

**Maestría en Dirección Comercial- CMO**

Cohorte 2018 – 2019

Título del Trabajo Final:

**“Exclusividad en la diferenciación”**

Alumno: Julieta Turiano

Director del Trabajo Final: Mg. Mónica Ortega - MBA

Institución: UADE Business School

Fecha de entrega: 01/10/2019

## ÍNDICE

1.	Resumen ejecutivo	5
2.	Introducción	6
2.1	Objetivo General	6
2.2	Objetivos particulares	6
2.3	Marco metodológico	6
3.	Definición del plan	
3.1	Descripción de la organización	7
3.2	Modelo de Negocio – CANVAS	11
3.3	Responsabilidad Social Empresaria	12
3.4	Cultura Organizacional	15
3.5	Misión	16
3.6	Visión	16
3.7	Objetivos del negocio	16
3.8	Canales y herramientas de comunicación internas actuales	16
4.	Análisis Estratégico	17
4.1	Análisis del Macro Entorno o Entorno Global: PESTEL	17
4.2	Análisis del Micro Entorno o Entorno de negocios	21
4.2.1	Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter	21
4.2.2	FODA	24
4.2.3	Modelo de Estrategias Genéricas de Porter	25
4.2.4	Matriz de Ansoff	25
5	Estudio de Mercado	27
5.1	Market Share	27
5.2	Matriz EFI y EFE	27
5.3	Curva de Valor	29
5.4	Cadena de Valor	30
5.5	Análisis y descripción del Cliente	33

5.6	Barreras de entrada	34
5.7	Matriz BCG	35
5.8	7S de Mc Kinsey	36
6	Investigación de Mercado	39
6.1	Definición y Enfoque del problema	39
6.2	Diseño de la investigación	40
6.3	Análisis de los datos de las encuestas	40
6.4	Análisis de los datos de las entrevistas	43
6.5	Limitaciones	43
6.6	Recomendaciones	44
7	Plan Comercial	44
7.1	Ventaja competitiva	44
7.2	Proveedores	45
7.3	Posicionamiento	45
7.4	Propuesta de valor	46
8	Estrategia	47
8.1	Estrategia Global	47
8.2	Niveles de Estrategia	48
9	Plan de comunicación	48
9.1	Objetivo de Comunicación	48
9.2	Público Objetivo	49
9.3	Tono y Mensaje	49
9.4	Estrategia de comunicación	50
9.5	Acciones y Timing	51
10	Estudio técnico	52
10.1	Contexto	52
10.2	Procesos	52
10.3	Recursos Humanos necesarios	53
10.4	Infraestructura física	53

10.5	Localización	53
11	Estudio de la Inversión	53
11.1	Activos Intangibles	53
11.2	Capital de trabajo	54
11.3	Inversión total	54
11.4	Estructura de financiamiento	54
12	Estudio de Ingresos y Egresos	55
12.1	Presupuesto de Ingresos	55
12.2	Presupuesto de Egresos	56
12.3	Presupuesto de Efectivo o Flujo de Caja Proyectado	56
12.4	Presupuesto Operativo	57
13	Análisis Económico y Financiero	57
13.1	ROI	57
13.2	VAN	57
13.3	TIR	58
13.4	Payback	58
14	Conclusiones	59
15	Bibliografía	62
16	Anexos	66

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo Final, desarrolla un plan de marketing para el Banco ICBC Argentina (Industrial and Commercial Bank of China), con sede central en CABA y Sucursales a lo largo de todo el país. El ICBC pertenece al mercado financiero y su comunicación es reconocida por la figura de Iván de Pineda, que ha sido la “cara” del Banco durante 5 años, asociándose fuertemente con la identidad de la marca. Siendo este, el disparador para armar un plan de marketing, ante la posibilidad de que tanto Iván de Pineda o la Dirección del Banco, o ambos, decidieran no continuar con la relación comercial, ya sea por cuestiones contractuales o problemas de índole públicos, surge la necesidad de establecer un plan que anticipe posibles impactos sobre la imagen y posicionamiento del Banco.

Se realizará un sondeo de opinión para conocer que piensa la gente, y en base a los resultados que surjan tanto sobre la marca como de la investigación de mercado se desarrollará la estrategia de marketing y comunicación para el año 2020, para que la Empresa esté preparada ante una situación de cambio.

Frente a este contexto, y teniendo en cuenta que la persona involucrada en el presente Plan de Marketing, trabaja en el Banco, es motivador exponer un plan que sirva de referencia, para que los alumnos de la Maestría en Dirección Comercial puedan comprender un caso, donde si bien la marca como los números financieros de la Empresa, están alineados a los objetivos anuales propuestos, se deben plantear acciones en el largo plazo, que ante el surgimiento de un problema mayor, no se vea afectada la identidad de la marca o las ganancias de la empresa.

Así, el objetivo de este plan sería minimizar el riesgo que genera asociar un embajador de marca con el posicionamiento de la empresa ICBC en Argentina.

## **2. INTRODUCCIÓN**

### **2.1 Objetivo general:**

El objeto del presente trabajo es desarrollar un plan de marketing para reforzar el posicionamiento, a partir del mantenimiento de la imagen de marca actual del Banco ICBC Argentina a nivel nacional durante el lapso de un año, minimizando el riesgo que genera asociar un embajador de marca con el posicionamiento de la misma.

### **2.2 Objetivos particulares:**

Para alcanzar dicho objetivo general, se establecen los siguientes objetivos particulares: se realizará una investigación de mercado, se analizará la estrategia comunicacional actual, se analizará la industria y el público objetivo al que apunta la marca, se analizará el mercado y los resultados de la investigación anterior, se armará una estrategia de marketing y comunicación y se llevará a cabo la estrategia mencionada anteriormente.

### **2.3 Marco metodológico:**

Para cumplir con los objetivos propuestos, en este trabajo se aplicará una metodología cualitativa y transversal, ya que se analiza la situación actual de la marca. Se recogerán datos primarios y secundarios, y se utilizarán como herramientas de recolección encuestas, entrevistas y material bibliográfico.

Se aplicará un proceso de investigación exploratorio, el cual permite familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos u obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular.

En primer lugar, se va a explicar y desarrollar el contexto general en que se encuentra el Banco para poder entender los aspectos más complejos que conforman a la organización. En segundo lugar, se va a desarrollar cómo es la industria financiera, comparando con la competencia que es regulada por los mismos entes. En tercer lugar, se van a utilizar aspectos como la identidad, la imagen de marca y la reputación junto con sus variables duras y blandas, para analizar a la empresa.

Luego, se realizará un análisis FODA, en este se encuentran todos los datos y conceptos analizados anteriormente, con el objetivo de plantear cuáles son las problemáticas que no pueden ser solucionadas con las tácticas actuales y también se analizarán distintos modelos de estrategia. Y finalmente, se llegará a una conclusión en base a todo el análisis para ver cuál es la mejor estrategia que el Banco podría poner en práctica a partir de ahora para desarraigar a "la cara" de la marca actual.

### **3. DEFINICIÓN DEL PLAN**

#### **3.1 Descripción de la organización**

El presente plan de marketing ha sido planteado para el Banco ICBC, Industrial and Commercial Bank of China, originario de Hong Kong, China. Fue fundado como una sociedad anónima el 1 de enero de 1984 con el fin de administrar las ganancias europeas de la venta de opio en China. Tan solo 10 años más tarde, el Banco logró posicionarse como el mejor de todo ese país, sobrepasando al Banco de China, Banco agrícola de China y Banco de Producción de China.

Para el año 1992, ya tenía sede en Singapur lo que lo llevó a crear una fuerte presencia a nivel mundial. Tienen como finalidad crecer con el negocio en aumento de las empresas chinas en el exterior. Además, tienen apoyo político para invertir afuera, asegurando suministros de materias primas al explorar un

mercado que no sea el propio e impulsar la presencia internacional del yuan, la moneda china.

En 2012 llega a América del Sur con el fin de tener presencia en cuatro de los cinco continentes. En el 2013 abre sus puertas en Argentina después de adquirir el Standard Bank, siendo la mayor operación de un banco chino en América Latina. En un comienzo, compraron el 20% por lo cual eran los socios minoritarios y más tarde compraron el 60% del mismo, por lo cual el ICBC quedó como socio mayoritario teniendo el 80%, como posee actualmente. Según el Presidente del Banco, Jiang Jianguing<sup>1</sup>, la compra se debe a que Argentina es un país con mucho peso político y la segunda economía a nivel regional. Además de que insertarse en América del Sur es parte de un proceso de internacionalización del Banco.

La particularidad que tuvieron al ingresar en Argentina fue que por cuestiones legales, no pudieron designar directivos chinos, por lo que tuvieron que poner paralelamente en cada puesto jerárquico tanto un ejecutivo chino, como un argentino. La casa central se encuentra en Florida 99, pleno microcentro, en la ciudad porteña, mientras que el edificio principal donde se encuentran los sectores centrales está ubicado en Puerto Madero (Cecilia Grierson 355) CABA.

En la actualidad, el Banco cuenta con 110 sucursales y más de 3.000 empleados en todo el país. Ofrece distintos servicios, ya sean cuentas corrientes en pesos y dólares, cajas de ahorro en pesos y dólares, tarjetas de débito y crédito, préstamos, créditos hipotecarios, distintos tipos de seguros, cajas de seguridad y fondos comunes de inversión, generando a partir de los mismos una financiación y confianza en el cliente brindando, del mismo modo, otorgamiento de capital para un crecimiento y desarrollo empresarial.

- Cuentas: Caja de ahorro y cuenta corriente
- Préstamos: Préstamos personales, préstamos personales UVA, préstamos hipotecarios UVA.

---

<sup>1</sup> Cronista.com (consulta en línea) (fecha de consulta 08/09/18)  
<https://www.cronista.com/finanzasmercados/Los-chinos-cambian-la-marca-Standard-Bank-por-ICBC-Argentina-20130206-0035.html>



- Tarjetas: Tarjeta ICBC Débito, Tarjeta ICBC Crédito, Tarjeta Banelco deposito ICBC, Tarjeta Business.
- Cajas de seguridad
- Inversiones: Plazo Fijo, Alpha fondos de inversión, acciones títulos y letras.
- Seguros: de hogar, de vida, de accidentes personales, de tecnología protegida, protección en cajeros automáticos, para auto, integral de comercio.
- Servicios: ICBC *Classic*, ICBC *Exclusive Banking*, ICBC *Bussines*, caja de ahorro en pesos.
- Promociones y beneficios: ICBC club y promociones con tarjetas de crédito.
- Canales para operar: ICBC Access Banking, ICBC Mobile Banking, ICBC Hola, ICBC Customer Service, Autoservicio, Connection Banking, Multipay, ICBC Mobile Multipay Banking, Token ICBC, cajeros automáticos y terminales de autoservicio.
- Beneficios para empleados: Programa integral de beneficios a través del cual acompañan a sus colaboradores y familias en sus proyectos.

En tan solo 10 años el ICBC logró convertirse en el banco más grande de China posicionándose como líder en el mercado financiero<sup>2</sup>. Luego se consolidó como el Banco más grande del mundo gracias a un continuo esfuerzo y un desarrollo estable. A lo largo de su historia mantuvo su compromiso intacto con sus clientes, transmitiendo e integrando sus objetivos y valores en todos los lugares del mundo gracias a la variedad de sucursales que abre permanentemente, esta y otras tácticas serán analizadas a continuación para entender el éxito de su negocio.

En una de las entrevistas realizadas, un empleado del sector Fuerza de Ventas, informó que el Banco siempre ha mostrado tener un tipo de comunicación colaborativa y abierta; pero que puertas adentro, carecen de *feedback* fluido en los canales de comunicación entre Dirección y empleados.

El desarrollo organizacional es un esfuerzo planeado, que cubre a la organización,

---

<sup>2</sup> Banco ICBC (consulta en línea) (fecha de consulta: 15/09/2018) <https://www.icbc.com.ar/>

administrando desde la alta dirección que incrementa la efectividad de la empresa, mediante la intervención deliberada en los procesos, es decir, son objetivos y propósitos, para llegar a una respuesta ante un cambio y un proceso para mejorar un sistema.

En el Banco ICBC tanto el Gerente de Desarrollo Organizacional y el de Recursos Humanos, junto a su equipo, están constantemente buscando innovar. Son los que buscan la información para luego implementar un programa de desarrollo organizacional.

Trabajan constantemente con los líderes en el desarrollo de la capacidad de crear un equipo, “el atractivo de venir a trabajar en ICBC Argentina tiene que ver con la capacidad que ha tenido y tiene el banco de formar equipos”<sup>3</sup>, según el Gerente de la Banca Corporativa y de RRH, Pablo Pérez Marexiano.

Buscan alentar al empleado en todas sus instancias de la vida, ya sea en lo profesional o en lo personal; “estoy en el Banco hace 10 años y tuve la suerte de ir a varios cursos y capacitaciones que me sirvieron muchísimo en los proyectos que participe, en el trabajo diario y también en mi vida personal”, comenta la encargada del *Business Banking*.

También trabajan en base al *feedback* constante. Para todo gerente o directivo del Banco es fundamental que tenga conversaciones entre líderes y equipo. Así logran que cada uno pueda revisar cómo desarrollarse y crecer a futuro, como también el avance en el logro de los objetivos. Cabe destacar, la importancia que se le da a la retroalimentación, una de las etapas del proceso de Desarrollo Organizacional, donde se producen hallazgos y acciones correctivas para poner en funcionamiento un plan (ver anexo 1).

---

<sup>3</sup> Banco ICBC (consulta en línea) (fecha de consulta: 15/09/2018) <https://www.icbc.com.ar/>

### **3.2 Modelo de negocios - CANVAS**

El modelo de negocio que lleva a cabo el Banco es exponencial, en la medida en que el servicio se vende de manera continua, teniendo más volumen los días hábiles de 10 a 15hs, sin embargo, los días no hábiles sigue habiendo movimiento (transferencias, depósitos, entre otros). Hay un sistema de distribución viral con un plan de crecimiento por lo que se necesitan más personas, oficinas y sucursales para atender al público que requiere del producto ofrecido. Las ventas no tienen límite alguno al igual que la rentabilidad, pero hay necesidad de control y supervisión. Su “exponencialidad” está vinculada con su capacidad de crecimiento y rentabilidad que no tienen techo.

El Banco ofrece una gran cantidad de servicios financieros para los distintos actores de la sociedad, como, por ejemplo: profesionales, estudiantes, jubilados, empleados, emprendedores, empresas, gobiernos e instituciones. Aún así, apunta a ciertos targets específicos. Tal como comentaba uno de los jefes del área comercial de empresas, en el área de personas se enfoca en hombres y mujeres entre 45 y 60 años. En cambio, en el área de empresas su foco central son las pymes.

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmentos de Clientes
Banco Central, Visa, Mastercard, Cabal, Metlife, La Bolsa de Inversiones	Atención personalizada y telefónica eficiente. Vender presencial y telefónicamente. Procesar documentación con rapidez.	Atención exclusiva y de calidad a todos sus clientes.	Relación telefónica, presencial y por canales electrónicos. Atención amable, predispuesta, resolutive y exclusiva.	Hombres y mujeres de un nivel socioeconómico medio/alto en un rango etario de 40 a 65 años que les gusta la atención exclusiva y de buena calidad. Estas personas tienen un muy buen sueldo en relación de dependencia, mayormente cargos jerárquicos, o son dueños de sus propias empresas.
	<b>Recursos Claves</b> Empleados, sucursales, portales electrónicos, departamentos centrales de atención telefónica, mobiliario, elementos de librería, impresoras, etc.		<b>Canales</b> Sucursales y portales electrónicos (Access Banking, Connection Banking y Multipay)	
<b>Estructura de Costos</b>		<b>Fuente de ingresos</b>		
Costos fijos (para aumentar la rotación para que la estructura rinda). Centro de costos por área o departamento.		80% de los ingresos provienen del 20% de los clientes del Banco (área de empresas). 20% de los ingresos se obtienen del 80% de los usuarios personales (retail).		

### 3.3 Responsabilidad Social Empresarial<sup>4</sup>

El Banco ICBC parte de la base de que es muy necesario que todos los miembros de su empresa tengan compromiso y responsabilidad con la sociedad, así como también lo tiene la empresa. Busca crear valor social a largo plazo, invirtiendo recursos económicos y humanos, a iniciativas que tiendan al desarrollo sustentable de las empresas y de las personas del país.

Plantean cinco iniciativas:

➤ **Fundación ICBC**

<sup>4</sup> Banco ICBC (consulta en línea) (fecha de consulta: 15/09/2018)  
<https://www.icbc.com.ar/institucional/responsabilidad-social-empresaria>

Fundación ICBC es una organización sin fines de lucro, que lleva 44 años de actividad en la Argentina. Sus inicios se remontan al 15 de mayo de 1973, con la apertura de la Escuela Argentina de Exportación. Desde entonces, Fundación ICBC fomenta el comercio exterior, desarrollando sus iniciativas a partir de tres pilares esenciales:

- Instituto de Comercio Internacional: a través de la carrera de Comercio Exterior, cursos y seminarios.
- Programas de desarrollo de Consorcios de exportación.
- Cultura

➤ **Voluntariado Corporativo**

Existen campañas en todas las sucursales de país para que la gente done artículos de primera necesidad, jornadas de voluntariado corporativo y un concurso de proyectos sociales.

➤ **Ayudar a campañas sin fines de lucro**

- Banco de alimentos: los empleados del ICBC forman parte de campañas orientadas a disminuir el hambre en Argentina, donde piden donación de alimentos no perecederos, jornadas de voluntario, entre otras.
- La Chocleada: nació en 2005 con el fin de combatir el hambre que consiste en recolectar manualmente el maíz de una hectárea. Es hecho por voluntarios y lo que se recolecta se envía directamente a bancos de alimentos del país.
- Campaña escolar solidaria: donan útiles escolares a escuelas carenciadas.
- Invierno sin frío: se recolectan bufandas, guantes, medias, calzados y todo tipo de prenda de abrigo para contrarrestar el invierno en las zonas más desprotegidas.
- Con tus manos: es un concurso de proyectos sociales y medioambientales para promover el espíritu solidario.

- Buenas obras: el banco participa en la construcción de viviendas en zonas de emergencias para proveerles mejor calidad habitacional a las personas.
- Jornada por la infancia: participa anualmente en diversas jornadas para beneficiar y mejorar la calidad de vida de niños y adolescentes.
- Navidad por los chicos: durante el mes de diciembre, se reúnen juguetes que son donados a diversas organizaciones sociales.

#### ➤ **Medio Ambiente**

Con el objetivo de ayudar al entorno social, ICBC apoya a la junta de reciclado de papel y tapitas de plástico para el hospital Garrahan. A su vez, instalaron una tecnología avanzada llamada *Pull Printing* que permite recuperar impresiones cuando y donde quieran disminuyendo la cantidad de papel consumido.

Además, el nuevo edificio en Puerto Madero, Madero Office, se construyó pensando en reducir el impacto ambiental. Los insumos eran con contenido reciclado y recursos que minimizaran el transporte y materiales que generen poca contaminación.

#### ➤ **Membresía**

Participa activamente en dos membresías. La primera se llama “Consejo Publicitario Argentino” donde impulsan desde 1979 a crear y difundir mensajes del bien público con el fin de generar conciencia para que tengan actitudes que impacten positivamente en la comunidad. El foco está en educación, salud y sociedad.

La segunda, “Grupo de Fundaciones y Empresas”, asociación civil sin fines de lucro, cuyo objetivo es la promoción y profesionalización de las iniciativas de inversión social privada para el bienestar público, incentivando el ejercicio de la responsabilidad social y el intercambio de experiencias entre las entidades participantes.

### 3.4 Cultura Organizacional

El Banco busca promover y participar en la construcción simbólica de su identidad: aquellas cosas que los hacen únicos aquí y en el mundo entero.

Dentro de los niveles de cultura organizacional<sup>5</sup> es posible identificar:

- a) Artefactos y creencias: es el nivel más visible, está escrito y conformado por todo lo que crea la organización. El uniforme es uno de los elementos que compone este nivel, el banco tiene por reglamento una camisa blanca y pantalón negro en las sucursales que tienen atención al público.
- b) Valores: son los principios o ideas rectoras de la organización. Entre los cuales podemos destacar<sup>6</sup>:
  - Integridad: como Banco, son honestos con sus clientes, integrando las necesidades de su gente y de sus accionistas y generando una contribución significativa orientada al crecimiento y al exitoso desarrollo de las comunidades en las que operan.
  - Humanidad: confían, respetan e impulsan el éxito de su gente. Las personas son el factor más importante en nuestro desempeño. Para ellos, primero la gente.
  - Prudencia: representa la estabilidad, la racionalidad, la moderación, el orden, la solidez y la seguridad, con miras al establecimiento de una estrategia de crecimiento sólido y sostenible.
  - Innovación: creación de valor mediante la optimización de recursos y la integración. La innovación los impulsa a fortalecer sus productos, la tecnología y la administración, para asegurarlos como únicos y excelentes.
  - Excelencia: parte del compromiso para satisfacer la demanda del mercado, crear valor y alcanzar nuevas alturas.

<sup>5</sup> Edgard Schien: Organizational Culture and Leadership (1992)

<sup>6</sup>Banco ICBC, Institucional (consulta en línea) (fecha de consulta 14/09/2018)  
<https://www.icbc.com.ar/institucional>

### 3.5 Misión

El Banco tiene como misión “brindar servicios de excelencia a sus clientes, integrando las necesidades de su gente y de sus accionistas, y generando una contribución significativa orientada al crecimiento y al exitoso desarrollo de las comunidades en las que operan”<sup>7</sup>.

### 3.6 Visión

La visión del Banco es “ser un banco global líder, de prestigio, eficiente y rentable, así como un puente financiero para las inversiones y el comercio bilateral entre China y Argentina”<sup>8</sup>.

### 3.7 Objetivos del negocio

Uno de sus objetivos principales es seguir estando posicionado como el Banco más grande del mundo en términos de capitalización bursátil, depósitos y rentabilidad y ser el líder en el mercado financiero.

Su segundo objetivo es seguir especializándose en el área de Comercio Exterior tanto en las sucursales como de forma online, que es el diferencial que tiene actualmente en el mercado en el área de Empresas.

### 3.8 Canales y herramientas de comunicación internas actuales<sup>9</sup>

El Banco ICBC consta algunos canales de comunicación interna, cuenta con la ayuda de la Consultora B&W para realizar las tácticas y las herramientas.

<sup>7</sup> Banco ICBC, Institucional (consulta en línea) (fecha de consulta 14/09/2018) <https://www.icbc.com.ar/institucional>

<sup>8</sup> Banco ICBC, Institucional (consulta en línea) (fecha de consulta 14/09/2018) <https://www.icbc.com.ar/institucional>

<sup>9</sup> B&W COMUNICACIÓN INTERNA (consulta en línea) (fecha de consulta: 20/09/2018) <http://www.bwcomunicacion.com/servicios/>



- Revista Interna: Se publican las noticias destacadas de las iniciativas implementadas por las distintas áreas del Banco. La lectura generalmente es fácil y rápida.
- Blog: Como lo son las redes sociales, el Banco decidió crear un Blog interno llamado “ONE” para que todos los empleados puedan formar parte de una misma red y estén actualizados de los movimientos de la empresa.

#### **4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Para lograr una profunda comprensión de la estructura tanto funcional como estratégica del Banco se hará a continuación un análisis de elementos internos y externos que constituyen la estrategia de la marca.

##### **4.1 Análisis del macro entorno o entorno global: PESTEL**

###### ➤ Variables Políticas – Legales

El marco legal que regula toda la actividad financiera en el mercado argentino y al que deben ajustarse todas las compañías que prestan servicios bancarios son:

- Ley N° 12.156: La Ley de Bancos fue decretada con el objetivo de regular el comportamiento de los mismos.<sup>10</sup>
- Ley N° 24.144: La carta orgánica del BCRA tiene como objetivo regular el funcionamiento del sistema financiero en su totalidad y aplicar la ley de Entidades financieras.<sup>11</sup>
- Ley N° 21.526: La ley de entidades financieras en su artículo 7° indica que “las entidades comprendidas en esta Ley no podrán iniciar sus actividades sin previa autorización del Banco Central de la República Argentina. La fusión o la

<sup>10</sup> Infoleg (consulta online) (fecha de consulta 10/09/2018)  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=182699>

<sup>11</sup> Infoleg (consulta online) (fecha de consulta 10/09/2018)  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/542/texact.htm>

transmisión de sus fondos de comercio requerirá también su autorización previa”<sup>12</sup>

- La ley 26.637 dice que todas las entidades bancarias deben tomar distintas medidas de seguridad, que impida la observación de terceros, tesoro blindado e Inhibidores o bloqueadores de señal que imposibiliten el uso de teléfonos celulares en el interior de las mismas, siempre que no afecten los derechos de terceros fuera de la sucursal, ni interfieran en otros dispositivos de seguridad.<sup>13</sup>
- ISO 9001: “La Norma ISO 9001:2015 elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (International Standardization Organization o ISO por sus siglas en inglés), determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad, que puede utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto y/o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera que sea su rama, para su certificación o con fines contractuales”. Esta norma de sistemas de gestión de calidad es reconocida internacionalmente y se puede aplicar a cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño y su ubicación geográfica. Como se centra en la satisfacción del cliente y en los procesos en lugar de en procedimientos es también aplicable tanto a los proveedores de servicios como a los propios fabricantes.
- Mediante la implementación y la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad, actualmente se está aplicando en el sector bancario, la certificación de los procesos bajo la norma internacional ISO 9001.<sup>14</sup>

➤ Variables Económicas:

- En la economía argentina, hay muchos factores que influyen. Uno de los principales es el tipo de cambio, además de la fuerte fuga de reservas del

<sup>12</sup> Infoleg (consulta online) (fecha de consulta 10/09/2018)  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm>

<sup>13</sup> Infoleg (consulta online) (fecha de consulta 10/09/2018)  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/170000-174999/174190/norma.htm>

<sup>14</sup> Wikipedia. Iso 9001 (consulta en línea) (fecha de consulta: 10/09/2018)  
[https://es.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9001](https://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001)

Banco Central. El aumento de la inflación en los últimos años provocó que el consumo disminuya, como también cayeron los salarios reales.<sup>15</sup>

- Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, contando con un Producto Interno Bruto (PBI) de más de US\$500.000 millones.<sup>16</sup>
- El Banco Central tomo la medida de aumentar la tasa de interés de 24,75% a 26,25%. Por otra parte, se sigue comprometiendo en promover el desarrollo del sistema de pagos, un mayor nivel de bancarización y un menor uso del efectivo.
- En los últimos años, Argentina ha hecho reformas estructurales y cambios en cuanto a los desequilibrios macroeconómicos, tales como la unificación de la tasa de cambio, el acuerdo con acreedores internacionales, la modernización del régimen de importaciones, y la reforma del sistema de estadísticas nacionales.
- Argentina ha sido el centro de presidencia del G-20 durante el 2018, al mismo tiempo que manifestó su intención de adherirse a la OCDE.
- Durante el 2018 hubo en Argentina una “depreciación del 50,6% del peso argentino que implicó la revisión del plan económico y un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), por unos US\$57.000 millones hasta 2021, que incluye una fuerte reducción del gasto”<sup>17</sup>.
- El contexto económico sigue siendo volátil. “Después de una caída del 2,5% del PIB en 2018, se espera una contracción de 1,3% para 2019. En un contexto de una inflación anual superior al 50% (el mayor nivel desde 1991), el peso argentino recuperó la volatilidad y se depreció más del 13% durante el 2019”<sup>18</sup>.
- El avance de la criptomoneda en sustitución de la moneda física podría poner en riesgo algunos servicios que proveen los bancos.
- En estos últimos días, la nueva modificación a nivel económico ha sido el “cepo” para la compra de dólares donde no se puede comprar más de U\$10.000

<sup>15</sup> Ámbito Financiero (consulta en línea) (fecha de consulta 10/09/2018) <http://www.ambito.com/876968-advienten-que-la-fuga-de-capitales-es-la-mayor-en-los-ultimos-15-anos>

<sup>16</sup> Datos Macro. PBI Argentina (consulta online) (fecha de consulta 10/09/2018) <https://www.datosmacro.com/pib/argentina>

mensuales, lo cual afecta a la clase alta, ya que la clase media en la generalidad no compra esa cantidad de dólares por mes.

➤ Variables Sociales – Ecológicas

- Hoy en día existe una tendencia mundial global que tiene como objetivo un mundo cada vez más consiente sobre la naturaleza y sus manifestaciones. La sociedad se muestra cada vez con más preocupación por el futuro del planeta en el sentido ecológico, con lo que tiene que ver con la contaminación de la capa de ozono y temas vinculados a este, producto de la sustancia que tiran los autos por los caños de escape, el no reciclado, etc.
- Utilización de las redes sociales para estar conectado con el usuario de las marcas.
- En 2001 se dio lugar en la economía argentina el llamado “corralito”, el cual afecto directamente a la parte social porque al haber perdido todos sus ahorros la gente ya no confía en el Banco. Anteriormente también había estado el “Rodrigazo”, entre otras crisis que dejaron marcadas a varias generaciones. Nadie quiere dejar la plata en las cuentas corrientes o cajas de ahorro y ante una mínima crisis el pueblo se desespera y empieza a sacar la plata del Banco, lo cual afecta directamente la economía y a partir de ahí comienza a subir el dólar, etc. Este “trauma” que tiene la población argentina es debido a las reiteradas crisis en las distintas generaciones que fue estimulando el inconsciente colectivo de que no hay que confiar en los bancos.

➤ Variables Tecnológicas

Las nuevas herramientas que brindan las entidades bancarias, como por ejemplo las generaciones de claves, sean por teléfono o por cajero, permiten que la sociedad se sienta más segura contratando el servicio. Por ejemplo, gracias a

---

<sup>17</sup> Banco mundial.org (consulta en línea) (fecha de consulta 10/09/18)  
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

<sup>18</sup> Banco mundial.org (consulta en línea) (fecha de consulta 10/09/18)  
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

los avances tecnológicos, en algunos Bancos argentinos se implementó un sistema para loguearse en el Mobile Banking que consiste en que la cámara del celular capte los rasgos de la cara y le pide a la persona que pestanee para evitar el fraude con una foto y de esta forma puede ingresar al portal, sin ingresar usuario y contraseña. Esto genera comodidad y seguridad, ya que si uno está en la vía pública puede correr el riesgo de que alguien visualice el usuario y contraseña si tiene que escribirlo en el momento.<sup>19</sup>

El gran desarrollo tecnológico provocó un cambio radical en los sistemas financieros. La implementación de herramientas como el *Access Banking* y *Connection Banking*, portales de consultas y transferencias tanto para personas físicas como para empresas respectivamente, el portal de Multipay para hacer comercio exterior, pago de sueldos, etc, el Mobile Banking, la Banca Telefónica, Cajeros automáticos y de autoservicio favorecieron a las entidades financieras, haciéndolos progresar tecnológicamente, permitiendo una operatoria diaria más ágil. Si bien no dejan de haber sucursales físicas, muchos trámites se pueden solucionar por internet y esto facilita la cantidad de personas y demora dentro de cada sucursal.

## **4.2 Análisis del micro entorno o entorno de negocios**

### **4.2.1 Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter**

El Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter permite hacer un análisis de la situación del entorno en tanto ingreso al mercado donde está la empresa, cuáles son los proveedores, los sustitutos, la competencia y los clientes.

---

<sup>19</sup> Banco ICBC Argentina (consulta en línea) (fecha de consulta 10/06/2018) <https://www.icbc.com.ar/personas/preguntas-frecuentes?categoria=LifeStyle>



1. Competencia en el mercado bancario: Remite a la banca privada y estatal. Como se puede ver en el cuadro de *market share* expuesto en ítem del estudio de mercado, hay un alto porcentaje de individuos que utilizan la banca pública. Cabe destacar que todas las personas que tienen empleos del estado o municipales trabajan con estos bancos y no hay una instancia de elección por parte del usuario. En el plano privado la competencia es reñida, encabezada por los bancos Santander Río, Galicia y BBVA. Dichos bancos absorben a la segmentación entre 20 y 40 años mientras que el ICBC se enfoca en un rango etario de entre 45 y 60 años con un nivel adquisitivo elevado<sup>20</sup>.
2. Nuevos entrantes: la amenaza de la desaparición física del dinero junto con el avance tecnológico dieron pie a la aparición de bancos digitales. El primero en salir fue Wilobank, luego Brubank, y a luz de la innovación, Santander Río inauguró Openbank y luego Galicia tampoco quiso quedarse atrás.

<sup>20</sup> Rankia.com (consulta en línea) (fecha de consulta: 16/09/18) <https://www.rankia.com.ar/blog/mejores-plazos-fijos/3447565-mejores-bancos-argentina-2019>

3. El Banco no tiene una gran cantidad de proveedores, ya que se autoabastece pero los pocos que tiene son muy importantes, por lo cual si no funcionan en conjunto estratégicamente el ciclo no se cumple. El primero es el Banco Central, el cual rige las normas y los procedimientos con los cuales el banco debe operar en el país. Los segundos son Visa, Mastercard y Cabal, quienes les proveen los servicios de pago de tarjetas y cuentas. Por otro lado, también depende de la bolsa de inversiones para el sector de la mesa de dinero y de la empresa Metlife para el área de seguros.
4. No se vislumbran sustitutos claros en un horizonte próximo. Sí el avance de la criptomoneda en sustitución de la moneda física podría poner en jaque algunos servicios que se proveen. Asimismo, las casas de cambio ofrecen condiciones más flexibles para los usuarios, exhortando el éxodo de algunos clientes.
5. El poder de negociación de los clientes es medio. En el segmento empresas el poder de negociación es mayor –en comparación con el sector Individuos- en la medida en que aportan mayor capital, tienen capacidad de inversión y contratan más servicios del Banco.

#### 4.2.2 FODA (del ICBC)

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Servicio moderno y dinámico. Alto nivel de rentabilidad y solvencia Nivel alto de calidad y cantidad de productos. El Banco ICBC está en el <i>top of mind</i> de las personas hace más de 5 años. Amplia variación de promociones que logran la atracción de nuevos clientes. Personalización de la atención al cliente.</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Inversión de China en Argentina. Compañías de recursos naturales de origen asiático con diferentes proyectos de infraestructura. Alto nivel de reconocimiento de la imagen en el mercado. Alianzas estratégicas entre empresas especialmente con origen chino.</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Escasez en las herramientas de comunicación interna. Poca y débil relación entre los directivos y los empleados producto de la gran variedad de departamentos. No se transmite la estrategia de la compañía a todos los empleados, solo los altos mandos la saben. Baja cantidad de sucursales y cajeros automáticos en comparación a la competencia.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Inestabilidad económica en Argentina: índices de inflación y PBI muy altos que repercuten en las tasas de interés sumado a una creciente devaluación. Nivel alto de incertidumbre sobre las medidas del gobierno en el sector financiero, ya que en los últimos años ha sufrido grandes cambios que perjudicaron el margen financiero. Riesgo de asociar la imagen de Iván de Pineda a largo plazo podría ser un problema si se decidiera no renovar el contrato.</p>



### 4.2.3 Modelo de estrategias genéricas de Porter<sup>21</sup>

Este modelo de Porter plantea una elección entre un objetivo estratégico amplio o limitado y una ventaja competitiva de exclusividad percibida por el cliente, de bajo costo o de enfoque. En el caso del Banco ICBC, se trata de una estrategia basada en un objetivo limitado con un enfoque de diferenciación. En ese sentido, el ICBC tiene un segmento específico en cuanto al rango etario y al poder adquisitivo, por tanto, no busca ser un banco popular. El enfoque de diferenciación se basa en la oferta de servicios específicos y exclusivos para empresas de todo tipo, especialmente pymes, que tengan tareas vinculadas al comercio exterior, uno de los puntos fuertes del banco.

### 4.2.4 Matriz de Ansoff<sup>22</sup>

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	Penetración en mercado (I)	Desarrollo de nuevos productos (II)
	NUEVO	Desarrollo de nuevos mercados (III)	Diversificación (IV)

Ansoff propone cuatro caminos estratégicos distintos, dependiendo del mercado y del producto que se ofrece, en la medida en que sean nuevos o existentes. En el caso del Banco, se habla de un portfolio de productos ya existente y de un

<sup>21</sup> Michael Porter: Estrategia Competitiva (1985).

<sup>22</sup> Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard business review.

<sup>23</sup> Dequehablanlosamigos.blogspot.com (consulta en línea) (fecha de consulta: 18/09/19) <http://dequehablanlosamigos.blogspot.com/2013/05/proceso-de-internacionalizacion-de-una.html>

mercado ya establecido. En ese sentido, Ansoff (1957) propone ejecutar una estrategia de penetración de mercado. Las estrategias principales son: el aumento del consumo o ventas de los clientes/usuarios actuales, la captación de clientes de la competencia, la captación de no consumidores actuales, atraer nuevos clientes del mismo segmento aumentando publicidad y/o promoción, y las innovaciones.

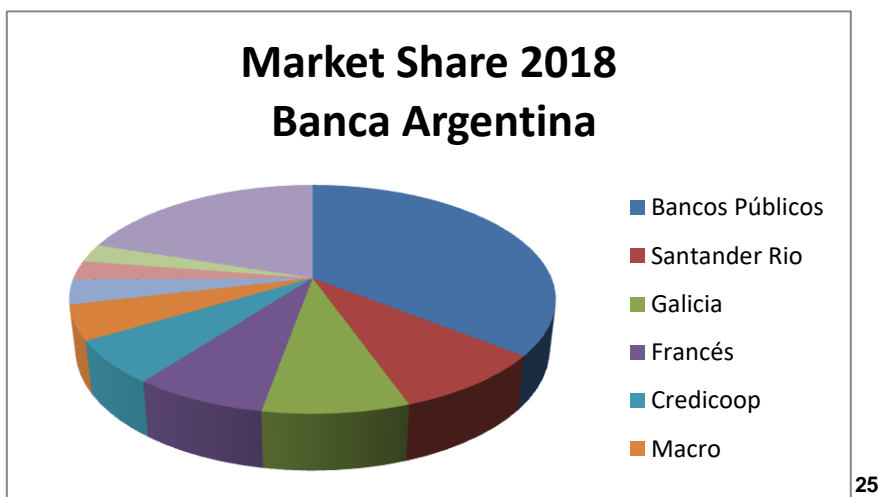
En perspectiva, el ICBC está intentando penetrar el mercado tratando de alcanzar un segmento ignorado por otros Bancos (personas de alto poder adquisitivo de entre 40 y 65 años en actividad). Sus tácticas son varias, se puede mencionar la presencia intencional en eventos relevantes como torneo de golf, tenis, rugby, polo, entre otros deportes de élite. Adicionalmente, la selección de Iván de Pineda como cara de la marca amplía el concepto pues es una persona con una cultura general bastante extensa, que está bien posicionado, que viaja por todo el mundo y que cuenta con el agrado del público<sup>24</sup>. Es interesante notar que aquellos atributos inherentes a Iván de Pineda sirven tanto como aspiracionales como atributivos identificatorios.

---

<sup>24</sup> La Nación (consulta en línea) (fecha de consulta: 07/09/19) <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/ivan-el-pensador-nid806846>

## 5. ESTUDIO DE MERCADO

### 5.1 Market Share



### 5.2 Matriz EFI y EFE

	Peso	Clasificación	Total Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Buena ubicación de las sucursales	0.1	4	0.4
Buena calidad de atención	0.09	3	0.27
Fidelidad de los clientes	0.1	3	0.3
Tecnología avanzada en sus portales electrónicos	0.1	4	0.4
Compromiso con los clientes	0.08	3	0.24
Marca establecida	0.07	2	0.14
Diversidad de productos	0.05	3	0.15

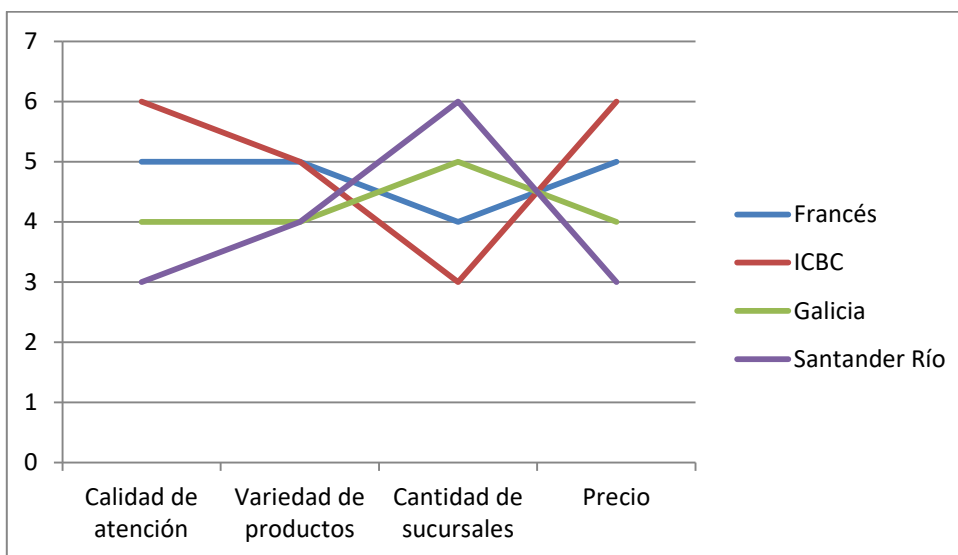
<sup>25</sup> Rankia.com (consulta en línea) (fecha de consulta: 16/09/18) <https://www.rankia.com.ar/blog/mejores-plazos-fijos/3447565-mejores-bancos-argentina-2019>

Presencia en eventos exclusivos	0.06	4	0.24
<b>Debilidades</b>			
Precios altos	0.01	1	0.01
Cantidad de sucursales en el país	0.1	2	0.2
Cumplimiento de los tiempos pautados	0.09	3	0.27
Transmisión de la estrategia en la empresa	0.1	2	0.2
Servicio de atención telefónica	0.05	3	0.15
<b>Subtotal EFI</b>	1		2.97
<b>Oportunidades</b>			
Posibles alianzas con empresas exclusivas	0.12	4	0.48
Obligatoriedad de pago con tarjeta en locales	0.15	4	0.6
Mejora de plataformas electrónicas día a día	0.1	4	0.4
Expansión en ciudades pequeñas del país	0.08	1	0.08
Variedad de promociones	0.1	3	0.3
<b>Amenazas</b>			
Crisis económica de país	0.1	1	0.1
Incertidumbre de la población	0.05	1	0.05
Presencia de la competencia en ciudades ajenas al ICBC	0.1	1	0.1
Aparición de bancos virtuales	0.15	3	0.45
Precios competitivos	0.05	2	0.1
<b>Subtotal EFE</b>	1		2.66

Luego de este análisis de la matriz EFI y EFE se puede celebrar que el Banco se encuentra por encima de la media (+2,50) en su evaluación final por sector. No

obstante, eso deja un amplio espacio para maniobrar estrategias que puedan mejorar esta situación, en vista de que el objetivo del Banco no es ser un seguidor, sino ser un Banco líder en nuestro país, como lo es en el resto del mundo.

### 5.3 Curva de valor<sup>26</sup>



Se propone una curva de valor entre los bancos BBVA, ICBC, Galicia y Santander Río. En base a la curva de valor se puede concluir que tanto el Banco Francés como el Galicia presentan una percepción homogénea y constante de sus servicios, en lo tocante a los usuarios. Por otro lado, es interesante notar que el Santander Río destaca en cobertura y precios, pero en otros aspectos tiene una performance débil. El ICBC es todo lo contrario a éste último, en tanto que tiene una buena performance en cuanto a calidad de atención –aspecto en el que lidera– que justifica el precio elevado y la variedad de productos.

<sup>26</sup> W. Chan Kim, R. Mauborgne: *Blue Ocean Strategy* ('La estrategia del océano azul').

## 5.4 Cadena de valor<sup>27</sup>

La cadena de valor de Michael Porter sostiene que cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando la cadena de valor como se ve en la siguiente imagen. A continuación, se desarrollarán cada uno de sus eslabones.



28

En primer lugar, se habla de las actividades de soporte. Con respecto a la infraestructura de la empresa, se puede decir que tiene más de 110 sucursales dispersas a lo largo y ancho del país, que cuentan con oficinas de atención personalizada para los distintos segmentos y de cajeros automáticos y de autoservicio. Cabe destacar que el Banco posee una torre en Puerto Madero, un edificio arriba de la Casa Central del Banco, ubicada en Florida 99 y una oficina de negocios de más de doscientos metros cuadrados en un edificio al lado de la sucursal de Congreso. La gestión de Recursos Humanos de la empresa opera sobre más de 3.000 empleados cuyo objetivo es ofrecer un servicio de calidad que permita que no sólo el Banco se destaque sino que convoque a los clientes a

<sup>27</sup> Michael Porter: Ventaja competitiva (1985)

<sup>28</sup> Webyempresas.com (consulta en línea) (fecha de consulta: 18/05/18) <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

volver y a seguir contratando sus servicios. Se busca gestionar el talento de los empleados ofreciendo oportunidades de crecimiento y beneficios que logren aumentar su lealtad y su fe en el producto que ofrecen.

En el área de Desarrollo Tecnológico, se trabaja para ofrecer servicios *cutting edge*, como lo es Multipay, entre otras plataformas ofrecidas. A nivel interno podemos mencionar ONE -de uso único para empleados, desarrollada en el último año como un paso hacia la innovación- y a nivel externo podemos referirnos a la creación de una app mobile para el segmento empresas, simplificación de accesos para el Access Banking, entre otros. Asimismo, se trabaja seriamente y con compromiso con cuestiones de seguridad en la operatividad de los datos de los clientes y de información confidencial de la organización. En lo tocante al aprovisionamiento o abastecimiento, en un primer plano se puede mencionar al Banco Central y luego en el ámbito financiero cabe destacar que cada sucursal del Banco tiene su Tesoro, excepto las sucursales Autobranch, es decir, las sucursales que sólo tienen atención comercial, pero no poseen sector de cajas. La gestión de compras de insumos y servicios está a cargo de cada sector, supeditada a la aprobación del sector administrativo. Sin embargo, como el *core* del negocio del Banco son servicios financieros de producción interna, el abastecimiento no cumple un factor clave como en otros rubros.

En segundo lugar, se desarrollan las actividades primarias del Banco. Empezando por la Logística, tanto interna como externa, está siendo tercerizada, ocupándose de este servicio la empresa Oca, el cual es un proveedor del Banco, que se encarga tanto del correo interno entre sucursales y oficinas del Banco como del correo externo que se le envía tanto a cliente como a no clientes a sus domicilios, a saber: propuestas comerciales, tarjetas de crédito o débito y resúmenes de tarjetas para aquellos quienes no los reciben por e-resumen. En cuanto a las Operaciones, la complejidad de ofrecer un servicio como producto implica que no se puede hablar de creación del producto de forma separada de su consumo, por

lo que en este aspecto, el Banco queda exento en un sentido estricto. No obstante, dentro del Banco se denominan “operaciones” a aquellas transacciones que son realizadas por el cliente, ya sea compra o venta de moneda extranjera, transferencias, depósitos, entre otros.

Marketing y Ventas constituyen una actividad primaria para el Banco pues gestiona el ingreso y el tránsito de mayor cantidad de usuarios y clientes, tanto sea por la *web* como por las sucursales físicas. Estrictamente hablando, en el Banco son dos sectores distintos que funcionan por separado. Marketing trabaja en conjunto con Publicidad y el área de Eventos, buscan trasladar la estrategia a tácticas que se manifiestan en publicidades, ofertas y eventos. Marketing trabaja la comunicación de esa estrategia sobre las tácticas y analiza las variables duras que diagnostican la performance de la marca. Publicidad se encarga de concretar las pautas tácticas que Marketing propone en conjuntos con Eventos. La fuerza de Ventas está claramente dividida en dos sectores: Individuos y Empresas. Ambos sectores están subdivididos entre aquellos oficiales que trabajan en sucursales y aquellos que son parte de lo que se llama Fuerza de Ventas, que no están en atención al público. Se enfatiza el espíritu colaborativo entre ambas fuerzas de ventas por segmento, en la medida en que su objetivo es ampliar la cartera de clientes.

Por último, el Banco ofrece servicios de atención telefónica por consultas y reclamos (Centro Hola para Individuos y el Customer Service para Empresas), tiene otro servicio llamado La Voz del Cliente, que busca recolectar información sobre la experiencia de los usuarios para implementar mejoras, hay un tercer servicio que se llama Mesa de Ayuda de Canales electrónicos, subdividido para Empresas e Individuos, luego hay un servicio de Mesa de Ayuda Tecnológica para los empleados y por último hay un servicio de atención personalizada de posventa disponible en las sucursales para aquellos clientes que desean adquirir más productos.



En cuanto al margen, consideramos que la cadena de valor del Banco ICBC le permite tener un alto margen de ganancia, en la medida en que hay un bajo costo de producción. El mayor margen de ganancia del Banco surge a partir de refinanciamiento o pago mínimo de las tarjetas de crédito y de los intereses de los créditos ofrecidos. La relación inversión-costo-ganancia es alta debido a que el Banco no usa capital propio, sino que reinvierte el de sus clientes, los costos que tiene son manejables y la ganancia está determinada por un cuidadoso estudio financiero. En breve, podemos entender que la propuesta de valor del Banco ICBC reside en ofrecer productos exclusivos a clientes exclusivos.

### **5.5 Análisis y descripción del cliente**

El Banco trabaja con distintos tipos de clientes, segmentándolos de distintas maneras. La primera gran segmentación es entre empresas e individuos o retail. El primer grupo nombrado a su vez está dividido en unipersonales, microempresas, pymes, megra (medianas y grandes empresas) y corporativas que son empresas muy grandes cómo podrían ser Mc Donalds, FEMSA, etc. Esta división está realizada en base a la facturación anual de cada empresa. A su vez, en el grupo de *retail* o individuos, es decir todos los particulares que son clientes del Banco, está segmentado no solo por el ingreso anual de cada persona, sino también por la edad.

El porcentaje en cantidad de clientes es del 80% el área de retail y el 20% el área de empresas. Para sacar la rentabilidad aproximada se aplica el modelo Pareto, donde se calcula que el 20% de lo que son microempresas, pymes, megras y corporate banking representan el 80% de las ganancias, mientras que el 80% de personas generan el 20% de la rentabilidad. Incluso se podría decir que solo el área de corporate significa más ingresos que toda el área de retail. Se estima que

una microempresa deja U\$1.000 al año, como para tener de referencia. Una persona normal no genera ni el 20% de este monto en dólares al año.

## **5.6 Barreras de entrada**

El Banco ICBC ingresa al mercado argentino a partir de la compra de un porcentaje minoritario del Standard Bank y luego de una adquisición mayoritaria de acciones (agosto de 2011), el Banco ICBC fue la nueva denominación de la entidad. Este ingreso puede ser designado como de exportación, pues se adquirieron y utilizaron instalaciones productivas del país de acogida, pero se “exportó” la identidad y los valores del Banco con algunas excepciones. Quizás lo más significativo para destacar es el segmento al cual se dirige, porque mientras el ICBC es un banco de carácter popular en el resto del mundo, en Argentina busca posicionarse como un banco exclusivo, antiguo plan de acción del Standard Bank. Al exportarse la identidad y los valores del Banco hablamos de una reformatión del concepto marcario, secundado por nuevas estrategias de posicionamiento y llegada a los clientes. Este fue el modo que utilizó la empresa para romper las barreras de entrada al mercado, el cual es muy competitivo y no permite entrar fácilmente a nuevos competidores.

## 5.7 Matriz BCG<sup>29</sup>



30

La matriz BCG sirve para hacer un balance entre market share y el crecimiento de la demanda. En el caso del ICBC en este año tan caótico, financiera y económicamente hablando, podemos decir que la empresa está sectorizada en la matriz dependiendo el producto que se tome en cuenta. En lo que respecta a comercio exterior y el sector exclusivo con beneficios para retail el banco es una vaca lechera, pero en el resto de los productos son estrellas o incógnitas. Esto se debe a que en los primeros productos mencionados tiene una participación alta en el mercado y a su vez el crecimiento de la demanda hoy es bajo. El resto de los productos tienen crecimiento relativo de la demanda alto, es decir que puede desarrollarse más y en algunos casos una participación en el mercado alta y en otros baja.

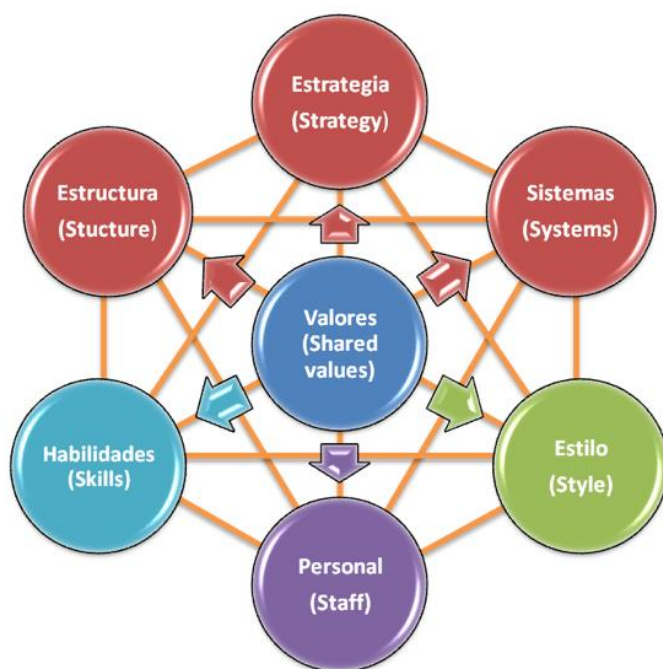
Hoy en día los principales competidores que lideran el rubro bancario son el Galicia, Santander Rio, BBVA, ICBC y HSBC y cada uno de ellos tiene algún producto del Banco que es una vaca lechera. Esto significa que genera grandes ingresos pero que estos van a seguir siendo la misma cantidad hasta no generar

<sup>29</sup> Matriz BCG (Boston Consulting Group) (consulta en línea) (fecha de consulta: 02/08/19) <https://www.matrizbcg.com/>

<sup>30</sup> Estrategiamagazine.com (consulta en línea) (fecha de consulta: 01/09/18) <https://www.estrategiamagazine.com/administracion/analisis-de-la-cartera-de-productos-portfolio-de-productos-estrategias-negocio-ciclo-de-vida-boston-consulting-matriz-de-crecimiento-de-la-demanda-participacion-de-mercado-matriz-bcg/>

un cambio, producto del bajo crecimiento de la demanda, mientras que las inversiones son mínimas y el margen de contribución es elevado. También todos estos competidores tienen estrellas, lo que significaría que contribuyen al crecimiento de la empresa, ya que son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios.

### 5.8 7 S de Mc kinsey<sup>31</sup>



32

- ✓ Estilo: el estilo está vinculado a la cultura de la organización y podemos decir que el Banco busca promover y participar en la construcción simbólica de su identidad, es decir aquellas cosas que los hacen únicos aquí y en el mundo entero. El ICBC promueve el trabajo en un buen ambiente laboral, la flexibilidad

<sup>31</sup> McKinsey, Tom Peters y Robert Waterman: *En busca de la excelencia* (1981)

<sup>32</sup> Formaciongerencial.com (consulta en línea) (fecha de consulta: 03/08/19) =<https://blog.formaciongerencial.com/modelo-las-7-s-la-estructura-organizacional-integrada-la-gestion-marketing/>

laboral, premios y ventajas para los empleados que cumplen con sus objetivos y distintos beneficios para todos los empleados más allá de su rendimiento como son el “viernes flex”, donde un viernes por mes se trabaja solo hasta el mediodía en áreas centrales, entre otros. Todos estos promueven que el empleado este motivado y según los estudios de RRHH dentro del banco, los empleados que más relajados, motivados, sin presiones extremas y con un buen ambiente laboral son los que mejor rendimiento tienen. Ellos creen que cuanto más presionados y exigidos están menos rendimiento tienen porque no logran cortar y despejarse luego del horario laboral, no duermen bien y eso genera una cadena en donde al otro día no pueden dar su 100%, y así continúan.

- ✓ Valores: Integridad, Humanidad, Prudencia, Innovación y Excelencia.
- ✓ Estrategia: Ya que en este plan de marketing intentamos salvar la imagen de marca del banco ante posibles problemas que pueda tener a largo plazo nos enfocaremos en la estrategia comunicacional. La misma lleva a cabo una diversificación de la imagen de la marca, es decir que la intención es sacar a Iván de Pineda del centro de atención exclusivo en relación con la marca, manteniéndolo como tal pero agregando a tres personalidades más. Estas serán una deportista, un empresario exitoso y una escritora. Todos estos tienen que cumplir los siguientes requisitos: ser argentinos, tener un nivel socioeconómico medio alto, ser exitosos y tener una educación y cultura elevada.
- ✓ Estructura: casa central en la calle Florida 99, sucursales en todos los puntos importantes del país, oficinas con áreas centrales en la torre de Puerto Madero sobre la avenida Cecilia Grierson, un departamento de telemarketing en Vicente López y otro con la fuerza de ventas de empresas en Av. Callao 289 1er piso.
- ✓ Sistemas: posee un sistema central interno llamado ONE donde se pueden hacer distintas cosas, desde carga de vacaciones, gestión de desempeño, pedido de distintos productos para empleados, reclamar en RRHH, ver fechas

de cumpleaños de empleados, hasta una página de ventas de distintas cosas de los empleados, entre otras. A su vez hay otro sistema llamado TU donde todos los empleados del Banco pueden ver por cuit, dni o nombre a todas las empresas y personas que tengan productos del Banco. El protocolo indica que si un empleado ingresa a ver datos de otro empleado puede ser despedido, por lo cual solo se pueden ver datos de clientes siempre y cuando no sean empleados del Banco. También, cada sector tiene su sistema interno, por ejemplo toda la parte comercial de empresas tiene una BBNET a la cual tienen acceso desde los telemarketers, asesores comerciales, oficiales y todas las personas que se encuentren en el proceso de ventas. Otro sistema que se utiliza en el área de empresas es el BPM, en el cual se dan de alta cuentas, se escanean y se archivan papeles de los clientes, se pone la gestión en la que están las aperturas, las adhesiones a los portales, etc. En el área de personas, en cambio, tienen sistemas menos complejos, como por ejemplo en el Centro Hola que usan los portales de consulta de visa y master y se manejan por un programa llamado Genesys, el cual organiza la base de datos y los llamados les van cayendo solos a las personas que estén en modo “ready”.

- ✓ Personal: el Banco cuenta con más de 3.000 empleados a lo largo de todo el país, de los cuales la mitad aproximadamente se encuentran en áreas centrales y la otra en sucursales. Las áreas comerciales, tanto de empresas como de retail son medidas por objetivos, incluyendo sucursales y áreas comerciales centrales, mientras que las áreas más administrativas o de rrhh simplemente son medidos por cantidad de tareas a realizar. Todos los empleados del banco están conectados tanto por mail como por teléfono ya que el 70% utiliza teléfonos para trabajar donde cada uno tiene un interno.
- ✓ Habilidades: todos los empleados del Banco tienen que estar recibidos o estudiando carreras que la empresa define como afines a la misma. Estas son administración de empresas, marketing, publicidad, relaciones del trabajo, psicología, economía, contador, ingeniería en sistemas, comercio exterior,

ingeniería industrial, entre otras. Como se puede ver la búsqueda es muy amplia y la idea es que se pueda colocar a la persona con cada habilidad en el puesto que más potenciado pueda estar hacia el futuro. Como en todas las organizaciones esto no suele pasar del todo ya que los acomodos de parte de los jefes y gerentes siempre existen y esto hace que coloquen por ejemplo a una persona que no tiene habilidades comerciales en un sector de ventas porque es la única vacante disponible que hay y eso produce una desventaja en cuanto al rendimiento de la institución, más aun estando en el rubro bancario donde mucha gente quiere entrar solo porque se cobra bien y no les interesa ejercer la profesión que estudiaron.

## **6. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **6.1 Definición y Enfoque del Problema**

La siguiente investigación de mercado se lleva a cabo a partir de un problema de investigación inicial. A raíz del apego de la imagen de marca del ICBC con Iván De Pineda y que en algún momento, considerando que alguna de las dos partes se puede cansar o puede querer dejar de tener un contrato con la otra parte, el problema -si esto sucediera - sería: ¿esto repercutiría de alguna forma en la imagen de marca del ICBC, siendo que Iván de Pineda es el “embajador de marca” que la acompañó durante tantos años?

El objetivo específico de esta investigación entonces sería saber qué opinan los usuarios acerca del Banco ICBC, en cuanto a su imagen de marca y qué tipo de personalidad de marca les gustaría que el Banco incorporara en caso de tener que dejar de recurrir a la imagen actual.

## 6.2 Diseño de la Investigación

Para realizar esta investigación se aplicó un proceso de investigación exploratorio, a través de entrevistas y encuestas. Se realizaron exactamente 30 entrevistas y 3.564 encuestas. Esto permitió contar con una cantidad de información necesaria para sacar conclusiones, siempre teniendo en cuenta que es prácticamente imposible realizar una investigación representativa en Argentina, considerando los altos costos involucrados. Las entrevistas fueron el punto de partida para *setear* respuestas en las encuestas. A diferencia del rango amplio de la muestra de las encuestas, las entrevistas sí se enfocaron en personas que encajaran con mayor exactitud en el target del ICBC. Las encuestas se llevaron a cabo a través de una forma de identificar a la muestra llamada “bola de nieve”<sup>33</sup>, seleccionando a un grupo de argentinos mayores de 18 años y hasta 65 años de edad.

## 6.3 Análisis de los datos de las encuestas

En relación con la encuesta, se dividió a los encuestados en dos grandes grupos. El primero es el target al que apunta el Banco, el cual está compuesto por hombres y mujeres entre 35 y 65 años. El segundo son hombres y mujeres de menos de 35 años, lo cual se considera que son el futuro target y es necesario analizar cómo piensan ellos también. En total, de todos los encuestados se cuenta con una muestra compuesta por 60,6% mujeres y 39,4% hombres. Del total de la muestra femenina, el 53% pertenecen al target actual y el 47% al futuro target. En el caso de los hombres tienen un 50% perteneciente a cada target.

Con respecto al total del grupo femenino encuestado, sin distinción de target, el 84,5% quieren ver a una mujer como la cara publicitaria del Banco ICBC y el 50% de este público tienen una percepción muy buena o excelente de este Banco, lo

---

<sup>33</sup> Explorable (consulta en línea) (fecha de consulta 16/12/18) <https://explorable.com/es/muestreo-de-bola-de-nieve>



cual también se vincula a las entrevistas realizadas. El rol de la mujer en Argentina está en pleno centro de muchas conversaciones y se cree importante darle cabida en cuestiones de comunicación<sup>34</sup>. Según el INDEC, la tasa de empleo de mujeres económicamente activas (de 30 a 64 años) es de un 62,4% para el último trimestre del 2018, mientras que para los hombres hay una tasa de 86,4% para la misma franja etaria. Se conoce que esta tendencia va en aumento, de la mano de la igualdad de oportunidades para puestos gerenciales para las mujeres. ¿Qué significa esto para el Banco? Que habrá más mujeres con más poder adquisitivo, mayores salarios y más ganas de invertir en el futuro cada vez más cercano.

A lo largo de la encuesta se ha analizado la percepción de marca que tiene la gente sobre cuatro bancos argentinos, más allá de si trabajan o no con ellos. Los resultados fueron que el 47,5% de los encuestados tiene una percepción entre muy buena y excelente del ICBC, el 45,9% del BBVA, el 43,1% del Santander Río y el 33,8% del Galicia. Esto indica que el ICBC está muy bien posicionado a nivel imagen, lo cual puede ser producto de la personalidad de marca de Iván De Pineda o no (ver anexo 2).

Del total de los encuestados, sin diferenciar géneros, el 52% pertenecen al target actual y el 48% al target futuro. Del gran primer grupo se puede ver que al 45% le da igual que esté o no Iván De Pineda porque no se siente representado, al 13% no le gusta y al 41% sí le gusta. De los primeros dos subgrupos, el 41% prefieren como imagen de marca una familia con hijos de un estrato medio o medio alto, el 20% prefieren amas de casa normales y el 39% divide sus respuestas entre otras.

Del 48% del total de encuestados, que corresponde al target futuro mencionado anteriormente, el 50,5% siente indiferencia hacia Iván De Pineda ya que no se sienten representados, al 10% no le gusta y al 39,5% le gusta. El futuro target del Banco manifestó sus preferencias para la imagen de marca del ICBC y el 24% se

---

<sup>34</sup> Argentina.gob.ar (consulta en línea) (fecha de consulta: 18/08/19) <https://www.argentina.gob.ar/inam/areas-de-intervencion/mujer-trabajo-y-empleo>

inclinó por una familia con hijos de un estrato medio o medio alto, el otro 24% prefirió una mujer empoderada y empresaria y el otro 52% estuvo dividido entre otras opciones.

Esto arroja resultados para ver hacia dónde debe dirigirse la comunicación de marca del ICBC y con qué personalidades se sienten representadas o aspira el target actual y futuro de la empresa. Ambos tienen como prioridad una familia con hijos de estrato social medio o medio alto pero en segundo lugar paradójicamente hay dos opuestos, debido a que el primer grupo eligió como segunda opción a mas de casa normales y el segundo grupo eligió mujeres empoderadas y empresarias. Esto nos indica cómo está evolucionando la sociedad con respecto a la gente adulta *versus* los adultos jóvenes, y por sobre todas las cosas cómo va a cambiar en un corto plazo la mentalidad de nuestro target.

Por otro lado, se vieron algunos *insights* en las respuestas de los encuestados. El primero es que ir al banco es una experiencia desagradable para la gente (ver anexo 2), lo mismo que tratar con gente del banco. Lo segundo es que se debería alternar a los portavoces del banco ya que una misma cara aburre, por ejemplo, la pareja del Galicia, debido a que cuando se les preguntó por esto a los encuestados dijeron que “ya perdieron la gracia” o “se casaron con esa idea y ya aburrí”. A pesar de esto, de la cantidad total de encuestados, a un 38,9% le da igual y a un 43,5% le gusta, mientras que el 6,7% dice que le encanta y a solo un 10,9% no le gusta. Por ende, se puede decir que en sí es mejor tener una personalidad de marca que no tenerla. Eso es un beneficio, aunque el 71,5% de los encuestados manifestaron que les da igual que los bancos tengan una cara famosa como personalidad de marca. Aquí cabe destacar que el público desconoce los alcances psicológicos que tiene el refuerzo visual de humanizar al Banco con un matrimonio o con una figura pública. En cierta forma, la elección de “embajadores de marca” o portavoces atiende a la necesidad de hacer relevante

un banco u otro cuando la diversidad de oferta genera competencia y esto, a su vez, genera la necesidad de individualizarse como entidad comercial.

En otras cuestiones relevantes, el 52% de los ciudadanos de Argentina no están bancarizados. Por ende, motivar la bancarización sería relevante. Esta no es una prioridad del ICBC debido a que la población no bancarizada probablemente no sea el target económico o social al cual el Banco apunta en su mayoría, pero de todas formas no deja de ser relevante a la hora de ver los ingresos, ya que finalmente es una empresa que quiere ganar dinero. Esto apunta a una estrategia de hacer crecer la “torta” del mercado bancario en lugar de sólo su *market share*.

#### **6.4 Análisis de los datos de las entrevistas**

El diseño de la misma se encuentra en el Anexo 3 y los resultados se encuentran adjuntos en el anexo 4. Se considera que deben ser tenidos en cuenta como complemento de este informe.

#### **6.5 Limitaciones**

A lo largo de la investigación se han tenido distintas limitaciones detalladas a continuación, las cuales se tienen que tener en cuenta a la hora de tomar decisiones en la empresa. La primera es que la muestra no es representativa de la población, sino que se utilizó una técnica de recolección de datos llamado “bola de nieve”. La segunda fue el tiempo que hubo para llevar a cabo la recolección de datos para hacer el análisis.

## 6.6 Recomendaciones

Finalmente, las recomendaciones que surgen para el Banco ICBC son, en primer lugar, buscar como imagen de marca un hombre y una mujer famosos en paralelo que no sean pareja entre ellos, que se encuentren en un estrato social medio o medio alto y que ambos sean empresarios, trabajadores o emprendedores. La mujer elegida además tiene que ser una mujer independiente y trabajadora.

La segunda recomendación es no encasillarse con las personas elegidas aunque se considere que aplican perfecto con el target buscado, sino de buscar varios hombres y mujeres que cumplan con estas características para ir rotando y que no se asocie a esa persona exclusivamente con la marca, ya que si después esta persona o el Banco no quiere renovar contrato se cae la imagen de la empresa.

Por último, se considera fundamental seguir explorando la redefinición de la experiencia bancaria. No puede anclarse el éxito de una marca a su portavoz, sino que debe haber otros elementos que llamen la atención del Banco.

## 7. PLAN COMERCIAL

### 7.1 Ventaja competitiva

En cuanto al área de empresas el Banco ICBC dispone de una plataforma *online* específica para realizar tareas vinculadas al Comercio Exterior y es el único que ofrece este servicio en el país. El espíritu de esta plataforma es simplificar procesos tales como pago a proveedores, pago de haberes, custodia y descuento de cheques, cobros y pagos al exterior y otras transacciones de comercio exterior y *global custody*. Este servicio permite autorizar distintos usuarios para que puedan operar y manejar información de la empresa. Multipay se encuentra disponible en una versión *mobile* y la versión tradicional que se ejecuta en un navegador. Consideramos que Multipay es la ventaja competitiva del Banco pues

es el único que lo ofrece en el mercado y que tiene esta especial tendencia a trabajar en cuestiones de Comercio Exterior. Es una herramienta digital única en el sistema financiero y que ofrece un diferencial para el usuario.

En cuanto al sector retail su ventaja competitiva es el *exclusive concierge* para *exclusive banking*. Este servicio consiste en un secretario/a privado/a para realizar cualquier tarea que el cliente le pida, tenga o no que ver con el banco, desde sacar un turno a un médico hasta entradas de cine.

La idea sería que, a partir de los cambios publicitarios y de imagen del banco que se van realizar con este plan, se puedan comunicar las dos ventajas competitivas, tanto la de retail como la de empresas, lo cual en este momento no se está haciendo.

## **7.2 Proveedores**

Los proveedores del Banco en general ya fueron detallados en las cinco fuerzas de Porter, pero con respecto a lo que aplica al plan de marketing los proveedores serían la agencia de publicidad tercerizada que le provee no solo el personal y los equipos para llevar a cabo la filmación de la campaña sino también la posproducción de la misma. Por último los dueños de las distintas locaciones que se alquilan para filmar.

## **7.3 Posicionamiento**

El posicionamiento esperado por parte de la empresa es ser el Banco con la más alta calidad de atención y de servicios para la clase más exclusiva en el área de personas y para todas las empresas.

El posicionamiento real, en este caso, es bastante similar. Está visto como un banco de calidad pero con precios caros, lo cual es negativo y hace que muchas personas prefieran seguir en sus bancos actuales. Con respecto al área de empresas, está saliendo del antiguo posicionamiento donde no brindaba ningún valor agregado para la banca empresas y está entrando en el nuevo posicionamiento de forma muy gradual como un banco que brinda muchos beneficios para las empresas, desde la creación de multipay, portal que fue un antes y un después para el área empresarial.

#### **7.4 Propuesta de Valor**

La propuesta de valor para el área de empresas reside en la atención exclusiva y de calidad a todos sus clientes. En el área de empresas se especializan en comercio exterior, más aun si son importaciones o exportaciones desde y hacia China. Por otro lado, ofrecer productos exclusivos a clientes exclusivos de retail es su especialidad como el Exclusive Concierge, el cual es un servicio que le ofrece a cada cliente exclusive tener un secretario/a que te pueden sacar turnos en los médicos, entradas de cine, etc.

Estas propuestas de valor, tanto Multipay como el Exclusive Concierge y otros servicios que generen valor para el cliente y le den calidad a los mismos, van a ser comunicadas por todos los medios antes mencionados donde se realizan publicidades tanto online como offline.

La idea es continuar con el posicionamiento de la marca como una empresa de calidad, que le da todos los gustos a sus clientes, incluso en algún punto los consiente. La pregunta es: ¿Para comunicar esta propuesta de valor tendríamos que utilizar la cara de Iván de Pineda también? En principio debería cambiar la imagen de marca o poner personas random que no sean famosas, ya que hoy en día el ICBC está muy vinculado a Iván y esto lo puede perjudicar el día de mañana

si el banco no quiere renovarle o viceversa. En ese caso, la imagen de marca caería enormemente como sucedió con Claudia de la “Pareja del Galicia”, ya que está completamente asociado el uno con el otro.

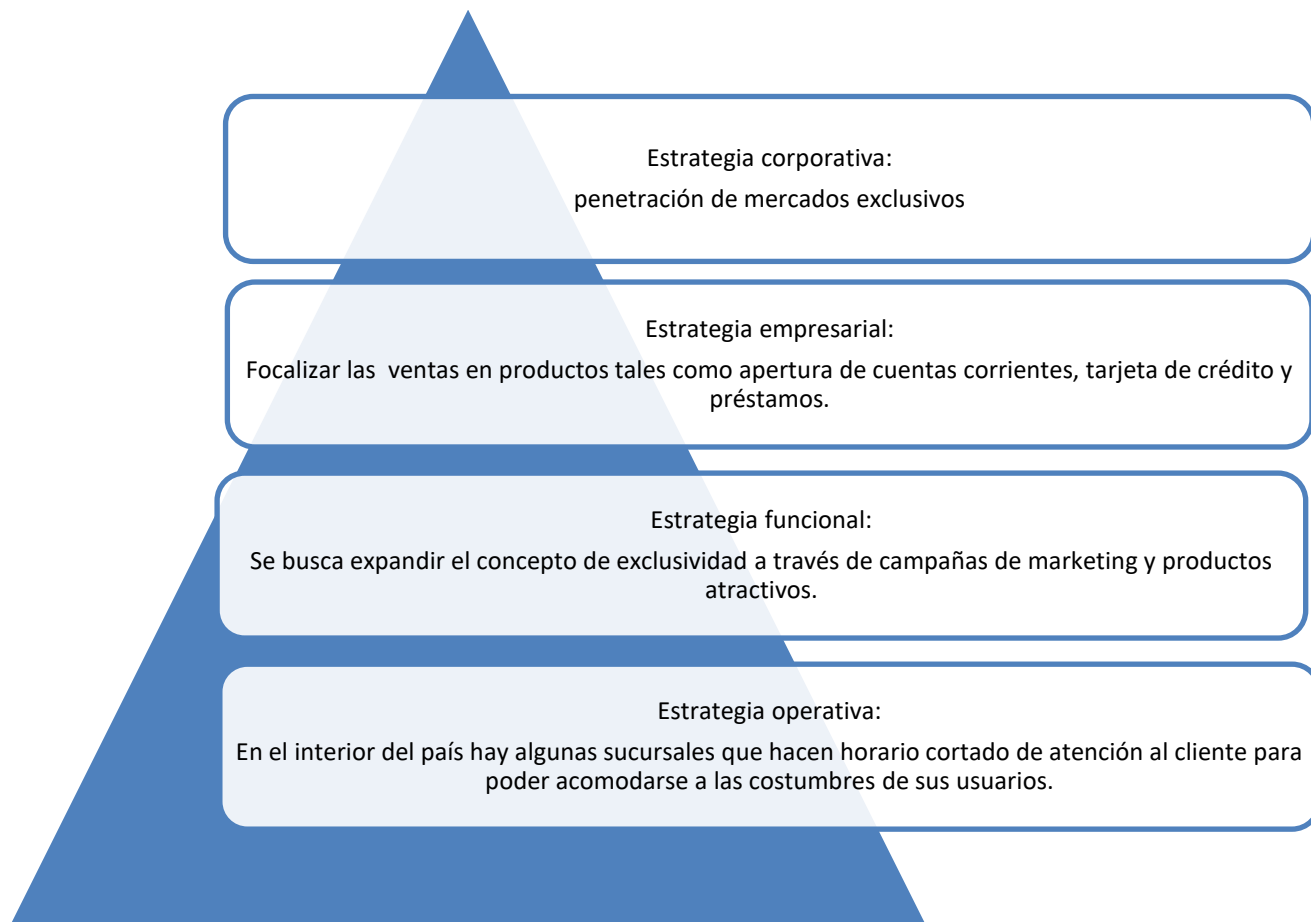
## 8. ESTRATEGIAS

En este apartado se analizará los puntos clave del plan de marketing, desde las estrategias globales, plan de comunicación, hasta proponer una estrategia innovadora para la marca.

### 8.1 Estrategia Global

Existen distintos tipos de estrategias globales, consideramos que la estrategia global llevada adelante por el ICBC es una estrategia de estandarización global, pues se buscan economías de escala y economía de ubicación. Un ejemplo es la ubicación de empleados de origen chino con experiencia en sus tareas en posiciones claves de *management* en destinos de expansión. En Argentina, los puestos jerárquicos están cubiertos por chinos en paralelo con argentinos, de modo de que hay un control directo y estricto de las políticas y medidas llevadas a cabo. Esto permite economizar en capacitaciones y supervisión, porque esa tarea se está realizando a través de la presencia de esos empleados trasladados que ya están empapados con los objetivos y estrategias del Banco.

## 8.2 Niveles de estrategia<sup>35</sup>



## 9. PLAN DE COMUNICACIÓN

### 9.1 Objetivo de comunicación

Mantener el posicionamiento de la marca mediante el embajador actual pero gradualmente incorporar otros referentes para reforzar la identidad en el público objetivo durante el año 2020.

<sup>35</sup> Igor Ansoff: *El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración* (1993).



## 9.2 Público objetivo

Los clientes del Banco ICBC son personas que residen en Argentina con un nivel socioeconómico medio/alto que les gusta la atención exclusiva y de buena calidad. El target al que apunta al Banco de todos estos usuarios son hombre y mujeres de entre 40 y 65 años que tienen ingresos mensuales altos, ya sea porque tengan un muy buen sueldo en relación de dependencia, mayormente cargos jerárquicos, o porque sean dueños de sus propias empresas. Son personas a las cuales les gustan los deportes elitistas como el tenis, el golf y el rugby, y actividades culturales como la lectura, el arte, etc. Desean tener una buena calidad de vida y poder darle a sus hijos una muy buena educación tanto intelectual como deportiva, la cual te deja también muchos aprendizajes. No son compradores compulsivos pero tampoco escatiman en nada. Se dan todos los gustos que quieren pero siempre teniendo en cuenta la realidad en la que viven. No gastan más de lo que pueden.

En base a las encuestas realizadas, se puede ver que suelen salir a comer afuera una o dos veces por mes, suelen hacer salidas en pareja o familia, dependiendo la edad de los hijos, y también disfrutan de pasar tiempo en su casa viendo Netflix. Suelen hacer juntadas con distintas parejas amigas todos los fines de semana. También viajan mucho porque sus hijos ya están más grandes y pueden dejarlos con otro adulto responsable o solos.

## 9.3 Tono y Mensaje

El tono de comunicación seguirá siendo el que utiliza la marca hoy en día, es decir un tono amable, respetable pero simpático a la vez.

Se intentan transmitir permanentemente los 5 valores del Banco, los cuales son integridad, humanidad, prudencia, innovación y excelencia. También se transmiten

los productos y facilidades del banco y los nuevos desarrollos que se llevan a cabo dentro del mismo o en las plataformas digitales. Estos distintos mensajes se transmiten tanto por televisión, radio, mailings, vía pública, ciertos eventos particulares y medios digitales como banners, etc en distintos sitios. La mayoría de estas publicidades tienen como personaje de marca a Iván de Pineda. También hacen publicidad por medio de Google Ads.

El departamento de publicidad del Banco, hace todo el análisis del target y está dividido en *ATL (above de line)* y *BTL (below the line)*. A su vez para lo que área digital tienen contrato con una agencia especializada, quienes realizan toda la investigación y creatividad, mientras que en lo *offline* hacen todo el análisis desde el departamento y luego tercerizan la creatividad audiovisual a una agencia de publicidad y la parte gráfica a un diseñador.

Por otro lado, lo que respecta a redes sociales, se encuentra presente en *Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter*.

#### **9.4 Estrategia de comunicación**

Este objetivo se llevará a cabo en el plazo de un año de forma gradual, dejando a Iván de Pineda como cara del Banco, pero agregando a otros personajes más. Este cambio facilitaría el día de mañana si alguno de los dos pilares decide no continuar o no renovar el contrato. Por otro lado también fomentaría la representación de sectores que pertenecen al target y que no se sienten representados actualmente por la cara del Banco. En especial las mujeres que dicen que quieren ver a una mujer como personaje de marca y el surgimiento de otros referentes tales como escritores y deportistas, todos argentinos, de un nivel socioeconómico medio alto y con educación y cultura. Los personajes propuestos para acompañar a Iván serán Luciana Aymar, Juan Martín Hernández y Felipe Pigna. Los tres cumplen con las pautas establecidas, son cultos, conocidos,

respetados y queridos por el público. Luciana Aymar representaría a la población femenina siendo una mujer empoderada que no depende de ningún hombre, fina pero aguerrida y que rompe muchos paradigmas sociales.<sup>36</sup>

Juan Martín Hernández por otro lado, además de ser un deportista exitoso, culto y joven, también es padre de familia. Esto es muy importante ya que nuestro público objetivo del 100% de lo que ganan en sus trabajos una gran parte la depositan e invierten en la educación de sus hijos. De esta forma logramos la representación en este sentido por parte Hernández, padre de Beltrán, Joaquín y Tomás. Esto complementaría esa pata que a Iván de Pineda la falta por no ser padre. También si se quisiera se podrían crear en las publicidades los “sobrinos de Iván”, pero tendrían que ser sobrinos de la edad de los hijos del target, es decir entre 18 y 25 años.

Por último, Felipe Pigna también es padre de dos chicos pero lo que más genera empatía con él es su cultura y sabiduría. Con la ayuda de Felipe estaríamos captando a un público que pertenece al target pero que no se siente representado por alguien del espectáculo o un deportista. Más allá de esto, es real que es un personaje polémico por su tendencia política pero no por ello debería dejar de ser respetado por su nivel intelectual y de cultura general.

## 9.5 Acciones y Timing

Una vez que se obtengan los contratos con los cuatro personajes se pondrán al aire a partir del mes de marzo hasta diciembre dos publicidades con dos personajes distintos por mes. Las filmaciones se harán en tres tandas: febrero, junio y septiembre. El primer mes se filmarán las que saldrán al aire de marzo a junio inclusive, en junio las que saldrán de julio a septiembre inclusive y en

---

<sup>36</sup> Página 12 (consulta en línea) (fecha de consulta: 13/08/18) <https://www.pagina12.com.ar/67436-por-ser-mujer-me-costó-mucho-que-me-pusieran-a-la-altura-de->

septiembre las que aparecerán de octubre a diciembre. En esta organización se contemplarán los meses con fechas especiales: en junio el día del padre, en julio el día de la independencia, en agosto día del niño, octubre día de la madre y en diciembre navidad. A partir de estas fechas se eligieron específicamente los personajes para esos meses en base a factores como: si son padres, si tienen hijos, si están asociados al patriotismo, etc. Los actores se dividirán por mes al aire de la siguiente forma:

Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
		Luciana	Felipe	Luciana	Felipe	Luciana	Felipe	Juan Martín	Luciana	Juan Martín	Luciana
	SE GRABA	Iván	Juan Martín	Iván	Juan Martín	Iván	Juan Martín	Iván	Juan Martín	Iván	Iván
PREPARACIÓN AGENCIA				PREPARACIÓN AGENCIA			PREPARACIÓN AGENCIA				

## 10. ESTUDIO TÉCNICO

### 10.1 Contexto

A nivel de imagen de marca el único competidor que tiene una identidad de marca distinguida es el Banco de Galicia pero cada vez está decayendo más, producto de la posible amenaza que se observa a largo plazo también para el ICBC. Si sabemos observar y modificar esto a tiempo la marca sacará ventaja por sobre sus competidores en este aspecto.

### 10.2 Procesos

Se firman contratos con el área de legales en la sala exclusiva de celebrities del 2do piso de la torre de puerto madero, se determina el estudio donde se va a grabar o la locación y por último se pautan los medios en los que se va a publicitar. Se filmarán dos publicidades por día para optimizar los “cache” tanto de los personajes como de la agencia contratada. Se filmarán en 10 días, de los

cuales 4 serán en febrero, 3 en junio y 3 en septiembre. En febrero filmará un día cada protagonista. En junio filmará un día Iván, otro Juan Martín y otro compartirán Felipe y Luciana. Y en septiembre Un día Iván, otro Juan Martín y otro Luciana. Iván y Juan Martín tendrán 6 publicidades anuales cada uno, Luciana 5 y Felipe 3.

### **10.3 Recursos humanos necesarios**

Departamento de publicidad y legales para la parte estratégica y el armado y firma de contratos. Hay ocho personas en la primera área y dos personas en la segunda dedicadas únicamente a esta tarea (uno de legales y un escribano).

### **10.4 Infraestructura física**

Una oficina especialmente dedicada para recibir a las celebrities y charlar o firmar contratos con ellos.

### **10.5 Localización**

Para publicidades estudios seleccionados y para la parte de legales el piso 2 de la torre de puerto madero.

## **11. ESTUDIO DE LA INVERSIÓN**

### **11.1 Activos intangibles**

Contratación de la agencia que se encargará de la creatividad y la realización de la misma + contrato con la gente que va a realizar la posproducción audiovisual o grafica de la agencia (\$10.863.250 los cuales se pagarán por adelantado en la

inversión inicial) y contrato con el actor o actores de la publicidad (Iván de Pineda \$12.000.000, Luciana Aymar \$10.000.000, Juan Martín Hernández \$10.000.000 y Felipe Pigna \$5.000.000, de los cuales a todos se les pagará el 50% por adelantado y se verá reflejado en la inversión inicial), pauta de medios online y offline (\$10.555.825, de los cuales \$7.430.000 irán en la inversión inicial y el resto durante el 2020).

### **11.2 Capital de trabajo**

Tiempo invertido de los empleados del departamento de publicidad en el armado de la estrategia (sueldos de 8 empleados \$7.280.000 y una jefa de sector \$1.950.000 durante el 2020), escribano (\$200.000 durante el 2020), empleado de legales (\$910.000 durante el 2020)

### **11.3 Inversión total**

La inversión total que se hará a lo largo de todo el proyecto, es decir la inversión inicial junto con el resto de lo que se invierta en todo el año 2020 será de \$77.466.214.

### **11.4 Estructura del financiamiento**

El 100% de la inversión se realiza con capital interno de la compañía, por lo tanto no se utilizarán fuentes de financiamiento externas.

## **12. ESTUDIO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS** (ver anexo 5 y 6)

### **12.1 Presupuesto de ingresos**

Se tomará como ingreso la ganancia que generará cada personaje de marca incorporado teniendo en cuenta el producto en el cual se ganará plata y la calendarización de la puesta al aire de las publicidades.

Se puede decir a partir de los resultados de las entrevistas que el 25% de la muestra se siente representado por un personaje femenino, el 45% por un deportista, el 15% por un escritor y el 15% por un conductor de televisión. Una vez analizados dichos porcentajes se cree que el primer grupo le daría ganancia al Banco (contemplando únicamente las ganancias de retail) en un 76% mediante tarjetas de crédito, 22% cajas de ahorro y 2% cuenta corriente. Estos números representan un 19%, 5,5% y 0,5% de la población total analizada respectivamente los cuales se manifiestan en dinero con \$170.197.440, \$1.666.560 y \$12.603.360 tomando como referencia el mismo orden.

En cuanto a los otros tres grupos realizamos el mismo análisis. En la muestra de los “deportistas” se cree que le dejarían dinero al banco en un 27% mediante tarjetas de crédito, 35% en créditos y 35% en cuentas corrientes, los cuales representan a la población en porcentaje y dinero de la siguiente forma: 12,15% (\$108.836.784), 17,1% (\$96.181.344) y 15,75% (\$52.496.640), respectivamente.

La muestra de “escritores” se considera que consumiría en un 62% cuentas corrientes, 32% plazos fijos y 6% cajas de ahorro, los cuales representan en la ganancia del banco 9,3% (\$30.998.016), 4,8% (\$2.062.368) y 0,9% (\$1.999.872), respectivamente.

Por último, en lo que respecta al grupo de “conductores”, liderados por Iván de Pineda, del 15% total, el 73% pertenece a tarjetas de crédito, el 15% a créditos y el 12% a cuentas corrientes. Esto representa de las ventas totales de retail el

10,95% (\$98.087.472), 2,25% (\$12.655.440) y 1,8% (\$5.999.616), respectivamente.

Una vez, que se poseen estos números, sabiendo la diferencia entre los 3 públicos y mediante qué servicios del Banco le dejaría plata a la compañía, se calcula que el 25% efectivamente comenzaría a ser efectivamente cliente del ICBC, según encuestas de imagen de marca anteriores internas de la empresa. Esto genera un ingreso total de \$ \$148.446.228. A su vez cada uno de los personajes con su respectiva ganancia se divide en la cantidad de publicidades al aire que tendrá calculando que en esos meses hará la ganancia.

## **12.2 Presupuestos de egresos**

El presupuesto de egreso durante todo el 2020, contemplando aquí la inversión inicial, gastos mensuales, etcétera será de \$77.466.214

## **12.3 Presupuesto de efectivo o flujo de caja proyectado**

Se realizó un flujo de caja a un año donde hay una inversión inicial de \$45.000.389. Como ingreso se toman las ventas explicadas en el punto de “presupuesto de ingresos” pero se dividen a partir de la calendarización. Esto quiere decir que si Luciana Aymar tiene un ingreso total de \$46.116.840 (ya habiéndole aplicado que solo el 25% realmente sería cliente del banco) y realiza 5 publicaciones, esto daría un ingreso de \$9.223.368 en cada mes que apareciera su publicidad.

De la misma forma se realizaría con los otros dos personajes, siendo Martin Hernández el responsable de que el Banco gane \$64.378.692 repartido en 6 meses, lo que daría un total de \$10.729.782 en los meses de aparición al aire.



Con respecto a Felipe Pigna se aplicarían sus 3 publicidades al total de \$8.765.064, lo que daría \$2.921.688 repartido en los 3 meses que aparecería en la televisión. Por último, en el caso de Iván de Pineda tendría un total de \$29.185.632 y dividido en 6 publicidades quedaría \$4.864.272 por mes.

#### **12.4 Presupuesto operativo**

Catering (\$500.000 durante el 2020, solo los días de filmación) y alquiler de la locación donde se filmará (\$8.207.139 los cuales irán en la inversión inicial ya que se pagan por adelantado).

### **13. ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO** (ver anexo 5 y 6)

#### **13.1 Retorno sobre la inversión (ROI)**

El ROI se aplicó utilizando la fórmula de la utilidad neta promedio sobre el capital invertido lo que dio un resultado del 13%. Esto se ha resuelto calculando la utilidad neta sobre la ganancia total del ICBC en 2018. La utilidad neta *per cápita* es 141.

#### **13.2 Valor Actual Neto o VAN**

Para calcular el Van se tomó como referencia la tasa nominal anual del Banco ICBC al día 07/09/2019 haciendo una simulación de un otorgamiento de un crédito<sup>37</sup>. El resultado fue \$51.313.856,18.

---

<sup>37</sup> ICBC (consulta en línea) (fecha de consulta: 07/09/19) <https://www.icbc.com.ar/personas/productos-servicios/prestamos/personales>

### **13.3 Tasa Interna de Retorno o TIR**

La TIR se calculó teniendo en cuenta la inversión inicial del proyecto y los ingresos esperados del mismo. El resultado dio 19%, lo cual es un número muy positivo y alentador para iniciar el proyecto, teniendo en cuenta que la tasa que se utilizó es del 6%

### **13.4 Payback**

El Payback sirve para determinar en cuantos años, meses y/o días exactos se recupera la inversión inicial teniendo en cuenta el flujo de caja. En el caso de este proyecto eso sucede en 5 meses y 7 días (6,97 exactamente), ya que la inversión inicial es de \$45.000.389, durante el mes 1 y 2 no hay ingresos pero el mes tres tiene un ingreso de \$14.087.640, el mes cuatro de \$13.651.470, el mes cinco de \$14.087.640 y en el mes seis \$13.651.470. Este último excede el punto para que quede cero en la inversión inicial, por lo que si se genera en 30 días que tiene el mes de junio, se alcanza la inversión inicial en 7 días.

## 14. CONCLUSIONES

En la primera instancia del trabajo, se ha realizado un análisis detallado de la organización junto con un estudio de la situación actual del Banco ICBC. A partir de la investigación, se detectaron las falencias y debilidades, así como fortalezas y oportunidades de mejora. Esto permite, si se quiere, empezar a trazar un mapa estratégico, pudiendo ver el contexto, lo propio, lo ajeno y lo futuro.

En un análisis estratégico como éste son claves preguntas tales como ¿la estrategia está alineada con los objetivos? ¿Las debilidades pueden transformarse en oportunidades de mejora?, ¿la ventaja competitiva es perdurable?, ¿se puede sacar provecho de las oportunidades y amenazas del mercado? En respuesta a estas preguntas, se considera que las estrategias actuales están alineadas con los objetivos tanto generales como particulares de la organización.

Se cree que las debilidades mencionadas en el FODA son todas instancias de mejora, con mayor o menor inversión, pero que es crucial que, por ejemplo, haya mayor presencia física del banco en las ciudades del país.

En ese sentido, la recomendación estratégica busca poder potenciar el perfil innovador del Banco y dar un paso hacia adelante en cuanto a la criptomoneda, una oportunidad de negocio en boga, que atrae a todo tipo de sectores. Se considera que la inversión no debería ser significativa, en la medida en que se implemente en las plataformas ya vigentes y aunque es fácil de integrar por otros, el impacto de ser el primer banco en hacerlo dejaría gran huella en el mercado y en los clientes.

La inestabilidad de la economía argentina puede ser transformada en una oportunidad de negocios en la medida en que los productos del banco puedan ofrecer seguridad y ser de confianza en un contexto de vaivenes financieros. Una buena gestión de alianzas comerciales como la de Huawei y el ICBC que en conjunto buscan ofrecer a pymes del sector tecnológico condiciones favorables

para préstamos y créditos son útiles para seguir convocando nuevos clientes del segmento deseado. Hay también acuerdos estratégicos con Lidherma, Expopresentes y Expoagro, entre otros, que buscan seguir ampliando el segmento Empresas y aumentando la demanda de productos del Banco. Así también, la crisis y el cierre de bancos nacionales puede ser una oportunidad para integraciones verticales.

No hay que olvidar que este es un océano rojo<sup>38</sup> y que la supervivencia es difícil de lograr. Sin embargo, el ICBC desde su ingreso en 2011 ha sabido gestionar oportunamente sus recursos de modo tal de continuar siendo rentables y seguir creciendo. Como estrategias, se sabe que en un contexto tal, la clave es la creación de un océano azul<sup>39</sup> o la diversificación, pudiendo abrir una puerta a otras formas de lucro. El quid de la cuestión es no perder de vista esta posibilidad, mientras el Banco busca reinventarse día a día.

Con respecto al foco de este plan de marketing, se saca como conclusión que no es recomendable tener un personaje tan asociado a la marca durante tanto tiempo, ya que por un lado si alguno de los dos pilares, ya sean el banco ICBC o Iván de Pineda en este caso, no quieren renovar contrato por alguna razón, se disuelve la identidad de marca, la cual es muy difícil y lleva mucho tiempo volver a crear en la mente del consumidor. Por otro lado, asociando la marca tan fuertemente a una persona pública, se aleja de muchas personas que pertenecen al target pero que por una razón u otra no se sienten identificados con Iván de Pineda.

Se considera más apropiado arraigarse del "ICBC, SÍ", que pego muy positivamente en el público y muchos recuerdan a la marca por eso, incluso haciendo chistes con la frase, que apropiarse de la imagen de un personaje real.

---

<sup>38</sup> W. Chan Kim, R. Mauborgne: *Blue Ocean Strategy* ('La estrategia del océano azul') (2005)

<sup>39</sup> W. Chan Kim, R. Mauborgne: *Blue Ocean Strategy* ('La estrategia del océano azul') (2005)

Si fuera un dibujo, no habría problema porque no hay contratos de por medio como sucedió con el tigre de Keloggs o con un montón de otras marcas.

Otra opción podría ser tener varios personajes de marca que vayan rotando y que todos ellos provengan de disciplinas diferentes para abarcar a las distintas disciplinas que se propusieron en las entrevistas y encuestas. Por ejemplo, además de Iván de Pineda que cumpliría el rol de “el chico de mundo famoso, culto y educado”, también se podría poner a un escritor, un deportista y una mujer exitosa, tal como manifestaron las mujeres entrevistadas o encuestadas. Todos tienen que cumplir las siguientes características: ser argentinos, ser cultos, de un nivel socioeconómico medio alto. Con esto la marca podría llegar a todos los clientes que tienen distintas preferencias, ya que forman parte del target. Podrían evitar tener un personaje tan arraigado a la marca como es en la actualidad Iván de Pineda y a su vez podrían seguir jugando con la frase “ICBC, Sí” para captar la atención del público y generar empatía y recordación de marca.

## 15. BIBLIOGRAFÍA

### 15.1 Libros

Edgard Schien: *Organizational Culture and Leadership* (1992)

Michael Porter: *Ventaja competitiva* (1985).

Igor Ansoff: *Strategies for diversification. Harvard business review* (1957).

Igor Ansoff: *El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración* (1993).

W. Chan Kim, R. Mauborgne: *La estrategia del océano azul* (2005)

Justo Villafañe: *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas.*(2004).

Michael Porter: *Estretgja Competitiva* (1985).

McKinsey, Tom Peters y Robert Waterman: *En busca de la excelencia* (1981)

### 15.2 Sites (sitios web)

El Cronista (consulta en línea) (fecha de consulta: 8/6/18)  
<https://www.cronista.com/finanzasmercados/Los-chinos-cambian-la-marca-Standard-Bank-por-ICBC-Argentina-20130206-0035.html>

La información (consulta en línea) (fecha de consulta: 8/09/18)  
[https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/servicios-bancarios/el-gigante-financiero-chino-icbc-llega-a-argentina-con-la-mirada-en-la-region\\_yIV9L4r7E91y65VbACMw25/](https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/servicios-bancarios/el-gigante-financiero-chino-icbc-llega-a-argentina-con-la-mirada-en-la-region_yIV9L4r7E91y65VbACMw25/)

BANCO ICBC (consulta en línea) (fecha de consulta: 09/09/18)  
<https://www.icbc.com.ar/institucional>

Infoleg (consulta en línea) (fecha de consulta: 10/09/2018)  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=182699>

Infoleg (consulta en línea) (fecha de consulta: 10/09/2018)  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/542/texact.htm>

Infoleg (consulta en línea) (fecha de consulta: 10/09/2018)  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm>

Infoleg (consulta en línea) (fecha de consulta: 10/09/2018)  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/170000-174999/174190/norma.htm>

Wikipedia. Iso 9001 (consulta en línea) (fecha de consulta: 10/09/2018)  
[https://es.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9001](https://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001)

Ámbito Financiero (consulta en línea) (fecha de consulta: 10/09/2018)  
<http://www.ambito.com/876968-advierten-que-la-fuga-de-capitales-es-la-mayor-en-los-ultimos-15-anos>

Wikipedia. El corralito en argentina (consulta en línea) (fecha de consulta: 10/06/2018) <https://es.wikipedia.org/wiki/Corralito>

Datos Macro. PBI Argentina (consulta en línea) (fecha de consulta: 10/09/2018)  
<https://www.datosmacro.com/pib/argentina>

Banco ICBC Argentina (consulta en línea) (fecha de consulta: 10/09/2018)  
<https://www.icbc.com.ar/personas/preguntas-frecuentes?categoria=LifeStyle>

Banco ICBC, Productos y Servicios. (consulta en línea) (fecha de consulta: 10/09/2018) <https://www.icbc.com.ar/>

Banco ICBC, Institucional (consulta en línea) (fecha de consulta: 12/09/2018) <https://www.icbc.com.ar/institucional>

Banco ICBC (consulta en línea) (fecha de consulta: 12/09/2018) <https://www.icbc.com.ar/>

Banco ICBC (consulta en línea) (fecha de consulta: 12/09/2018) <https://www.icbc.com.ar/institucional/responsabilidad-social-empresaria>

Biblioteca Fundación ICBC (consulta en línea) (fecha de consulta: 12/09/2018) [https://www.biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/index.php/Calidad\\_Total](https://www.biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/index.php/Calidad_Total)

Banco ICBC (consulta en línea) (fecha de consulta: 12/09/2018) <https://www.icbc.com.ar/institucional/recursos-humanos/experiencias>

B&W COMUNICACIÓN INTERNA (consulta en línea) (fecha de consulta: 12/09/2018) <http://www.bwcomunicacion.com/servicios/>

Cronista.com (consulta en línea) (fecha de consulta: 08/09/18) <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Los-chinos-cambian-la-marca-Standard-Bank-por-ICBC-Argentina-20130206-0035.html>

Rankia.com (consulta en línea) (fecha de consulta: 16/09/18) <https://www.rankia.com.ar/blog/mejores-plazos-fijos/3447565-mejores-bancos-argentina-2019>

Slideplayer (consulta en línea) (fecha de consulta: 16/09/18) <https://slideplayer.es/slide/5479861/>



Grandes pymes (consulta en línea) (fecha de consulta: 16/08/18)  
<https://www.grandespymes.com.ar/2010/11/18/que-es-una-estrategia-y-como-se-elabora/>

Página 12 (consulta en línea) (fecha de consulta: 13/08/18)  
<https://www.pagina12.com.ar/67436-por-ser-mujer-me-costó-mucho-que-me-pusieran-a-la-altura-de->

Matriz BCG (Boston Consulting Group) (consulta en línea) (fecha de consulta: 02/08/19) <https://www.matrizbcg.com/>

### **3. Entrevistas como fuente**

Mariotti, D. (03/04/2018) *Entrevista empleado del sector fuerza de ventas.*

Guarracino, A. (05/05/2018). *Entrevista empleada de Fuerza de Ventas del ICBC.*

Guillinet, A. (01/06/2018) *Entrevista jefe del sector fuerza de ventas de empresas del ICBC.*

kaidar, S. (18/09/2018) *Empleada Fuerza de Ventas telefónicas de empresas del ICBC.*

## 16. ANEXOS

### Anexo 1

Directorio<sup>40</sup>:

- Presidente: Xi Deying
- Vicepresidente: Chen Youbin
- Vicepresidente: Myles John Denniss Ruck
- Director: Wang Kun
- Directora: Amalia Isabel Martínez Christensen
- Director: Ricardo Alberto Ferreiro
- Director: Gerardo Prieto
- Director: Hugo Néstor Galluzzo
- Gerente General: Alejandro Ledesma Padilla

---

<sup>40</sup> Banco ICBC (consulta en línea) (fecha de consulta: 15/09/2018) <https://www.icbc.com.ar/>

## **Anexo 2**

### Análisis de productos encuestas

El primer grupo nombrado formado por personas de ambos géneros corresponde al 47,5% de los encuestados. De estos, el 62% asegura que equilibran su dinero entre gastos y ahorros, el 21% ahorran y el 17% gastan. De estos tres grupos, el primero tiene como prioridades a la hora de elegir un banco los descuentos, los beneficios financieros y la buena experiencia con el *homebanking*, respectivamente. El segundo grupo, le da prioridad a los descuentos y a los beneficios financieros, respectivamente. Y el último grupo a los descuentos y a la buena experiencia en el *homebanking*. Esto nos hace reflexionar que en los tres grupos se priorizan los descuentos y, en segundo lugar, se valoran en igualdad de condiciones los beneficios financieros como buenas tasas en plazos fijos, etcétera y la buena experiencia en la plataforma electrónica del banco. La cuestión de evolucionar hacia una era 100% digital se hace cada vez más importante y deberían hacerse mayores esfuerzos para avanzar en esa dirección. El 88,2% de la muestra total de encuestados dijo que preferiría hacer todo sin tener que acercarse a una sucursal y en definitiva es hacia donde la banca está avanzando, ya que no solo la tecnología avanza, sino que la gente cada vez prioriza hacer las cosas cómodamente desde su casa y no tener que dirigirse a sucursales o llamar por teléfono. Estos serían los tres puntos más importantes a tener en cuenta a la hora de ofrecerles productos a los clientes o de ver para qué lado se apunta la comunicación y la estrategia de la marca.

Respecto al concepto de “inversión” se puede decir que Argentina es un país muy volátil e impredecible por lo cual la gente suele ser muy conservadora a la hora de ahorrar o ver dónde invierte su dinero. La mayor parte de la población argentina que tiene la posibilidad de ahorrar lo hace en moneda extranjera (en dólares, en su mayoría) por la devaluación y guarda este dinero en cajas de seguridad o en sus casas, ya que después del 2001 hubo un punto de quiebre en la confianza en las instituciones bancarias, por eso también muchos temen invertir en un banco. Al

ser el ICBC un banco chino es posible que dé más seguridad porque se sostiene con capitales extranjeros. Esto sería interesante evaluarlo a la hora de ver qué conceptos se pueden comunicar debido a que la seguridad en este sentido es fundamental para cualquier persona que viva en nuestro país en relación a la inseguridad que genera poner plata en un banco.

## **Anexo 3**

### **ENTREVISTA**

#### Módulo 1: Información profesional

1. ¿En qué rubro se encuentra profesionalmente?
2. ¿En qué empresa trabaja?
3. ¿Qué cargo tiene dentro de la empresa? ¿Qué tareas desempeña?
4. ¿Qué estudios tiene? ¿Qué carrera estudio?
5. ¿Hace cuánto tiempo está dentro de la empresa? ¿En qué puesto en particular?

#### Módulo 2: Información bancaria

6. Nombre los primeros 5 bancos que se le vienen a la mente.
7. ¿Trabaja con 1 banco, entre 2 y 3 bancos o más de 3 bancos?
8. ¿Ha tenido buenas experiencias con algún banco?
9. ¿Cuántos bancos ha tenido a lo largo de su vida, sin contar cambios de nombres de los mismos?
10. ¿Cuánto tiempo desearía permanecer dentro de su banco y cuánto tiempo permanece realmente?
11. En caso de ser dueño de su propia empresa, ¿Qué criterios utiliza a la hora de elegir un banco para trabajar o depositarle el sueldo a sus empleados?
12. ¿Qué opina del banco ICBC?
13. ¿Alguna vez ha trabajado con el banco ICBC? En caso de que no, ¿Le gustaría trabajar con el mismo?
14. En caso de que sea cliente del banco, ¿Por qué eligen el banco?
15. En caso de que sea cliente del banco, ¿Que es lo que más le gusta de la publicidad del ICBC?
16. ¿Qué otro personaje o personalidad cree que sería afín con el banco?
17. En caso de que la personalidad elegida por usted anteriormente sea la nueva imagen del Banco ICBC y usted comenzara a ser cliente, ¿qué productos del banco utilizaría?
18. ¿Qué opina de la pareja del Galicia?

#### Módulo 3: Información Personal

1. ¿Cuál es su estado civil?
2. ¿Qué edad tiene?
3. ¿Tiene hijos? ¿Cuántos? ¿De qué sexo y edades?

## Anexo 4

<b>Resultados de las entrevistas</b>
75% son gerentes
Más del 50% tienen estudios terciarios
Promedio tiempo en la empresa: 13,5
El 50% nombró al ICBC
El 87,5% <u>no</u> trabaja con más de 3 bancos
El 75% tuvo una buena experiencia con algún banco y el 25% de ellos la tuvo con el ICBC
La mayoría ha tenido entre 2 y 3 bancos en su vida.
La mayoría esta en la sucursal entre 15 y 30 min
A la mayoría le gustaría estar en la sucursal entre 10 y 20 min.
El 75% tienen buena impresión del banco
El 20% trabajó y el 37,5% trabaja con el banco
Los que no trabajaron, trabajarían con el banco
El 60% elige el banco por las publicidades y el 40% por las promociones.
Lo que mas le gusta de la publicidad del ICBC al 80% es Iván de Pineda, al 9% la música y al 11% la ambientación de la publicidad.
Todos tienen una preferencia distinta como imagen de marca: El 100% de las mujeres (25% de la muestra) dijeron que quieren una imagen de marca femenina, mientras que los hombres (75% de la muestra): el 45% deportista, 15% escritor/a y 15% conductor.
De las personas que eligieron mujeres, el 76% utilizaría tarjetas de crédito, el 22% caja de ahorro y el 2% cuenta corriente. De los que eligieron deportistas, el 38% sacaría créditos, el 35% cuentas corrientes y el 27% tarjetas de crédito. Los que eligieron escritores, el 62% abriría una cuenta corriente, el 32% plazo fijo y el 6% caja de ahorro. Por último, los que querían un conductor, el 73% usaría una tarjeta de crédito, el 15% créditos y el 12% cuentas corrientes.
El 100% considera que ya quedó vieja la pareja del Galicia y que le gustaba más la anterior.
El 75% son casados
El 62,5% tienen menos de 50 años
Casi todos tienen hijos.

## Anexo 5

<b>TOTAL DE GANANCIAS ICBC 2020 RETAIL (PROYECTADA)</b>	<b>\$2.083.200.000</b>
---	------------------------

	Porcentaje de la recaudación total	Traducción a pesos
Tarjetas de crédito	43%	\$ 895.776.000
Créditos	27%	\$ 562.464.000
Cuentas Corrientes	16%	\$ 333.312.000
Cajas de ahorro	11%	\$ 229.152.000
Plazos Fijos	2%	\$ 41.664.000
Otros	1%	\$ 20.832.000

Estado de Resultados	
Ventas	\$ 148.446.228
Costos de ventas	-\$ 37.000.000
Gastos de comercialización	-\$ 30.126.214
Gastos administrativos	-\$ 10.340.000
Utilidad neta	\$ 71.980.014,00
Utilidad neta promedio	\$ 5.915.001,17

Trabajó con el banco	20%
Trabaja con el banco	37,5%
<b>Total</b>	<b>57,5%</b>

	<b>Representación de la muestra</b>	<i>Tarjetas de Crédito</i>	<i>Créditos</i>	<i>Cuentas Corrientes</i>	<i>Cajas de Ahorro</i>	<i>Plazos Fijos</i>		
Luciana Aymar (representa de la muestra total en %) (representa de la muestra total en \$)	<b>25%</b>	76%  19% \$170.197.440	-	2%  0,5% \$1.666.560	22%  5,5% \$12.603.360	-	5 PUBLICIDADES  \$36.893.472 (\$ promedio por mes)	\$9.223.368  (- clientes efectivos)
Juan Martín Hernández (representa de la muestra total en %) (representa de la muestra total en \$)	<b>45%</b>	27%  12,15% \$108.836.784	38%  17,1% \$96.181.344	35%  15,75% \$52.496.640	-	-	6 PUBLICIDADES  \$42.919.128 (\$ promedio por mes)	\$10.729.782  (- clientes efectivos)
Felipe Pigna (representa de la muestra total en %) (representa de la muestra total en \$)	<b>15%</b>	-	-	62%  9,3% \$30.998.016	6%  0,9% \$2.062.368	32%  4,8% \$1.999.872	3 PUBLICIDADES  \$ 11.686.752 (\$ promedio por mes)	\$2.921.688  (- clientes efectivos)
Iván de Pineda (representa de la muestra total en %) (representa de la muestra total en \$)	<b>15%</b>	73%  10,95% \$98.087.472	15%  2,25% \$12.655.440	12%  1,8% \$5.999.616	-	-	6 PUBLICIDADES  \$19.457.088 (\$ promedio por mes)	\$4.864.272  (- clientes efectivos)



## Anexo 6

Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
-\$ 45.000.389,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 14.087.640,00	\$ 13.651.470,00	\$ 14.087.640,00	\$ 13.651.470,00	\$ 14.087.640,00

Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
\$ 13.651.470,00	\$ 15.594.054,00	\$ 19.953.150,00	\$ 15.594.054,00	\$ 14.087.640,00	\$ 103.446.228,00

<b>TIR</b>	<b>19%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 51.313.856,18</b>
<b>ROI</b>	<b>13%</b>

<b>Utilidad neta promedio</b>	\$5.915.001,17
-------------------------------	----------------

<b>Utilidad neta per cápita estimada</b>	114,96
--	--------

<i>Total por mes de aparición</i>	
Luciana Aymar	\$ 9.223.368
Juan Martín Hernandez	\$ 10.729.782
Felipe Pigna	\$ 2.921.688
Iván de Pineda	\$ 4.864.272