cognizant (2016). "How Banking as a Service Will Keep Banks Digitally Relevant and Growing". Extraído de https://www.cognizant.com/whitepapers/how-banking-as-a-service-will-keep-banks-digitally-relevant-and-growing-codex2047.pdf el 25/05/18.
9) Ayadi, R y W de Groen (2014): Banking business models monitor 2014 – Europe, Centre for European Policy Studies and International Observatory on Financial Services Cooperatives.
10) Vicens, Mario (2011). "Estrategias Productivas y Financiamiento". Proyección Noviembre. Buenos Aires.
11) Informe Trimestral del BPI (2014). "Modelos de negocio de los bancos". Disponible en: https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1412g_es.pdf.
12) Nguye Trieu, (2015): "The One Chart you Need to Understand Fintech" Extraído de https://www.linkedin.com/pulse/one-chart-you-need-understand-fintech-huy-nguyen-trieu/ el 24/05/18
13) Farris, Paul W.; Neil T. Bendle; Phillip E. Pfeifer; David J. Reibstein (2010). Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

14) Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2017. "Guía de Derechos para Usuarios de Tarjetas de Crédito". Recuperado el 23/11/19 desde http://www.defensoria.org.ar/wp-content/uploads/2017/07/diario_tarjetacredito.pdf
15) Koblinc, Gustavo. (2016). "Mejor Marketing, Tomo II. Capítulo 8: La Omnicanalidad vista desde adentro". AMDIA, Buenos Aires, Argentina.
16) Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2013). "Estudio de Comercio Electrónico 2013". CACE. Buenos Aires, Argentina.
17) Anderson, Chris (2009). "Gratis: El futuro de un precio radical". Ediciones Urano SA, Barcelona.
18) Pueyrredón, Marcos César (2014). Tesis de maestría: "Incorporación del Canal Online en una Empresa Brick & Mortar fabricante de productos de consumo masivo". USAL, Buenos Aires.
19) Knight, Conway & Jenkins (2015). "KPMG & A New Era of Experience Branding. Customer Experience Excellence Centre 2015 UK Analysis". KPMG, Reino Unido.

12.Anexos

Los anexos se utilizan para presentar información aclaratoria/complementaria del proyecto.

Anexo I: Entrevistas completas

1.1. Entrevista a Tamara Bernarth

Puesto: Senior Business Manager en NEORIS.

Fue seleccionada por su conocimiento del mundo financiero y su participación en Proyectos de Marketplaces Bancarios; vinculado a una amplia conocimiento de productos tecnológicos en el mundo financiero, como banca digital o Home Banking, y servicios de Pago Digitales. Licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad de Buenos Aires (2004), actualmente trabaja como consultora internacional de banca en Neoris, y cuenta con más de 11 años de Experiencia en el grupo Red Link en distintos puestos, y más de 15 años de experiencia en el mercado financiero.

Linkedin: https://www.linkedin.com/in/tamara-bernath-b24a7ba/

Fecha: 01/08/19, 1 pm.
Entrevistador: Juan Etcheverry
Duración: 1 hora.

Entrevista:

1) Contanos un poco cuál es tu rol dentro del ecosistema de marketplaces bancarios.

Tamara Bernarth: Yo lo que hago concretamente es prestar servicios de consultoría de negocios para la industria de servicios financieros. En este mundo, las soluciones de Ecommerce tienen su lugar, un lugar que está creciendo.

2) ¿Sabés cuántos marketplaces bancarios existen hoy en Argentina?
TB: Hoy en Argentina, Marketplaces Bancarios puros existen cinco (5). Digo Marketplace Bancario puro porque el modelo original, que fue el de Tienda Supervielle, ya migró al banco, y ahora sí es Marketplace Bancario y está administrado por el banco, que son: 1) Tienda Supervielle, 2) ICBC, 3) Grupo Petersen, o Banco Santa Fe, mejor dicho, porque los otros tres bancos todavía no migraron, 4) Banco Hipotecario, y 5) Tienda Ciudad. Y todos con modelos cada uno bastante distinto uno del otro. Todavía no hay como un acuerdo de Industria sobre cuál es el modelo que mejor volumen de negocio representa, sino que cada uno le puso su condimento; su posicionamiento o su orientación, y todo eso en una curva de aprendizaje que ya habían pagado de una manera Supervielle y ICBC. Entonces todavía lo que no hay es una tendencia de mercado en cuanto a la modalidad de implementación o al foco de negocio, pero si hay una visión compartida del potencial que tiene la herramienta.

3) A nivel de tiempo, ¿hace cuánto que empezó este modelo de marketplace bancario en Argentina?
TB: En Argentina empezó hace alrededor de dos (2) años, por lo menos dos años que tomó fuerza- ¿Por qué? Porque el kickoff, si querés, tuvo que ver con el lanzamiento de ICBC. ¿Por qué no tienda Supervielle? Porque Tienda Supervielle en realidad eran un Retail, un retail como marca bancaria, pero nunca fue un marketplace bancario hasta hace tres (3) meses, que se migró la administración al banco. Estamos hablando de Marketplace Bancario puro, no como programa de beneficios o tienda digital, es distinto.El programa de punto con tienda digital, hace mucho más, pero no Marketplace Bancario.

4) ¿Y la diferencia estaría dada por qué factores?
TB: La diferencia está dada por varias cosas. Uno, el control de la operación. En el modelo de programa de beneficios nunca fue del banco, siempre fue de agencias de publicidad, relacionadas con el banco. En segundo lugar con el objetivo de negocio el negocio, no era no era rentabilizar cartera era mejorar o retribuir al cliente fiel. Y en tercer lugar, funcionalmente no es un marketplace, tenés una oferta de productos tercerizada en un operador que es una agencia de publicidad. Pero (en ese modelo) no tenés la posibilidad de integrar comercios a tu modelo de negocios, que es un segmento que los bancos les interesa muchísimo.

5) ¿Cuáles son las ventajas que ves en el marketplace puro respecto del modelo anterior?
TB: Tiene ventajas por varios lugares. si querés te puedo dividir como en tres partes. Una que tiene que ver con el segmento comercios. Los bancos se pelean por tener cartera rentable, y la cartera rentable está dado por clientes, individuos que tienen mucho dinero depositado, o comercio que acreditan sus ventas en la cuenta del banco. La posibilidad que

le da el banco al comercio que no está en digital de poder estar en digital, hace que el cliente comercio de una manera pueda tener dentro del contrato la acreditación de su banco como condición. Entonces lo que genera es un plus de saldos mucho más grande para el banco.

Por el lado del usuario o del cliente individuo, la posibilidad de tener servicios financieros en el contexto de una compra. En general lo que pasa es que cuando un cliente va a un comercio, en digital o en físico, quiere hacer una compra y no tiene saldo, o tiene límite de la tarjeta de crédito pero no sabe si lo va a poder pagar, medio que se la "juega". En este caso, la posibilidad de que el banco le pueda cubrir el saldo insuficiente, también está bueno.

En tercer lugar para el banco. El banco puede tener información de sus clientes, de patrón de comportamiento,patrones de navegación, que no tiene en ningún otro canal, ni en físico ni en digital. Esa información para el banco es muy valiosa y tiene valor, tiene precio; si se quiere conseguir.

6) Pensando en la relación en donde el beneficio ya no es sólo directo, es decir podríamos decir de la unidad de negocios del marketplace en sí, sino indirecto en cuanto a los servicios financieros, ¿qué efectos has detectado en tu práctica profesional que generan (los marketplaces) en la colocación de esos servicios?
TB: Eso depende del modelo. Hay modelos de Marketplace cerrado en dónde la tienda se abre solamente a un cliente que ya existe. Y hay modelos de tienda abierto en donde además de los clientes tienen la posibilidad de acceder a un producto bancario un no cliente. En cualquiera de las dos modalidades,se opera como un impulsor de los mismos servicios financieros que el banco ofrece en otros canales. Por ese lado, no. Pero sí lo que mejora es la tasa de conversión. Porque al cliente se lo agarra en el momento de la compra, no lo agarrás desprevenido en un stand de venta en frío. Entonces, lo que mejora es la colocación del servicio financiero, no mejora la cantidad de productos o los montos colocados.

7) Y a nivel de lo que sería tasa de retención de clientes, ¿en ese sentido tiene un impacto o no?
TB: Sí, tiene un impacto y tiene un impacto alto. Casi te diría que es más importante esa tasa de retención de clientes que la rentabilidad financiera que pueda tener el banco sobre sus clientes.

8) ¿Cómo ves la tendencia en los próximos años a nivel de incorporación de marketplaces bancarios puros en la Argentina?
TB: Para mi esto se va a masificar. Va a haber una tendencia a la masificación de este canal. Y en el canal visto registrado no solamente como la interfaz al usuario, sino fundamentalmente al uso de la información que hacen los bancos sobre la operación retail. Entonces un mucho más que el marketplace como tienda digital, tal vez ese uso de la misma información de consumo y también de navegación, también en tienda física, también con los comercios preferidos por ese cliente o clientes de ese mismo banco. La

masificación va a tener que ver no sólo con la cantidad de marketplaces que van a aparecer, sino también con el uso del backend del marketplace para colocar distintos tipos de productos en el sistema. Es como en onda expansiva, ¿no? Comenzás con un canal, pero en realidad lo que termina teniendo mucho valor es lo que le pasa al usuario en ese canal y la información que tenés de ese canal que otra cosa.

9) ¿Qué consideraciones debería tener un gerente, director o tomador de decisión a la hora empezar con un marketplace bancario, en términos de cuestiones a atender, consejos y precauciones?
TB: Para mi hay tres cosas. Primero, al no tener tanta experiencia en la industria, puede costar diseñar el caso de negocio. para lo que es el diseño de caso de negocio, lo que hay que tener en la mente es que ese tráfico orgánico que tienen los bancos en el canal digital, tradicional, no se va a dar en el marketplace pero si va a por lo menos duplicar la tasa de tráfico orgánico que tiene un marketplace común y corriente. Entonces, en primer lugar, el caso de negocio en el momento en que se arma tiene que considerar un nivel de conversión mucho más alto al que tiene un ecommerce tradicional.

En segundo lugar, la regulación.El Marketplace Bancario no deja de ser un canal bancario, entonces tiene que cumplir con todas normas del Banco Central. Las normas del Banco Central ya permiten hosting cloud de la plataformas. Pero, siempre y cuando estos servidores puedan ser auditables. Se debe prestar especial atención al tema de auditoría sobre el backend que le pueda dar y acompañar el servicio de plataforma.

Y tercero, respecto a su operación, , no tratar de entender un negocio que no es el propio. Si hay compañías que ya saben como se opera un marketplace, que ya saben como se opera la logística, que ya saben como se opera el marketing digital, la atención al cliente; no tratar de absorber eso dentro de la capacidad interna del banco, porque es un negocio completamente distinto, y no tiene ningún sentido. La rentabilidad se genera por colocación de servicios financieros y tráfico, y no por la venta del producto en sí. la venta del producto es una excusa para tener más información del cliente y para poder mejorar la colocación del servicio financiero.

10) En mi práctica profesional he visto que en el modelo de marketplace tercerizado, o manejado dentro de una unidad de negocios externa al banco, se desasocia la cuestión de la información. ¿Cuál sería la buena práctica para justamente resolver esa problemática?
TB: Todos los bancos en Argentina están con la idea o con los proyectos ya en marcha para poder centralizar las fuentes de información e ir a modelos de Big Data o ir a modelos de Data lake, si se quiere, centralizado. No hay ningún motivo por el cual la información tiene que estar disociada, no debería suceder. No hay que pensarlo de esa manera, hay que pensarlo como una fuente de información adicional a las fuentes de datos que tienen hoy los bancos. Tiene que poder entrar en la estructura con total normalidad.

11) Hoy la tasa de conversión del comercio electrónico ronda entre el 1% y el 2%, en tu experiencia, ¿cuál es la tasa actual de los Marketplaces Bancarios en Argentina?

TB: La tasa hoy en promedio de entre 7% y 8%, la tasa de conversión. Incluyendo además lo que tiene que ver con el proceso de attrition, para clientes abandonados, en donde también algunas plataformas están dando solución. Es una tasa que por lo menos duplica o triplica la de marketplace o ecommerce hoy.

12) ¿Y a qué efectos le atribuís esa enorme mejora con respecto al ecommerce tradicional?
TB: A que el cliente bancario es en alguna medida cautivo. El cliente bancario puede querer diversificar pero es muy difícil que cambie de banco. Entonces el hecho de no cambiar de banco hace que de alguna manera el producto nuevo o el canal nuevo le llegue, le sea relevante. El cliente bancario hoy diversifica, no cambia un banco por otro. Entonces eso genera naturalmente un tráfico orgánico que hacer que el cliente esté permanentemente en contacto con su banco, una o más veces en el día.

13) Cabría pensar entonces también que fluctúa ese tráfico orgánico, proveniente de otra unidad de negocios. Es decir, hereda el tráfico que cualquier otro retail debería invertir para generar.
TB: Sí, dicho de otra manera, el costo de adquisición es cero (0).

14) Pensando a nivel tendencia, ¿crees que las fintech van a venir a competir dentro de este modelo o que van a seguir los actores tradicionales?
TB: No, creo que las fintech van a jugar en negocios de Nicho, no en productos de amplio espectro. El que quiera desarrollar plataforma, no va a ser tan bueno en la operación, el que se quiera orientar el la operación no va a ser tan bueno en marketing digital como en sourcing o en logística; para mi las fintechs o las startups que tengan éxito van a cubrir o necesidades de negocios específicas, o procesos de negocio específicos, especialmente en la logística. Pick it[62], EnvioPack[63], estas empresas van a tener mucho vuelo.

1.2. Entrevista a Marcos Pueyrredón

[62] Pickit es una compañía argentina de software encargada de gestionar puntos de retiro de terceros para las empresas que venden digitalmente. Más información en https://pickit.com.ar/

[63] EnvioPack es una empresa de software logístico que intercede entre una empresa que vende un producto y distintos carriers logísticos que lo entregan, buscando eficientizar el proceso. Más información en https://www.enviopack.com/

Puesto: Global VP Hispanic Markets VTEX - Presidente Ecommerce Institute.

Fue seleccionado por su conocimiento en la industria del Ecommerce de más de 20 años a nivel estratégico y como líder de Industria, en dos instancias Presidente de la CACE y fundador del Ecommerce Institute en Latinoamérica. Asimismo fue partícipe en varios proyectos de múltiples industrias, como Moda e Indumentaria, Electrónica, Supermercados, Farmacéuticas, Consumo Masivo, Comidas, y Marketplaces de diversas índoles.

Linkedin: https://www.linkedin.com/in/pueyrredon/

Fecha: 22/08/19, 6 pm.
Entrevistador: Juan Etcheverry
Duración: 1 hora.

Entrevista:

1) ¿Cuál es la definición de Marketplace Bancario?
Marcos Pueyrredon: Primero, qué es un marketplace: tenés tres modelos de marketplace tradicionales. Dentro de los modelos tenés el marketplace transaccional, dentro de modelo transaccional vos tenes de matching,o de transacciones; y después tenés el de transacciones. Dentro del modelo de transacciones, tenés tres modelos posibles, que es (a) el que solamente genera el lead, y no factura ni cobra ni entrega, entonces lo que hace es monetizar o agregar valor a esos leads que tiene; (b) después viene el modelo híbrido, que tiene una parte que puede facturar, cobrar y entregar, y otra que sólo hace la generación del lead y factura y cobra otro. Y después tenes (c) el modelo que es más retail en que donde quien factura y cobra es el retail y el que entrega es el seller.

Esos son los tres modelos, que después tenemos si querés el híbrido, el clásico Amazon, cómo empezó Amazon, si querés como evolucionó Amazon, porque amazon empezó con un modelo que sólo generaba el lead, luego empezó a brindar los servicios, de poder facturar, cobrar y entregar, haciendo el spliteo de logística y medios de pago. Cuando vos spliteás lo que es logística y medios de pago, tenés la posibilidad de que en algunos casos

facture y cobre, y entregue el seller, y los distintos juegos que podés hacer entre los tres modelos.

El modelo de marketplace financiero normalmente, hay casos que juegan como híbrido, normalmente lo que hacen es generar el lead y el que factura, cobra y entrega es un tercero. Después también tenés modelos en donde también tienen el rol de retail, como es el caso de Supervielle. Entonces, a partir de ahí es un modelo de marketplace no tradicional, el financiero, (porque su negocio no está en la venta de productos, como normalmente tiene un marketplace que es un negocio per se y cobra una comisión y vive de esa comisión), y se transforma en un retail porque al conocer a sus clientes ya sabe los productos que se mueven y termina siendo por tener rentabilidad la marca propia, o empezar a hacer la importación; en definitiva jugar como un retail, en donde el clásico modelo es el de Amazon pero también lo estás viendo, si vas a otros modelos o verticales de marketplace como Salando, Metprive, donde empezaron como modelos puros y se fueron, por una cuestión de volumen, de si querés personalización, porque hay un tema de conocer al cliente y empezar a generar los productos que el cliente quiere, y tener rentabilidad, empezaron a ir hacia el modelo de retail, El tema es un tema de volumen. Y también de valuación como compañía.

Yendo a los modelos financieros, normalmente el Marketplace Financiero no es un negocio el vender productos, sino el generar valor hacia su comunidad. Su comunidad normalmente es el tarjetahabiente o el usuario y cliente del banco, donde tiene que primero resolver, que es el problema de los puntos, y ese catálogo para lo que es el intercambio de puntos, y después el tema de activación de tarjeta de crédito y activación de producto financiero. Inicialmente empezó con el problema de la activación de la tarjeta de crédito, y en mercados donde son muy competitivos, donde tenés muchos bancos intentando fidelizar esos clientes, le dan una tarjeta y esa tarjeta no se usa porque no tiene beneficios. Cuando tenés una tarjeta Visa, la única diferencia entre una Visa de un banco y la otro y depende del tipo Visa, es el límite de crédito que te dan, y empezamos a tener que buscar formas de diferenciarnos o agregarle valor y decirle (al usuario) “usá más mi Visa marca “X”, que las del otro banco”.

El límite de crédito no juega un factor a la hora de toma de decisiones, entonces el tema de los puntos fue una forma de fidelizar; la competencia nivel de puntos hizo que cada vez esa fidelización tenga que agregar más valor, y generó un problema, porque la percepción hacia los tarjetahabientes no era buena, porque canjear los puntos era muy engorroso, y la oferta que te daban para canjear los puntos era malísima. Y ahí vieron que a través del modelo de Marketplace Financiero se podía tener una trazabilidad total en lo que estaba gastando, porque no solamente tenía la activación de la tarjeta, si no conocías más a tu cliente bancario, y ese cliente bancario empezó a ser un negocio, y se transformó en un spin off. Y ahí es cuando se acelera el crecimiento, como Shopfácil[64], en donde ya generás un negocio per se.

[64] Se refiere al marketplace bancario del Grupo Bradesco en Brasil, Shopfácil. Más información disponible en https://www.shopfacil.com.br/.

El otro punto importante es que al conocer el cliente y tener mayor información de lo que consume, podés tener mejor colocación de servicios, que van desde seguros hasta cualquier otro de servicios financieros como crédito personal, préstamos, mejorar el uso del dinero por parte del cliente, etc. Y ahí sí cuando empezó a profesionalizarse, los marketplaces financieros pasaron a ser parte del ecosistema de digital commerce que tenemos hoy con distinto grado de madurez tenés más y mejores marketplaces financieros. Pero hoy, en casi todos los países del mundo, tenes como a los marketplaces financieros como un actor importante en el ecosistema.

2) En términos de consumidor final, cliente del banco, ¿ves algún beneficio en el marketplace bancario contra una compra de Digital Commerce tradicional?
MP: Ahí lo interesante es cual es el negocio detrás del negocio. ¿Cuál es el negocio detrás del negocio de un retail?: Normalmente vender el producto y después está el crédito personal que puede llegar a darle; pero en el que es Marketplace Financiero, ese cliente ya es un cliente bancarizado con tarjeta de crédito, que normalmente el crédito personal es caro, no le sirve, porque la financiación se la da el banco, o sea la bandera. Entonces ahí es cuando compiten el negocio tras de negocio que tiene el marketplace o el retail tradicional contra el Marketplace Financiero, como el marketplace financiero no quiere ganar con el CPA, no es un negocio el comisionamiento que le cobra (inicialmente no es un negocio), pero puede ceder margen, puede trasladar esa cesión de margen al producto y a su vez hacer un mercado cautivo, un mercado diferenciado, en donde la misma marca o retail que participa en ese marketplace, al poder segmentar o clusterizar y decir "yo no voy a buscar los clientes de Supervielle" o de cualquiera de los bancos, porque los tienen bien segmentados, dice "bueno, yo el CPA que gasto acá, mis campañas las dirijo para otro tipo de público, y esto lo manejo como un mercado a parte, con una política comercial a parte". Entonces ahí puede jugar que haya precios distintos, porque si viene la marca o viene el cliente a decir, bueno, esto es para la comunidad del banco "X". Eso juega mucho a favor porque el marketplace financiero también lo que hace es no invertir plata en marketing (normalmente), sino en el propio marketing del banco, y es (tráfico) orgánico lo que está generando, entonces hay, entre comillas, una competencia desleal, porque hay uno que quiere vender y ganar plata vendiendo, y otro que quiere vender y ganar fidelización vendiendo. O ganar financiación, porque te da ventajas con esa financiación, porque el negocio no está en la venta; si no está en el pago de la cuenta corriente y de los servicios que incluyen la cuenta corriente. Entonces, es mantener ese cliente, por eso te dan -en países normales, sin fluctuaciones grandes- tener créditos sin intereses a 12 cuotas, 18 cuotas. Hemos llegado a tener 50 cuotas sin interés, y vos decís "¿cómo se financian esas 50 cuotas?"Hay una pérdida en lo que es un presupuesto de marketing que aplica el banco para poder financiar o subsidiar esa venta, ¿pero qué gana? Cuando multiplicas 50 veces el mantenimiento de esa cuenta y lo que usás esa cuenta, me paso eso con la tarjeta, saqué la de Cencosud, y cuando me dí cuenta, eran 24 cuotas sin intereses, pero cuando pagué las 24 cuotas, para mantener la cuenta nada más, pagué más caro que el interés que habría pagado.

3) ¿Crees o es de tu conocimiento que hoy los bancos estén derivando presupuesto de winback o de modelos de adquisición de nuevos clientes hacia el marketplace bancario?

MP: Totalmente. Es una estrategia del área de marketing, porque el problema que tienen ellos es no solamente la fidelización sino la activación, porque no se activan las tarjetas. Hay gente que no activa las tarjetas. Mi caso particular, yo tengo cuatro tarjetas de cuatro bancos, y uso una sola. ¿Porqué? Porque sumo puntos, son como los clubes de millas, no podés estár sumando en todos porque no te sirve para nada. Y aparte es un tema hasta mental el tener tantas cuentas, entonces uno está pensando ya en cerrar cuentas. Entonces, si ya tengo un banco que ya me da muchos beneficios, ¿para qué tengo los demás? Lo centralizo en uno sólo, y ahí es cuando entro en la competencia de cuál es el que más beneficios me dá. Después está el tema del límite de crédito, porque empezás a jugar con el límite, más cuando uno tiene que acumula cultura crediticia.

4) Están claras las ventajas, ahora bien: cuando hacemos un mapeo general en términos de Marketplaces bancarios transaccionales o "puros", vemos que en Argentina hay aproximadamente cinco o seis marketplaces como Banco Ciudad, ICBC, Grupo Petersen o Supervielle. ¿Por qué crees que todo el resto de los jugadores bancarios todavía no están aplicando ese modelo? ¿Cuáles son los desafíos?

MP: Hay desafíos que son de base, cómo se construyen los programas de fidelización, si están tercerizados o no están tercerizados; entonces al tercerizarlos quieras o no entre comillas taparon la mugre debajo de la alfombra, entonces alguien les brinda servicio y hay otras prioridades y no saben cómo enfrentar ese desafío.Después tenés un tema tecnológico, que normalmente el sistema financiero, el legado tecnológico es muy pesado; porque está muy regulado. Entonces, al estar muy regulado, el hecho de tener un single sign-on, para manejar su propio marketplace, y manejarlo dentro del banco, ya una vez que lo resolvieron, el dolor de resolverlo, hacerlo de vuelta es un parto, porque aparte es la cultura que tiene el usuario que ya cambia puntos, le cambias la cultura, cambiás la forma de hacerlo, es todo un cambio, como cuando hacés el cambio de home banking, de un modelo a otro, o de una plataforma a otra, un cambio fuerte. Y después la gestión de cómo sería ese marketplace, por eso lo tercerizan, porque no son Retailers, no tienen la gestión de los sellers, y lo centralizan en una sola compañía que les soluciona el loyalty program, el programa de fidelidad que tienen ,que se lo dan llave en mano, que les cuesta un horror. Pero lo tienen dentro de todo, resuelto. Entonces todo el mundo quiere tener un programa de fidelidad. Porque el primer desafío es tener un programa de fidelidad, no importa cómo, pero quieren tener uno. Después que sea bueno, y después que tenga muchos beneficios. No es fácil hacerlo internamente, por eso no lo hacen. Y cuando lo hacen, lo hacen mal. Es una gestión complicada, no es fácil manejar seller, no es fácil manejar la relación con un cliente consumidor final retailer no financiero, una cosa es comprar productos financieros, y otra cosa es comprar productos y entregarlos. Ellos ya tienen una dinámica armada y hay un ecosistema armado para la industria financiera, entregar una tarjeta de crédito requiere todo un proceso, pero ya está resuelto y tiene otros costos. Ir al tema retail, es otro ecosistema, otra cadena de valor.

5) Pensando desde la perspectiva de un tomador de decisión de un marketplace bancario, como podría se un director de canales digitales del banco, ¿cuál sería el consejo en términos de los desafíos que le esperan, los puntos clave a tener en cuenta, si quiere comenzar a planificar u operar un marketplace bancario?
MP: Una buena pregunta. Primero, vamos a partir de ciertos supuestos. El primer supuesto es que tiene un buen programa de fidelidad. Si tenés un mal programa de fidelidad, está mal armado, ya la base está mal. Cuando quieras resolver los otros desafíos, vas a empezar con el pie izquierdo, en algún momento vas a tener que rearmar el programado. Ahora, suponiendo que tenés el programa bien armado, después tenés que resolver un tema que son los higiénicos y los estratégicos.

El higiénico es tomar la decisión de armar el equipo necesario para las distintas fases. Primero es un tema de procesos y de equipo. ¿Quién es el que lidera todo esto, quién es el owner del proyecto? ¿Es el área de marketing, el área de negocio? Generalmente no tiene owner, tiene distintos padres, que alguno es el prestador de servicios como pasa en (el departamento de) Sistemas, que Sistemas le da un servicio a al área de negocios, en este caso, Marketing le da un servicio la área de negocios y sistemas soporta, pero ¿quién es el dueño? Como que el programa no tiene dueño , tiene un usuario final, que es el área negocio, un dueño que es el área de marketing, y un proveedor que es el área de sistemas. Caos, que genera el hacer algo no fácil de gobernar. Entonces, primero tiene que haber una gobernanza, y después tiene que haber un equipo. tiene que haber un owner único, que tenga el apoyo de el C-Level de la compañía, del CEO de la compañía, que esté dispuesto a hacer algo a corto, mediano y largo plazo, con una visión de largo plazo pero pensándolo grande, empezando despacio, y estar todo preparado para crecer rápido. La tercerización es el primer paso, es lo ideal para empezar eso; yo haría la analogía con lo que es moda. Moda tiene una lógica muy parecida, los de moda no saben hacer ecommerce, entonces como no saben de ecommerce lo primero que tienen que resolver es el problema higiénico; entonces ¿cómo resolvés el problema higiénico? Tercerizando. Pero tenés que tener una buena base: tenés que tener prodcuto, tener una buena política comercial, etc.

Entonces ahí lo primero sería el owner, segundo la gobernanza y el apoyo político para poder hacer los cambios que tenés que hacer, y después ahí si ir a lo higiénico que es resolver la parte tecnológica, tiene que ser sencilla, sin rispideces; hay distintas formas de resolverlo... obviamente VTEX es la mejor, pero hay distintas formas, con menos o más CAPEX, yo iría a un modelo cero CAPEX, sino tenés que volver a lo mismo, ¿mi negocio es ser una empresa de tecnología, o mi negocio es resolver un problema al menor costo posible para tener la mayor escalabilidad en el menor tiempo, como decimos, “time to results”. ¿Qué quiero? Resultados en corto tiempo. Entonces, ¿cómo puedo tener resultados en corto tiempo? Buscando cómo resolver la parte de startup, la aceleración, para poder acelerar rápido; y después tener una definición estratégica si va a ser o no un negocio.Que, en mi concepción. son dos empresas distintas.

Pero uno tiene que definir en algún momento si hace un spinoff, si la saca dentro del banco, o no. Tiene que estar esa etapa prevista, antes de empezar a lo grande. porque cuando uno crezca y acelere, la visión tiene que decir: “no va a ser mi negocio el ser un

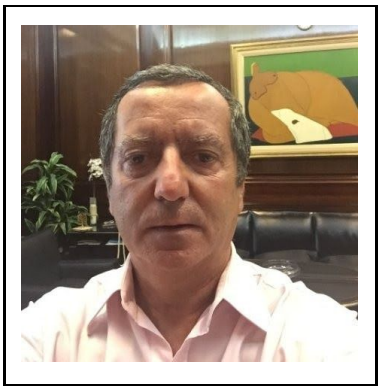
retail, pero lo voy a considerar como un activo digital del banco". Por eso normalmente la relación de los programas de fidelidad del banco cuando empiezan tener este movimiento, pasan a tener identidad propia: Shopfácil, Tienda Supervielle, lo ve como una tienda, lo ve como un retail, tiene Cordial Servicios con un negocio y que lo maneja. Después está ahora como hizo ahora, el modelo de Supervielle,que lo internalizan de nuevo en el banco. ¿Pero por qué?, porque ya tercerizan el modelo. Ellos no son un retail, son retailers que hacen el servicio y yo soy el banco que me dedico a mi negocio, pero lo tienen definido como algo estratégico. Ahí está la definición. ¿Es un área de servicio, o es un spinoff? Resolviendo eso después sólo tenés que tener el equipo que lo lleve adelante. Después es copiar, porque la verdad que no hay muchos modelos, a nivel de políticas comerciales, de dinámicas de manejar sellers, en casi todos los países de latinoamérica ya tenés las buenas prácticas. Hay que definir cosas básicas, que son SLA de entrega, NPS, calidad de productos, la profundidad y la amplitud que tenga de categorías, etc. Mi consejo es empezar con muy pocos sellers, muy buenos, que me den varias categorías y una amplitud, con un buen servicio (con buen servicio quiero decir buen SLA de entrega). Los precios tienen que ser siempre iguales o mejores de las promociones que tiene el Retail, porque sino estoy compitiendo contra el retail y si el consumidor ve que tengo un precio mejor en el retail, no va a comprarme a mí, porque yo no soy una búsqueda natural de compra. Tienen que ellos ver el beneficio de siempre comprarme a menor valor o mejores condiciones. Hoy lo bueno que tenemos es que ya tenemos buenas prácticas para implementar un marketplace financiero. Lo más importante es lo mismo que pasa en un retail tradicional, es la voluntad política hacerlo y poner los recursos humanos que necesites para eso.

6) Por último, ¿cómo ves esta tendencia de marketplace bancario en Argentina en los próximos años?

R: Cambiaría la pregunta. ¿Cuál va a ser la competencia? Es un tema que va más por la competitividad entre los bancos, en donde la cadena de valor financiera va a ser drásticamente golpeada por jugadores no tradicionales, nuevo modelos disruptivos, donde la propuesta valor va a ser muy fuerte. Entonces ellos (los bancos) van a tener que reforzar su propuesta valor para poder retener esos clientes, entonces los programas de fidelidad van a ser más importantes todavía.

Entonces va a tener más importancia, pero a su vez lo van a tener que hacer de forma más dinámica: el catálogo magro, escueto, que uno está acostumbrado, y la falta de real de valor. Si vos no tenes un buen programa de fidelidad, (los consumidores) se van a ir a los bancos que son mucho más simples, menos costos, porque a parte hay un tema de costos, y eso lo van a tener que eficientizar de alguna manera, y no lo veo fácil si no le agregan valor. Y el programa de fidelidad es, para mí, cuando uno analiza por qué uno se queda en el banco (lo estoy diciendo por percepción, habría que profundizarlo), es por los beneficios que te da el banco. Entonces, si esos beneficios no los mantiene o los supera, yo estoy pensando en sacar Willowbank, solamente por la experien ciencia, y después porque es fácil hacerlo. El día que eso me traiga los mismos beneficios que tiene el banco, y son ellos más ágiles al hacerlo, estás afuera. Y ni hablar Mercado Pago, o Apple que sacaron sus propias tarjetas, los beneficios van a ser superadores.

1.3. Entrevista a Gabriel Lacruz



Puesto: Gerente de Red de Sucursales y Otros Canales en Banco de la Nación.

Fue seleccionada por su conocimiento del mundo Bancario y financiero, su dominio de servicios financieros y estrategias comerciales de los bancos. Trabaja hace más de 20 años en puesto de Gerencia en distintos Bancos, pero Principalmente el Banco de la Nación Argentina (BNA). Tomador de decisión en proyectos de Marketplace Bancario.

Linkedin: https://www.linkedin.com/in/gabriel-jordan-lacruz-saumell-03271b25/

Fecha: 01/08/19, 10 am.
Entrevistador: Juan Etcheverry
Duración: 45 minutos.

Entrevista:

1) ¿Ustedes actualmente hoy tienen marketplace bancario?
Gabriel Lacruz: No.

2) ¿Y tienen algún tipo de canal de promoción comercial, ejemplo venta por catálogo, o tercerización de promociones bancarias, etc.?
GL: Hemos hecho sobre todo en el pasado ofertas de productos vinculadas a líneas de computación en línea blanca o programas ejemplo "Mi Compu", en donde trabajamos con dos o tres proveedores y ofrecíamos productos a precios promocionales y con financiación de hasta 18 cuotas sin interés.

3) Perfecto. Igual sí tienen un área imagino dentro del Banco de gestión de promociones bancarias, o algo así, ¿cierto?
GL: Dentro tenemos un área interna de Medios de Pago que se ocupa de los acuerdos y promociones, y también lo tenemos descentralizado, en cada zona hay un referente de medios de pago que se que se ocupa de sellar alianzas locales y acuerdos con empresas de

distintos rubros. En función también del calendario que se viene una acción, o sea tenés acciones que son programadas por ejemplo el vuelta a clases, el Día del Padre, el Día del Niño, las fiestas esas son programadas y hay otras que se van haciendo durante el año. Hacemos también acciones con supermercados, tenemos acciones que tienen que ver con indumentaria, a veces van variando.

4) Y cuando usted piensa en esos canales, ¿cuál cuál sería la principal ventaja o motivación, digamos, para hacer justamente esos acuerdos, esas alianzas y "promos" con los comercios, supermercados?
GL: Lo que tratamos por un lado es de incrementar los consumos con nuestro medio de pago, llevarles productos en condiciones diferenciales a nuestros clientes, sea buen precio, financiación e incluso en algunos casos productos exclusivos; para que el Banco puedan generar fidelidad, reducir las tasas de abandono, etc. Son cosas que tienen ver con mejoras de los indicadores en los medios de pago.

5) ¿Y han visto mejoras en esos indicadores? Digamos, en este período. Imagino que ya tienen un tiempo haciendo esto, han visto un impacto en algunos indicadores o mejoras?
GL: Si. Sobre todos los clientes que son más racionales, ahí te das cuenta que responden exclusivamente a este tipo de incentivos con lo cual es caro para el banco, ¿no? Pues si solamente consumen los días de promoción, o los días de alguna acción determinada, eso tiene un costo importante. Pero sí generamos activaciones en cuentas que tal vez no tenían consumos en los últimos meses, generamos incremento de consumo o pedidos adicionales, para que la mujer también pueda comprar. Sobre todo eso se ve en las acciones de los miércoles que tenemos ahora con los supermercados, que a veces los hombres no tienen tiempo ir al supermercado en la semana, y si la mujer tiene un tiempo adicional esas compras las maneja la mujer, así que sí.

6) ¿Y qué porcentaje representa, digamos lo que sería esa esos segmentos de cartera de servicios a nivel Banco Nación, la parte de consumo de tarjeta representa (más o menos) dentro del abanico de servicios del Banco?
GL: La participación de los medios de pago (consumo de tarjetas) en la facturación de cartera total de servicios, pensando en créditos, en plazos fijos, etc., hoy representa más o menos un 30% del total de ingresos del banco, es un segmento muy relevante.

7) ¿Y haciendo foco específicamente en la cuestión del marketplace bancario, ustedes han evaluado o evaluarían generar un marketplace bancario propio?
GE: La plataforma obviamente que no sería propia, se necesitaría hacer algún acuerdo con empresas que proveen este tipo de soluciones; y si, estuvimos haciendo evaluaciones al respecto. También sobre la posibilidad de acceder a productos no sólo a través del pago de tarjeta de crédito, sino también préstamos, o accediendo una parte del pago en pesos y otra parte con puntos del programa de beneficios. Estamos haciendo evaluaciones de ese tipo, pero bueno, las decisiones llevan tiempo, y en un año electoral, no es tan fácil.

8) ¿Qué ventaja verían entre ese modelo (el de marketplace bancario) y el actual que tienen hoy, en donde gestionan sus promociones a través de terceros?
GL: Una cosa que me parece muy relevante es el tema de la información, adueñarnos de la información. Empezar a entender un poco más cuáles son las preferencias y los consumo de los clientes, para llegar con ofertas más relevantes, más segmentadas y sobre todo poner también a disposición de los clientes del interior productos que a veces no disponen. A los que vivimos acá en capital nos resulta fácil de acceder, pero la gente del interior no tanto. Entonces esto también sería una plataforma que permitiría a esa gente que vive en el interior del interior será productos que hoy nos resulta más complicado.

9) Y pensando en Marketplaces Bancarios en Argentina, ¿a quién tienen hoy (sí es que tienen) como referente cuando piensan en el proyecto de un marketplace bancario que consideran que es un buen ejemplo local?
GL: Me parece que los dos o tres que están trabajando bien en este aspecto son el ICBC Store, el Supervielle, y el Banco Galicia, están haciendo cosas interesantes.

10) ¿Y cuando piensan a nivel de proyecto, hoy por hoy tienen algún objetivo digamos de retorno de inversión, o dónde ponen el foco a la hora de plantear cuál va a ser el objetivo o la razón de ser de ese proyecto?
GL: Obviamente que el retorno de inversiones es importante. Después también tiene que ver con temas de integraciones con programas que ya el banco está está corriendo, sea el programa Aerolíneas Plus, sea programa de beneficios que tiene el banco. En la plataforma en sí hay factores que también son importantes, pues sí las integraciones son muy complejas o muy costosas, eso juega un poco en contra y después, y también los costos obviamente inversión, los costos mensuales de mantener el programa, la cantidad de gente que va a estar dedicada a eso, cómo vamos a obtener información; esas cosas son son importantes al momento de evaluar sí o no debemos implementar.

11) Perfecto. ¿Y pensando digamos en distintos modelos de negocio de la industria bancaria; cómo ven hoy la tendencia de las de las fintech?
GL: Obviamente están ganando bastante espacio, ahí tenés la aparición de modelos de bancos digitales como Willowbank o Nubank, ahora está por salir el del Santander, Openbank, en Argentina. Después tenés alguna fintech que ya tienen su foco en determinada parte del ADN del negocio bancario, ejemplo fintech que dan préstamos online, o fintech que se dedican a las remesas internacionales, o fintech que se dedican a seguros. Cada una va tratando de ocupar un nicho o una especificación de los negocios bancarios, y tratan de ofrecer una mejor experiencia a los clientes. Yo creo que el modelo que va a prosperar, me parece que habrá una colaboración entre fintech y bancos. Ellos a nosotros nos pueden dar su foco y agilidad, y nosotros podemos darle también todo el tema de este volumen de clientes, manejo de riesgos, temas de seguridad; que tenemos muchos años y mucho camino recorrido en ese sentido.

12) Y hablando de clientes, pensando en el Marketplace Bancario desde la perspectiva del cliente, ¿qué beneficio o ventaja crees que ellos verían de ese modelo?

GL: Primero podrá acceder a una gama amplia de productos desde un solo lugar, cómodamente, en el momento que quieran, desde el lugar que quieran, y hacer una financiación que de otra forma no tendrían. También todo el tema de la entrega y la logística, creo que son muchas cosas que que serían ventajosas para los clientes en un marketplace.

13) Perfecto. En su caso, ¿creen que seguiría coexistiendo dentro de su banco el marketplace y las promociones que hoy gestionan a través de terceros, o que terminarían nucleando, ambos, su proposición de valor a nivel de descuentos dentro del marketplace?
GL: Y, es un camino que hay que ir recorriendo. Al principio convivirían los dos y después, en función de la respuesta y del feedback que tengamos de los clientes, tal vez converjan en un solo lugar. Ahora bien, hay promociones que no puedo hacer en marketplace, ahí pensando ya más a nivel tendencia por ejemplo de promociones que tienen que ver con rubros, todos los comercios que estén bajo este rubro los clientes que vayan y compren ropa van a tener descuento (ejemplo un 20% de descuento en el rubro Moda). En el marketplace, va a estar limitado a los negocios de indumentaria que estén adentro el Marketplace, ese es un diferencial clarísimo que va a seguir estando.

14) Y pensando en la tendencia hoy por hoy en Argentina, pensando específicamente en el modelo de Marketplace Bancario, son aún muy pocos a nivel de la cantidad de bancos que hay en Argentina como un todo. ¿Por qué crees que se da esta tendencia, sí en teoría es beneficiosa? ¿Cuál crees que es la traba hoy para que más bancos en Argentina se sumen a ese modelo?
GL: Son temas de hábitos. Son años de manejar promociones y acciones de otra forma, y eso no se cambia de un día para el otro. En la medida que estos modelos se vayan afianzando, y se vean los resultados, entonces lo van a ir adoptando más y más bancos seguramente en los próximos años.

1.1. Entrevista a Juliana Varela

Puesto: Producto Marketing Manager en Itaú Unibanco Company. Hasta Julio de 2019, Gerente de Beneficios y Fidelización en Banca Minorista en Tienda Supervielle.

Fue seleccionada por su experiencia en programas de beneficios y Marketplaces Bancarios. Hasta Julio de 2019, se desempeñó como Gerente del Proyecto de Marketplace Bancario en Supervielle (Tienda Supervielle). Licenciada en Economía y Magister en Finanzas con experiencia en ventas, desarrollo de alianzas estratégicas, y programas de beneficios y fidelización en compañías de servicios.

Fecha: 07/08/19, 4 pm..
Entrevistador: Juan Etcheverry
Duración: 1 hora.

Entrevista:

1) En primera instancia, ¿ustedes tienen Marketplace Bancario hoy en Tienda Supervielle?
Juliana Varela[65]: sí

2) Y ustedes, ¿cuándo comenzaron con el proyecto más o menos?
JV: El Marketplace se lanzó en el 2016, en Junio. Se lanzó productos, y unos 9 meses más tarde Turismo.

3) Y al principio era un marketplace cerrado, ¿cierto? ¿Sigue siéndolo?
JV: No, nunca fue un marketplace cerrado, es un marketplace abierto pero la particularidad que tiene es que la única opción de financiación es la del Banco (Supervielle), por lo tanto no es competitivo para las tarjetas de otros bancos..

4) En estos casi 3 años de marketplace bancario, ¿qué resultados o efectos vieron, inicialmente como unidad de negocios en sí, y segundo, en relación al banco?
JV: Como unidad de negocios en sí, tuvo muy buen crecimiento, fue interesante, empezó en una época en la cual los marketplaces se expandían por sí mismos por lo cual vos tenés un coletazo, digamos, todo el tiempo; porque es una modalidad de compra que está creciendo, y va a seguir creciendo. Así que se puede decir que aprovechamos ese momento, estuvo bien.

Cuando lo miras a nivel banco también, lo que sí tenés que tener en consideración cuando se es un banco más bien mediano, es que si vos en este país estresás el modelo por el costo de la financiación, no alcanza solamente con la comisión por venta para que sea redituable y sostenible. Entonces el marketplace pensado como una unidad negocio más, en un banco, no funciona. Sí funciona si vos logras que sea una plataforma de cross-selling, de relacionamiento con tus clientes y de colocación de otros productos que sí son más redituables. Sino, salvo que tengas una cartera totalmente cautiva, que la tasa no te esté

[65] Hasta Julio de 2019, Gerente de Adquisición y Beneficios en Banca Minorista en Tienda Supervielle.

castigando tanto, que tengas posibilidad de hacer un markup, que hoy no podés, porque las opciones comerciales están en todos lados, los clientes comparan; no te va a servir. No es, para un banco, para que sea una unidad de negocios en sí misma, no es para eso. Sólo sirve si sos formador de precio.

Pensá además que como Banco vos estás agregando una capa, vos tenés además del producto, generalmente un distribuidor en el medio, sumado el Banco, y recién ahí al cliente, es mucha comisión para repartir, no funciona.

6) Pensando en la estrategia comercial del Banco hacia los comerciantes, los sellers del Banco, ¿cómo se compara con otros Marketplaces tradicionales?
JV: Se volvió un poco un commodity. Los sellers negocian, y en general ya tienen pensada una comisión que es en general la que le pagan a todos los que lo incluyan en su Marketplace. Está medio estandarizado. Y no te podés salir tampoco del precio de producto porque el cliente compara, obviamente, con lo cual te tenés que ir al negocio de la capilaridad.

7) Pensando digamos a nivel de cómo está armado el marketplace, a nivel de estructura de costos (macro), ¿cuáles son los mayores gastos que tienen marketplace bancario?
JV: El soporte técnico, porque no lo tenés internamente, es específico, es como cuando instalas SAP, necesitás analistas funcionales en el sistema operativo, sino tenés que ir a comprarlo afuera. Y si lo tenés que ir a comprar afuera, el costo de la hora es muy caro en general, y si no lográs capilaridad en ventas, con el margen que tenés, terminás estando muy cerca del nivel de equilibrio. Ese es el costo más alto, después los costos de marketing en sí, como para llegarle a tus clientes ,al verdad es que no es significativo, porque además se termina hundiendo en el presupuesto general del banco y no es representativo, mismo la gestión de los recursos que no sean los técnicos. La parte técnica, si no la tenés resuelta in house, que no la tenés resuelta porque sos un Banco, no es tu core, tenés que salir a hacerla afuera: Es más cara, y de alguna forma no es lo más eficiente, si no es la misma empresa que es la dueña del marketplace.

8) Claro, porque además parte de una base de estructura de costos mucho más chica que la de un retail estándar, porque mientras el retail trabaj, si se quiere cobre el 100% del valor del producto, sobre eso arma su estructura de costos. Ustedes ya parten únicamente del valor comisionado, que vendría a ser entre ese 8% y 20% del valor de ese producto.
JV: Exactamente, y además, como de decía, es una cartera acotada, porque solamente le estás hablando a tus clientes, y no lo logras tampoco capilaridad como para cubrir por cantidad de unidades vendidas. Ese es el desafío; hay otra mirada del negocio que la que nosotros teníamos, que es considerar que esa inversión en financiación que vos haces en tu marketplace, se iría de todos modos a otra tienda. Con lo cual el costo de financiación de todos modos existiría en otro lado. Yo lo que voy a aprovechar es la tienda para ese volumen que se redimiría en, no sé, Frávega, y hacer que pase por mí y sacarle una comisión.

Esa es un poco la idea, y tenés que ir jugando con la financiación como para quedar siempre un poquito más competitivo que esos jugadores, y trabajar bien en el tráfico hacia tu sitio para que ocurra eso, de que sea por ejemplo, de que tu share en la categoría Electro se aloque cada vez más adentro de tu tienda y no fuera.

9) Perfecto, ahí justo me generase esa duda. Porque hablando con otros interlocutores que aún no tienen un marketplace, ellos aún no sabes que va a pasar con los descuentos bancarios que hoy manejan fuera, en retails o sitios de terceros, si van a absorber el 100% o si tendrán un modelo híbrido, teniendo parte de la financiación interna y otra externa. ¿Cómo ha sido su caso en estos 3 años?
JV: Lo que pasa es que en esta industria tenés cuatro (4) tipos de tasa: Tenés la tasa pizarra de financiación, tenés la tasa de ahora 12, tenés la tasa que negocian las marcas (Visa o Mastercard , o la que fuera), y tenés la tasa que vos banco podés negociar por tu cuenta.
Salvo la que yo negocio por mi cuenta, el resto, especialmente la de ahora 12 y las marcas, vienen dadas. Ellas las cierran por arriba mío y directamente le impacta a mis tarjetas de esa bandera. Entonces, por ejemplo la época en que Garbarino tenía acuerdo con Mastercard (creo) y Frávega con Visa, pero estaban así medio cruzados, a mí directamente alguien que iba a comprar con esa financiación esa tasa me impactaba, yo no tenía que hacer nada. Este escenario acá en Argentina es complejo, porque tenés que, con tu única variable de ajuste, que es la financiación que vos negocios como Banco, tenés que ir calzándote en función de lo que pasa con los demás. Así que bueno, ese es un poco el escenario, tenés que ir mirando afuera y acomodarte adentro.

10) Entonces inevitablemente siempre va a haber una capa de promociones bancarias externas al marketplace, por las tres mencionadas...
JV: Si , lo que hay que ser muy piola ahí es que cuando te llega una tasa negociada, ejemplo ahora 12, en general es una tasa que es competitiva, es decir, no es la tasa de pizarra ni tampoco es la tasa que vos podés negociar porque son entidades que tienen más capacidad de jugar. No sos cosas malas, lo que vos tenés que lograr es que la comunicación que le hagas a tu cliente sea muy efectiva y que vos logres que en tu marketplace, que se realice esa compra con esa tasa que es mejor para vos, que se concreten en el marketplace, no afuera. Hay que ser muy astuto en tomar las promociones de fuera y generarte volumen adentro, es lo mejor que podés hacer, entonces terminás comisionando de algo que de todos modos alguien decidió la tasa por vos, y hace que tu cliente asocie esas promociones, que son sistémicas, con vos Banco. Ese es el mejor de los mundos, lo que tienen esos acuerdos, pasa también con turismo, con los acuerdos de Aerolíneas, por ejemplo, negocia con VISA; lo ideal es que vos si sos marketplace traerte ese flujo que pase a través tuyo.
El problema con eso, que es un problema de los Bancos en general, es que tenés que ser demasiado ágil con la comunicación, y no es una característica de los Bancos. Los Bancos no logran resolver comunicarle al cliente de un día para otro, o de dos días para otro, es muy complejo, entrás en la cola de comunicación del banco general y en un banco, prevalece lo que es la comunicación de Producto siempre. Entonces tenés eso que no podés aprovechar las oportunidades del mercado, esa es mi impresión al menos.

11) Volviendo un poco al anterior, a nivel de clientes, vos me decías que por un lado la capacidad de crecimiento es un poco limitada porque en definitiva siempre se trabaja la base instalada de clientes; pero pensando desde otra perspectiva, ¿genera alguna ventaja contra un marketplace estándar con respecto de una mejor conversión, o un menor costo de adquisición?
JV: Sí, si yo tuviese en mi marketplace una buena herramienta de captación de clientes definiendo buena como, buena calificadora (que arroje una buena oferta) y que funcione 100% online y sin problemas; si sean esas dos condiciones, que parece fácil y no es tanto, entonces yo te puedo hacer cliente casi instantáneamente y sí sería una herramienta de captación. En ese caso, el costo de captación de esa persona va a ser mucho menor de que si tiene que pasar por una comercializadora externa, un llamador externo, o si lo tiene que hacer un propio oficial; un oficial es mucho más rentable vendiendo un préstamo que sirviendo una tarjeta. Lo difícil es que se den las los dos condiciones iniciales.

12) Respecto de la tasa de conversión pero de pensando en productos que vende el marketplace y no en sus propios servicios financieros, en ese sentido es beneficioso que venga de la marca Banco y no la venta directamente del retail, tenían una mejor tasa de conversión que el 1% o 2% tradicional del Ecommerce?
JV: Nosotros teníamos una buena conversión sobre tráfico, muy buena. Nos costaba más la parte del tráfico, pero la conversión es muy buena, yo creo porque el cliente iba directamente a comprar. Sabía que ahí iba a resolver una compra, por un tema de vewntaja, de financiación y demás, yo tiene que ver con eso.

13) No era tan consultivo tal vez como en un marketplace tradicional que la gente entra, ejemplo a Mercado Libre, a ver un precio en internet...
JV: No, para nada. Es mucho más precisa la navegación, me da la impresión.

14) Hablando de efectos de lo que sería churn, digamos, o sea baja de clientes, ¿ustedes tenían algún indicador asociado a eso?
No, y en general el indicador de churn no estaba maduro, tenía bastante camino por recorrer para ser ideal, tratando de valorizar al cliente antes de hacer una estrategia retención. Creo que todavía estábamos parados en otro estadío.

15)¿Cuáles eran sus indicadores a nivel del marketplace bancario de funcionamiento, a nivel objetivos?
JV: Medíamos volumen y bottom line, cuánto nos quedaba limpio, pero sobre todo volumen (de facturación bruta) y cantidad de clientes. Porque las otras variables son manejables, digamos, podrías hundir o realocar en otro lado ese costo. En cambio, si tenés un problema de volumen o de clientes que no crece, eso sí es crítico. Y lo que yo veía aparte, que no es la mirada más típica, pero que era interesante, era cómo se comportan algunas categorías del banco general y como se comportaba esa misma categoría que yo tenía en mi Marketplace, en términos de evolución, de crecimiento. Para ver si estaba logrando penetrar como debía ser o no.

Otro indicador interesante, que es más macro, cómo crece el consumo en marketplace en función al consumo total. Eso es un poco un arrastre, porque crece per se, pero entender si estás yendo en la misma velocidad que el mercado. Y después una variable de medición micro que es como se comporta tu cartera, tus clientes y demás.

16) ¿Y ustedes en el Marketplace tenían un crecimiento superior a la media?
JV: Nosotros no tuvimos un crecimiento igual a la media este año, que fue el más crítico. Si sensación fue porque no se expandió a nivel de categorías. Entonces este año, el crecimiento de marketplace estuvo bastante dado por categorías nuevas, porque cada vez está más adentro de la vida cotidiana. Sí vos no te desarrollas esas categorías, te perdistes esa ola de crecimiento.

17) ¿Cuáles son las categorías fuertes en Tienda Supervielle?
JV: Sobre todo tecnología y electrodomésticos, el el 80%. Entonces te perdés todo lo demás. Si mañana, no se, explota la venta de libros en marketplaces, y vos no venden libros, vas a crecer menos que el resto, aunque seas un genio en línea blanca. Entonces el desarrollo de categorías tiene que ser constante. Y para eso, necesitás asignar recursos.

18) Pensando un poco más en la parte operativa, ¿cómo era su política de gestión de sellers, como medían si ese seller le está generando una buena experiencia al cliente o no?
JV: Me va a costar más responderte porque nosotros tenemos un recorrido en donde el marketplace era gestionada por una empresa externa y el marketplace pasó al banco en febrero de este año, y antes de nosotros había otro modelo de relacionamiento con clientes, al que se venía haciendo. Uno de los puntos fuertes, si yo tuviera que hacerlo de nuevo, en los cuales me enfocaría , es en plantear un relacionamiento con los sellers como banco, y teniendo en cuenta todos los servicios y toda la asistencia que yo le puedo dar a ellos como empresa. Y crear una relación más virtuosa de ese lugar, y no solamente un tipo al que le cobras una comisión, y nada más.

Otra cosa que para mí no se hace bien, o no tiene mucho sentido es que la comisión se independiza de la financiación; es como que fija, la financiación yo la estiro y la actoto todo el tiempo, y es costosísimo, y termina como no teniendo una ganancia para mí en términos de comisión. Eso también es un error, en realidad en este país las comisiones tienen que ser una escala, en relación a la tasa de interés, y se lo explicás a un seller y lo va a entender, porque es un perfil súper financiero. Y no hay cross-sell tampoco. Entonces falta un poquito eso, ese desarrollo.

19) Una última pregunta de cierre, a nivel de tendencias, cuando pensás en marketplaces bancarios puros en Argentina, hay muy pocos (5, 6). ¿Cómo ves esa tendencia en los próximos años?
JV: Hoy creo que no es clara, porque están también naciendo modelos varios distintos, que tienen una estructura más liviana, y que no me refiero a que al no tener sucursales y hacer foco en productos muy puntuales, es como que logran venderlos a un precio muy barato y se especializan en ese nicho, por lo cual es difícil de entender para dónde vamos según qué

modelo de banco querés ser. Lo que sí me parece, que te lo comenté, es que lo que está pasando, lo podemos ver de la otra manera: el marketplace se está volviendo jugador dentro de la misma industria financiera. ¿Por qué? Porque entendieron bien esto de vos podés vender un producto financiero primero vendiendo un producto, entonces vos me querés primero comprar un producto y yo después te cuento las bondades de pago, y no al revés. Y eso es muy potente, entonces creo que el banco de alguna forma tiene que entender esta posibilidad para ver si la ataca, a través de un marketplace propio, a través de una alianza con marketplace, cómo lidiás con eso. Pero lo que se ve es el marketplace aprovechando el tráfico para hacer un negocio financiero. Entonces creo que ahí es donde las barreras empiezan a bajar y no es muy claro todavía qué lugar van a tomar los bancos. Creo que ahora vamos a ver qué pasa con eso.

1.5. Entrevista a Agustín Fernández Igoillo

Puesto: Gerente de beneficios en Banco Galicia.

Seleccionado por su expertise en el mundo financiero y con programas bancarios de beneficios. Trabaja hace más de 15 años en el segmento financiero, tanto del lado de las entidades financieras (Galicia, Banco Citi, Banco Itaú), como de lado de las tecnologías de medios de pago (Prisma). Agustín lidera hace más de 3 años todos los programas de fidelidad del Banco Galicia, incluida la plataforma Quiero.

Fecha: 30/08/19, 4 pm.
Entrevistador: Juan Etcheverry
Duración: 45 minutos.

Entrevista:

1) Comentanos un poco cuál es tu rol en Banco Galicia.
Agustín Igoillo: Yo soy Agustín Fernández Igoillo, soy el Gerente del programa de Beneficios del Banco Galicia. Manejo todo lo que son beneficios de la cartera minorista, no tengo nada que sea mayorista, y manejo todo lo que es el programa Quiero y todas las promociones directas.

2) Entonces ustedes hoy digamos a nivel de marketplace bancario en sí, ¿que es lo que tienen?

AI: Lo que vas a ver es algo similar que es la plataforma Quiero, que es un catálogo de beneficios que está distribuido en cuatro verticales importante, una es Quiero viajes (1), la otra tiene que ver con todo lo que es (2) descuentos y beneficios que son los precios o los canjes que vos hacer por descuentos en determinada marca, o en algún rubro en particular como puede ser combustibles, supermercados, etc. Otro (3) es el de productos físicos, hay un catálogo de productos físicos que está manejado por dos proveedores, que lo van nutriendo en base a cómo se va moviendo el mercado, y después tenes lo que nosotros llamamos (4) vouchers, que ahí vas encontrar todos esos beneficios que vos hacer un voucher para después ir a canjearlo por algo, que puede ser desde una docena de empanadas, una picada, hasta descuentos en una caso, ejemplo tenemos en Rapsodia un voucher de $500 pesos para ir a consumir a Rapsodia, ese tipo de beneficios que no están tan están marcados por el rubro, si querés, sino por la operatoria, son vouchers que los tenemos que quemar para que no se dupliquen, y por eso los tenemos como un vertical separado.

3) Y pensando en la plataforma Quiero, ¿Cuál fue la motivación de negocios detrás de la plataforma?

AI: Originalmente es un programa de fidelidad, básicamente lo que se buscaba en su momento (hoy lo seguimos buscando) es buscar el incremento de consumo con las tarjeta de crédito y débito, por eso de hecho nosotros estamos dentro de la gerencia medio de pago, no todos los bancos lo tienen armado así, pero nosotros nos estructuramos de esa manera. La realidad es que eso ya migró y lo que buscas con el programa es la principalidad del cliente, es decir que el cliente dentro de la cartera de banco que tiene, te elija como el principal, que saque tu tarjeta más de la de los otros bancos o que deposite los haberes, o que realice cualquier otra operación, ejemplo un préstamo.

Surge con esa necesidad y surge a partir de la ruptura del cobranding que teníamos con Aerolíneas Plus, o el BBVA con LAN, nosotros teníamos con Aerolíneas Plus. En algún momento eso se volvió económicamente insostenible y por eso se generó la ruptura, y como alternativa pasamos a un programa de este tipo. Básicamente la gran diferencia entre uno y otro es que vos en cobranding por cada punto o milla que se generaba, vos se la tenías que pagar directamente al partner, en este caso nosotros a Aerolíneas. (En cambio) Cuando estás en un programa de fidelidad eterno, esa milla hasta que no la usas vos no le estás pagando efectivamente, si bien te genera un pasivo. Esa milla es una carta que tiene un cliente para usar en algún momento. Entonces tiene un costo, no es gratis, pero podés ir manejándolo de otra manera. Y sobre todo lo que estás haciendo es darle puntos (o poniendo plata o inversión) en la persona que realmente lo disfruta. Con el (cobranding) de Aerolíneas, vos le estabas dando plata a alguien que la verdad lo disfrutaba y a alguien que no le interesaba viajar, o nunca iba a ir por Aerolíneas porque no le gusta la aerolínea, y vos en realidad esa plata la estás invirtiendo todo el tiempo. Es un poco ser más asertivo con la inversión.

4) ¿Cómo hacen la selección de proveedores para atrás a nivel de oferta pensando en el cliente?

AI: Bueno,depende en cada vertical como te vas parando, pero la realidad es que uno de los pilares estratégicos del programa es, justamente lo dice el nombre, "Quiero". Es que el cliente pueda hacer lo que quiera, por donde quiera. Entonces, cuando nosotros pensamos en el vertical de Quiero Viajes, lo que estamos viendo es una asociación con una agencia de turismo que nos permita un abanico de posibilidades mucho más amplio que una aerolínea en particular. A parte de eso tenemos alianzas con distintas aerolíneas para que puedan transferir puntos de una programa a otro, o sea canjear puntos Quiero por millas de algunos de los programas; uno es aerolíneas, otro puede ser Avios, estamos trabajando en otros también.

Lo que es el catálogo de productos físicos, que por ahí va más a los que es un marketplace, lo que se busca es que tenga salida, nosotros tenemos un acuerdo con el proveedor que nos tiene que dar un stock, virtual si querés, de productos de determinados rangos de puntos, como para cubrir un amplio espectro del catálogo. ¿Por qué? Porque quiero no está dirigido a ninguno de los los segmentos del banco sino Quiero es lo mismo para todos. Entonces tenés que cubrir como toda la gama de premios, desde lo más básico hasta lo más aspiracional. Lo que vos vas haciendo es cubriendo esos "stands", si querés, con productos que se van moviendo, entonces vos tenés hoy televisores y surge que el televisor se mueve bien, y lo vas potenciando, y después que el televisor se empieza a caer; bueno, lo reemplazas por otra cosa que funcione.

Entonces todo el tiempo vamos moviendo productos, vamos probando productos, y eso es un trabajo que hace uno de los proveedores que tenemos de productos físicos que, de alguno u otra manera, también hace el trabajo de consultoría. Ellos están vendiendo a través nuestro. Algunos venden los productos antes, digamos, no nos venden los productos a nosotros, nosotros no compramos 100 televisores y si vendimos 80 no sabemos qué hacer con los otros 20, nosotros compramos 100 productos de determinado valor que tienen que estar ahí y que se tienen que mover. Si compraron 100 televisores y se movieron 80, los otros 20 son un problema del proveedor, que hace con eso. A nosotros nos tienen que poner 20 cosas más que se vendan. Entonces así vamos jugando para llegar siempre al cliente con algo que le genere interés.

5) Pensando en lo que se viene, ¿han pensado en dar el siguiente paso hacia un marketplace propiamente dicho, digamos, además de la cuestión de puntos poder también cobrar directamente desde su plataforma; o es algo que todavía no está en su roadmap?

AI: Sí, estamos pensando en eso y de hecho estamos encaminados a eso. Estamos haciendo todos los desarrollos y las implementaciones necesarias para avanzar. Ya tenemos elegido un proveedor con el que vamos a armar la alianza, la idea es que a través de Quiero, vos como usuario no sientas la diferencia entre estar en el sitio de Quiero y estar en el sitio del proveedor porque en principio lo vamos a hacer con el salto (de página); idealmente en el futuro la idea es manejarlo con APIs y tener todo embebido dentro del sitio, pero hoy para tener un MVP, vamos a salir con el sitio. Y ahí sí la posibilidad que tenemos en la cabeza es lo que sería comprar con puntos, con puntos más pesos, y esos pesos pagados con

medios de pago que pueden ser del banco, y estamos evaluando meter Tarjeta Naranja que es parte del grupo financiero, y ver si no les abrimos a otras tarjetas también. Hoy ya tenemos nosotros Quiero Viajes, es un marketplace en sí, dedicado al turismo, pero vos podés hacer canjes sólo con puntos, podés hacer puntos más pesos, y podés elegir entre aéreos, hoteles, alquileres de autos; toda la gama de productos que tiene una agencia de turismo, que también vendría a ser un marketplace. Eso ya lo tenemos implementado hace rato.

6) Perfecto. ¿Con qué indicadores están midiendo hoy los resultados de ese marketplace?
AI: Los del futuro por ahora es una estimación, nosotros estamos con un proveedor que ya tiene experiencia, entonces nos estamos midiendo con resultados digamos de la historia de ese proveedor; adaptados a lo que son los números del banco, que son números importantes. Lo que estimamos es una cierta nivelación de lo que son los canjes que hoy tenemos en el programa, manejamos más o menos 150.000 canjes por mes, y creemos que va a haber una migración de esos canjes hacia el marketplace, y que va a haber un incremento de canjes, que se hagan a partir de poder pagar esa diferencia en la compra con pesos.

7) ¿Pero hoy está netamente apuntado a un objetivo de volumen de canjes, o atan también a otros indicadores, como por ejemplo tasa de retención de clientes, o activación de productos financieros?
AI: La tasa de retención y activación de productos, eso lo hacemos como a nivel general de Quiero, no particularmente del marketplace. Estratégicamente el marketplace lo tenemos en agenda porque le queremos dar escalabilidad al programa; queremos estar más cerca de la compra del cliente. Idealmente a nosotros nos gustaría que la gente pueda ir por el mundo y compre con pesos, o con puntos Quiero, directamente en el comercio. Esto es un paso para acercarnos más a estar con los puntos en el momento de decisión de compra del cliente y no que, como pasa con los beneficios, primero tenés que hacer el canje y después ir a hacer la compra, como los productos físicos que ves el catálogo de productos que tenés en ese momento, y que la gente lo ve más como un premio que como una necesidad de compra que va a resolver a Quiero. Nosotros queremos verlo más por ese lado. Despupes obviamente un tema de volumen, escalabilidad y un tema de rentabilidad.

8) ¿Hoy le están pidiendo directamente a la plataforma (Quiero) rentabilidad; no es indirecto a través de colocación de otros productos?
AI: No, en cuanto esté el marketplace vamos a tener rentabilidad durante la compra; si el producto se compra con tarjeta, la tarjeta va a dejar cierta rentabilidad que va a ser de la plataforma, y también cómo va a ser el acuerdo con los partners o los vendedores, digamos, para dejar un fee que esperemos que nos deje cierta rentabilidad, y que va a ser marginal, va a ser para reinvertir en el programa, no estamos viendo economía de negocios en en el marketplace en sí. (Indirectamente) es un buen espacio para vender préstamos, cuando te falta el dinero para comprar una heladera, digamos, si querés lo vemos por ahí pero lo vemos más que nada como la rentabilidad que te dejaría el marketplace reinvertirla en el programa para revalorizar los productos del catálogo. ¿Qué quiere decir esto? Que de

alguna manera sean más baratos, en puntos, en lo que sea, pero que esto te va a generar que si los productos son más accesibles, porque a nosotros nos cuesta menos, entonces el cliente puede acceder más rápido y entonces es como un círculo virtuoso de cada vez más canjes, cada vez más potente el programa. Con la idea final que si es muy potente, poder ofrecer el programa a otras empresas como hoy estamos haciendo con Naranja. Que Naranja está incluyendo el programa, que el programa Quiero ya no sea exclusivo del Banco Galicia. Un poco esa es la idea, darle valor a Quiero en general para poder potenciar el programa. Un poco lo que hace LAN, hoy varios programas de fidelidad van para ese lado, que antes eran más exclusivos para el cobranding, y hoy empezás a sumar puntos de un program de fidelidad con distintas empresas o con distintos participantes en distintos rubros.

9) ¿Hoy en día, ha habido algún cambio con respecto de la inversión de, en vez de trabajar en adquisición, trabajar en programas de fidelidad, del Banco?
AI: No, nosotros siempre venimos trabajando de la misma manera y en las dos aristas, adquisición es algo muy fuerte, y se trabaja de distintas formas; lo podés ver desde el lado del productos en sí o lo podés ver desde el lado de adquisición del cliente en general. Nosotros desde Quiero también trabajamos de algún modo en la adquisición, de varias formas, en general indirectas: un cliente no por venir al banco o por ser cliente del Banco (Galicia) está inscripto en Quiero. Nosotros tenemos que trabajar en que ese cliente se inscriba a Quiero, en general los puntos quiero suelen ser un "gancho", un atractivo para que el cliente (de otros bancos) se haga cliente del banco. Entonces también somos una buena herramienta de captación, y participamos dentro del costo de captación de un cliente, dependiendo el segmento más o menos la cantidad de puntos que se le va dando, y todo eso se va jugando en la oferta.

10) ¿Y ustedes evaluarían en un futuro internalizar la operación del marketplace?
AI: Hoy nos la imaginamos tercerizada, por un tema de capacidad, hoy no tenemos la capacidad de estar gestionando los proveedores, de estar gestionando la logística de entrega, la mayoría lo hace en pickups, pero estar controlando los SLA de los proveedores; todo eso implicaría una estructura que hoy no tenemos y en el P&L, para recuperar esa inversión en infraestructura, tendría que desarrollarse tanto el marketplace, que hoy no tiene sentido que hagamos el ejercicio. Poo ahí en un proveedor que ya se está dedicando a eso, los costos de estructura ya están hundidos, entonces esto es un incremental y a nosotros nos resuelve. Después, si si a futuro ,sobre la implementación, crece tanto que tenemos que formar una empresa a parte, nunca se sabe. A futuro no tenemos límite ni techo, pero hoy no lo estamos imaginando, absorber la operación nosotros adentro.

11) ¿Tenés algún insight de cómo ve la dirección la iniciativa del marketplace bancario?
Si, somos optimistas, obviamente no pretendemos ser la número uno, la competencia directa de Amazon y Mercado Libre, pero creemos que hay valor para captar, en valorizar el programa, en cómo después el programa mismo puede generar valor a partir de la escalabilidad, lo vemos más desde ese lado. Si creemos que hay oportunidad, creemos que los comercios hoy están buscando más canales de venta para ofrecer productos; digamos,

Mercado Libre es muy potente pero no necesariamente tiene que haber un sólo canal, entonces creemos que existen los espacios. El Banco no está esperando migrar su core de negocio hacia el retail, obviamente, eso no va a pasar.

12) ¿Pensando a nivel de tendencia, cómo ves las tendencias de Marketplace Bancario en general en Argentina?

AI: Yo creo que es un producto que se va empezar a desarrollar más porque nosotros, y creo que ya todo el mundo empieza a verlo, porque esto lo ves en distintas industrias; entonces estamos empezando a apuntar más al ecosistema de transacción del cliente, para que el cliente tenga toda la transacción resuelta en un sólo lugar: si vos necesitás la financiación, porque te querés comprar determinado producto, para que te entreguen tu casa y te lo enchufen, estaría bueno que vos desde un mismo lugar tengas el Banco ofreciéndote la tarjeta con la posibilidad de hacer la compra directa, con la entrega y que de paso te ofrezca el electricista, digamos.

Entonces un poco lo que hoy se busca es pensar en resolverle la vida (al cliente). Entonces cuando ves todas las startups, todo lo que es la metodología agile, que se está empezando a implementar, todo conduce a lo mismo. Hoy se piensa de verdad en resolverle la vida al cliente y no en que el cliente se acomode a los negocios que tenemos que hacer nosotros, ¿no? Creemos que ahí hay un valor, si bien al principio los P&Ls no lo soportan, creemos que a la larga esas son las relaciones que se hacen fuertes y hacen que sea a largo plazo, y que al futuro, digamos, la captación de valor a largo plazo termine siendo muy superior al corto plazo, digamos.

13) Parado desde la posición de un tomador de decisión, un gerente de canal digital, o de un programa de fidelidad; a la hora de plantearse comenzar con un proyecto de Marketplace Bancario, cuál crees que deberían ser los principales items que debería considerar para tener un proyecto exitoso?

AI: Yo te cuento un poco los miedos o los warnings que nosotros estamos teniendo en cuenta. Pero la realidad es que nosotros estamos partiendo desde Quiero, no desde un marketplace puro. Entonces, tenemos algunas cosas que queremos cuidar desde el lado de experiencia del cliente que no van a poder ser sostenidas en el tiempo pero si queremos hacer una transición prolija que no tenga impacto. Hoy lo que te pasa en el programa es que vas a tener un producto que siempre esté al mismo costo en puntos, y el cliente si quiere llegar a ese producto, va a decir "junto consumos, ahorro puntos y tarde o temprano voy a llegar". Por la dinámica que tiene un marketplace, hoy lo que ves mañana puede no estar o puede estás más caro, puede haber sido una oferta,o un producto que no exista más, pero tenés uno similar; entonces un poco lo que nosotros queremos cuidar es esa experiencia del cliente que venía siendo fiel porque quería alcanzar determinado producto, que no se rompa eso, ¿no? Es un comportamiento tal vez más a largo plazo, que te hace ser principal, que sabemos que indudablemente vamos a terminar en un marketplace puro donde la relación sea de competencia entre los socios que estén participando en el Marketplace.

Pero queremos hacer una transición que no sea de un día para otro un impacto tan fuerte. Aún no sabemos cómo lo vamos a resolver todavía, pero son algunos de los cuidados que

nosotros queremos tener. Queremos tener cuidados de todo lo que tiene que ver con la experiencia final del usuario; si hay algo que nos importa a nosotros básicamente es: el marketplace va a tener la espalda del Galicia, si bien los partners en los que estamos pensando tienen su propia marca de peso, la realidad es que si vos entraste por Quiero vas a estar pensando el resultado que tiene impacto en Quiero. Tenemos que cuidar tiempos de respuesta, que tenga cobertura; nosotros somos un banco de cobertura nacional, entonces tenemos que asegurarnos no meter partners que te sirvan en capital, pero que no te puedan entregar en Rosario, o en Resistencia, etc. Entonces tenemos que tener ciertos cuidados que en un marketplace puro que entrás de cero tal vez no lo tendrías que tener.

1.6. Entrevista a Mateo Navarra

Puesto: Director Comisión del Interior en Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) y Co-Founder Locus. Hasta Noviembre de 2016, fue Ecommerce Manager de Tienda Naranja, el Marketplace Financiero de Tarjeta Naranja.

Linkedin: https://www.linkedin.com/in/mateonavarra/

Fue seleccionado por su amplio conocimiento de comercio Electrónico tanto Local (Tarjeta Naranja, Locus, y en la CACE) como internacional (Privalia), y por ser uno de los precursores en la ejecución de Marketplaces bancarios en Argentina.

Fecha: 01/10/19, 3 pm.
Entrevistador: Juan Etcheverry
Duración: 40 minutos.

Entrevista:

1) Comentanos un poco cuál fue tu rol como Ecommerce Manager en Tienda Naranja, cómo fue la génesis del marketplace financiero en argentina.

MN: Nosotros fuimos el segunda marketplace financiero en Argentina, después de Tarjeta Nevada, que creo fue el primero. Preciosbajos.com se llama la tienda. Ellos fueron los pioneros. Nevado luego lo absorbió Naranja, y apagó el tienda de Preciosbajo.com.

2) ¿Cómo fue tu experiencia respecto al proyecto y el proceso?
MN: A mi me tocó entrar a Naranja 6 meses antes del go-live de la tienda, y después estuve cuatro años y medios más, cinco años en total en el proyecto. Obviamente que ahí el desafío es instalarlo y desarrollarlo; donde los criterios y objetivos de los primeros años no son objetivos a corto plazo; y el tema era principalmente cómo desarrollar la oferta en esta caso, porque Naranja tiene un ecosistema de demanda bastante bien estructurado. Es decir, nosotros enviábamos un mail a la base (de clientes) y hacíamos mucha venta, en un público en donde estaba bastante cautivo.

Y a partir de ahí, desarrollar el negocio desde cero, en una empresa tradicional, del tipo de tarjeta de crédito, con todo lo que eso implica. Entonces, es complejo desde la cuestión más interna.

3) ¿Qué área fue la precursora o promotora dentro de la empresa del marketplace?
MN: La gerencia de Producto. Dentro de la gerencia de producto ahí una área que se llamaba Investigación y Desarrollo, enfocada en desarrollo de Producto, y desde esa área se crean los productos para que , una vez que vean la luz, pasen a área que es el desarrollo comercial de la empresa. Entonces, hasta que lo pudimos introducir, fue un trabajo en conjunto entre el área de desarrollo y la nueva creación de área de Tienda Naranja, de la cual después yo quedé a cargo.

Luego, tres meses después de tenerlo productivo, el área de desarrollo sale, y sólo entra cuando por ahí necesitás algo más core del negocio, algún desarrollo puntual. Independientemente de la tecnología, si es un desarrollo a nivel producto. Y Tienda Naranja queda dentro de la Dirección Comercial.

4) ¿Y ahí ustedes veían la cuestión de el marketplace como una unidad de negocios en si mismo, en términos por ejemplo de rentabilidad, o lo utilizaban como un canal para colocar servicios financieros?
MN: El punto ahí era en realidad que la tarjeta pase (que se efectúe el consumo). La mayor cantidad de veces posibles, por lo cual íbamos por el lado de las ventas. El objetivo un poco más a largo plazo tenía que ver con, sobre esa venta, adicionarle servicios. Aquellos que ya tiene el Banco en su portfolio, ejemplo seguros, revistas, etc. Entonces el principal objetivo tiene que ver con desarrollar ventas dentro del Marketplace, como un Centro de Costos separado.

Sí yo por lo menos un año antes de irme plantee la posibilidad, el proyecto, de hacer un spin-off de Tienda Naranja, fuera de la estructura jerárquica de Naranja; después podemos discutir si con una Sociedad a parte o no, pero sacarla de la estructura tradicional, porque ahí era a grandes rasgos donde veía que no avanzaba el proyecto en los tiempos que demanda. Porque, cómo funcionaba: había un área ,que dependía del negocio, que era la

responsable directa, pero el resto de los servicios: marketing, tecnología, comercial, etc. le prestaban servicio a ésta área (Tienda Naranja).

Entonces, si quería hacer una campaña de Marketing, te la diseñaba el equipo de Marketing, y así sucesivamente, y lo mismo con el equipo de tecnología. Entonces, pensá que Naranja sigue teniendo, si no me equivoco, Cobol como sistema principal, por lo cual es complejo cuando vos "caes" con un Magento (que tampoco es un software muy sofisticado); y lo mismo con metodologías ágiles. Entonces desde ese lugar era difícil la adaptación de los dos modelos de negocios. Por eso considero que es recomendable tener una unidad de negocios afuera.

5) ¿Cómo estaba en aquel entonces constituído el equipo del Marketplace?
MN: Yo empecé con dos personas directas, y además de eso tenía representantes de servicios de sistemas y de marketing. Y básicamente después también desde las áreas comerciales locales de cada una de las zonas, es decir: por ejemplo yo quiero captar clientes o comercios de retails de buenos aires; quién tiene a Naldo, quien tiene a "X", etc.

Aunque en realidad, la estrategia al principio fue al revés. Al principio había que traer comercios, el que fuera. Y ahí yo creo que fue un error que no controlásemos nosotros el qué (oferta) traer. Porque te traían cualquier cosa; o trayéndote no cualquier cosa, te traían -por ejemplo en Naranja funcionaban muy bien- colchones. Hace 7 años vender colchones era bastante más complejo que hacerlo hoy. Entonces nos encontrábamos con un montón de dolores de cabeza: si hay stock o no hay stock, etc.

Entonces, después de eso lo que hicimos fue decir: de los comercios que tenés en esta zona, empezas a hacer un análisis de qué comercios tenés en Mercado Libre, si tiene una web, si el el hijo del dueño quien la atiende o no; ciertos criterios como para hilar un poco más fino y la etapa de sensibilización acortarla.

6) Cuán profesionalizado estaba ese seller en la venta de ecommerce, ¿cierto?
Si, entre comillas profesionalizado. Cuán familiarizado estaba con que le entre una venta y sepa lo que tiene que hacer para despacharla. De hecho yo creo que en realidad en muchos zonas por inercia se termina profesionalizando el Ecommerce, por el hecho de, como pasa en Meli, vender en tienda. Te lleva el sistema sólo a eso.

Y en cuanto a equipo, empezamos con dos personas, dos analistas comerciales, pero multitasking, hacían de todo. Después de eso nosotros cambiamos de proveedor de tecnología y al cambiar de proveedor de tecnología se sumó un chico más, que hacía las veces de PM (Project Manager), era nuestro PM interno que interactuaba con el área de sistemas como un proveedor interno de servicios de tecnología. Y después se sumaron dos más, éramos cinco hace cuatro años, donde yo ya casi yéndome, la idea es que esa personas comerciales se empiecen a especializar por categorías, como si fueran Category Managers básicamente.

Porque el resto de los servicios te lo prestaban las otras áreas (Marketing, Sistemas); y en algunas localidades del interior teníamos representantes comerciales exclusivos, digamos, centralizar toda la atención de tienda de esa localidad en un sólo comercial. Entonces fuimos especializándonos. Porque sino era imposible, nosotros estar gestionando a comerciales de todo el país, y llegaban problemas como bloqueos de cuentas, reclamos, las cosas típicas.

7) Perfecto. ¿Cómo la viste la evolución respecto del marketplace? ¿Veían que crecía en términos de venta, de sellers? ¿Cuál fue el efecto que relevaste?
MN: Yo estuve cinco años. Y en esos cinco años, la venta del año "N" era el doble de la "N"-1. En términos de oferta en cuanto a comercios también iba creciendo: ya en el año cuatro, cinco ya se empezó a estancar porque ahí sí ya el ecosistema de ecommerce estaba un poquito más profesional. Eso era hace tres años más o menos, por lo cual ya había un poco más de movida en ese sentido, de hecho Marketplace Naranja siempre fue un Marketplace cerrado, y no se pudo integrar. Entonces nunca se pudo escala en oferta, si yo quería sumar 50 productos, tenía que sumar los productos a mano, es inescalable.

Entonces ahí sí en donde se empezó a restringir un poco esa oferta, pero básicamente sí, cuando yo me terminé yendo eran, el primer año vendimos alrededor de $20 millones, y el último vendimos $500 millones, más o menos.

8) ¿Y crees que la dirección lo veía (al marketplace) como algo estratégico de la empresa, o no?
MN: No. No porque eso es lo que te iba a decir. La evolución era buenísima, pero era el 0,003% de las ventas de todo lo que es Naranja. Entonces, ¿dónde pongo el foco? Y en eso también hace que de a poco, si la empresa no lo ve estratégico, las áreas del staff tampoco lo ven estratégico, entonces llegás a un momento de decir: hasta dónde me sacrifico.
Eso tiene que ver también con visiones internas, en el sentido de hacia dónde va la cuestión digital, y cuánto compra la dirección o no el tema de esto (del Marketplace). Porque te digo también, ponele que vos digas, en Naranja los presupuestos que teníamos eran insignificantes en cuanto a los gastos que podía tener Naranja. No era que si les iba mal cerraban el negocio de Naranja. Ni en ventas ni en costos desequilibrabas los totales.
También faltaba un evangelización interna de, por ejemplo ellos querían saber si en una año conseguían hacer arrancar el proyecto. "De ninguna manera", les dije. la rentabilidad, si llega, va a llegar en muchos años. Entonces, ¿cuáles son las expectativas que le pedís al proyecto en función del know how interno que tenés? Eso en algunas empresas se desenvuelve más rápido, en otras menos rápido, depende de la cultura que tenga la empresa.

Es un modelo de negocios que yo ahí aprendí muchísimo de Ecommerce. Yo venía de hacer Ecommerce en otro lado, pero ahí aprendí muchísimo, y la verdad hoy uno escucha un montón de cosas sobre marketplace, y de hecho se ve que estás bastante bien contextualizado porque hace tres semanas Garba(rino) armó revuelo con las paltas, digamos, ayer vi que coto abre su market también, etc. Entonces, cuando alguien te dice "yo quiero tener un marketplace", yo le digo "Pará, ¿estás seguro de lo que estás por

hacer?". Es muy complejo el negocio del marketplace, y te diría que es mucho más complejo en una entidad bancaria. Y donde más friccionás es hacia dentro en una cultura que hacia afuera, yo negociaba más hacia adentro que hacia afuera. Para darte un ejemplo, vos imaginate que yo hace tres años anuncié que me iba de Naranja, y estuve 6 meses más para la transición. Desde esa altura hasta hoy, la tecnología sigue siendo la misma. Entonces, desde ese lugar hoy volver a convencer a sellers para que se suban, es muy complejo. Y el tiempo en este tipo de proyectos, digitales, al margen del marketplace, te pueden jugar en contra. vos mismo creo que debés estar relevando, creo que ICBC tiene uno, hipotecario tiene otro, y lo deben tener hace 4 o 5 años, mínimo. Y el despegue nunca vino. Entonces, marketplace es un tema complejo, marketplace de entidad bancaria, mucho más.

9) Y pensándolo a nivel de tendencia, ¿Cómo ves que va a evolucionar el marketplace bancario? Porque hoy vemos unos 4 o 5 Marketplaces Bancarios "puros", y otros 10 que son de gestión de terceros, lo cual implica que aún es poco en el volumen general del ecosistema bancario en general. ¿Cómo ves esas tendencias a futuro, crees que va a ser algo que adopten masivamente los bancos, o no?

MN: En eso uno tiene a pensar o a ver qué pasa afuera, con una brecha de llegada hacia dentro de "x" años, la verdad que últimamente yo vi que no había muchas cuestiones en cuanto Marketplace Bancario, si no me equivoco. Y a mi me llama mucho la atención en un sentido negativo que no haya. Entonces al no haber, no se si va a haber mucha tendencia al crecimiento. Porque de última podría haber algo, si alguno realmente despega. Porque eso al final podría tener un efecto rebote en todo, y en lo siguiente: Frávega se mete en marketplace, se mete Garbarino, Coto, el que sea, pero no tiene un efecto rebote en los otros. A lo mejor si naranja hubiera sido un despegue, muchos otros hubiesen participado.
Que, al margen de sumarse, después está el cómo: tercerizado, propio; y ahí también es muy complejo el cómo. Porque el banco tiene la plata. El tercerizado tiene el know how y la tecnología. Pero el cómo se pongan de acuerdo esos dos, el tema societario, si es un ganar-ganar puede llegar a ser provechoso. Si no se alinean, difícilmente. Y después hay otro gran tema, que para mi estos grandes modelos tienen que andar con una gran inversión en marketing digital atrás. O, mejor dicho, con un alto volumen de tráfico que, cuando no lo tenés, tenés que salir a buscarlo. Son muy pocos los que pueden llegar a tener ese alto volumen de tráfico para soportar la operación. Entonces no tengo tan claro en eso cuánto crecimiento puede haber a futuro.

El marketplace requiere de sellers y de marca. Los Bancos tienen ese gran activo que son los sellers, y esos sellers los tenés; en un retail es más complejo. Ejemplo hoy Garbarino está haciendo un esfuerzo comercial muy fuerte por alcanzar a sellers, o a proveedores, pero no tiene una gama amplia de categorías. Yo me daba vuelta y en Naranja tenía un activo de 100.000 comercios. 100.000 comercios activos a los cuales se le daban liquidaciones todos los meses en todo el país. Entonces es mucho más fácil darse vuelta y ver a quién quiero sumar. Y en ese "cual quiero" mandás a un comercial, así que el costo en eso es bajo y el tráfico de cierta forma lo podrías tener. Y la combinación que sería muy interesante en eso es que vos con la tarjeta de crédito tenés toda la información del usuario, absolutamente toda. Lo que no tenés es qué compra, pero el marketplace te sinergia eso. Si

vos tenés Naranja, y vos comprás en Frávega, y después comprás en mi sitio online (Tienda Naranja), yo puedo empezar a hacer cruces, y mi negocio debería tener inteligencia comercial. Y donde podés llegar a decir "¿Compraste en Walmart? Bueno, la próxima vez no compres en Walmart, mirpa que podés encontrar en Tarjeta Naranja el mismo producto". Y te mando un whatsapp, te mando un mensajito, etc.

Pero yo creo que ahí, en mi experiencia, si, yo lo extrapolo al sistema bancario, que podemos decir que es muy parecido, a lo que es Naranja, el gran desafío es a nivel interno de la organización. Y el gran desafío está en los mandos medios, o los mandos medios altos, que vienen de una cultura no digital, y que tienen que de hecho adoptar algo que no compran. Hasta que eso no cambie, no van a poder los negocios esos florecer. Se los tenés que sacar. Pero se los tenés que sacar con una visión distinta, no necesita ser tampoco tercerizado porque, hasta qué punto el tercerizado (que ponele que es un Glamit, un Brandlive que haga esto), que ellos entienden el negocio, pero es distinto que entender el negocio del mercado financiero. Ahí creo que según cómo se acuerde eso puede llegar a tener éxito o no, porque si no hay un buen acuerdo eso en dos o tres años se cae. Y a su vez con quienes se acuerden dentro del banco son esos mismos, que a lo mejor lo hicieron adentro y dijeron, "no hagámoslo afuera". Me caso el ruido interno, lo tengo afuera, pero no siguen el desarrollo de eso. Pero es más el problema de adhesión adentro que de afuera.

10) Una última pregunta: desde la perspectiva del consumidor ¿cómo crees que veían la propuesta de valor de tienda Naranja?
MN: Primero que todo, hay una cuestión en Naranja que vos le tirás naranjas, y te compran naranjas, le tirás limones y te compran limones, les tirás una notebook y te compran un notebook, entonces lo que vos les ofrecés se tiran a comprar. Yo creo que la propuesta de valor tenía que ver con la confianza que inspira la marca, y por el lado de la calidez que tiene la marca en el offline, y cómo lo llevás al online. Y pensando más en la propuesta comercial, es la financiación. y desde la financiación nosotros elegimos no mostrar el precio del producto, sino mostrar el valor de la cuota. Entonces el valor de la cuota era bajo, y no consideraban el plazo de 24 cuotas, entonces vas a comprar la tele para el mundial, y va a haber terminado el mundial cuando lo terminás de pagar. Entonces eso hoy se acabó. Pero como tarjeta de crédito es más fácil hacer eso en tu sitio, que trasladarlo al de un tercero, porque vos lo controlás. Es decir, si se te fue de mambo una venta, quedaste descalzado en lo financiero, lo corto. O lo voy probando y lo manejo. Ahora, hacer 6 cuotas con Naranja en Mercado Libre, en tres días, podés llegar a quedar mal parado financieramente.

Pero lo que a grandes rasgos tenía ahí me parece que es la propuesta de valor de Naranja trabajaba en aquel entonce un canal que te da desconfianza (la venta electrónica), y te da confianza, por la marca.

Anexo II: Bancos con Marketplaces y Programas de beneficios en Argentina (Junio 2019)

Número	Código	Denominación	Tiene marketplace bancario?	Tiene programa de beneficios?	URL Marketplace	URL Beneficios
1	7	BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES S.A.U.	NO*	SI	https://www.tiendanaranja.com/	https://www.quiero.com.ar/
2	11	BANCO DE LA NACION ARGENTINA	NO	SI		https://www.bna.com.ar/Personas/ProgramaDeBeneficios
3	14	BANCO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES	NO	SI		https://www.bancoprovincia.com.ar/Premio
4	15	INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA	SI	SI	https://mall.icbc.com.ar/	https://www.icbcclubturismo.com.ar/webturismoicbc/
5	16	CITIBANK N.A.	NO			
6	17	BBVA BANCO FRANCES S.A.	NO	SI		https://go.bbva.com.ar/fgo/#/
7	20	BANCO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA S.A.	NO			
8	27	BANCO SUPERVIELLE S.A.	SI		http://tiendasupervielle.com.ar/	

9	29	BANCO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES	SI		https://www.tiendaciudad.com.ar	
10	34	BANCO PATAGONIA S.A.	NO			
11	44	BANCO HIPOTECARIO S.A.	SI**	SI	https://tiendabuho.com/	https://www.xn--espaciodueos-jhb.com.ar/
12	45	BANCO DE SAN JUAN S.A.	NO***			
13	60	BANCO DEL TUCUMAN S.A.	NO			
14	65	BANCO MUNICIPAL DE ROSARIO	NO			
15	72	BANCO SANTANDER RIO S.A.	NO	SI		https://www.superclub.com.ar
16	83	BANCO DEL CHUBUT S.A.	NO			
17	86	BANCO DE SANTA CRUZ S.A.	NO			
18	93	BANCO DE LA PAMPA SOCIEDAD DE ECONOMÍA M	NO			
19	94	BANCO DE CORRIENTES S.A.	NO			
20	97	BANCO PROVINCIA DEL NEUQUÉN SOCIEDAD ANÓ	NO			
21	143	BRUBANK S.A.U.	NO			
22	147	BANCO INTERFINANZAS S.A.	NO			

23	150	HSBC BANK ARGENTINA S.A.	NO	SI		https://www.rewards.hsbc.com.ar/home.asp
24	165	JPMORGAN CHASE BANK, NATIONAL ASSOCIATIO	NO			
25	191	BANCO CREDICOOP COOPERATIVO LIMITADO	NO			
26	198	BANCO DE VALORES S.A.	NO			
27	247	BANCO ROELA S.A.	NO			
28	254	BANCO MARIVA S.A.	NO			
29	259	BANCO ITAU ARGENTINA S.A.	NO	SI		https://sumaygana.itau.com.ar/
30	262	BANK OF AMERICA, NATIONAL ASSOCIATION	NO			
31	266	BNP PARIBAS	NO			
32	268	BANCO PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO	NO			
33	269	BANCO DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGU	NO			
34	277	BANCO SAENZ S.A.	NO			
35	281	BANCO MERIDIAN S.A.	NO			

36	285	BANCO MACRO S.A.	SI	SI	https://macropremia.com.ar/	https://macropremia.com.ar/
37	299	BANCO COMAFI SOCIEDAD ANONIMA	NO			
38	300	BANCO DE INVERSION Y COMERCIO EXTERIOR S	NO			
39	301	BANCO PIANO S.A.	NO			
40	305	BANCO JULIO SOCIEDAD ANONIMA	NO			
41	309	BANCO RIOJA SOCIEDAD ANONIMA UNIPERSONAL	NO			
42	310	BANCO DEL SOL S.A.	NO			
43	311	NUEVO BANCO DEL CHACO S. A.	NO	NO		
44	312	BANCO VOII S.A.	NO			
45	315	BANCO DE FORMOSA S.A.	NO			
46	319	BANCO CMF S.A.	NO			
47	321	BANCO DE SANTIAGO DEL ESTERO S.A.	NO			
48	322	BANCO INDUSTRIAL S.A.	SI			https://www.tiendajubilo.com.ar/
49	330	NUEVO BANCO DE SANTA FE SOCIEDAD ANONIMA	SI	NO		https://www.tiendaclic.com.ar/

50	331	BANCO CETELEM ARGENTINA S.A.	NO			
51	332	BANCO DE SERVICIOS FINANCIEROS S.A.	NO			
52	336	BANCO BRADESCO ARGENTINA S.A.U.	NO			
53	338	BANCO DE SERVICIOS Y TRANSACCIONES S.A.	NO			
54	339	RCI BANQUE S.A.	NO			
55	340	BACS BANCO DE CREDITO Y SECURITIZACIONS	NO			
56	341	BANCO MASVENTAS S.A.	NO			
57	384	WILOBANK S.A.	NO			
58	386	NUEVO BANCO DE ENTRE RÍOS S.A.	NO***			
59	389	BANCO COLUMBIA S.A.	NO	SI		https://www.tiendacolumbia.com.ar/
60	426	BANCO BICA S.A.	NO			
61	431	BANCO COINAG S.A.	NO			
62	432	BANCO DE COMERCIO S.A.	NO			
63	44059	FORD CREDIT COMPAÑIA FINANCIERA S.A.	NO			
64	44077	COMPAÑIA FINANCIERA ARGENTINA S.A.	NO			
65	44088	VOLKSWAGEN FINANCIAL	NO			

		SERVICES COMPAÑIA F				
66	44090	CORDIAL COMPAÑÍA FINANCIERA S.A.	NO			
67	44092	FCA COMPAÑIA FINANCIERA S.A.	NO			
68	44093	GPAT COMPAÑIA FINANCIERA S.A.U.	NO			
69	44094	MERCEDES-BENZ COMPAÑÍA FINANCIERA ARGENT	NO			
70	44095	ROMBO COMPAÑÍA FINANCIERA S.A.	NO			
71	44096	JOHN DEERE CREDIT COMPAÑÍA FINANCIERA S.	NO			
72	44098	PSA FINANCE ARGENTINA COMPAÑÍA FINANCIER	NO			
73	44099	TOYOTA COMPAÑÍA FINANCIERA DE ARGENTINA	NO			
74	44100	FINANDINO COMPAÑIA FINANCIERA S.A.	NO			
75	45056	MONTEMAR COMPAÑIA FINANCIERA S.A.	NO			
76	45072	TRANSATLANTICA COMPAÑIA FINANCIERA S.A.	NO			
77	65203	CAJA DE CREDITO "CUENCA"	NO			

		COOPERATIVA LIM				

Fuente: elaboración propia a partir de datos publicados del BCRA contrastados con la aparición pública en navegadores de tiendas transacciones de los bancos, referidos en los sitios institucionales de los bancos mencionados. Notas: *Apesar del Banco Galicia no tener un Marketplace propio, posee Mayoría accionaria de Tienda Naranja, de Grupo Naranja. **A pesar de tener un Marketplace bancario, la URL no fue accesible durante el periodo en cuestión (06/11/19), lo cual podría significar una baja del sitio web. ***Los Bancos de Entre Rios, San Juan y Santa Cruz se quitaron de la lista a pesar de estar referidos en tiendaclic, por no tener aún cobertura y stock en sus provincias.

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

Anexo III: Solicitud de aprobación de TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Solicitud de aprobación de PROYECTO DE TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA	Código de la Maestría
Nombre y apellido del alumno Juan Agustín Fulvio Etcheverry	Tipo y N° de documento de identidad DNI 34.292.292
Año de ingreso a la Maestría - Ciclo 2017	

Título del Trabajo Final Efectos de estrategias de Marketplaces para entidades bancarias en Argentina
Conformidad del profesional propuesto como Director de Trabajo Final He revisado el proyecto y acepto la postulación como Director comprometiéndome a dirigir las tareas del alumno orientadas a elaborar su Trabajo Final de Maestría. Firma del Director de Trabajo Final …… Aclaración…… Lugar y fecha……
Datos de contacto del postulante a Director Flavio Colombo

Correo electrónico	Teléfonos
flvclmb@gmail.com	

Se adjunta a este formulario:

- Proyecto de Trabajo Final de Maestría
- CV del postulante a Director de Trabajo Final (si no fuera docente de la Maestría)

Fecha	Firma del alumno

Para uso exclusivo de la Dirección de la Maestría

Se solicita a la EEP elevar al Consejo Directivo de la FCE el pedido de aprobación de tema de Trabajo Final y designación de Director/a propuesto/a.

FIRMA AUTORIDAD ACADÉMICA	ACLARACIÓN	FECHA

Form. PTFM v0

PRESENTAR EN LA RECEPCIÓN DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO