



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Posicionamiento Estratégico”

Autor: Abate Fernando Nicolás

Tutor:

Córdoba

2013



Posicionamiento Estratégico por Abate, Fernando Nicolás se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Agradecimientos

Luego de tanto trabajo realizado, solo tengo palabras de agradecimiento a todas aquellas personas que hicieron posible tanto el comienzo, como la culminación de esta etapa de crecimiento personal y profesional. En particular, agradezco a mi esposa y a toda mi familia.

Índice

Introducción.....	1
Objetivos	3
Alcance.....	3
Marco Teórico.....	4
Metodología de Trabajo	5
Capítulo 1: Sector Bancario Argentino.....	7
1.1 Introducción.....	7
1.2 Clientes.....	12
Capítulo 2: ¿Qué es un Modelo de Negocio? ¿Y cuales son sus Partes Componentes?	15
2.1 ¿Qué es un Modelo de Negocio?	15
2.2 Componentes de un Modelo de Negocio.....	17
Capítulo 3: Posicionamiento Estratégico	28
3.1 Estrategia	28
3.2 Posicionamiento.....	30
3.3 Modelo Delta.....	32
3.3.1 El Triángulo: Un Nuevo Conjunto de Opciones Estratégicas.....	32
3.3.2 El Triángulo: Dimensiones.....	41
Capitulo 4: Aplicación Modelo de Negocio, Entidad Testigo.....	43
4.1 Modelo de Negocio, Componentes - Entidad Testigo.....	44
4.2 Modelo de Negocio, Lienzo Canvas - Entidad Testigo.....	61
Capitulo 5: Aplicación Modelo Delta, Entidad Testigo.....	64
5.1 Modelo Delta, Dimensiones.....	64
5.2 Vinculación Canvas Estratégico y Modelo Delta.	77

Índice de Tablas.

Tabla N°1: Ranking de Depósitos.....	9
Tabla N°2: Ranking de Préstamos.....	11
Tabla N°3: Tabla N° 3: Dimensiones, Modelo Delta.....	42
Tabla N°4 : Canales, Entidad Testigo.....	50
Tabla N°5: Relaciones con Clientes, Entidad Testigo.....	54
Tabla N°6: Recursos, Entidad Testigo.....	56
Tabla N°7: Actividades Claves, Entidad Testigo.....	58
Tabla N°8: Asociaciones Claves, Entidad Testigo.....	60
Tabla N°9: Entidad de Estudio Vs. Santander Rio.....	67
Tabla N°10: Cantidad de Usuarios de Canales Tecnológicos, Entidad Testigo....	75
Tabla N°11: Transacciones por Canales Tecnológicos, Entidad Testigo.....	75

Índices de Gráficos.

Gráfico N°1: Lienzo del Modelo de Negocio.....	28
Gráfico N°2: Lienzo de la Entidad de Estudio.....	61
Gráfico N°3: Canvas Estratégico, Entidad Testigo.....	78

Introducción

El presente trabajo se abocará a mostrar la gran importancia que tiene para las empresas concentrarse en algo más que el “Mejor Producto”, ya que en la actualidad no describe todas las formas en que compiten las empresas, ni tampoco el efectivo posicionamiento estratégico necesario para competir hoy. Las relaciones con clientes son cruciales, pero las economías y alternativas estructurales de esa relación no ha sido consideradas por ejemplo, en el modelo estratégico tradicional como el de Michael Porter ¹, el cual plantea una estrategia de bajo costo y diferenciación, siendo en este caso los “competidores” los actores principales.

Esto nos lleva a preguntarnos los siguientes interrogantes ¿Cuál es el objetivo central de la estrategia, para poder competir en un contexto cada vez más desafiante e informado? ¿Cuál es mi modelo y posicionamiento de negocio para lograr mi estrategia?.

La respuesta a estos interrogantes sería la creación de una propuesta de valor integral que sea lo contrario de una estrategia comercial aislada basada en productos individuales, es decir, lograr una estrategia de vinculación o lo que llamamos una estrategia “bonding” ² (adhesivo entre un negocio, sus clientes y empresas complementarias). Claro está, que la estrategia planteada enfrenta hoy el gran desafío de cambiar el ideal conocido como “Los clientes no siempre tienen la razón” a una definición nueva y moderna que sería, “Los Clientes Siempre Tienen la Razón”.

¹ Porter M. E: Profesor de la Harvard Business School, reconocido en el campo de la estrategia competitiva.

² Bonding: Término en inglés asimilable a vinculación entre las partes componentes.

En empresas como los Bancos, medicinas prepagas, tarjetas de crédito e incluso en compañías prestadoras de servicios, a sido notable el poder y la vivencia que han experimentado los clientes , respecto de la oferta, aprobando o rechazando, volviendo o nunca regresando e incluso recomendando o repitiendo el consumo o la prestación. Tal revolución del cliente, influida en gran medida por la existencia de la Internet, a llevado a las organizaciones a replantear sus procesos y cultura, para dar respuesta a este nuevo contexto, el cual es más exigente, informado e incluso más agresivo. Hablamos no solo de atraer nuevos clientes, sino, retener a los mismos con un alto grado de satisfacción.

Ante tal situación de revolución de lo clientes, muchas empresas enfrentan la gran problemática de saber cual es el mejor posicionamiento frente a ellos, como así también, saber que es lo que quieren, facilitando en cierta medida la posición estratégica a asumir. Podríamos afirmar, que todas las empresas implícitamente asumen un posicionamiento en el mercado, pero esto, nos lleva a plantar el siguiente interrogante el cual será respondido a lo largo del desarrollo del presente trabajo. ¿es mi posicionamiento estratégico, el adecuado para hacer frente a esta nueva revolución de los clientes?.

A partir de la perspectiva comentada con anterioridad, el presente trabajo tiene como finalidad mostrar desde la propuesta de valor ofrecida por la entidad de estudio, aquel posicionamiento estratégico asumido, el cual será plasmado en la herramienta metodológica creada por el autor Arnoldo Hax³, denomina “Modelo Delta”.

³ Arnoldo Hax: es un ingeniero chileno, profesor de la Sloan School of Management del Massachussets Institute of Technology (MIT) conocido por ser el autor del Modelo Delta de gestión estratégica

Objetivos

Los objetivos perseguidos mediante la elaboración del trabajo final son:

Generales:

- En base al modelo de negocio a estudiar, identificar la posición estratégica asumida en la herramienta metodológica Modelo Delta.

Específicos:

- Reconocimiento de posibles puntos críticos respecto de la posición estratégica asumida.
- Identificación de ventajas y desventajas de la posición asumida.
- Posibles recomendaciones para potenciar la posición asumida.

Alcance

El alcance del presente trabajo se circunscribe en identificar el posicionamiento estratégico de una entidad bancaria Argentina, utilizando para ellos todos aquellos datos y referencias correspondientes al segmento Individuos .

Como referencia para la recolección de datos y acciones realizadas por la entidad, se tomará en cuenta una de las sucursales ubicada en la Provincia de Córdoba Capital, manteniendo el anonimato , es decir, refiriéndonos a partir de ahora y en adelante como entidad de estudio o testigo para el presente trabajo.

Marco Teórico

El marco teórico del presente trabajo se encuadrará en la temática denominada, posicionamiento estratégico, la cual involucrará la identificación y análisis del modelo de negocio de la entidad de estudio.

Dentro del marco de posicionamiento estratégico, existen numerosos autores al respecto, es por eso que a continuación se mencionarán algunos de ellos, los cuales servirán de guía y comparación para determinar la columna vertebral del trabajo.

- **Libro:** Generación De Modelos De Negocios, Alexander Osterwalder.
- **Libro:** El Modelo Delta, Reinventando La Estrategia De Tu Negocio, Arnoldo Hax.
- **Libro:** Administración Estratégica Y Política De Negocios, Thomas L. Wheelen y J. David Hunger.
- **Libro:** Pensar estratégicamente, Xavier Gimbert.
- **Otros:** Ensayos.

En resumen, la bibliografía elegida permitirá expresar conceptualmente la solución a la problemática planteada para el siguiente trabajo final.

Metodología de Trabajo

Etapas 1

La presente etapa tiene como fin introducirnos y ponernos en conocimiento aspectos, operaciones, rankings de todos aquellos bancos que hoy compiten el Mercado Bancario Argentino.

Mediante información provista por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) y otros medios, se plantea un ranking de entidades, el cuál será usado para identificar los principales actores del sector y aquellos aspectos que vinculan o inciden en aquella relación establecida por el cliente/banco.

Para ello se presentará:

- Datos relacionados con tendencias actuales que existen en la actualidad entre cliente/bancos, los cuáles nos permitirán comprender y justificar el accionar de la entidad.

Identificados los principales actores del Mercado Bancario Argentino, se trabajará sobre uno de ellos de manera anónima en el desarrollo del trabajo.

Etapas 2

En esta etapa, se realizará una descripción de los 9 componentes que conforman el modelo de negocio asumido por la entidad de estudio con el fin de comprender todas sus partes componentes, las cuales nos servirán para justificar decisiones de posicionamiento en la metodología seleccionada. Para ello se utilizará la herramienta metodológica denominada Canvas, creada por el

consultor suizo Alexander Osterwalder. La selección de dicha herramienta para el desarrollo del presente trabajo, se fundamenta en su simplicidad para detectar todos aquellos elementos que generan valor para la organización, y simplemente por ser una herramienta que puede aplicarse en pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente del público al que apunte. El análisis del modelo de negocios nos brindará:

- Entender de manera sintética y general cuales son las acciones, recursos y medios, los cuales generan valor a la entidad.
- Conclusión gráfica y comentarios, respecto del modelo.

Etapas 3

En esta etapa se ejecutará la elección de aquella herramienta de posicionamiento la cuál se ha elegido para la realización del presente trabajo. Respecto del modelo, cabe remarcar que entre todas sus etapas componentes, analizaremos únicamente el posicionamiento competitivo, es decir, se analizarán las tres posibilidades de posicionamiento respecto de la entidad seleccionada. La aplicación del modelo completo, posicionamiento, proceso adaptativo, medición y retroalimentación, justificarían la elaboración de otro trabajo final para aquellos que les sean de interés la temática.

Capítulo 1: Sector Bancario Argentino

1.1 Introducción

A continuación se expondrá una breve introducción del Sistema Financiero Argentino, en el cuál se destacarán algunos datos referentes al sector para luego introducirnos en aspectos que tienen que ver con la temática general de este trabajo que son los clientes.

En cuanto al Sistema Bancario Argentino es de importancia remarcar el gran protagonismo que han tomado las entidades públicas y privadas en el sector, diferenciando:

- Bancos Públicos, pueden ser nacionales, provinciales e incluso municipales. Son ejemplos de este tipo de entidades Banco de la Nación Argentina, Banco de la Provincia de Buenos Aires, Banco de la Provincia de Córdoba entre otros.
- Bancos Privados, pueden ser clasificados como bancos privados de capital nacional, bancos privados de capital extranjero, bancos cooperativos. Son ejemplos de esta tipología Banco Santander Río, Banco Galicia, Banco Macro, Banco City, Banco ICBC, entre otros.

En esta última década se han identificado diferentes motores y frenos al crecimiento económico Argentino, obviando de esta lista el sistema bancario, el cual ha ido consolidándose durante los últimos 5 años.

Como datos de tales beneficios en términos económicos, fueron para 2013 de un 52,2% mayor que el año 2012; según datos revelados por el BCRA⁴. En números concretos, los bancos y financieras bajo regulación en conjunto, reportaron utilidades por \$29.169 millones a lo largo del último año, a diferencia de los \$19.415 millones que habían ganado en años anteriores.

El sector como consecuencia de sus elevados índices de solvencia y mayor protagonismo en comparación con los demás sectores, ha ido tomando un rol decisivo y muy cuestionado en su aporte al crecimiento económico, justificándose gran parte de las rentabilidades del sector a los siguientes sucesos y hechos ocurridos en 2012/2013.

- Bajo aporte crediticio a la inversión privada, siendo Argentina un caso extremo.
- Incremento del ROE (Return on equity) de un 3% promedio en épocas de convertibilidad a un 26% en la actualidad.
- Oneroso spread o brecha entre el costo de captación de los depósitos y las tasas de interés de los préstamos.
- Falta de planificación y estrategia clara en cuanto a la intervención del gobierno para remediar la desconexión entre el sistema bancario y el crecimiento.
- Altos niveles de liquidez, generando al mismo tiempo un bajo nivel de apalancamiento por parte de las empresas.

⁴ BCRA: Entidad Monetaria, denominada como Banco Central de la República Argentina. Para mayor información <http://www.bcra.gov.ar/>

- Devaluación: A decisión del BCRA las entidades bancarias vendieron gran parte de sus tenencias en moneda extranjera a \$8, estando contabilizadas a un valor menor que los \$6.

De la clasificación anteriormente nombrada (bancos: Privados y Públicos), podemos realizar el siguiente ranking por bancos en relación a dos operatorias bancarias típicas de medición, según datos obtenidos por el Banco central de la República Argentina (BCRA) y la asociación de Banco Argentinos (ABA) en 2013, ya que desde comienzo del presente año, fueron numerosos los cambios afrontados por el sector.

Depósitos

Cuatro bancos fueron los líderes en captación de depósitos, siendo de ellos dos públicos (Nación y Provincia) y dos privados (Santander y Galicia).

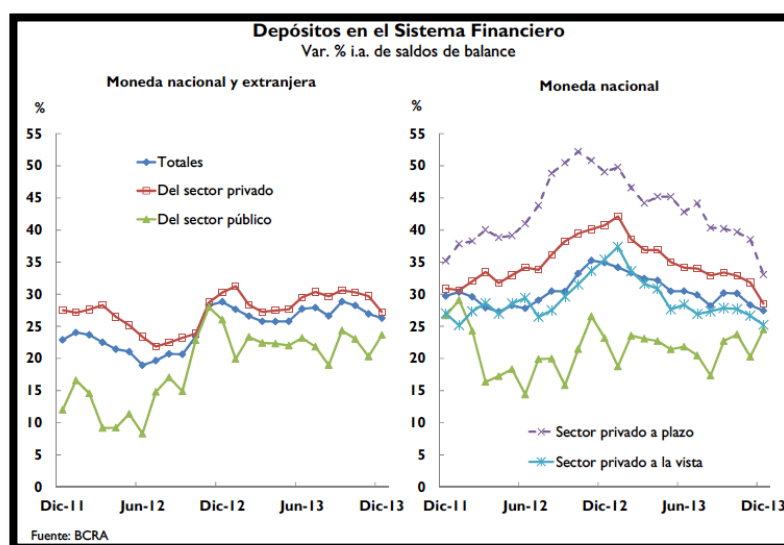
Tabla N° 1: Ranking de depósitos

Depósitos		
En millones de Pesos		
Ranking	Bancos	Total Depósitos
1	Nación	181.314
2	Provincia	55.985
3	Santander	42.871
4	Galicia	42.129
5	Francés	35.183
6	Macro	35.009
7	HSBC	26.106
8	Credicoop	24.106
9	Ciudad	22.276
10	Patagonia	19.318
Total		484.297

Fuente: BCRA

En promedio, por cada \$100 que captan los bancos del “Top Ten”, un total de \$70 corresponden al sector privado.

En datos totales en Diciembre 2013 el saldo del balance de los depósitos totales en pesos en el sistema financiero creció un 2,2% entre puntas de mes. A partir de la mayor demanda de dinero transaccional que caracteriza los cierres de años, la expansión mensual de los depósitos del sector se debió a una mejora en cuentas a la vista (7,5%), mientras que las colocaciones a plazo se redujeron levemente. En términos gráficos se podría visualizar:



Préstamos

En materia de préstamos 5 firmas explican el 50% de total de créditos otorgados por el sistema. En este rubro, la participación de la banca pública esta bastante acotada a excepción del Banco Nación, ya que cada \$100 que se prestan, solo el 30% tiene esta procedencia.

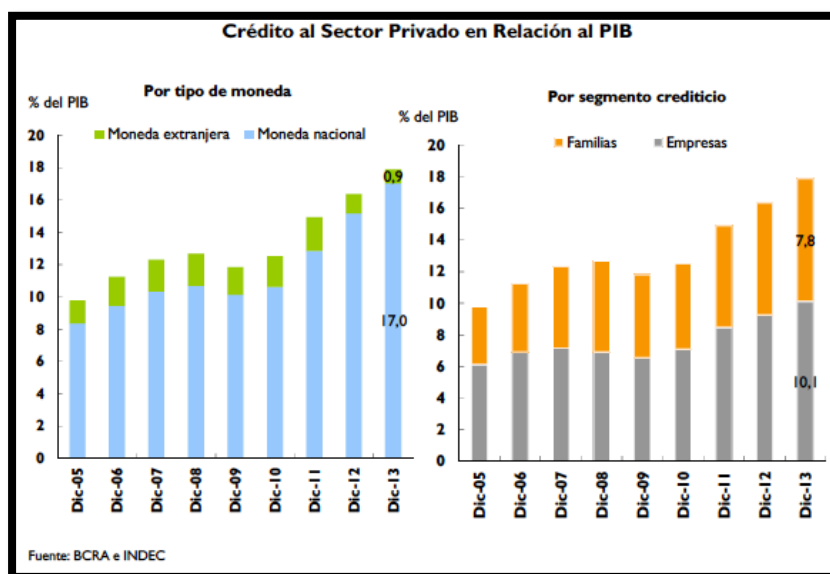
En términos interanuales las financiaciones en pesos del sector privado aumentaron 34,1% en diciembre, mientras que los préstamos en dólares se redujeron. De manera conjunta, el crédito total a las empresas y familias acumulo una expansión de 30,8% en los últimos 12 meses.

Tabla Nº 2: Ranking de Préstamos

Préstamos		
En millones de Pesos		
Ranking	Bancos	Total Depósitos
1	Nación	96.563
2	Santander	36.439
3	Galicia	33.575
4	Provincia	32.078
5	Macro	30.685
6	Francés	28.785
7	Ciudad	22.276
8	HSBC	18.489
9	Patagonia	15.896
10	Credicoop	14.418
Total		329.204

Fuente: BCRA

Gráficamente podría visualizarse :



A partir del ranking planteado, podríamos identificar como principales actores del sector los siguientes bancos Privados, los cuales tienen un gran incidencia en el mercado.

Hasta ahora solo se ha hablado de rentabilidades y hechos en cuanto al sector bancario, es por eso que a continuación se describirá un factor homogéneo para todos los bancos que son los “clientes”, principal fuente de rentabilidad.

1.2 Clientes

Se terminaron los tiempos de los clientes cautivos. Hoy ellos ejercen sus derechos y no toleran la falta de calidad, los precios excesivos o el trato inadecuado, es decir, hablamos de un consumidor diferente, más capacitado, mejor informado y mucho más exigente.

Las empresas son cada día más conscientes de que la calidad de servicio representa un oportunidad estratégica en un mundo tan competitivo como el actual, siendo para algunas empresas un problema cotidiano, entre ellas tenemos, bancos, compañía de seguro, tarjetas de crédito y telefonía móvil entre otras.

Cuando se mide la satisfacción y la lealtad del cliente frente a atributos como la calidad de atención, servicios prestados, precios, tecnología o imagen de la

empresa, a diferencia de lo que ocurría en otros tiempos la variable precio ocupa el tercer o cuarto lugar. Cuando el cliente percibe todo esto, y además tiene otras opciones, comienza a ser más exigente y menos tolerable.

En función de esta realidad, algunas empresas han transitado un proceso de migración desplazando el eje central del producto hacia el cliente, en otras palabras, pasar de un estrategia de posicionamiento de Mejor Producto a una estrategia de Solución Integral al Cliente, según lo plantea el autor Arnoldo Hax, creador del Modelo Delta. Es un cambio sustancial del marketing de transacciones a un marketing de relaciones, el cuál implicará lo siguiente:

- Productos genéricos e indiferenciados: Debemos superar la trampa de concentrar toda nuestra atención estrictamente en el producto, ya que los clientes son distintos y únicos en la manera en que usan el producto.
- Selección de clientes: La selección es una decisión crítica de la gestión.
- Poder del cliente: Debido a el gran poder que hoy tiene los clientes, creemos que la relación con los mismos debe estar basada en la confianza mutua, justicia y oportunidades de claro beneficio para ambos (gana-gana).
- Uso de la tecnología: El conocimiento técnico debe ser del mejor nivel, y se debe utilizar como un componente esencial en el diseño de la propuesta de valor al cliente.

Puntualmente refiriéndonos a los bancos, donde el mercado es hiper-competitivo, con productos y servicios casi indiferenciados, tenemos los siguientes datos proporcionados por una encuesta realizada por PWC ⁵:

- Los clientes tienen 3 bancos en promedio. El 50% tiene entre 1 y 2 bancos.
- El 75% de los clientes, define como banco principal donde tiene CC. O CA.
- 1 de cada 3 clientes posee niveles de rentabilidad bajos.
- El 100% de acciones en redes sociales son de branding y customer care.

En base a los datos proporcionados podríamos afirmar que hoy las entidades bancarias luchan día a día en lograr una atención exclusiva hacia sus clientes, es decir, lograr mediante atributos o servicios la permanecía y exclusividad operacional del cliente, en otras palabras hablamos de ser el banco principal y único en la relación cliente/banco.

⁵ PWC: Firma de servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento impositivo y legal, teniendo presencia en mas de 157 países. <http://www.pwc.com.ar/>

Entre las acciones, atributos y servicios que actualmente utilizan hoy las entidades bancarias para atraer y retener su clientes , tenemos:



Capítulo 2: ¿Qué es un Modelo de Negocio? ¿Y Cuáles son sus Partes Componentes?

2.1 ¿Qué es un Modelo de Negocio?

En su investigación, Osterwalder comienza haciendo mención a las definiciones de los términos por separado:

Negocio: Actividad de compra y venta de bienes y servicios, o de una empresa en particular que hace esto para ganar dinero.

Modelo: Representación de algo, como un objeto físico, que es por lo general más pequeño que el objeto real, o como una simple descripción del objeto.

Si se combinan ambas definiciones tenemos:

“Un modelo de negocios describe las bases sobre la que una empresa crea, proporciona y capta valor”.⁶

Creemos que la mejor forma de describir un modelo de negocios es dividirlo en nueve componentes básicos, que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve componentes cubren las cuatro áreas principales de un negocio: Oferta; Cliente; Infraestructura y Viabilidad Económica.

Oferta: Responde a qué, es decir, en que negocio se encuentra la empresa, que productos y que propuesta de valor ofrece al mercado. No solo alcanza al conjunto de productos y servicios sino también a la manera en la que se diferencia de sus competidores. Esta área se encuentra compuesta por el elemento Propuesta de Valor que, a su vez, se puede descomponer en un conjunto de subelementos llamados “ofrecimientos”.

Cliente: Responde sobre quién es el consumidor objetivo, como se le ofrecen los productos y servicios, y como construir una sólida relación con ellos. La interfaz incluye todos los aspectos relacionados con los clientes. Esta contiene la elección del segmento objetivo, los canales por los cuales se pone en contacto con ellos y el tipo de relación que la compañía quiere establecer con sus clientes. Esta área describe cómo y a quién quiero entregar mi propuesta de valor.

Infraestructura: Responde a como la empresa resuelve eficientemente temas sobre logística e infraestructura, con quien lo hace y que tipo de redes empresariales requiere. Este pilar explica como una empresa crea valor, para lo

⁶ Osterwalder A. & Pigneur Y. (2011). Generación De modelos De Negocio

cual describe que se necesita para ofrecer la Propuesta de Valor y mantener la interfaz con el cliente.

Viabilidad económica: Responde a cuál es el flujo de ingresos del modelo, cuales son los costos de la estructura y la forma de sustentabilidad del modelo de negocios.

2.2 Componentes de un Modelo de Negocio

A continuación se expondrá de manera sintética y precisa los diferentes elementos componentes de un modelo de negocios, según lo plantea el autor Osterwalder en su publicación, "Generación de Modelos de Negocios".

Entre los módulos integrantes del modelo de negocios tenemos:

Segmento de mercado: En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

Se parte de la premisa que los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes. El verdadero desafío para las empresas estará en conocer de manera exhaustiva las necesidades específicas del cliente objetivo, logrando el diseño del modelo acorde a aquellas carencias específicas detectadas.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.
- Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos.
- Requieren un tipo de relación diferente.
- Sus índices de rentabilidad son muy diferentes.
- Los clientes están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Con el fin de establecer una segmentación de cliente, las empresas descomponen el segmento de mercado en un conjunto de diferentes características que se pueden llamar criterio, las cuales pueden ser de carácter geográfico o socio-demográficas.

Propuesta de valor: Es el factor que hace que un cliente se decida por una u otra empresa, teniendo como finalidad solucionar un problema o satisfacer una necesidad. En otras palabras es el conjunto de productos y servicios destinados a satisfacer los requisitos de un segmento de mercado determinado.

Una propuesta de valor crea valor para un segmento gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.).

La relación que existe con los demás elementos del modelo de negocio, es que la propuesta de valor representa valor para un segmento de clientes objetivos y se basa en una o varias capacidades. Esta puede ser descompuesta en un conjunto de Ofrecimientos y es caracterizada por sus atributos, como los son el razonamiento, nivel del valor, nivel de precio y ciclo de vida.

Realizando un descomposición de los ofrecimientos, una empresa puede observar donde se encuentra respecto a su competidor, lo que le permitirá innovar y diferenciarse respecto a este y alcanzar una posición competitiva.

El conjunto de ofrecimientos que constituyen una propuesta de valor son:

- 1) Razonamiento:** Captura las razones de por qué la empresa cree que su propuesta de valor genera valor para su cliente.

- El USO: El valor deriva generalmente del uso en si del bien o del servicio que presta, y se crea cuando las características del producto o servicio satisfacen las necesidades del consumidor. Es decir, crea valor cuando el valor percibido por el cliente coincide con el valor esperado.
- REDUCCIÓN DEL RIESGO: Pueden existir temores financieros o que el mismo bien o servicio no funcione en la actualidad o en el futuro. Para ello la empresa puede tener en cuenta numerosas acciones para disminuir el riesgo del cliente.
- REDUCCIÓN DEL ESFUERZO: Esto es, hacerle la vida más fácil al cliente, facilitar las cosas o hacerlas mas prácticas.

2) Nivel de Valor (utilidad para el consumidor): Capturar

detalladamente la utilidad que ofrecen los componentes del bien o servicio para el cliente. Para ello se presenta una escala de valores cualitativos:

- ME TOO (yo también), se considera cuando el cliente no diferencia entre los productos o servicios que ofrece una empresa y otra.
- IMITACIÓN INNOVADORA, se observa cuando una empresa imita una propuesta de valor pero la mejora, agregando elementos o atributos innovadores.
- EXCELENCIA, el valor se encuentra en un extremo máximo, por ejemplo, productos o servicios de alta gama.
- INNOVACIÓN, significa que una empresa ofrece un nuevo producto o servicio o una combinación revolucionaria de ambos.

3) Nivel de precio: A través de este atributo se compara el nivel de precio de la empresa y el de su competidor. Los niveles puede ser:

- GRATIS
- ECONOMICO
- DE MERCADO
- ALTA GAMA

Además de los elementos mencionados con anterioridad, existen otras variables que pueden lograr el mismo objetivo, las cuales son:

- **LA NOVEDAD:** Existen propuestas de valor que satisfacen nuevas necesidades que los clientes no reconocían porque no había ninguna oferta similar o porque simplemente no existía la necesidad.
- **LA MEJORA DEL RENDIMIENTO:** El aumento o mejora del rendimiento de un producto o servicio puede generar valor para el cliente.
- **LA PERSONALIZACIÓN:** La adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos, crean valor.
- **REDUCCIÓN DE COSTOS:** La reducción de costos para los clientes, generan valor.
- **LA ACCESIBILIDAD:** El poner al alcance de los clientes productos o servicios a los que antes no tenían acceso, genera valor para ellos.

Canales: Los canales de comunicación, distribución y ventas establecen contacto entre las empresas y los diferentes segmentos de mercado.

Como función de los canales podemos nombrar:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.

- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención postventa.

El canal de distribución describe como la empresa entrega la propuesta de valor al segmento de clientes objetivos. Generalmente la empresa presenta uno o varios canales que, a su vez, pueden ser desagregados entre varios links o conectores.

Los links o conectores describen las partes del canal de distribución y muestran las tareas específicas de marketing, con lo cual, un conjunto de links construyen un canal. En resumen la relación que existe entre un link o conector y los demás elementos del modelo de negocio es que son parte de un canal y describen un rol específico del mismo, y, a su vez, este puede ser parte de la propuesta de valor o estar relacionado con otro link.

Los atributos del elemento link o conector que generan valor son:

- 1) Razonamiento:** Al igual que en el elemento “ofrecido” de la propuesta de valor, se pueden detectar tres formas:
 - USO: El link puede crear valor si coincide con las necesidades del cliente y si se entrega en la propuesta de valor de la empresa.
 - RIESGO: Se puede crear valor por la reducción de un riesgo. Generalmente, esto es viable con el uso de internet.
 - ESFUERZO: Las mejoras originadas por la tecnología de la información en los canales y la creación de valor, tuvo su mayor impacto en la reducción del esfuerzo del consumidor.

2) Ciclo de compra del cliente: El objetivo de este atributo es identificar que funciones del ciclo de compra del cliente cumplimenta el link o enlace.

- **CONOCIMIENTO:** En esta etapa el cliente identifica la propuesta de valor a través de la publicidad, promociones, relaciones públicas y asociaciones que la empresa realiza para satisfacer las necesidades detectadas.
- **EVALUCIÓN:** Esta etapa es importante para proporcionar al cliente, la mayor cantidad de información para asistirlo en el proceso de evaluación. La tecnología de la información ha ayudado mucho en ofrecer más y mejor información, esto incluye datos de la empresa, referencias, la propuesta de valor y la disponibilidad del producto.
- **COMPRA:** Esta fase incluye negociación, toma de decisión, contrato, pedido y seguimiento, facturación y pago y el cumplimiento por parte de la empresa.
- **SERVICIO POSTVENTA:** Esta fase es probablemente la más importante porque puede generar fidelidad del cliente. El servicio postventa contribuye enormemente a la satisfacción del cliente, ayudándolo a que obtenga el mayor beneficio de la propuesta de valor y asistiéndolo en caso de problema.

Relaciones con los clientes: Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. Las relaciones pueden estar basadas en los siguientes fundamentos:

- Captación de clientes

- Fidelización de clientes.

La relación que existe con los otros elementos del modelo de negocio es que éste describe la relación que la empresa establece con el segmento de mercado objetivo. La relación se basa en el valor del cliente y puede ser descompuesta en diferentes mecanismos de relaciones:

- 1) **La personalización:** Con el objetivo de lograr una interacción más personalizada, se recopila y utiliza información sobre los perfiles de clientes, gustos, necesidades, todo gracias a la tecnología de la información.
- 2) **La Confianza:** Es necesaria que exista entre las partes para que un negocio se concrete. Actualmente en un entorno empresarial más global, que requiere transacciones cada vez más virtuales y donde generalmente las partes no se conocen entre sí, las organizaciones han creado un nuevo mecanismo de confianza mediante el uso de la tecnología de la información.
- 3) **La creación de la marca:** La marca es un recurso fundamental para generar y sostener una ventaja competitiva. La marca se ve influenciada por cada interacción que la empresa posee con el cliente, esto incluye operaciones, marketing, relaciones públicas y en general el comportamiento en la sociedad.

Por último pueden existir otras categorías de relaciones como:

- **Asistencia Personal:** El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente, para que lo ayude durante el proceso de venta o posteriormente.
- **Autoservicio:** Proporción de todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.
- **Servicios Automáticos:** Servicio que reconoce a los diferentes tipos de clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos y transacciones.
- **Comunidades:** Muchas empresas tiene comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar problemas de otros.
- **Creación Colectiva:** Pedido de colaboración que realiza la empresa hacia sus clientes solicitando comentarios, experiencias, sugerencias, etc.

Fuentes de ingreso: Flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.

Un modelo de negocio puede implicar dos fuentes diferentes de ingreso:

- 1) Ingresos derivados de pagos puntuales de clientes.
- 2) Ingresos derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio postventa de atención al cliente.

Entre las formas de generar ingresos tenemos:

- **Venta de Activos:** Fuente de ingreso más conocida.

- Cuota por Uso: Se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza, más paga el cliente.
- Préstamo/Alquiler/Leasing: Fuente de ingreso que surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido.
- Concesión de Licencias: Permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio de un pago.
- Publicidad.

Recursos Claves: Permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.

Los recursos utilizados por la empresa pueden ser de diferentes tipos:

- Físicos: En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, maquinarias y redes de distribución.
- Intelectuales: Nos referimos a marcas, información, patentes, derecho de autor, etc.
- Humanos: Todas las empresas necesitan de recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros.
- Económicos: Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados claves.

Actividades Claves: Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades claves. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos claves, son necesarios para crear y ofrecer una propuesta de valor.

Las actividades varían en función del modelo de negocio, existiendo las siguientes categorías:

- **Producción:** Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior.
- **Resolución de problemas:** Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente.
- **Plataforma/Red:** Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave, están subordinados a las actividades relacionadas con la red.

Asociaciones Claves: Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos.

Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Asociación entre empresas competidoras.
- Joint Ventures (Empresas Conjuntas) para crear nuevos negocios.

- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Para formalizar una asociación deben existir acuerdos previos; estos son sub-elementos que explican la motivación, el funcionamiento y las condiciones del convenio celebrado entre las partes.

Las motivaciones pueden ser:

- Optimización o economías de escala.
- Reducción de riesgos e incertidumbre.
- Compra de determinados recursos y actividades.

Estructura de Costos: Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo, los cuales varían de un modelo de negocios a otro.

Obviamente, los costos deben minimizarse en todos los modelos, pero resulta útil distinguir dos estructuras de costos:

Según costos: Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, con propuesta de valor de bajo precio.

Según valor: Algunas empresas no consideran que los costos de un modelo de negocio sean prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor.

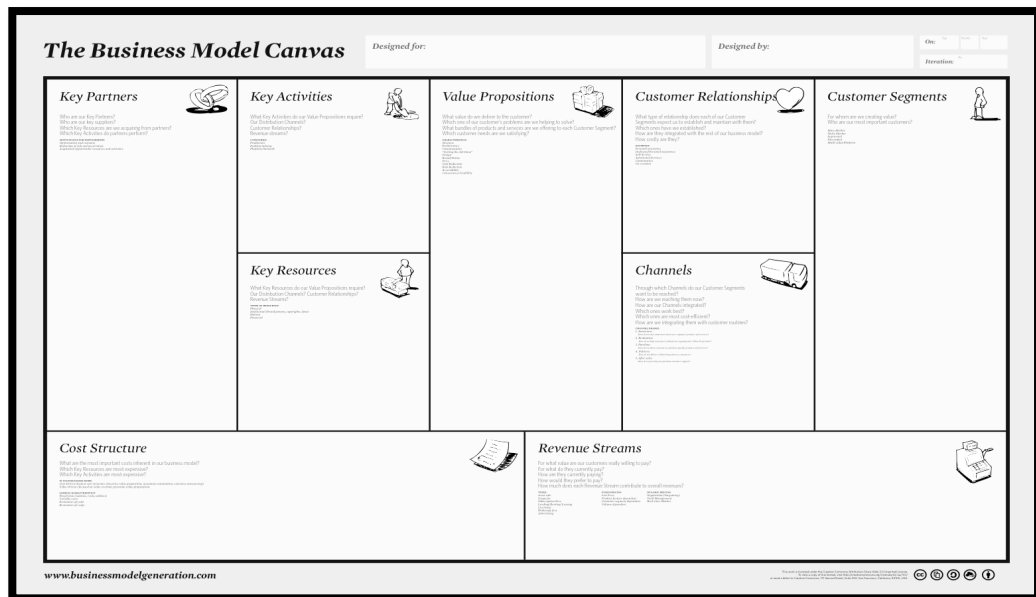
Normalmente, la propuesta de valor Premium y los servicios personalizados son aspectos distintivos de modelos basados en el valor.

Los nueve módulos anteriormente desarrollados del modelo de negocios forman la base de una herramienta útil denominada “el lienzo de modelo de negocio”. Esta herramienta es parecida al lienzo de un pintor, donde se puede

esbozar modelos de negocios nuevos o existentes. Se trata de una metodología práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis.

Gráficamente la herramienta podría expresarse en el siguiente lienzo:

Gráfico N° 1: Lienzo de modelo de negocio.



Capítulo 3: Posicionamiento Estratégico

3.1 Estrategia

Una buena parte del pensamiento estratégico hunde sus raíces en el lenguaje militar y económico. No es sorprendente, por lo tanto, que “rivalidad, conflicto y poder” sean términos utilizados comúnmente para derrotar a los competidores. Entonces nos preguntamos ¿Qué es una estrategia?

En la actualidad el termino “estrategia” se convirtió en una herramienta imprescindible de la actividad gerencial, definiéndola de manera vulgar, como el planeamiento de los dirigentes para obtener resultados coherentes con la gestión y los objetivos de la organización.

Sin embargo, existen otras perspectivas respecto de la estrategia, siendo una de ellas el **posicionamiento**, es decir, tomar posición frente al mercado y la competencia. Significa definir como quiero ser y como deseo que me perciban los clientes, los competidores y la comunidad. El profesor Michael Porter, afirma:

“La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de diferentes actividades para brindar una mezcla única de valor”.

Buena parte de la definición de la estrategia y el posicionamiento de una empresa, surge de la correcta interpretación sobre cuál es exactamente la necesidad que como empresa quiero llenar y que espera el cliente como comprador obtener.

Lograr una adecuada estrategia de posicionamiento, es cada vez más difícil en épocas de revolución tecnológica donde el flujo de información genera mecanismos de autodefensa respecto a la información transmitida por la organización, generando además una tendencia a percibir las cosas que tienen relación con nuestros intereses y hábitos preexistentes, ya sea para apoyarlos o para refutarlos.

3.2 Posicionamiento

Antes de referirnos y entrar en profundidad a la herramienta de posicionamiento estratégico denominada Modelo Delta, creo importante mostrar el modelo propuesto por el autor Michael Porter. Si bien ambos modelos se presentan como contradictorios, los mismos podrían complementarse en la práctica, enriqueciendo ambas perspectivas y proporcionando así un modelo estratégico integrado.

Entre los aportes del autor, podemos referirnos a la creación de la estrategia de posicionamiento como un proceso analítico, el cuál se encuentra reflejado en su publicación “Estrategia competitiva” (Competitive Strategy) en 1980. Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria.

Identifico 3 estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear a largo plazo esta posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria.

1) Menor costo: puede lograrse con economías de escala, simplificación de los productos y participación de mercado que permitan aprovechar las experiencias y los efectos del aprendizaje. Como contraprestación de implementar esta estrategia, existirían grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducción de los márgenes de utilidad para lograr una mayor participación de mercado.

2) Diferenciación: se obtiene creando un producto que el cliente perciba como único y altamente valioso, por lo que esta dispuesta a pagar un extra. La diferenciación se considera como una barrera protectora contra la competencia

debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio.

3) El enfoque: Consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en formas más eficientes que los competidores.

Ambas estrategias (3) sirven como protección contra las 5 fuerzas competitivas planteadas por el mismo autor. El modelo holístico permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, porque ejerce influencia directamente en los precios que las empresas pueden fijar, su estructura de costos y sus requerimientos de inversión de capital. Las fuerzas son: La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos actores potenciales, la amenaza de posibles sustitutos, el poder de negociación de los compradores y por último el poder de negociación de los proveedores.

En primer momento podríamos concluir que la herramienta descrita con anterioridad, no anticipa los cambios en el escenario competitivo generado por las redes, es decir, es una opción estratégica convencional cuyos actores principales son sus competidores mediante la mejora de las economías del producto, ni tampoco ofrece el más efectivo posicionamiento estratégico para competir en la actualidad, centrándose en los competidores en lugar de los clientes, principal fuente de rentabilidad.

3.3 Modelo Delta

El Modelo Delta es una aproximación novedosa al desarrollo de una estrategia de negocios en una economía cada vez más interconectada por redes de todo tipo. La característica predominante de este nuevo entorno económico es la universalidad de las redes financieras, de transporte, tecnológica, de comunicación, virtual, las cuales se encuentran conectadas entre sí.

Las redes económicas han alterado la naturaleza de la competencia y ampliado las relaciones entre clientes y proveedores, permitiendo el surgimiento de nuevos modelos competitivos de negocio e incentivando la aparición de nuevos participantes.

El modelo creado por Arnoldo Hax⁷ el cuál se encuentra publicado en uno de sus libros más conocidos (The Delta Model), propone un esquema integrado que define posicionamientos estratégicos nuevos y sostenibles junto con los procesos organizacionales requeridos para alcanzarlos. La estrategia definida tiene como base el vínculo con el cliente en lugar de la rivalidad. También expande el dominio de los actores estratégicos para incluir a los proveedores, competidores, sustitutos y empresas complementarias.

3.3.1 El Triángulo: Un Nuevo Conjunto de Opciones Estratégicas.

La primera reflexión que surge normalmente en el proceso de definición de la estrategia de la empresa, es decidir el posicionamiento estratégico correspondiente, para lo cuál es necesario en primer momento la definición de

⁷ Arnoldo Hax: Ingeniero chileno, profesor de la Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology (MIT) conocido por ser el autor del Modelo Delta de gestión estratégica.

la misión de la empresa.

Una forma muy popular de definir la misión es identificar la llamada “intención estratégica”. Este es un proceso activo de gestión que crea sentido de urgencia, concentra la atención de la organización completa en la importancia de tener éxito y mueve a la gente a actuar.

El triángulo es una herramienta simple y eficaz para describir un posicionamiento estratégico significativo para la empresa, constando con las siguientes alternativas:

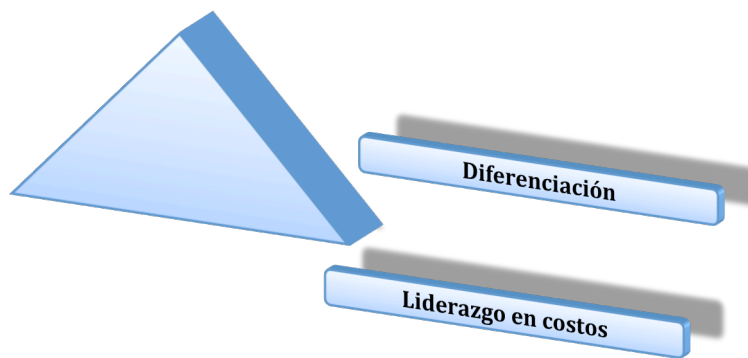
Hay tres opciones estratégicas muy diferentes entre si.

- ***El Mejor Producto (MP)***, es un posicionamiento tradicional a la hora de competir. El posicionamiento del Mejor Producto se basa en la fórmula clásica de la competencia. El producto tiende a ser estándar y desagregado. El cliente es algo genérico, masivo y sin rostro. La atención se centra principalmente en la competencia que intentamos igualar o superar. Sus fuerzas impulsoras son la economía del producto y la cadena interna de distribución que mueven una producción eficiente del mismo. La innovación se centra en el proceso interno de desarrollo de productos. La mayor limitación de este enfoque radica en que llega al mínimo de relaciones con el cliente y de allí que las empresas involucradas se vuelven sumamente vulnerables a nuevos ingresos. Su preocupación obsesiva por la competencia suele llevarlas a la imitación y a la guerra de precios con la resultante rivalidad y coincidencia, el peor de todos los negocios.

El Mejor Producto es un posicionamiento estratégico que surgió en la era industrial y es la opción estratégica normal de la gran mayoría de las

empresas de la actualidad. Los negocios que adoptan el Mejor Producto atraen a sus clientes en virtud de las características intrínsecas del producto mismo.

Existen dos formas de conseguir un posicionamiento estratégico basado en el Mejor Producto:



Diferenciación: La diferenciación ofrece algo más allá del precio y que resulta realmente distintivo. Pueden ser opciones que hacen del producto algo realmente diferente, ejemplo de esto, la calidad inimitable de un producto o la imagen que generan ciertos productos, concibiendo esto un símbolo de clase y de éxito.

La mentalidad del producto genérico e indiferenciado supone que ciertos productos no pueden diferenciarse, por lo tanto la única forma significativa de competir en esos casos es con una estructura de costos bajos. La diferenciación, es hoy una estrategia que mantiene su vigencia en el mundo actual de los negocios.

Liderazgo de costo: Proporciona al cliente una ventaja por su bajo precio. En este caso el precio es la fuerza decisiva que permite atraer y retener al cliente. Por ello toda la atención y los esfuerzos se concentran en derrotar al competidor, lo que genera una situación de rivalidad permanente y guerras de precios que terminan por afectar adversamente a todos los participantes de la industria.

- **Solución Integral Para El Cliente (SIC):** Estrategia completamente inversa al criterio anterior del Mejor Producto. En lugar de tratar al cliente en bulto, buscamos comprender y relacionarnos íntima y profundamente con el cliente, con lo cual podemos crear propuestas valiosas que nos relacionen con cada cliente en particular. En lugar de desarrollar y vender productos uniformes y aislados, buscamos entregar una gama coherente de productos y servicios que apuntan a mejorar la capacidad del cliente para crear su propio valor económico. En lugar de concentrarnos hacia adentro en nuestra propia cadena de suministro, buscamos desarrollar una cadena de suministro integrada que nos vincula con los proveedores y clientes claves. En lugar de centrarnos en la competencia e imitarla, redefinimos las formas de captar y atender a los clientes aunando todas las capacidades corporativas, complementadas con servicios externos adecuados que perfeccionan nuestra oferta de productos.

Respecto a esta posición, las empresas creativas aprenden también a rediseñar sus procesos de innovación. No se limitan a redefinir sus

productos, sino que establecen esfuerzos de diseño conjunto de productos con clientes escogidos. Esta interacción cercana con el cliente abre espacios de aprendizaje mutuo, en los cuales el cliente llega a conocer las peculiaridades de la oferta y la empresa conoce la forma en que el cliente hace uso de sus productos o servicios. Existen tres formas para poder alcanzar el posicionamiento de Solución Integral para el cliente:



Redefinir la Experiencia del Cliente: Cuando se adopta un posicionamiento basado en la Solución Integral del Cliente que usa como estrategia la redefinición de la experiencia del cliente, se necesita tener una comprensión cabal de la forma en que un cliente interactúa con el producto o servicio y luego redefinir esa experiencia en beneficio del cliente. Dichas experiencias son compartidas por los clientes en una variedad de circunstancias que van desde el financiamiento, uso, rediseños, reparaciones, venta y reemplazo del mismo.

La empresa debería establecer con el cliente una relación y no limitarse a efectuar una transacción. Esta presencia continua permite al cliente conocer mejor los servicios de la empresa y aumentar su confianza en los

resultados prometidos por ella, lo que constituye un activo que no resulta fácil de transferir a otro competidor con una oferta similar.

Amplitud Horizontal: El propósito es mejorar la economía del cliente, integrando y ajustando a sus necesidades un amplio espectro de productos y servicios. Como consecuencia, se fortalece el vínculo con el cliente porque un paquete más vasto de productos crea oportunidades para establecer un vínculo más intenso. El alcance horizontal va más allá de la simple agregación de productos. Mientras que la estrategia de juntar varios productos en una única oferta genera un descuento por volumen, una estrategia de alcance horizontal mejora el servicio por la integración y adaptación de un conjunto de productos y servicios a las necesidades del cliente, lo que se consigue de un mejor modo que si cada componente fuera adquirido en forma separada.

Integración del Cliente: Las empresas que adoptan un posicionamiento basado en la integración con el cliente se hacen cargo de algunas actividades que anteriormente ejecutaba el cliente. Las realizan de un modo más efectivo y eficiente que el cliente y le mejoran su rentabilidad. El mismo cliente y la empresa invierten tiempo y recursos en el desarrollo de un producto especial, a la medida de sus necesidades, y definen la forma en que éste va a ser utilizado y procesado por el cliente. Así se crean costos de cambios y lazos que van mucho más allá de la inversión hecha por la empresa y que crecen con el tiempo.

- **Consolidación Del Sistema (CS)**, es la opción estratégica de mayor alcance. Incluye la empresa extendida, es decir, la empresa en sí, sus clientes, sus proveedores, y de un modo muy especial, las empresas “complementarias.” Estas últimas aumentan el valor de la cartera de productos y servicios complementarios. La clave de esta opción estratégica es identificar, atraer y desarrollar un amplio conjunto de empresas complementarias. Estas son normalmente externas a la propia empresa, aunque en organizaciones muy grandes y diversificadas también pueden encontrarse en su interior. Los canales de distribución son frecuentemente una consideración fundamental para el posicionamiento estratégico basado en la consolidación del sistema.

Como ocurre con otros aspectos relativos al vínculo con el cliente, hay tres formas de conseguir la Consolidación del Sistema:



Estándares de Propiedad Restringida: Una empresa que se posiciona exitosamente con una estrategia basada en estándares de propiedad, atrae clientes gracias a su extensa red de empresas complementarias designadas para trabajar con su producto. Si una empresa quiere utilizar empresas

complementarias, esta obligada a utilizar estándares de propiedad registrada.

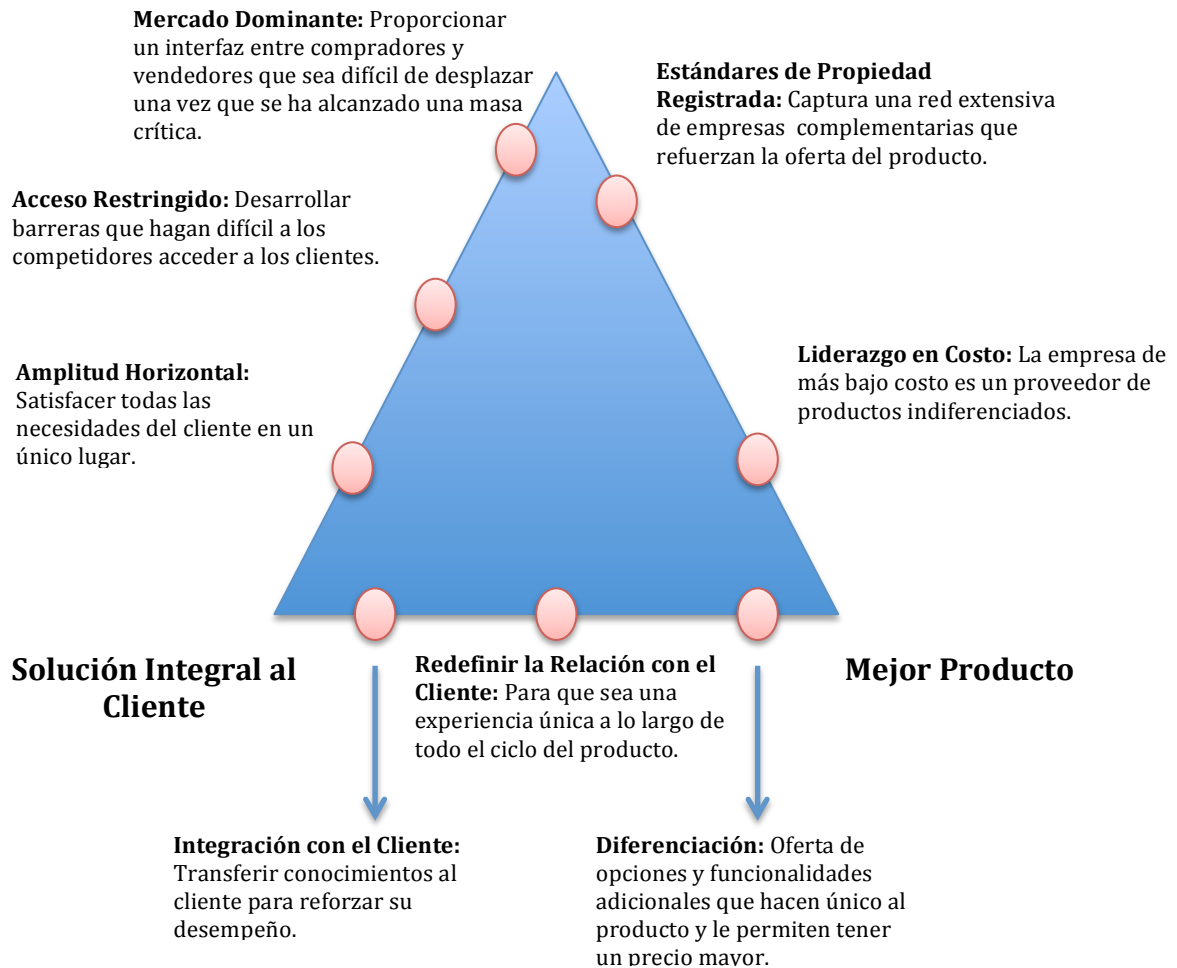
La evolución tecnológica crea un red de interacciones entre participantes fragmentados y especializados que hace casi obligatorio el empleo de estándares para asegurar un trabajo efectivo entre empresas independientes.

Mercado Dominante: Un mercado dominante es un negocio que proporciona un lugar donde se produce un intercambio de información, dinero o artículos físicos. El lugar de compensación crece exponencialmente con el número de personas que van allí a curiosear, comprar o intercambiar artículos. Como en todos los casos de Consolidación del Sistema, la segmentación es nuevamente importante. Un negocio puede ser un mercado dominante en un sector, pero fallar en otro. Como característica de este posicionamiento es que una vez que una empresa alcanza una masa crítica, es muy difícil desplazarlas.

Acceso Restringido: Los estándares de propiedad registrada y los mercados dominantes proporcionan un vínculo con el cliente y simultáneamente dejan fuera a los competidores. Se encuentran en el máximo de la escala de vínculos con el cliente. La restricción del acceso de un competidor es también una estrategia poderosa de Consolidación del Sistema, aunque en un grado algo menor que las dos anteriores. En este caso, los competidores están impedidos de tener acceso a los clientes, porque el canal tiene una capacidad limitada que le impide manejar a varios proveedores.

La relación con el cliente debe incorporarse explícitamente a nuestros modelos de negocios e ir más allá del clásico modelo centrado en el producto.

Consolidación del Sistema



Las opciones estratégicas descritas con anterioridad, deberían hacer explícita las opciones estratégicas que los gerentes han identificado utilizando el triángulo. Se tiene dos conjuntos de información en una misión del negocio. En primer lugar la definición del ámbito de negocio que debe incluir una apreciación del dominio competitivo de dicho negocio, descrito en términos de su cartera completa de productos, cobertura de mercado, estructura, caracterización de los clientes y presencia geográfica.

En segundo lugar, las competencias centrales deben incluir los recursos tangibles e intangibles necesarios para alcanzar el posicionamiento competitivo deseado.

3.3.2 El Triángulo: Dimensiones

Presentadas las tres opciones estratégicas, cabe destacar que muchas empresas siguen las prácticas propias de un posicionamiento de Mejor Producto, aunque no sea esta una elección explícita. No existen situaciones en la cuales la estrategia de MP sea la más apropiada, ya que efectivamente hay empresas de excelencia, que sobresalen en todas las dimensiones concebibles de medición del desempeño y que se ubican en éste vértice del triángulo.

A continuación se expondrán aquellas dimensiones determinantes, para cada una de las posiciones estratégicas nombradas.

Tabla N° 3: Dimensiones, Modelo Delta.

Posicionamiento Competitivo	Mejor Producto	Soluciones Integrales para clientes	Lock-in del Sistema
Enfoque estratégico	Producto: El negocio, su sector y sus competidores	Corporación: La firma, sus clientes y sus proveedores	La empresa extensa: La firma, sus clientes, sus proveedores y complementadores
Benchmarking	Competencia	Clientes	Complementadores
La propuesta de valor para el cliente	Centrada en producto: Economía del producto	Centrada en clientes: Economía del cliente	Centrada en sistemas: Economía del sistema
Oferta de producto	Productos estándar	Composición personalizada de productos y servicios	Cartera amplia de productos y servicios por complementadores
Cadena de suministro correspondiente	Cadena interna de suministros	Cadena integrada de suministros: Proveedores, la firma y los clientes	Cadena de suministro de sistema: Los proveedores, la firma, los clientes y los complementadores
Canales correspondientes	Canales genéricos: Distribución masiva	Canal directo a grupo objetivo	Canal directo masivo
Impacto sobre las marcas	Orientación al producto: Explosión de marcas	Marcas armonizadas en torno al cliente: Cartera coherente de marcas	Marcas armonizadas en torno al sistema: Integración de marcas
Enfoque de innovación	Desarrollo interno de productos	Innovación de productos conjuntos con el cliente	Los complementadores como innovaciones claves
Papel de la tecnología informática	Soporte Interno: Ejemplo SAP	Soporte de clientes y proveedores: Comercio electrónico	Soporte total de red: Ejemplo e-system
Grado de vinculación con clientes	Escaso: Depende exclusivamente de las características del producto	Potencialmente alto: Reforzado por la personalización y aprendizajes mutuos	Potencialmente el más alto

Fuente: Elaboración propia

Indistintamente de las diferentes dimensiones que plantea el modelo Delta para cada uno de los vértices del triángulo, el “cliente” es la fuente primordial de rentabilidad.

Capítulo 4: Aplicación Modelo de Negocio, Entidad Testigo.

El caso de estudio se basa en una entidad financiera que comienza sus actividades no bancarias en 1985. En 1998, fue autorizado por el Banco Central de la República Argentina para funcionar como banco comercial, desarrollando sus actividades como banco mayorista pionero en la emisión de bonos corporativos y actuando en el área de trading de títulos públicos y privados.

Una década más tarde realizó un cambio sustancial de su negocio, comenzando a operar como banco minorista focalizado en segmentos con bajos niveles de bancarización. En la actualidad los segmentos atendidos por la entidad pueden clasificarse como Banca Individuos y Banca Empresa; pero ambas bancas por separado justifican una cartera de productos diferentes y la existencia de una sub-segmentación para cada una de ellas.

Planteado esto, focalizaremos el desarrollo del presente trabajo en la Banca Individuos como único negocio a analizar.

4.1 Modelo de Negocio, Componentes - Entidad Testigo.

Desarrollado teóricamente cada uno de los bloques del modelo de negocio en los apartados anteriores, identificaremos cada uno de manera simple y sintética, con el fin de poder hacernos de una idea del modelo de negocios actual asumido por la entidad de estudio y aquella propuesta de valor ofrecida.

Componente N°1: Segmentación de Mercado.

Refiriéndonos a la entidad testigo, particularmente a la banca individuos podemos encontrar los siguientes Segmentos:

- Segmento Jubilados y pensionados (Provinciales/ Nacionales).
- Segmento Plan sueldo Público y Privado.
- Mercado abierto: Potenciales clientes, no bancarizados en la entidad. Estudiantes, Profesionales independientes, Comerciantes y todas aquellas personas interesadas en bancarizarse en la entidad.
- Segmento Premium.

Como resultado de las acciones implementadas por la entidad de estudio, las carteras activas de Banca Individuos, registraron en 2013 un crecimiento del 31,9 %, manteniendo el segundo lugar entre las entidades de sistema financiero, en función del volumen de sus carteras de prestamos personales y tarjetas de crédito. El mayor crecimiento se registro en los segmentos jubilados con un 47,8%, plan sueldo privado con un 33,3%, y con un 21,5% para plan sueldo público. En resumen, para el segmento estudiado, la entidad cuenta con 3.137.345 millones de clientes.

Adicionalmente se puede considerar para el caso de estudio, una nueva segmentación por nicho de mercado, la cual ha venido tomando protagonismo

con el tiempo, que son los clientes Premium. Con el fin de apoyar esta estrategia de atención personalizada, se implementaron centros exclusivos de atención, alcanzado hoy mas de 500 mil paquetes activos.

Componente N°2: Propuesta De Valor.

Propuesta: Promover la bancarización y accesibilidad de servicios financieros mediante la amplia red de sucursales, tanto para los clientes actuales y potenciales interesados en los servicios prestados por la entidad testigo.

Como variable de enlace para tal propuesta, la entidad propone la excelencia en su atención y la generación de relaciones a largo plazo, basadas en la confianza y transparencia. Entre los atributos identificados para la propuesta de valor ofrecida tenemos:

1)- Razonamiento

EL USO: El valor deriva en sí, de la efectiva bancarización, la cual genera una variedad de servicios adaptados a las necesidades del cliente, las cuales podrían ser, necesidades de financiamiento, necesidades de asesoramiento inherentes a la simple bancarización e incluso necesidades de acceso de diferentes beneficios promovidos por la entidad testigo a través de su amplia cartera de productos.

REDUCCIÓN DE RIESGO: Se busca operar con la máxima transparencia a fin de crear un marco de confianza y credibilidad para todos los grupos de interés con los que se interactúan día a día. Para ello se implemento:

- El cumplimiento de estándares y buenas prácticas a nivel nacional e internacional relacionada con la transparencia y la responsabilidad de la gestión asumida.
- Luchar contra la corrupción, el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo, aplicando la apropiada política “conozca a su cliente” para la detección de este tipo de operaciones.
- Disposición de canales de comunicación.
- Desarrollo de herramientas y códigos para respetar la ética y la buena conducta en las operaciones.

REDUCCIÓN DE ESFUERZO: Enfrentamos hoy, un cliente totalmente independiente, el cuál decide como hacer sus gestiones bancarias, el formato en el que recibe su información y el momento en el cuál desea realizar estas operaciones. Hoy se busca potenciar al máximo la experiencia del cliente con el fin de contribuir a la propuesta de valor que es “diferenciarnos por nuestra cultura única, de cuidado al cliente”. Gracias a la informatización de las actividades se ha podido agilizar y reducir el tiempo de espera de los clientes mediante diferentes servicios ofrecidos, entre ellos tenemos, consultas en tiempo real de la cuenta, mediante el uso de la internet, implementación de cajeros de reconocimiento de efectivo y acreditación en línea, que le permitieron al banco posicionarse como uno de los mejores prestadores por calidad de servicio.

2)- Nivel de Valor

Para el caso de estudio, las utilidades derivadas de los servicios ofrecidos por la entidad son similares hasta incluso idénticas a los servicios provistos por la competencia. Por eso la entidad asume la IMITACIÓN INNOVADORA, a partir de 2 atributos fundamentales:

- Mejorar y cuidar la experiencia del cliente, la cual no solo es una estrategia diaria, sino que es un valor asumido del ADN corporativo de la entidad (Visión; Misión).
- Cercanía: Entiendo esto como la diferenciación por nuestro trato personal y humano, el cual es posible gracias a las 22 jurisdicciones donde la entidad tiene presencia, generando esto mayor comodidad para el cliente.

Las imitaciones innovadoras asumidas tanto por la entidad testigo como por los demás competidores, tienen tiempos cortos de vida, dado que las entidades disponen de todos aquellos recursos necesarios para imitar de manera casi inmediata aquella acción generada por la competencia o la propia entidad de estudio. Por en caso hablamos de que la entidad puede ser la generadora de la innovación como imitadora de la misma. Como ejemplo de esto tenemos, existencia de DESCUENTOS otorgados por los bancos. Si bien algunas entidades fueron pioneras respecto a dicha estrategia, la cual fue implementada en épocas de crisis con el fin apuntalar el consumo de los clientes, en la actualidad es un atributo el cual ya forma parte de los modelos de negocios asumidos por las entidades.

3)- Nivel de Precio

Para el caso de estudio, el nivel de precio es de MERCADO, es decir, tanto para la entidad testigo como para las demás entidades del sector, hoy la pelea por conseguir clientes a sido una tarea difícil, es decir, hoy la diferencia racional, PRECIO, promoción, producto, no es una estrategia diferenciadora, debiendo recurrir a las experiencias y emociones de los clientes para su captación y satisfacción.

Componente N°3: Canales De Distribución

En correlación a la propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes de manera adecuada.

Entre otras de las perspectivas para mejorar la experiencia del cliente, existe la disponibilidad de diferentes medios de atención. Hoy la entidad testigo, al igual que sus competidores enfrenta el gran desafío de la aparición de nuevas tecnologías, las cuales han generado un cambio en la conducta de los consumidores. En cuanto a la entidad de estudio, podemos marcar que todos **los canales utilizados son propios y directos**, utilizado como factor principal el uso de la internet.

- Atención en sucursales.
- On-line Banking.
- Móvil Banking.
- Centros de Atención Telefónico las 24 hs.
- Cajeros automáticos y Terminales de Autoservicio (TAS).

Particularmente del canal (Cajeros automáticos y TAS), la entidad hace uso del mismo de forma eficiente, enfatizando dicho aspecto en su propuesta de valor, es decir, poder encontrarnos en cualquier lugar de las 22 jurisdicciones donde la entidad tiene presencia, generando esto mayor comodidad para el cliente. Con el fin de efectivizar la comunicación con los clientes respecto de dicho canal y otros, se implementó un geo localizador de sucursales, cajeros automáticos y beneficios para que el cliente pueda ubicar la información que necesita desde el lugar en el que se encuentre mediante su dispositivo móvil.

Otros canales:

- Pagina Web.
- Newsletters.
- Redes sociales, implementadas a partir del año 2013 (Facebook; Youtube).
- Cajeros Automáticos Móviles, 5 unidades. Utilizados para acercar el servicio de cajeros automáticos y conexión de internet a más de 20 ciudades, logrando un mayor acercamiento hacia los clientes en cada región.

Respecto a la contribución de la propuesta de valor, tenemos la siguiente gráfica:

Tabla N° 4: Canales, Entidad Testigo.

	Uso	Riesgo *	Esfuerzo *	Segmentos Utilizados
Canales				
Atención en sucursales	Venta/informativo/asesoramiento/reclamo	Alto	Mucho esfuerzo: Asistencia a sucursal	Jubilados
Home-banking	Venta/informativo/reclamo	Bajo	Poco esfuerzo: Autogestión	Plan Sueldo/Mercado A /Seg. Premium
Movil-banking	Transaccional/informativo	Bajo	Poco esfuerzo: Autogestión	Plan Sueldo/Mercado A /Seg. Premium
Centros de atención telefónicos	Venta/informativo/asesoramiento/reclamo	Bajo	Mucho esfuerzo: Tiempo	Banca Individuos Completa
Cajeros automáticos y terminales de autoservicio	Transaccional/informativo	Alto	Poco esfuerzo: Autogestión	Banca Individuos Completa
Página web	Venta/informativo	Nulo	Poco esfuerzo: Autogestión	-
Redes sociales	Informativo	Nulo	-	-
Newletters	Informativo	Nulo	-	-

Fuente: Elaboración Propia.

- **Uso:** En relación a este aspecto, a través de los diferentes canales, se ofrece una propuesta de solución a las diferentes necesidades de los clientes.
- **Riesgo:** Se puede crear valor por la reducción de un riesgo, utilizando como variable el uso de la internet. A modo de ejemplo, tenemos la posibilidad de realizar transferencia vía web en lugar de asistir a una

sucursal con el dinero. Para el caso de estudio, lo entendemos como la posibilidad de disminuir el riesgo de que un cliente, sufra algún hecho delictivo, robo, fraude o cualquier suceso que atente contra la seguridad financiera del mismo.

- **Esfuerzo Transaccional:** Mediante el uso de la tecnología de la información, la entidad busca la reducción del esfuerzo del consumidor al momento de la compra o contratación de un producto o servicio, respecto de los diferentes canales puestos a disposición.
- **Segmentos:** Preferencia por uso de los canales puesto a disposición para el segmento individuos.

Componente N°4: Relaciones con los Clientes

Como otro punto de importancia que la entidad reconoce para incrementar la propuesta de valor es la relación con sus clientes a través de sus diferentes centros y medios de atención. Dado el gran importancia del factor cliente y su elevado costo para conseguir nuevos la posición de la entidad respecto de la relación va a estar determinada paralelamente en:

Captación de clientes.

Entre los principales mecanismos:

- **Visitas a empresas con el fin de obtener la bancarización de los sueldos:**
Otra de las puertas de entrada para nuevos clientes lo constituye las cuentas sueldo que permite avanzar en la inclusión de quienes aún no participan en la utilización de los servicios financieros. Esto constituye un impulso a la bancarización y una oportunidad de venta cruzada de más productos y servicios.

- Búsquedas y visitas de Nucleadores: Entendemos por nucleadores institución sociales publica o privadas formadas por una gran cantidad de personas o intermediarios respecto de la entidad visitada , ejemplo: Colegios, clubs deportivos,etc . Se busca aumentar la bancarización por primera vez a productos financieros y brindar soluciones de cobros y pagos respecto de las operatorias llevadas a cabo por la entidad nucleadora, es decir, se busca manejar la caja recaudadora mejorando los tiempos y minimizando riesgos.
- Posibles recomendaciones: Resultado de una efectiva satisfacción del cliente o experiencia vivida respecto de la entidad testigo.

Fidelización de los clientes.

Entre algunos de los mecanismos de fidelización tenemos:

- La creación de la marca: El cambio demográfico y la innovación tecnológica ha dejado un impacto visible en la manera en los que los clientes interactúan con la entidad. Hablamos en definitiva en modificar nuestros modelos de negocios basados en productos a modelos basados en clientes.

Además de asumir un modelo de negocios orientado al cliente, podríamos nombrar como herramienta utilizada por la entidad testigo, el actual proceso de remodelación de sus sucursales y anexos, particularmente hablando para la provincia de córdoba, 71 en total. Actualmente las sucursales son el punto de contacto con los clientes, y como tal, la entidad invierte para incrementar el valor de la marca y/o

utilizarla como campo de prueba para perfeccionar la experiencia del cliente y las relaciones establecidas con ellos .

Sondeo de Opinión	Año 2013	Año 2012
Satisfacción General	8,56	8,55
Lealtad	8,65	8,51
Imagen de la marca	8,60	8,50

- La personalización segmentada: La relación entre los clientes y la entidad, hoy puede reproducirse a un costo mas reducido gracias a la tecnología de la información. Con el objetivo de lograr una interacción mas personalizada, se recopila y utiliza información sobre los perfiles de cliente, comportamiento de compra, gusto, necesidades, con el fin de lograr una mayor relación de conocimiento con el mismo. A modo ejemplo, dada la modalidad de relacionamiento y vinculación, la mayor parte de los clientes de la banca individuos posee una línea de préstamo personal precalificada, la cual es informada por aquellos canales usados con mayor frecuencia (Cajeros, Home-banking, Banca-móvil, ect.)

A demás existen las siguiente categoría de relaciones

- Asistencia Personal: a través de sus 429 sucursales distribuidas por todo el país.
- Asistencia personal exclusiva: a través de los 10 centros Premium
- Autoservicio: A través de los canales automáticos puesto a disposición de los clientes. (Aspecto descriptos en el componente “Canales”)
- Servicios automáticos.

Tabla N° 5: Relaciones con clientes, Entidad de testigo .

Valor para el cliente	Captación de cliente			Fidelización de cliente	
Descripción de la relación	Proponer una propuesta integral de servicios, con el objetivo de solucionar cualquier situación planeada por el cliente o posibles aspectos identificados por la entidad.			Consiste en lograr una relación de fidelidad a nuestros productos, servicios o marca, buscando además la recomendación.	
Mecanismos	Visita a empresas	Nucleadores	Recomendación	La marca (entidad)	Personalización
Razonamiento	Uso: otorga al cliente una impresión de beneficio para lograr una maximización de la actividad. Esfuerzo: Disminuye el esfuerzo del 1º contacto.	Uso: otorga al cliente una impresión de beneficio para lograr una maximización de la actividad. Esfuerzo: Disminuye el esfuerzo del 1º contacto.	Uso: conoce la propuesta de la entidad, gracias a la recomendación Riesgos: Reduce el riesgo de incertidumbre de conocer una nueva entidad Esfuerzo: elimina la búsqueda de información y precios	Uso: Conoce la propuesta de valor ofrecida por la entidad.	Uso: Conoce la propuesta de valor personalizada ofrecida por la entidad.
Funcionamiento	Personalización La entidad reconoce la potencialidad del cliente, estableciendo contacto.	Personalización La entidad reconoce la potencialidad del cliente, estableciendo contacto.	Confianza: el cliente confía en quien lo sugiere.	Valoración de la marca: Por medio de los productos y servicios ofrecidos.	Personalización: Recomendaciones y soluciones específicas para el cliente Valoración de la marca: Por medio de los productos y servicios ofrecidos.
Ciclo de compra	Etapa de conocimiento y evaluación	Etapa de conocimiento y evaluación	Etapa de conocimiento y evaluación	Etapa de compra y servicios post venta	Etapa de conocimiento personalizado. Etapa de compra y servicios post venta

Fuente: Elaboración propia.

Componente N°5: Fuentes De Ingresos

Podríamos afirmar que los ingresos obtenidos por la entidad de estudio derivan en la actualidad a través de dos formas según los explica el presente componente del modelo canvas:

- 1- Servicio y Venta De Productos: Préstamos, tarjetas de crédito y debito, seguros, bonos, títulos, cuentas, operaciones de comercio exterior, entre otros productos relacionados en la relación banco/ cliente.
- 2- Como segunda forma de ingreso, la cual se vienen consolidando año tras año es la existencia de DESCUENTOS otorgados por los bancos, los cuales surgieron como estrategia en épocas de crisis con el fin apuntarla el consumo de los clientes y al mismo tiempo como una propuesta de valor para cada uno ellos. Puntualmente respecto de nuestra entidad para mantener un agresivo plan de promociones, publicidades y acuerdos el banco ofrece.
 - 50% de descuento en cine y espectáculos – Todos los días.
 - 20% en Peluquería – Todos los días.
 - 10% y 20 % en combustibles – Todos los domingos.
 - Días de descuento en los principales Shoppings y tiendas del país, los cuales se encuentran segmentados por localidad y rubros.
 - Financiaciones específicas obtenida con tarjetas exclusivas de la entidad.
 - Descuentos en locales puntuales adheridos a su red de comercio amigos.

Podríamos afirmar que tanto nuestra entidad de estudio como demás competidores, consolidan en sus modelos de negocios dicha fuente de ingresos,

ya que salirse del esquema implicaría perder una gran cantidad de clientes, los cuales hoy forman y exigen la existencia de una cultura de descuento.

En cuanto al mecanismo de fijación de precios que se aplica ,cabe remarcar que debido a la amplia cartera de productos tenemos diferentes tipos de precio:

Precios fijos: Basados en variables estáticas, los cuales a su vez son precios diferenciales, en función de las características del producto y el segmento de clientes. Este tipo de precios es mayormente utilizado en productos de tipo transaccionales, es decir, caja de ahorros, Ctas. Corrientes, cajas de seguridad, comisiones, etc.

Precios Dinámicos: Basados en condiciones de mercado. Dentro de esta categoría están todos aquellos productos de mayor volatilidad financiera como títulos, bonos, , tarjetas de crédito, seguros, etc.

Componente N°6: Recursos Claves.

Refiriéndonos a los recursos claves de la entidad, a continuación se presentara una tabla comparativa en donde puede visualizarse la evolución que han ido sufriendo algunos de lo los diferentes recursos con los que cuenta la misma.

Tabla N° 6: Recursos, Entidad Testigo.

ENTIDAD TESTIGO	Depósitos Totales		Préstamos Totales		Activo		Patrimonio Neto		Sucursales		Cajeros Automáticos		Empleados	
	Ranking	Monto - Millones de Pesos	Ranking	Monto - Millones de Pesos	Ranking	Monto - Millones de Pesos	Ranking	Monto - Millones de Pesos	Ranking	Cantidad	Ranking	Cantidad	Ranking	Cantidad
dic-11	6	26.433,2	4	22.541,6	6	38.283,2	3	4.719,6	2	386	2	1.595	3	7.661
dic-12	6	32.494,0	5	28.788,5	5	43.998,7	3	6.199,1	2	401	2	1.758	3	7.718
dic-13	6	38.647,2	5	35.837,4	6	53.904,0	3	8.627,4	2	429	2	1.862	3	7.840

Fuente: Asociación de Bancos Argentinos (ABA)

Componente N°7: Actividades Claves.

Para el caso de estudio, podríamos afirmar que las mayorías de las actividades claves están relacionadas o dirigidas a:

1)- Resolución de problema, por tratarse de una empresa prestadora de servicios. Entendemos que una excelente atención o resolución de problemas son aspectos que mejoran la experiencia del cliente hacia la entidad, generando esto una mayor fidelización entre las partes.

- Centros de contacto al cliente CCC: Su función es la de contactar telefónicamente a los clientes por temas operativos específicos, brindándole soporte a las sucursales y optimizar tareas operativas de contacto con los clientes.
- Centros de atención telefónica las 24 hs: a través del CAT los clientes acceden a un servicio rápido y efectivo, mediante en el cual se pueden efectuar diferentes operaciones y consultas e incluso reclamos
- Implementación del modelo reclamos en la herramienta CRM (customer Relationship Management), brindado una mirada 360° sobre los clientes, integrando información sobre productos y reclamos, con el fin de reducir los tiempos de respuesta.

2)- Producción, entiendo esto como la adecuación y diseño de aquellos paquetes de productos, campañas y demás productos ofrecidos por la entidad a los segmentos objetivos que desea atender. Dicha actividad tiene una importancia importante con los canales a utilizar.

3)- Plataforma/Red: Puntualmente refiriéndonos a la entidad testigo tenemos las actividades de mantenimiento y adecuación de toda aquella infraestructura tecnológica la cual permite la operatoria rutinaria en sucursales e incluso la

autogestión del cliente en canales automáticos. Entre algunas de las actividades realizadas por medio de la plataforma/red:

- Efectuamos campañas por correo electrónico con el objetivo de reforzar los conocimientos de los clientes, informando las medidas de seguridad que debían tener en cuenta para operar de forma segura.
- También publicamos distintas comunicaciones en la página oficial del Banco relacionadas con situaciones específicas, como un nuevo mecanismo para engañar a los clientes y obtener sus datos personales.

4)- Calidad: Nuestra área de calidad realiza un amplio abanico de estudios de mercado sobre las necesidades y opiniones de nuestros clientes y sus preferencias, con el objeto de alcanzar la satisfacción de quienes no eligen como entidad principal.

- Estudio de comunicaciones: El objetivo fue conocer qué y cómo querían los clientes que nos comunicáramos con ellos.
- Encuestas telefónicas, para detectar el conocimiento, la frecuencia, la afinidad, el uso y la satisfacción de los clientes en todo el país.

Tabla Nº 7: Actividades Claves, Entidad Testigo.

Actividades	Resolución de problemas	Producción	Plataforma/red	Calidad
Descripción.	Gestionar y analizar los reclamos y consultas en forma diligente y eficiente, dentro del tiempo establecido, brindando respuestas clara y concisas.	Diseño de aquellos paquetes de productos, campañas y demás productos ofrecidos por la entidad a los segmentos objetivos que desea atender	Mantenimiento y adecuación de toda aquella infraestructura tecnológica la cual permite la operatoria rutinaria en sucursales e incluso la	Estudios de mercado sobre las necesidades y opiniones de nuestros clientes y sus preferencias, con el objeto de alcanzar la satisfacción de quienes no eligen

			autogestión del cliente en canales automáticos.	como entidad principal.
Nivel	Actividad Primaria	Actividad Primaria	Actividad Primaria	Actividad Secundaria
Naturaleza	Servicio	venta	Vente	Post-venta

Fuente: Elaboración Propia.

Componente N°8: Asociaciones Claves.

Respecto a la entidad testigo y aquellos servicios y productos ofrecidos, tenemos los siguientes tipo de asociaciones:

1)- Relación Cliente/Proveedor:

- Red Banelco (Banca electrónica compartida): Red electrónica de cajeros, la cual permite mediante sus alianza con otras redes nacionales e internacionales garantizar el servicio provisto por la entidad en las 22 jurisdicciones, mediante sus 1133 cajeros.

2) - Alianzas estratégicas:

- Compañías de seguros: Comercialización de productos de las principales compañías del mercado de seguros.
- Tarjetas de Crédito: Comercialización de tarjetas de créditos tanto en el punto de venta como la emisión de platicos pre embozados de las siguientes marcas, VISA, MASTERCARD, AMERICAN EXPRESS.
- Compañías Aéreas: Aerolíneas plus, es programa creado para ofrecer la posibilidad de volar gratis mediante el consumo de tarjetas de crédito emitidas por la entidad testigo.

- Shopping y comercios adheridos a propuestas comerciales ofrecida por la entidad para la utilización exclusiva de sus tarjetas de crédito.

Tabla N° 8: Asociaciones Claves, Entidad Testigo.

Tipo de asociaciones	Asociaciones
Relación Cliente /proveedor	Red Banelco (Banca electrónica compartida):
Alianzas Estratégicas	Relación con empresas de productos complementarios (compañías de Seguro)
	Relaciones comerciales con compañías comercializadoras de tarjetas de crédito
	Alianzas temporarias con comercios interesados en acreditar cupones de venta con la entidad

Fuente: Elaboración Propia

Componente N°9: Estructura De Costos.

Podríamos afirma que en tiempos competitivos como los que se viven en la actualidad, los Bancos Argentinos están dando una fuerte pelea por retener a sus clientes y captar nuevos, siendo dicha problemática es principal costo de las entidades. En otras palabras, el principal costo de la entidad testigo ,esta basado en poder transmitir aquella propuesta de valor a través de diferentes componentes que conforman el modelo de negocio asumido.

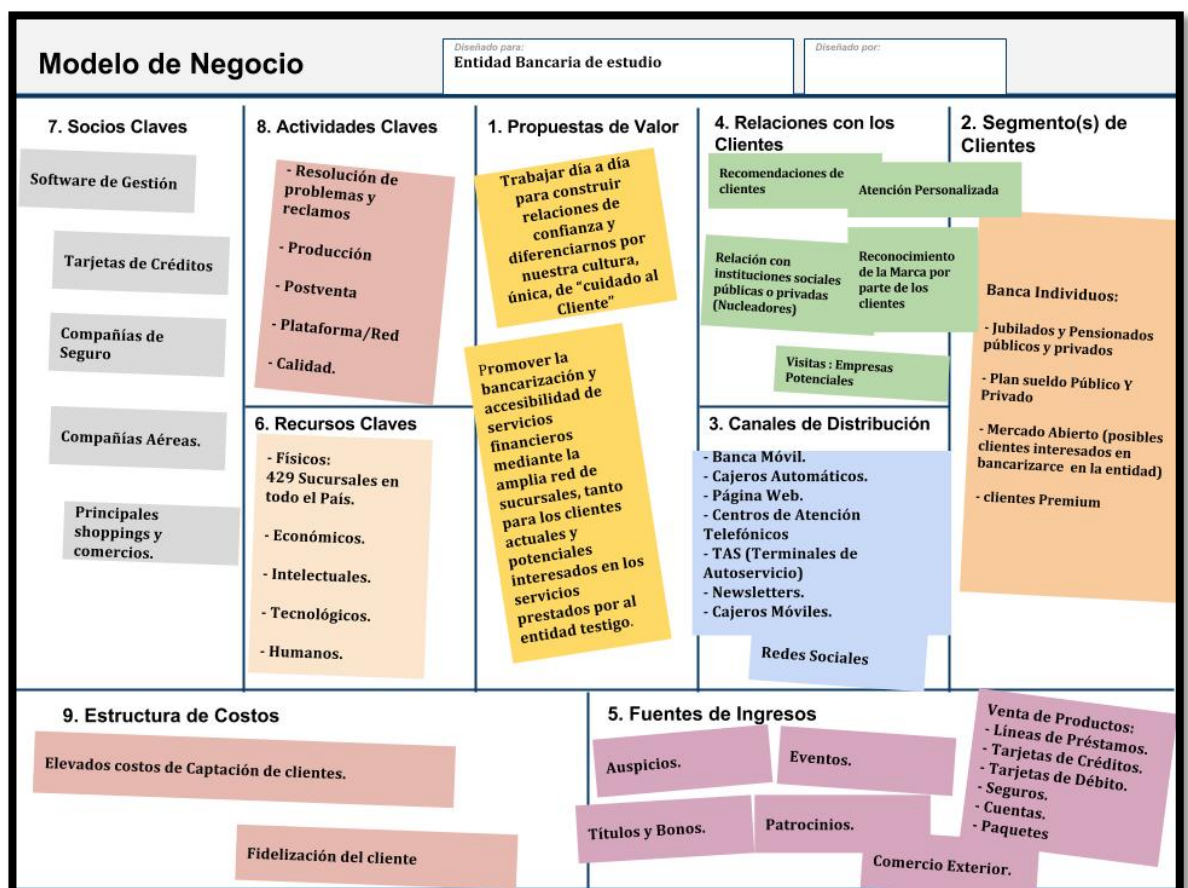
Si bien la diferencia entre los productos no es tan significativa, las entidades apelan a diferenciar su servicios a través de convenios, alianzas premios, atributos e incluso excelencia de atención. En la actualidad muchos bancos como variable de medición miden la fidelización de sus clientes mediante el uso de sus tarjetas de crédito y debito, existiendo la posibilidad de disponer de ellas sin la necesidad de poseer algún tipo de cuenta bancaria. Puntualmente refiriéndonos a la entidad testigo en el año 2013, la cartera de tarjetas de

crédito siguió aumentado en el mercado, ubicándose como el cuarto banco en tamaño. Asimismo hacia fines del mismo año, se supero por primera vez el millón de clientes activos con resumen, producto del agresivo plan de adquisición e implementación de campañas y mejora de indicadores.

4.2 Modelo De Negocio, Lienzo Canvas - Entidad Testigo.

Descriptos los nueve componente respecto a la entidad testigo, exponemos gráficamente el modelo de negocios mediante la utilización de lienzo.

Gráfico N° 2: Lienzo De La Entidad De Estudio.



Fuente: Elaboración propia.

Recomendaciones.

Con el fin de poder efectivizar y rentabilizar al máximo el modelo de negocios, se podrían realizar las siguientes recomendaciones.

- **Relaciones con los clientes y canales de distribución:** Realización de campañas educativas, fomentado las ventajas, confianza y agilidad de la autogestión de operaciones. A su vez implicara la inversión y reestructuración tanto de plataformas y medios, los cuales acompañaran aquellas políticas de autogestión establecidas por la entidad para cada una de sus sucursales.
- **Actividades de claves:** Posibilidad de incrementar la realización de operaciones básicas por medios automáticos, ejemplo de esto podemos citar, cierres de cuentas, cambio de radicación de cuenta, etc). A modo de poder obtener mayor claridad y seguridad respecto de las operaciones realizadas, podrían realizarse confirmaciones (numero de operaciones) a aquellos medios utilizados por el cliente (mail, sms, etc.)

Conclusión.

Los tiempos que se viven en la Argentina en estos últimos años, hablamos de incertidumbre, discrepancias del mercado e inestabilidad económica, han generado desde mi opinión dos efectos. Primero, hablamos de una contracción de la actividad para la mayorías de las industrias, lo cual a llevado a muchas a realizar ajustes a nivel organizacional de toda su estructura para hacer frente a este nuevo panorama mas complejo y ajustado. Para el caso estudiado, el impacto a sido devastador, generando desconfianza y especulación del cliente respecto de aquellos productos contratados con la entidad y del contexto macroeconómico que lo rodea. A nivel comercial no solo hablamos de una

contracción de la demanda, si no también cambios generados en la oferta de productos como disminución de tasas, disminución de consumos en tarjetas de crédito, bajas de productos, cierre de cuentas, etc.

Como segundo efecto tenemos la opción de concebir este contexto como un espacio de diseño de nuestros modelos de negocios, es decir, idear nuevos modelos o la simple adaptación del actual. Podríamos decir que la entidad estudiada, ha comprendiendo la necesidad de realizar cambios en su modelo de negocio, afectado en gran medida por todas aquellas tendencias y factores relacionadas a la industria y en especial los clientes, logrando con ello una mayor competitividad. Cuando hablamos de cambios, tenemos la estrategia de asumir modelos negocios abiertos, es decir, asociarnos con aquellos aliados que nos permitan crear y captar valor el cual será transmitido a través de sus diferentes acciones. Como segunda opción de cambio, se ha dejado de invertir en estudios de mercados para dedicarse de lleno a la perspectiva del cliente, es decir, adoptar las perspectivas del cliente a la hora de diseñar los productos, servicios, canales etc. El éxito de la innovación se basa en una profunda comprensión del cliente, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones, aspecto que han asumido la mayoría de los bancos para sus negocios.

Capítulo 5: Aplicación Modelo Delta, Entidad Testigo.

Presentado teóricamente el modelo delta, analizaremos cada una de sus dimensiones, las cuales conjuntamente con la información recabada del modelo de negocio, nos permitirán identificar y justificar el posicionamiento en alguno de los vértices de la metodología.

5.1 Modelo Delta, Dimensiones

Dimensión: Enfoque Estratégico

Para competir exitosamente en el mercado, la entidad testigo se ha concentrado en todos sus pensamientos y esfuerzos para lograr un enfoque estratégico adecuado, entendiendo esto, como el proceso de concentrar pensamientos y acciones en aquellos factores que ayudaran a identificar una ventaja competitiva en el mercado, en este caso hablamos de:

- Saber quienes son nuestros clientes y cuales son sus expectativas.
- Enfocarse en los beneficios de los productos o servicios tal y como lo perciben los clientes.
- Saber quienes son los competidores y que tienen para ofrecer.
- Diferenciar los productos y servicios de los competidores.



Estrategia basada en el cliente.

La determinación del enfoque estratégico no es un proceso automático, pero para el caso de estudio se crea o se podría determinar efectivamente a través del análisis de su razón de existir, es decir, su misión, visión y todos aquellos aspectos que hacen a su ADN corporativo.

VISIÓN

“Trabajamos día a día para construir relaciones de confianza y diferenciarnos por nuestra cultura, única, de cuidado al cliente.”

MISIÓN

“Ser reconocidos como el banco líder en satisfacción de clientes.”

Valores

Cercanía

Agilidad

Auto exigencia

Compromiso con el desarrollo

Desde mi postura tanto como elaborador del presente trabajo y colaborador de la entidad testigo ,creo que la misión asumida ha permitido una mayor consolidación de la entidad en el mercado financiero. Si bien hablamos de una entidad con mucha experiencia en el mercado financiero, creo hoy, que su misión de poder mejorar día a día su propuesta hacia el cliente, a llevado a tomarlos por sorpresa o ha llegando antes de lo esperado como consecuencia del desarrollo de una buena gestión, generando esto un desafío competitivo y estructural constante para mantener su cuota de mercado, como así también un

desafío constante para ocuparse no solo del valor económico, sino también del valor social y ambiental.

El enfoque estratégico asumido, permiten argumentar de manera precisa la entidad como una “marca en el contexto”, es decir, tener sentido de pertenencia por medio de su valores y productos y que los clientes puedan identificar la misma, como una entidad cuya propuesta de valor se extienda a sus colaboradores, continuando con las relaciones éticas que se incurren con sus proveedores y clientes, y continuando con aquellas comunidades donde la entidad esta presente.

Dimensión: Benchmarking

De manera clara y sintética , el benchmarking consiste en tomar como referencia a los mejores en el mercado y adaptar sus métodos, sus estrategia, dentro de la legalidad.

Para el caso de estudio el benchmarking a realizar estará limitado a la entidad de estudio de la cual se ha venido hablado durante el desarrollo del trabajo y unas de las entidades líder del mercado. La comparación de ambas entidades radica en determinar posibles diferencias las cuales de manera directa o indirecta impacta en el cliente. Dada la limitación de información, se utilizara diversas fuentes publicas como, internet, informes del BCRA, informe emitidos por Banco Santander Rio, etc

Tabla N° 9: Entidad de estudio vs. Santander Rio.

Variables	Entidad de Estudio	Santander Rio
Alcance	Banco Privado de alcance Nacional.	Banco Privado de alcance nacional e internacional. Aporte al beneficio del grupo 5% (Argentina)
Orientación de la visión asumida.	Satisfacción del cliente	Rentabilidad y Satisfacción.
Ranking - 10 primeros	Entidad Incluida	Entidad Incluida
Segmentación	Alta segmentación y personalización.	Alta Segmentación y Personalizada
Clientes	Banca Individuos: 3.137.345	Banca Individuos 1.112.114
Sucursales	430 Sucursales de atención al cliente	334 sucursales de atención al cliente.
Tecnologías	Baja automatización y fortalecimiento de canales automáticos.	Alta automatización y fortalecimiento de canales automáticos.
Recursos de atención al cliente	Colaboradores Totales: 8.569 Cajeros automáticos: 1.155 T. autoservicio: 836	Colaboradores Totales: 6.608 Cajeros automáticos: 1.075 T. autoservicio: 952
Ratios	ROE: 33,3% ROA: 4,60%	ROE: 28,67% ROA: 3,86%

Fuente: Elaboración propia. Datos referentes al 31/12/2013.

En cuanto la entidad de estudio, puedo decir que si bien a la largo de su historia fue sufriendo diferentes cambios, es decir, fusiones y adquisiciones, la creación, modificación y aplicación de su modelo de negocios, tiene su limitación territorial, Argentina. Dicho aspecto, marca de alguna manera la raíces de sus estrategias, políticas, culturas, necesidades e incluso sus objetivos a cumplir; hablamos de una entidad Nacional de capitales privados, que hoy tienen como objetivo SER EL BANCO MAS SUSTENTABLE A NIVEL FEDERAL

Comparativamente en cuanto a al grupo Santander Rio, hablamos de una entidad con una diversificación geográfica entre mercados maduros y emergentes como lo es Argentina, teniendo además presencia en 10 país alrededor del mundo. Su alcance , en mi opinión como elaborador de dicho trabajo ha generado una ventaja estratégica en algunos aspectos del negocio, respecto de aquellas entidades nacionales, en el sentido de poder replicar sus experiencias y modelos de negocios exitosos, en países emergentes como lo son Argentina, Brasil.

Como otros aspectos diferenciadores de tal comparación tenemos:

Fortaleza entidad testigo: a través de su representación en 22 jurisdicciones y alcanzado un total de 429 filiales, el grupo se afirma como la entidad privada con mayor presencia en el país. Parte de la fortaleza nombrada, es consecuencia de un proceso de adquisición iniciado en el años 2006 adquiriendo entre algunas de las entidades el Banco de Misiones, Salta y Jujuy, lo cual le ha permitido una mayor expansión geográfica y posicionamiento en ciertas regiones del país, culminando en el año 2013 con la fusión del Banco Privado de Inversiones S.A. En comparación respecto a la entidad Santander Rio, si bien

hablamos de una entidad con presencia en 22 provincias, la misma asume hoy entre sus líneas estratégicas el plan de aperturas de nuevas sucursales.

Debilidad entidad testigo: Desde mi perspectiva como elaborador del trabajo, si bien hablamos que las entidades como los bancos hoy enfrentan el gran desafío tecnológico, creo hoy, que la entidad testigo se encuentra en paso atrás comparativamente respecto a la entidad Santander Rio. Parte de esto podría ser algo cultural, es decir, dar mayor prioridad al contacto personal que la autogestión; pudiendo llegar a entender esto, como un efecto de las fusiones realizadas o simplemente haber empezado esta nueva era tecnológica con atraso. Santander Rio a través de su proyecto de transformación y multicanalidad, coloca al cliente en el centro de la estrategia comercial y lleva la multicanalidad a un nuevo nivel de integración, donde la atención en sucursales y canales remotos convergen hacia procesos ágiles y automatizados, lo que permite una bancarización e inclusión financiera. Esto puede visualizarse en aquellas sucursales las cuales cuentan con un espacio exclusivo que integra nuevas tecnologías y funcionalidades, entre ellas tenemos:

- Numerosas Terminales de Autoservicio.
- Numerosos, Módulos de atención Rápida.
- Numerosos Puntos de acceso on-line.
- Adecuación de políticas de derivación de operatorias, reduciendo la carga operativa en sucursales y potenciar el servicio a los clientes.

Objetivo perseguido, fomentar la cultura de la autogestión brindando nuevos y mayores servicios a través de los diferentes canales. Esto se traduce en facilitar la accesibilidad y potenciar la amigabilidad en el uso de los canales, ofreciendo nuevas tecnologías y funcionalidades, buscando que los clientes vivan experiencias y repliquen su satisfacción.

Dimensión: Propuesta de Valor

Históricamente, tanto nuestra entidad de estudio como otros bancos, se han constituido principalmente en torno a los productos. En los tiempos que se viven, la diferenciación racional (precio, producto, promoción) tiene hoy una productividad marginal decreciente negativa, debiendo en la actualidad diferenciarnos por aquellas experiencias y emociones generadas por nuestra relación de Banco/cliente.

Respecto a la entidad testigo, entendemos que la propuesta va a estar determinada por la comprensión de los siguientes factores:



Entender el cliente: Definir a que clientes estoy preparado como organización hoy, y a cuales me gustaría atender en el futuro. Para el caso de estudio, puntualmente refiriéndonos a la banca individuos, la entidad identifica los clientes por medio de la alta segmentación y personalización. Se trata de lograr con esto, una correcta direccionalidad del producto al cliente correcto, al mejor precio, por el mejor canal y en el momento adecuado.

En cuanto a la capacidad de innovación se trata en definitiva de alinear incentivos con maximización del valor, mas que recompensar por volumen, utilizando para ello nuevas tecnologías de la información las cuales permitirán potenciar la experiencia del cliente.

Dimensión: Oferta de producto.

La cartera de productos ofrecida por la entidad, específicamente para banca individuos se encuentra altamente personalizada. Si bien hablamos de una variedad de productos, a continuación se expondrán y nombraran aquellos mas transaccionales y tradicionales.

1) - Línea de créditos

- Préstamos personales con plazos amortizables que van desde los 12 a 60 meses y a tasa fija.
- Préstamos personales para Jubilados.
- Prestamos para adquisición de automóvil, no prendarios.

Durante el 2013 se alcanzo un participación de mercado del 13,9 %, estando entra las entidades lideres. Adicionalmente con el fin de estar mas cerca del cliente y generar mecanismo de otorgamientos automáticos, la entidad testigo

pone a disposición dos nuevos canales “ProntoCash Online”, otorgamiento de préstamos vía homebaking y “ProntoCash” telefónico.

2) - Tarjetas de Crédito

Otra forma de financiamiento al consumo fue a través de comercialización de las tarjetas de crédito VISA, MASTERCARD, AMERICAN EXPRESS .

Las diferentes categorización de tarjetas, GOLD, SIGNATURE, PLATINUM Y BLACK de cualquiera de las marcas ofrecidas, ofrece al cliente diferentes beneficios, coberturas, promociones, etc.

A partir de la gran campaña de colocación de la entidad testigo respecto al producto Tarjeta de crédito, permitió ubicarse como el cuarto banco en tamaño superando el 7% de participación en consumos.

3) - Paquetes y cuentas

Las cuentas y paquetes constituye el canalizador de los depósitos a la vista y uno de los principales impulsores de los ingresos por comisiones. A la vez existen numeras categorías de paquetes y cuentas con el fin de poder cubrir todos aquellos segmentos integrantes de la banca individuos.

4) - Seguros

La entidad testigo a través de diferentes campañas comerciales, posiciona al banco como un referente en seguros de consumo individual.

5) - Tarjeta de Debito

Este producto ocupa un lugar relevante dentro de las estrategias para generar una mayor relación transaccional con los clientes, buscando el desarrollo de saldos a la vista en la utilización de las cuentas.

El reto para la entidad testigo, esta en entender las necesidades puntuales y ofrecer modalidades que se adapten al recorrido de cada cliente, la evolución de su capital, sus aspiraciones y proyectos actuales.

Dimensión: Cadena de Suministro

La Cadena de suministro plantea la integración de procesos de negocios de varias organizaciones para lograr un mayor impacto en la reducción de costos, velocidad de llegada al mercado, servicio al cliente y rentabilidad de cada uno de los participantes.

Para ello, la entidad testigo con el fin de promover el desarrollo económico y social de las comunidades en donde tiene presencia, incorpora proveedores locales a su cadena de valor. El proceso de selección asumida por la entidad de estudio contempla el análisis de antecedentes comerciales y tributarios, la localización geográfica y la información con exigencias básicas de calidad, estándares de salud y seguridad, y precio.

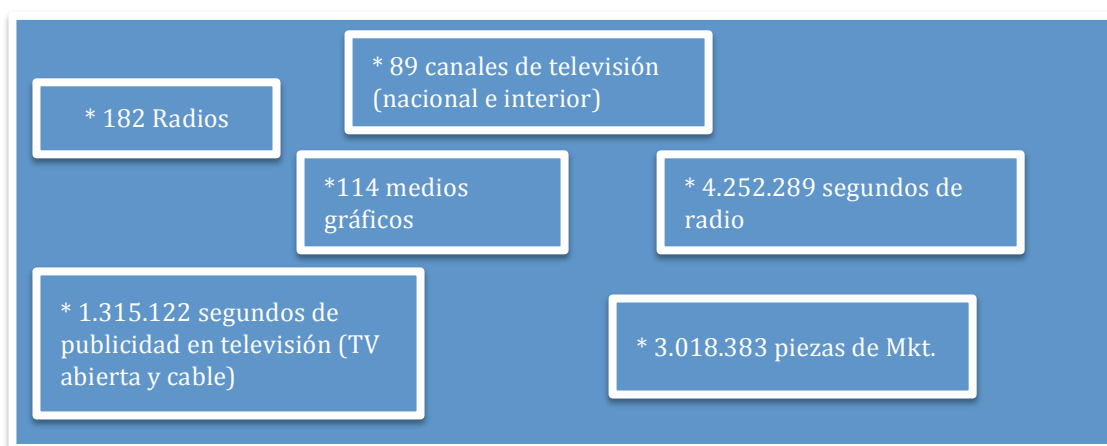
Entre otras de las acciones asumidas por la entidad con el fin de efectivizar su cadena de suministro, es la realización de evaluaciones por los servicios prestados y por los productos adquiridos, ponderando precios, cumplimiento de calidad y plazos de entrega.

Como elemento de maximización de su cadena, la entidad pone en cumplimiento su “código de conducta para proveedores”, el fin de este importante documento es dar a conocer a los proveedores los principios de actuación y aquellos requisitos sociales, de derechos humanos, seguridad e higiene, ambientales y éticos incorporados en los contratos. Actualmente alrededor del 40% de la base total de proveedores se encuentran adheridos.

Dimensión: Canales

Para el caso de la entidad de estudio, el sistema de comercialización asumido utiliza uno o mas medios de comunicación y distribución para establecer conexiones con sus clientes individuales, a fin de obtener una respuesta inmediata y cultivar con ellos relaciones duraderas en el tiempo.

Respecto a su estrategia de comunicación en medios tradicionales, tenemos:



Entre otros canales de comunicación y atención al cliente, tenemos los descritos en el capítulo 4 del presente trabajo. La utilización de los diferentes canales puesto a disposición son una fuente principal de información para la entidad testigo, ya que el procesamiento de la misma, le permitirá ajustar la oferta y comunicación para los diferentes segmentos a satisfacer

Dimensión: Impacto sobre la marca

El cambio demográfico y la innovación tecnológica ha dejado un impacto visible en la manera en la que los clientes interactúan con la entidad. Hablamos definitivamente en modificar nuestros modelos de negocios basados en productos a

modelos basados en clientes, repercutiendo esto, directamente en aquella visión de los clientes y el mercado, en cuanto a la marca.

Dimensión: Enfoque de Innovación y el papel de la tecnología informática

Podemos definir la innovación financiera del sector bancario como el proceso de adecuación de la oferta a la demanda de la clientela y de los mercados, de forma que el cliente deja de estar en segundo plano para pasar a ser el centro de atención. Los avances continuos en las tecnologías de la información, a contribuido al crecimiento, inestabilidad y eficiencia de las entidades financieras, como así también a la consecución de objetivos estratégicos como la reducción de costos, agilidad del funcionamiento e innovación de productos y servicios.

En cuanto a la entidad testigo, la tecnología de la información a generado “gradualmente” a apoyar sus servicios cada vez menos en soportes físicos, y realizar fuertes inversiones en nuevas tecnologías, permitiendo atender de manera rápida y eficiente operaciones indiferenciadas por una vía de bajo costo y proporcionar una mayor calidad y disponibilidad del servicio. La incorporación de internet a la actividad bancaria a permitido incorporar dos estrategias diferentes: Una es la de dar acceso a través de la red a los servicios financieros tradicionales , y la segunda consiste en crear un banco nuevo capaz de ofrecer mejores servicios a los clientes, cambiando verdaderamente el paradigma del negocio bancario tradicional.

A modo de información:

Tabla Nº10: Cantidad de usuarios de canales tecnológicos, entidad testigo.

Usuarios de canales automáticos *	2013	2012	2011
Banca Individuos	389.209	340.446	281.252
Banca Empresa	51.522	45.217	41.071
Total	440.731	385.663	322.323

* El numero de usuarios incluye todos aquellos clientes que operen por: (home-banking, Terminales de autoservicio, y centros de atención telefónica. Fuente: Informe de sustentabilidad, entidad Testigo.

Tabla Nº 11: Transacciones por canales tecnológicos, entidad testigo.

	Consulta/Solicitud		Monetaria	
	2013	2012	2013	2012
Internet (HomeBankig)	140.639.996	116.689.393	1.990.983	994.742
Terminas De Autoservicio (TAS)	2.754.719	3.048.298	10.882.463	10.321.046
Atención Automática	2.152.236	2.171.442	7.559	7.736
Centros De Atención Telefónico (CAT)	957.341	876.544	27.642	21.732

Fuente: Informe de sustentabilidad, entidad Testigo

En definitiva, en este contexto, caracterizado por la existencia de diversas tecnologías, la entidad testigo tiene que poner especial énfasis en la educación de sus clientes para que utilicen los canales que mas costos le permiten ahorrar. Por ultimo, la adquisición de los avances tecnológicos, no debe constituir un freno a esta necesaria adaptación del negocio bancario.

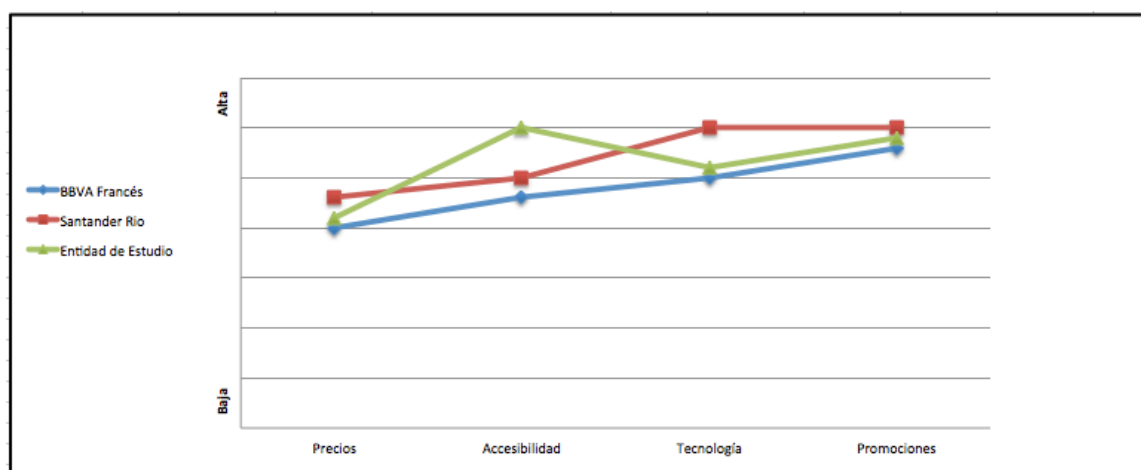
Dimensión: Grado de vinculación con el cliente

En cuanto a la ultima dimensión, podemos concluir que el análisis de la dimensiones anteriores llevan a confirmar un alto grado de vinculación del cliente con la entidad testigo, priorizando los siguiente objetivos:

- Satisfacción de las necesidades
- Diferenciación y la vinculación, aspectos que favorecen la lealtad de los clientes.

5.2 Vinculación Canvas Estratégico Y Modelo Delta.

Gráfico N° 3 : Canvas Estratégico, entidad testigo.



Fuente: elaboración propia.

A modo de ir cerrando el trabajo de aplicación se analizaran algunos atributos, que junto la información procesada en capítulos anteriores, nos permitirán lograr el posicionamiento final de la entidad en aquella herramienta metodológica, Modelo Delta.

Como se observa en el Gráfico N°3 existen diferencias entre los atributos ofrecidos por las distintas entidades. La limitación de los atributos utilizados, se justifica en sus posibilidades de ser verificados mediante información publica en

sitios web institucionales, informes BCRA y demás fuentes relacionadas al sector.

Respecto al atributo precio, se tomaron los precios correspondientes a cuentas paquete como ejemplo (Caja Ahorro + Cta. Corrientes + Descubierta + Tarjeta de crédito Internacional), siendo este un producto convencional y transaccional de las entidades utilizadas en el gráfico. Si bien existe diferencias entre las entidades utilizadas y la entidad testigo, podríamos decir que la brecha entre las mismas es muy reducida, existiendo casi una condición de precios de mercado. El precio a dejado de ser un atributo diferenciador para las entidades.

En cuanto al atributo accesibilidad, utilizamos cantidad de cajeros y sucursales por entidad, siendo el caso de estudio líder del mercado con la mayor red de banca electrónica privada. Respecto al atributo tecnología se hizo referencia a diferentes aspectos relacionados con el mismo, como: disponibilidad de Movil-Banking, Home-Banking, geolocalizador de sucursales, cajeros inteligentes, terminales de autoservicio y demás tecnologías visualizadas en los puntos de contacto como sucursales. Si bien la gráfica muestra una similitud entre las entidades, la diferencia encontrada podría determinarse en:

- Cantidad de medio utilizados en sucursal, lo cual estará supeditada con aquellas políticas de autogestión asumidas por cada una de las entidades.
- Simplicidad de las plataformas utilizada por cada entidad respecto a medios electrónicos como móvil banking, home-banking.
- Diversidad de tipos de operatorias realizadas por medio electrónicos (Home Banking – Movil Banking).

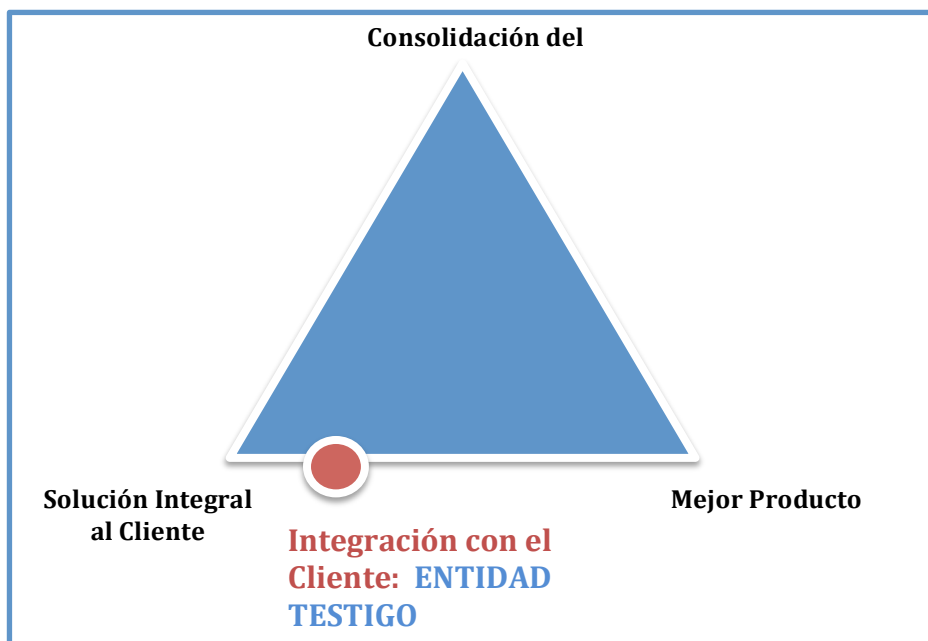
Como ultimo atributo, tenemos las promociones, siendo este un gran aspecto diferenciador para los clientes en su decisión de elegir un entidad.

Como estrategia utilizada tenemos:

- Acuerdo comerciales con los principales Shopping y comercios, ofreciendo porcentajes de descuento que van desde el 10% hasta incluso 40%.
- Exclusividad de días para el acceso a promociones lanzadas en Shopping y comercios adheridos, permitiendo incorporar dicho aspecto comercial en la propuesta de cada entidad.
- Acuerdos exclusivos, para obtener presencia mediante Stands comerciales de bancarización rápida en los principales Shopping,

Estos son algunos medios que tanto la entidad testigo y demás competidores utiliza para aumentar sus capitas de clientes. Con toda la información recaba y estudiada ,situamos la entidad testigo en el siguiente posicionamiento estratégico denominado **“INTEGRACION CON EL CLIENTE.”**

Grafico N° 4: Modelo Delta, entidad testigo.



Respecto al **“Mejor Producto”**, decimos que no asume dicho posicionamiento por el simple hecho de asumir acciones de segmentación, la cual le permite la identificación de elementos críticos para un segmento concreto, justificando la propuesta comercial. En definitiva, la entidad busca conocer al cliente en lugar de atender clientes anónimos.

Como segundo punto a remarcar, para la entidad testigo no es la economía del producto ni las relaciones a corto plazo lo que le importan, si no más bien generar una retención y lealtad por medio de la compra de productos y servicios de forma repetitiva, lo cual traerá aparejado una mayor vinculación con la marca, barreras de salida de los clientes y una mayor rentabilidad. Por último confirmamos que la entidad testigo no asume una estrategia de mejor producto, por el simple hecho de tener canales directos, alternativos y no tradicionales los que le permiten generar interacciones con los clientes gracias a la internet como recurso fundamental.

Eliminado uno de los vértices de la herramienta metodológica, nos quedaría por comparar y definir, en cual de los dos posicionamientos restantes se ubicaría la entidad de estudio. Según lo planteado por el autor del Modelo Delta, Arnoldo Hax, para el logro del posicionamiento denominado “Consolidación del Sistema”, es necesario el cumplimiento de dos condiciones fundamentales:

- 1) La existencia de rendimientos marginales crecientes, entendiendo esto, como el aumento del producto o servicio derivado del incremento en el número de usuarios o en la intensidad de uso. Cabe remarcar que a diferencia de los principios básicos de la economía, los rendimientos

crecientes referidos, están condicionados por el cliente y no por el aumento de la producción.

En cuanto a la primera condición, tanto para la entidad testigo como para las demás entidades del sector, hoy la pelea por conseguir clientes a sido una tarea dificultosa, es decir, hoy la diferencia racional, precio, promoción, producto, no es una estrategia diferenciadora, debiendo recurrir a las experiencias y emociones de los clientes para su captación y satisfacción. Si es posible obtener rendimientos por el uso, es decir, en la actualidad la entidad centra sus acciones para rentabilizar las relaciones con los clientes actuales (retención), dado que captar un cliente nuevo es mas costoso. A través de la cartera de productos segmentada para banca individuos, la entidad busca favorecer a los clientes mas vinculados, de forma que su rentabilidad mejore y esa satisfacción suponga una barrera de salida. En este sentido, aquellos clientes con mayor vinculación serán mas propensos a contratar nuevos productos financiero, mejorando su vinculación, satisfacción y rendimientos marginales.

- 2) Como segunda condición necesaria para el posicionamiento “Consolidación del Sistema” tenemos los efectos externos de la red. Las externalidades de la red reflejan el hecho de que el atractivo del producto no se manifiesta en las características del producto mismo, si no que externo a este, y es a menudo el resultado de las inversiones que otros hacen, particularmente las empresas complementarias.

Respecto a dicha variable y en relación a la entidad testigo, si bien existen empresas complementarias las cuales aumentan el valor de la oferta que la entidad realiza, podría concluir que dicho posicionamiento se adapta mejor a empresas de tipo industriales, donde la cantidad de actores o intermediarios que podrían involucrarse en el sistema son mayores. Específicamente en cuanto a la entidad testigo, decimos que la misma es, productora y prestadora de la gran mayoría de sus servicios y productos, limitando esto la cantidad de empresas complementarias que podría integrar el sistema.

Si bien ambos factores son cumplimentados en cierta medida por la entidad testigo, en la actualidad, su completa focalización esta dirigida al cliente, por lo cual atraer, retener empresas complementarias no es prioridad del modelo de negocios asumido, definiendo que el mejor posicionamiento que describe en base a modelo de negocios y acciones realizadas, es:

“Solución Integral del Cliente, (integración)”

El éxito de esta estrategia se mide en términos de participación en la billetera del cliente (o participación en el cliente), condicionado el éxito, al cumplimiento día a día de lograr aquella visión establecida por la entidad de “establecer relación de confianza y de largo plazo con los clientes”.