



Universidad Empresarial Siglo 21

Vicerrectorado de Innovación, Investigación y Posgrado

Maestría en Administración de Empresas

“Estrategia para Posicionar Banco Macro en la Banca Digital Empresa de  
Argentina”

Alumno: Cra. Melina Yuliana Fernández.

DNI 24509704

Legajo: VMBA01227

Director: Dr. Raúl Jorge Viana

2022

## **Agradecimientos**

Al apoyo de mi familia y en especial a mi hijo Jeremías, con el cual hemos compartido horas de estudio entre la elaboración de la tesis y sus tareas de primaria.

A mi amiga Susana Núñez, quien siempre estuvo a mi lado brindando su apoyo.

A mi hermana del alma, Laura, quien supo contenerme en los momentos más difíciles y me alentó a sobreponerme a todo para continuar firme en mis proyectos.

El especial agradecimiento al Dr. Raúl Jorge Viana por el acompañamiento permanente, paciencia y asesoramiento durante este trabajo de investigación.

Gracias a Dios y a mis guías porque siempre estuvieron a mi lado.

## Índice

Resumen .....	7
Palabras clave: .....	7
Introducción.....	8
Brevísima historia de la banca .....	8
Los bancos en la Argentina .....	8
Banco Macro .....	9
Banca Digital.....	9
La Banca Digital en la Argentina .....	10
Estructura de la Tesis .....	11
Planteamiento y formulación del problema .....	13
Hipótesis .....	15
Objetivo General .....	15
Objetivos específicos.....	15
Metodología de Investigación .....	16
Enfoque de investigación .....	16
Diseño de investigación .....	16
Variables .....	16
Fuentes de información .....	17
Población y muestra.....	17
Herramientas y métodos de recolección a utilizar.....	17
Análisis estratégico por objetivos.....	18
Marco Teórico.....	19
Capítulo 1: El sistema financiero argentino .....	26
El sistema financiero argentino .....	26
Evolución financiera post-pandemia .....	26
BaaS (Banking as a Service) .....	27
Blockchain .....	28
Criptomonedas .....	29
Tipos de criptomonedas.....	30
Marco jurídico y normativo de las criptomonedas .....	31
Breve historia del Banco Macro.....	32

Capítulo 2: El sistema bancario en la era digital.....	34
El sistema bancario en la era digital .....	34
Marketing bancario .....	36
Marketing digital.....	37
Segmentación de audiencias .....	37
Posicionamiento de marca .....	38
El Cliente .....	39
Experiencia del cliente banca digital .....	39
Satisfacción al cliente.....	40
Customer experience management.....	41
Capítulo 3: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	43
Competidores Potenciales y Sustitutos .....	44
Incremento de la competencia y la emulación en el sector .....	45
Fuerza de poder en los clientes y proveedores.....	46
Factores sociales .....	47
Factores políticos.....	47
Capítulo 4: Aplicación de la Matriz FODA en el Banco Macro .....	48
Fortalezas.....	48
Debilidades .....	49
Oportunidades.....	49
Amenazas.....	49
Estrategia FO .....	50
Estrategia FA .....	50
Estrategia DA.....	51
Estrategia DO.....	51
Capítulo 5: Análisis de la competencia a partir del desarrollo de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	52
Capítulo 6: Matriz BCG (Boston Consulting Group) .....	58
Capítulo 7: Resultados de las entrevistas realizadas a los clientes.....	61
Resultados de las entrevistas realizadas a los clientes .....	62
Resultados generales .....	62
Propuesta de Plan estratégico.....	71

Conclusiones .....	75
Bibliografía .....	77
Anexos .....	83
Anexo A. Matriz de variables (entrevista clientes) .....	83
Anexo B. Formato de entrevista a clientes del segmento Empresas Pymes Banco Macro en Misiones. ....	86
Anexo C. Matriz de variables para entrevista a funcionarios del Banco Macro.....	88
Anexo D. Formato de entrevista funcionarios Banco Macro.....	89
Anexo E. Imágenes digitales Banco Macro.....	90
Anexo F. Imágenes digitales Banco Galicia .....	91
Anexo G. Imágenes digitales Banco Santander .....	92
Anexo H. Imágenes digitales Banco BBVA Francés .....	93
Anexo I. Total Visits sitio web.....	94
Anexo J. Device Distribution.....	94

## Índice de tablas

Tabla 1. Análisis de la matriz FODA.....	23
Tabla 2. Factores importantes para el éxito .....	23
Tabla 3. Criptomonedas más representativas del mercado .....	31
Tabla 4. Comparación de la competencia de Banco Macro en redes sociales .....	53
Tabla 5. Matriz del perfil competitivo del Banco Macro frente a Galicia, Santander y BBVA Francés .....	55
Tabla 6 Matriz Comparativa Apps Bancarias .....	57
Tabla 7. Matriz del BCG, aplicado al portfolio digital actual del Banco Macro.....	59

## Índice de figuras

Figura 1. Representación gráfica de la aplicación del BaaS en un banco ....	28
Figura 2. La transición de la centralización a la descentralización .....	30

Figura 3. Fuerzas de Porter aplicadas en el sector industrial bancario, para el análisis de las fuerzas de poder de la competencia del Banco Macro en Argentina.....	43
Figura 4. Crecimiento de las Apps de Servicios Financieros .....	54
Figura 5. Ejemplo de la BCG.....	58
Figura 6. Fórmula estadística utilizada para poblaciones finitas .....	61
Figura 7. Conciencia de marca.....	63
Figura 8. Asociación de marca .....	64
Figura 9. Compromiso con el banco desde los Servicios Financieros .....	65
Figura 10. Capacitación financiera.....	66
Figura 11. Capacitación financiera.....	66
Figura 12. Satisfacción al cliente .....	67
Figura 13. Necesidades del cliente .....	68
Figura 14. Necesidades del cliente .....	69
Figura 15. Cultura de la Banca tradicional .....	70
Figura 16. Cultura de la Banca tradicional .....	70

## Resumen

Ante las nuevas tendencias digitales de la Banca, el Banco Macro debe brindar una propuesta que le permita contar con una posición competitiva, en especial en servicios destinados a la banca empresa, con alternativas capaces de captar y fidelizar clientes en este nuevo modelo de gestión que trasciende el home banking tradicional. Los clientes se han vuelto en la mayoría de los casos expertos en tecnología y esperan mejores experiencias de banca digital, desde la banca de consumo básica hasta la gestión patrimonial más compleja y podrían llevar su dinero a otra parte si eso significa más personalización y agilidad en la resolución de sus trámites. La oportunidad para el negocio bancario está en comprender y abordar los diferentes micro-momentos de intención que surgen durante el proceso decisorio del consumidor. A tal efecto, se presenta una propuesta basada en el uso y aprovechamiento del portafolio de productos y servicios financieros digitales y en el customer experience. La metodología utilizada fue cualitativa, usando como herramienta el método de entrevista tanto a funcionarios de la entidad como a clientes, además de una investigación documental, y herramientas como matrices MPC, FODA, BCG y MC.

El resultado permitió conocer a los clientes, a los funcionarios de sucursales que poseen vinculación con cartera mayoritaria de clientes segmento empresas, además de los competidores directos. Esa información resume el estado actual del portafolio digital del Banco Macro y su posición competitiva en el sector, lo que permite proponer acciones estratégicas que podrían llevar al Banco Macro a mejorar sustancialmente su protagonismo en la banca digital empresa.

Palabras clave: Banca digital – Estrategia – Empresas– Banco Macro – Posicionamiento