


*Schaub, Paola Alejandra*

***La satisfacción del cliente en los servicios y productos bancarios. El caso de la sucursal Rafaela del Banco Patagonia***

*Maestría en Administración de Empresas*

*Año: 2024*

Licencia:  [CC BY-NC-ND 4.0 Deed | Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 International | Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Cita recomendada: Schaub, P.A. (2024). *La satisfacción del cliente en los servicios y productos bancarios. El caso de la sucursal Rafaela del Banco Patagonia [Tesis de maestría]* Universidad Nacional de Rafaela. [Repositorio Institucional Digital UNRaf](#)



**UNRaf**

UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
RAFAELA

**Maestría en Administración de Empresas**

**TESIS**

**La satisfacción del cliente en los servicios y productos  
bancarios: El caso de la sucursal Rafaela del Banco Patagonia.**

**Autor: Lic. Schaub, Paola Alejandra**

**Director: Mg Costamagna Marcelo.**

**Codirector: Lic. Porcu Javier**

**RAFAELA. AÑO 2024**

## **Agradecimientos**

*Agradezco a mis padres, Ana y Omar, que siempre estuvieron a mi lado, en mi crecimiento educativo, y son mis ejemplos de vida para crecer en todos mis aspectos.*

*A mi pareja Cristian, que me acompañó en este proyecto, con su confianza, apoyo y aliento en cada momento para recorrer todo este camino de la Maestría.*

*A mi director de tesis, Marcelo Costamagna, que me brindo la orientación necesaria para esta investigación, y que estuvo presente en el desarrollo de la Maestría, siempre impulsándonos con entusiasmo.*

*A mi compañera de Maestría, Micaela, que siempre estuvo presente para brindarme su apoyo y experiencia.*

*Y a todos nuestros docentes y profesionales, que me acompañaron con su experiencia y conocimientos.*

# INDICE

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	4
1.1 Definición del Problema	4
1.2 Formulación y Justificación	4
1.3 Objetivos de la Investigación	5
1.3.1 Objetivos Generales.	5
1.3.2 Objetivos Especificos	5
CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL	6
2.1 Sistema Financiero Argentino	6
2.2 Calidad del Servicio Bancario	7
2.3 Medición de Calidad del Servicio	8
2.4 Tecnología	9
3.4 Competencia	11
CAPITULO III: DESARROLLO	21
3.1 Breve Reseña Histórica de la empresa	21
3.2 Principios	22
3.3 Procesos	26
CAPITULO IV: METODOLOGIA	31
4.1 Clasificación	31
4.2 Unidad de Análisis	32
4.3 Tipología	38
4.4 Procesos Operativos	38
4.5 Reclamos	41
4.6 Entidades Bancarias	45
CAPITULO V: CONCLUSIÓN	48
CAPITULO VI: Lineamientos preliminares para un Plan de Mejora	51
REFERENCIAS	55
ANEXOS	58

## RESUMEN

La tesis aborda el análisis de la utilización de los servicios y productos bancarios y el nivel de satisfacción de los clientes del segmento personas de la sucursal Rafaela del Banco Patagonia.

Decidí plantear esta investigación sobre la utilización de los servicios y productos bancarios, buscando conocer a la entidad y su nueva forma de acercarse al cliente: determinando qué es lo que desea, y si lo que está recibiendo se encuentra dentro de sus expectativas.

Actualmente trabajo en la sucursal Rafaela del Banco Patagonia, con más de 12 años en la institución. Por los cambios que surgieron luego del Covid 2020, se plantearon nuevas formas de trabajo, nuevas herramientas para llegar a los clientes e importantes cambios en los sistemas digitales. La entidad ofrece una amplia oferta de productos y servicios a personas, empresas e instituciones del sector público, pero la unidad de análisis de esta investigación se centralizó en el segmento personas, para conocer la satisfacción de ese cliente.

Esta investigación me llevó a indagar en distintos conceptos, para responder al objetivo general planteado. Esa indagación me permitió conocer más profundamente el sector financiero, la calidad del servicio bancario, el auge de las tecnologías digitales y la competencia. El surgimiento de cambios tecnológicos y nuevos competidores llevó a que las entidades aceleraran sus procesos digitales, para poder responder a las exigencias de los clientes, y a la competencia, no sólo tradicional sino a la nueva competencia digital. La entidad propone un Plan Estratégico 2021 de cinco años, centrado en la digitalización de los procesos, como nueva forma de brindar servicios - productos que le permitirá un posicionamiento en la mente del consumidor.

Se finaliza con la identificación de lineamientos de mejoras, a partir de los resultados obtenidos en la investigación. Esos resultados podrán implementarse dentro de la sucursal Rafaela y en otras del Banco Patagonia.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Definición del Problema**

La situación del Covid en la Argentina, en el año 2020, generó que las organizaciones comenzaran a plantearse nuevas formas de brindar servicios y productos para llegar a los clientes. Muchas empresas adoptaron la digitalización como un servicio más eficaz y eficiente, que genere nuevas estrategias, grandes cambios y nuevas oportunidades para las organizaciones. Sin embargo, se observó que la alta dependencia digital provocada por la etapa de Covid, ha generado un anhelo por la experiencia humana, es decir, una ayuda más personalizada, como ser en el uso de los servicios y productos bancarios. El tema de investigación de esta tesis es analizar los servicios y productos bancarios y su nivel de satisfacción en los clientes del segmento personas en la sucursal Rafaela. Ello permitirá observar cómo el cliente adopta los cambios digitales que se introducen en la utilización de los productos y servicios.

### **1.2 Formulación y Justificación**

Esta investigación analiza la utilización de los servicios y productos bancarios y el nivel de satisfacción del cliente de la sucursal Rafaela del Banco Patagonia, del segmento personas en el año 2022.

Una nueva forma de trabajo digital comenzó a desarrollarse en el año 2020, a raíz de la pandemia. Esto generó que las entidades bancarias debieran incorporar nuevas tecnologías digitales enfocadas en sus procesos, para generar la fidelidad de los clientes y una mayor participación de los mismos, obteniendo mayor rentabilidad, y un mayor reconocimiento de marca.

El cliente exige nuevos sistemas digitales, nuevos procesos para realizar su operatoria diaria bancaria desde la comodidad de su casa o desde cualquier otro lugar. Responder a estos cambios, obliga a las entidades a que desarrollen productos y servicios enmarcados en nuevas tendencias digitales.

Los cambios tecnológicos que se presentan son disruptivos para las entidades, debiendo adaptar su estrategia y su estructura para responder al entorno y reaccionar más rápido a las demandas.

Las entidades bancarias poseen clientes de todas las edades, por lo cual el manejo del sistema bancario para jóvenes o adultos, no es lo mismo que para los jubilados. Aquí es donde se reconoce la importancia de la educación financiera, para que todos los clientes estén en igualdad de capacidades para comprender y utilizar los nuevos productos y servicios digitales y los medios electrónicos.

Esta tesis de investigación es importante porque permitirá tener un panorama de la situación actual de la entidad, qué productos y servicios ofrece y qué herramientas digitales es necesario mejorar o descartar. Esta tarea ayudará a conocer mejor el nivel de satisfacción del cliente. Actualmente todas las entidades bancarias ofrecen los mismos productos, pero su diferenciación está en sus servicios y sus procesos digitales. Por lo cual, esta investigación permitirá reconocer cuál es el servicio deseado por el cliente y definir qué mejoras se podrían implementar en la sucursal de la ciudad de Rafaela del Banco Patagonia.

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivos Generales.**

El objetivo general de esta investigación se centra en conocer los productos y servicios que el Banco Patagonia ofrece en el segmento personas, y el nivel de satisfacción de los mismos.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Este objetivo General, pueden ser desarrollado en varios objetivos específicos que permitirán la ejecución de la investigación y la consecución del objetivo final:

- Analizar y construir una tipología de clientes en función de la utilización de los servicios y productos de la sucursal Rafaela del Banco Patagonia.
- Describir y caracterizar los procesos y tecnologías digitales que utiliza el Banco Patagonia.
- Identificar los servicios y productos bancarios que demandan reclamos en la sucursal Rafaela del Banco Patagonia.
- Establecer lineamientos preliminares para un posible plan de mejora.

## **CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL**

Para el desarrollo de la investigación, se indagó, inicialmente, en diferentes conceptos que permitieron tener un mayor conocimiento del tema planteado.

### **2.1 Sistema Financiero Argentino**

La economía global exhibió una ralentización de su crecimiento en 2022, como consecuencia de las presiones inflacionarias y el endurecimiento de las políticas económicas tras la salida de la pandemia. Debió absorber, además, los efectos de la guerra en Ucrania, con impacto en los precios internacionales de los alimentos, la energía y el deterioro de la cadena de suministro a nivel mundial, complejizando el comercio internacional. Así, las economías desarrolladas han tenido que enfrentar niveles de inflación que no se registraban desde hace más de 40 años. En este contexto, los bancos centrales de las grandes economías han optado por retirar el apoyo monetario, impulsado durante la pandemia, de manera más rápida de lo esperado a la par de la suba de las tasas de interés. Ello conlleva a un aumento de los costos de endeudamiento, endureciendo las condiciones financieras mundiales, con un impacto tanto en economías desarrolladas como emergentes.

El panorama económico en la República Argentina continuó un sendero de recuperación durante la primera mitad del año 2022, luego de la caída producida por la pandemia. En el inicio del año se destacó la firma de un nuevo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) que permitió renovar los vencimientos del acuerdo stand by y reducir la incertidumbre financiera que provocaron las mayores necesidades de financiamiento. No obstante, el contexto económico fue desafiante por un contexto externo menos holgado, por el aumento de las necesidades energéticas, mayor incertidumbre local y la necesidad de administrar la escasez de dólares.<sup>1</sup>

El Banco Central de la República Argentina (BCRA)<sup>2</sup> es el organismo rector del sistema financiero de la República Argentina, encargado de la política monetaria del país. Busca asegurar la estabilidad y desarrollo del sistema financiero, así como la inclusión financiera, entendiendo que es la senda óptima para contribuir con el objetivo último de su tarea: el desarrollo económico con equidad social.

Para promover la estabilidad del sistema financiero, el BCRA ejerce sus facultades de regulación prudencial y de supervisión de las entidades, llevando adelante un sistema de seguro de depósitos y cumpliendo la función de provisión de liquidez de última instancia.

---

<sup>1</sup> Fondo Monetario Internacional. (2022)

<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2022/10/11/world-economic-outlook-october-2022>

<sup>2</sup> BCRA. [https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Politica\\_financiera\\_crediticia](https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Politica_financiera_crediticia)

Asimismo, el BCRA monitorea al sistema financiero y al sistema de pagos atendiendo a la identificación de eventuales riesgos sistémicos y adoptando acciones destinadas a prevenirlos o mitigarlos. Gran parte de sus acciones, es lograr la inclusión financiera de todos los argentinos, adoptando medidas para disminuir el costo de bancarizar y potenciar los beneficios de estar bancarizado.

El BCRA promueve la innovación financiera en la creación de nuevos productos y servicios financieros y el desarrollo de soluciones que mejoren las existentes. La aplicación de tecnologías de la información y de la comunicación dinamizan la innovación financiera, agilizando procesos, reduciendo costos y permitiendo llegar a nuevas personas usuarias. De este modo, la digitalización está transformando el sistema financiero, hoy podemos pagar sin usar efectivo y con una billetera electrónica, o abrir una cuenta de forma remota validando la Identidad con una foto tomada en el momento, pedir un préstamo desde el teléfono celular, entre otros ejemplos.<sup>3</sup>

El BCRA promueve la innovación financiera dentro de tres ámbitos:

- Regulación, se estudian los enfoques de otros bancos centrales, analiza las recomendaciones y mejores prácticas de los organismos de regulación y supervisión internacional y las aplica al contexto.
- Mesa de innovación financiera, desarrolla herramientas y soluciones que logren mayor inclusión financiera y eficiencia en el sistema financiero.
- Programa de innovación financiera, convoca emprendedores, estudiantes y profesionales para generar proyectos y resolver los desafíos actuales: digitalización, pagos digitales, bancarización, usabilidad, sostenibilidad, datos, protección a las personas usuarias, inclusión financiera.

## **2.2 Calidad del Servicio Bancario**

La calidad de un servicio, se define como un modelo para el diseño de estrategias enfocadas a comprender la satisfacción del cliente en el servicio, a través de todo el viaje de compra, es decir, mediante el análisis de la brecha entre la experiencia del cliente en los servicios prestados y sus expectativas. Refiere a aquellos aspectos de la entrega del servicio al cliente, incluida la seguridad, la confiabilidad, las operaciones, el cumplimiento de tarifas y las relaciones con los clientes. Cada industria, incluso cada empresa, tiene diferentes estándares para definir la calidad del servicio. Podemos decir que la calidad del servicio es un punto de referencia sobre cómo una organización comprende las necesidades de sus clientes y cumple con sus expectativas. Al comprender qué es la

---

<sup>3</sup> BCRA. [https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Innovacion\\_financiera.asp](https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Innovacion_financiera.asp)

calidad del servicio y cómo mejorarla, la empresa tiene en sus manos un activo invaluable para impulsar el crecimiento de su negocio<sup>4</sup>

Se reúnen varios conceptos, que podemos identificar del artículo de Frei Frances<sup>5</sup>, en el cual se mencionan cuatro características que una empresa de servicios debe realizar correctamente. Identifica que, para crear un negocio de servicios rentable, se debe combinar y alinear estos cuatro elementos:

- Diseño de la oferta: como ofrecer excelencia en el servicio, desde amabilidad, conveniencia, precio.
- Gestión de empleados: capacitar a los empleados para ofrecer la excelencia en los servicios.
- Gestión de clientes: qué comportamientos deben demostrar los clientes para obtener el máximo valor en los servicios.
- Gestión de financiación: como pagar por el aumento de costo de la excelencia que se busca proporcionar a partir de la oferta de servicios.

Lo importante es combinar estos cuatro elementos, desde el servicio que se brinda, hasta conocer al cliente, y también tener en cuenta como los colaboradores se vinculan con ese servicio y con el proceso, generando un atractivo diferencial respecto a otras organizaciones con un mismo servicio.

## **2.3 Medición de Calidad del Servicio**

Medir la calidad del servicio es un proceso necesario para cualquier empresa que busque mejorar el servicio e impulsar el crecimiento del negocio. Además, es esencial porque, de lo contrario, no se tendría una idea clara del tipo de servicio que se brinda a los clientes. Asumir que todo funciona bien porque el negocio es rentable, no siempre es un buen indicador.

La investigación realizada sobre Estrategias de Medición para la satisfacción del cliente en Entidades Financieras de Colombia<sup>6</sup>, consideró que las mismas, tienen una reputación baja respecto al servicio al cliente, y por ese motivo hace referencia en conocer las diferentes estrategias de medición para la satisfacción del cliente. Destaca la importancia de conocer cómo se siente el cliente en la entidad a través de distintas estrategias de medición, desde encuestas, que reflejan los factores de empatía, seguridad e influencia.

---

<sup>4</sup> Castro, J. (2022). Calidad del Servicio

<https://blog.corponet.com/calidad-del-servicio-que-es-tipos-y-como-medirlo>

<sup>5</sup> Frei, F. (2008). Harvard business review. Los cuatros cosas que debe hacer bien una empresa de servicios.

<https://path.mba/las-cuatro-cosas-que-debe-hacer-bien-una-empresa-de-servicios/>

<sup>6</sup> Pineda Delgadillo, L. (2020) Estrategias de Medición para la satisfacción del cliente en las entidades financieras.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37008/LindaVanessaPinedaDelgadillo2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

También identifica que errores y quejas se evidencian, y a través de una retroalimentación, determina los puntos de mejora.

Una de las técnicas que detalla sobre cómo medir la experiencia del cliente es a través de Net Promoter Score (NPS). Cómo determinar el NPS, surge de la pregunta ¿Qué probabilidad hay de que recomiende el servicio a un amigo o conocido? Con una escala de respuesta de 0 a 10, donde cero es que seguro no lo recomienda, y 10 seguro que lo recomendaría.

Otras técnicas para medir la calidad, es el Modelo Servqual, que considera cinco dimensiones (Fiabilidad, Seguridad, Elementos tangibles, Empatía y Sensibilidad) que miden la brecha entre lo que los clientes esperan y sus percepciones sobre el servicio que reciben. También las calificaciones posteriores al servicio, es una forma de medición, que consiste en pedir a los clientes que evalúen el servicio justo después de que lo recibieron. Las encuestas de seguimiento, es una técnica que solicita a los clientes que califiquen la calidad del servicio a través de una encuesta, ya sea por correo electrónico o mediante un formulario en línea. El análisis cualitativo de la documentación de un servicio, datos e información recopilada en cada interacción con el cliente, también puede darnos una comprensión más profunda de la calidad del servicio. Los registros de llamadas, transcripciones de los chats o los registros en tiendas físicas pueden arrojar información sobre la experiencia del cliente y cómo mejorarla. Todas estas técnicas permiten conocer el tipo de servicio brindado y la percepción por parte de los clientes.

## **2.4 Tecnología**

El proceso de formalización de la economía en materia de comercio interior llevado a cabo durante los últimos años haría pensar que las innovaciones en las finanzas digitales han aumentado el acceso a los servicios financieros en detrimento del uso de efectivo.<sup>7</sup>

Ante este panorama, los bancos están muy rezagados en este ámbito, la mayoría de los ejecutivos bancarios entienden la necesidad urgente de cambio, pero se ven limitados por su propia infraestructura legada. A diferencia de las empresas nativas digitales que utilizaron desde el primer día infraestructuras flexibles.

Los bancos han superpuesto varias capas de tecnología ad hoc a sus sistemas legados originales, esto crea una infraestructura centrada en los productos y en los canales en lugar de estar enfocado en el cliente. También conduce a la rigidez, la fragmentación y la incapacidad de adaptarse rápidamente a los cambios. Esta superposición tecnológica es

---

<sup>7</sup> Angeletti, C. (2019). Programas de transferencias monetarias condicionadas e inclusión financiera: El Caso de Argentina. <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/16544>

la causa fundamental que afecta a los grandes bancos y la raíz de todos los retos para los bancos tradicionales en la era digital.

Sin embargo, los bancos tradicionales siguen resistiéndose a hacer cambios en sus sistemas y han construido sistemas robustos capaces de gestionar cantidades masivas de tráfico de datos de forma segura.

La transformación digital no se trata sólo de un tema de tecnología, va más allá, y abarca una cuestión de visión, estrategia, cultura organizativa y rediseño de procesos, vinculando directamente a las personas que forman parte de la organización, conocido como el talento humano. Los esfuerzos de los nuevos procesos se concentran en generar una imagen positiva de la empresa y en conseguir una mayor fidelización del empleado.

Las transformaciones digitales requieren cambios culturales y de comportamiento, y una de las claves ha sido empoderar a los empleados para que adopten estos cambios; adoptando nuevos comportamientos y formas en las dinámicas de trabajo a través de mecanismos formales, es decir, establecer prácticas relacionadas con la adopción de nuevas formas de trabajo. Ejemplo de ello, es darles voz a los empleados sobre dónde podría y debería adoptarse la digitalización, generando con ello un proceso de retroalimentación y de mejoras.

Aceptar la transformación digital significa asumir que ha cambiado la forma en que nos comunicamos, nos informamos, trabajamos y nos relacionamos. Integrar ambos mundos hasta convertirlos en uno solo.

Las publicaciones sobre transformación digital, continuamente están en aumento, se está descubriendo un nuevo mundo de posibilidades para los bancos y para las empresas. Tecnologías como la nube, la Inteligencia Artificial (IA) y el análisis, facultan a las instituciones financieras para prestar servicios más personalizados, trabajar más eficientemente, mejorar los resultados del cliente y lograr mayores niveles de implicación con los mismos<sup>8</sup>

Los clientes actuales aspiran a que los servicios estén disponibles digitalmente y a través de un modelo de autoservicio. Las entidades bancarias están logrando obtener conocimientos y ventajas competitivas mediante el análisis, los macrodatos y la IA. Estas tecnologías ayudan a los bancos a detectar oportunidades para optimizar sus resultados finales, reducir riesgos y mejorar la experiencia de los clientes. Históricamente, los bancos se han demorado en su adopción de tecnologías de nube dada la naturaleza altamente regulada del sector y los requisitos específicos vinculados a la banca. Con la generalización de la banca en línea y móvil, las instituciones financieras cuentan con más

---

<sup>8</sup> Intel. Cómo la tecnología está moldeando el futuro de la banca.  
<https://www.intel.es/content/www/es/es/financial-services-it/banking/future-of-banking.html>

datos disponibles para poder tomar decisiones más inteligentes, comprender mejor las necesidades del cliente y proporcionar ofertas más potentes a los mismos.

## **2.5 Competencia**

Identificar la competencia en el sector financiero, nos permite establecer el grado de competitividad como de atributos. En este caso diferenciamos entre competencia: Tradicional y Ampliada.

### **Competencia Tradicional**

En la ciudad de Rafaela, hay 12 entidades bancarias, las cuales se las consideran Bancos Tradicionales, entre ellas: Banco Galicia, Banco Patagonia, Banco Santander Río, Banco Santa Fe, Banco de la Nación Argentina, Banco Macro, Banco Comafi, Banco Credicoop, Banco Hipotecario, Banco BBVA, Banco ICBC, Banco HSBC.

Cada una de estas entidades presentan productos similares, como caja de ahorro, cuenta corriente, análisis de scoring (análisis crediticio a partir de sus ingresos), tarjetas de créditos, préstamos etc; y están reguladas y auditadas por el BCRA. Pero su diferenciación radica en los beneficios comerciales, la atención comercial, los procesos digitales y los servicios que otorgan. Estas entidades caracterizadas como competidores tradicionales entre sí, se vieron afectadas por la pandemia en el año 2020 y por la llegada de nuevos competidores con grandes avances tecnológicos, que las llevó a acelerar sus procesos de digitalización, no solo para competir entre las entidades Tradicionales, sino también con las nuevas Fintech o Bancos digitales.

Con las restricciones derivadas del Covid, los consumidores se vieron obligados a comprar en línea y a manejar el dinero digitalmente entre amigos y familiares, lo que hizo necesaria la apertura de una cuenta bancaria digital. Desde ese momento, los bancos tradicionales necesitaron desarrollar plataformas con la capacidad de añadir funciones y actualizaciones a un ritmo que evoluciona con las preferencias del consumidor.

En la entrevista con el Gerente de la sucursal Rafaela, nos describió algunas variables que se analizan para el posicionamiento del banco respecto a los demás competidores tradicionales. Según el último informe 2023 de marzo, nos detalló estas variables:

- Performance, en 2022, Banco Patagonia se ubica 4to lugar en ROE y ROA en el entorno competitivo, y 3ero en el indicador de eficiencia (liderado por Banco Macro).
- En participación de ingresos netos por servicios, Banco Patagonia se ubica 7mo y es un indicador liderado por Santander Río.
- Transformación Digital: la participación de usuarios digitales se incrementó en 2023, es decir, que operan en mayor medida digitalmente los clientes, a través de

la utilización de diferentes productos, como aumentos de límites en tarjetas, altas de plazo fijos, operaciones de tipo de cambio, etc. Pero disminuyó la cantidad de usuarios digitales que se han dado de alta. Y respecto a la valoración de la APP, Banco Patagonia disminuye su posición en 2023 ubicándose en 9no lugar.

El objetivo de Banco Patagonia es ser uno de los primeros cinco Bancos Tradicionales y con el logro de las variables definidas en su Plan Estratégico 2021-2025, le permitirá lograr un posicionamiento frente a los demás Bancos, regulados y auditados por el BCRA, quien posee las facultades para determinar los indicadores y ranking de posicionamiento de las entidades.

### **Competencia Ampliada**

El auge hacia la digitalización generó la presencia de nuevos competidores con grandes bases tecnológicas, y con distintas fortalezas competitivas, estos competidores serán identificados como Competencia Ampliada y podemos mencionar los Bancos digitales y las Fintech.

Los nativos digitales superan a los bancos tradicionales en diversos aspectos, como la experiencia de los usuarios, el tiempo de respuesta y la capacidad para lanzar nuevos productos y funcionalidades al mercado. Tienen funciones diferentes a los competidores tradicionales, no pueden tomar depósitos, no toman garantías y no poseen cajeros automáticos, solo brindan servicios tecnológicos: caja de ahorro, cuenta corriente, tarjetas de crédito, fondos de inversión, préstamos, etc.

El objetivo de estas empresas es llegar a personas no bancarizadas, las cuales no tienen acceso a los bancos tradicionales, o que su scoring (análisis crediticio a partir de sus ingresos) no está aprobado en esos bancos. El scoring de una Fintech es de riesgo diferente, permite saber si una persona, por más que esté registrada en la Central de deudores del BCRA, cumplirá con los pagos. En cambio, en los Bancos tradicionales, las personas registradas con situación deudora en el BCRA no podrán acceder a los productos y servicios de las entidades.

Se observa en el Gráfico 1, el auge de la apertura de cuentas en bancos tradicionales (CBU) como de bancos digitales (CVU). La apertura de las cuentas bancarias CBU en el año 2022 fueron de 118 millones, un aumento del 9% de Julio 2022. Y la apertura de cuentas virtuales CVU fue de 29 millones, un aumento del 19% respecto de junio de 2022.<sup>9</sup> Este auge se debe a la mayor facilidad de suscribirse a la apertura de cuentas online que ofrecen los bancos digitales.

---

<sup>9</sup> Cronista (2022). Boom digital.  
<https://www.cronista.com/finanzas-mercados/boom-digital-cuentas-virtuales-y-cheques-electronicos-corren-con-fuerza-a-medios-tradicionales/>

Gráfico 1: Bancos Tradicionales vs Cuentas Virtuales.



Nota. Adaptad de Boom digital: cuentas virtuales y cheques electrónicos corren con fuerza a medios tradicionales, por El cronista. 2022.

(<https://www.cronista.com/finanzas-mercados/boom-digital-cuentas-virtuales-y-cheques-electronicos-corren-con-fuerza-a-medios-tradicionales>)

Respecto a los Bancos Digitales<sup>10</sup>, se caracterizan por ofrecer un servicio 100% online, desde una app en el celular y sin sucursales, es decir que permite al cliente abrir una cuenta online y operar las 24 hs del día sin moverse de su casa. Los bancos digitales de Argentina, regulados por el BCRA, podemos mencionar: Brubank, Reba, Wilobank, Banco Del Sol, Openbank; ofrece los servicios básicos, pero se diferencian en el perfil crediticio, que permite acceder a caja de ahorro en dólares, tarjetas de créditos, préstamos personales, etc. (Cuadro 1).

Cuadro 1: Bancos Digitales

<sup>10</sup> FinDoctor. Que Banco Digital elegir. <https://findoctor.com.ar/comparar-bancos-digitales-argentina>

					
<b>EDAD MÍNIMA</b>	+13	+18	+18	+18	+18
<b>CAJA DE AHORRO \$</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>CAJA AHORRO USD</b>	✓	✓	✓	✗	✗
<b>COSTOS</b> apertura y mensuales	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TARJETA DÉBITO</b>					
<b>TARJETA CRÉDITO*</b>	✗	✓	✓	✗	✗

<b>CAJEROS AUTOMÁTICOS</b>	Link y Banelco	Banelco	Link y Banelco	Link y Banelco	Banelco
<b>LÍMITE DE EXTRACCIÓN</b> diario	Cajeros: \$15.000 Pago Fácil: \$50.000	Cajeros: \$15.000	Cajeros: 15.000	Pago Fácil y Rapipago: \$50.000 Cajeros: \$15.000	Cajeros Banelco: \$15.000 Cajeros del Banco Santander: sin limite
<b>PLAZOS FIJOS</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>HOME BANKING</b>	Desde la app	Desde la app	Desde la app y el sitio web	Desde la app	Desde la app y el sitio web
<b>PRÉSTAMOS*</b>	✓	✓	✓	✗	✗
<b>PAGO SERVICIOS</b> desde la app	✓	✓	✓	✓	✗

\*Servicios sujetos a análisis crediticio.

Nota. Adaptado de Que Banco Digital elegir, por Fin Doctor  
(<https://findoctor.com.ar/comparar-bancos-digitales-argentina>)

Con respecto a las Fintech, podemos mencionar que es la conjunción de dos vocablos: finanzas y tecnología. Se trata de empresas que ofrecen soluciones financieras haciendo uso de tecnología centrada en el usuario.

Desde 2016 en la Argentina se desarrolló un entorno de Fintech maduro y bien regulado. Las billeteras virtuales ahora están reguladas por el BCRA como proveedores de servicios de pagos (PSP). Los PSP pueden ofrecer a sus clientes invertir en fondos comunes de inversión de dinero y están integrados con otros PSP y Bancos tradicionales. Son personas jurídicas que, sin ser entidad financiera, cumplen la función de sistemas de pagos.

Las Fintech surgen con un carácter disruptivo donde su llegada significa romper con lo tradicional, y ubica al usuario en el centro de la escena. Las entidades Tradicionales y las Fintech han logrado no solo una convivencia y coexistencia, sino también impulsaron la transformación y mejora del sistema financiero en Argentina.

En este contexto, el surgimiento de las fintech no sería un fenómeno estrictamente novedoso en términos de avance tecnológico dentro de la industria financiera. Así, se pueden identificar algunos hitos dentro del sector que dan cuenta acerca de cómo la impronta tecnológica, hacia finales del siglo XX, comenzó a cambiar las formas en que las personas se relacionaban con los bancos. Entre ellos se destaca la aparición del cajero automático y de la banca telefónica entre 1970 y 1980 y del home banking (banca electrónica desde casa) en la década del '90, ambos impulsados gracias al desarrollo de las telecomunicaciones fijas y de internet, respectivamente. En tanto, la expansión de las telecomunicaciones y el uso de dispositivos móviles para la realización de transacciones y operaciones financieras a partir del año 2000 fue uno de los motivos que favorecieron el surgimiento de nuevas empresas netamente digitales denominadas Fintech.

Estas entidades digitales, permitieron la inclusión financiera a segmentos de la población que se encontraban desatendidos o excluidos por el sistema tradicional.<sup>11</sup>

Las Fintech generan una disrupción en el sistema financiero, generando cuatro tendencias:

- **Análisis de Big Data:** es la ciencia de examinar la “big-data” para descubrir patrones ocultos, tendencias del mercado, preferencias de los clientes y otra información útil. Las nuevas tecnologías financieras exponen con alto contenido tecnológico (algoritmos, inteligencia artificial, data mining, machine learning, entre otros) los esquemas de evaluación alternativos más revolucionarios. Estas iniciativas buscan mirar más allá del ingreso, evaluando y sistematizando información complementaria para validar identidades y calificar riesgos.
- **Identificación Biométrica:** dispensa pruebas documentales de identidad mediante el uso de rasgos corporales y personales como huellas dactilares, análisis de voz, patrones de iris, análisis de la marcha, etc., para identificar a una persona. Es particularmente prometedora para una protección al consumidor de vanguardia.
- **Dinero Móvil:** se refiere a todos los servicios tecnológicos en los cuales el teléfono móvil se utiliza para acceder a servicios financieros. Incluye banca móvil, transferencias y pagos móviles.

---

<sup>11</sup> Cicconi Cimino, M. (2020). Fintech en Argentina: Impacto y desafíos de su aplicación en la actualidad. [http://librosffyl.bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitaes/15673/fintech-en-argentina.-impacto-y-desafos-de-su-aplicacin-en.pdf](http://librosffyl.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/15673/fintech-en-argentina.-impacto-y-desafos-de-su-aplicacin-en.pdf)

- Monedas Digitales o Virtuales: refiere a un tipo de dinero digital no regulado que es emitido y generalmente controlado por sus desarrolladores, y utilizado y aceptado entre los miembros de una comunidad virtual específica.

Dentro de las Fintech, podemos reconocer grandes entidades tecnológicas, como la billetera UALA y Mercado Libre, ambos con gran posicionamiento en el mercado digital.

Todas estas tendencias tecnológicas generadas por la competencia Ampliada, genera que las entidades Tradicionales respondan con alianzas o avances tecnológicos en sus procesos. Uno de los casos, es la implementación de los pagos digitales bancarios del sistema MODO, en el cual treinta entidades bancarias tradicionales convergen para impedir que Mercado Libre, y en especial su unidad de negocios Mercadopago, les genere la pérdida del market share.

En la entrevista con el Gerente de sucursal Rafaela, le preguntamos por las Fintech y nos detalla: *“los Bancos compiten entre Bancos Tradicionales, las Fintech se consideran como generadoras de solución rápida y de avance tecnológico, pero no con los productos que ofrecen, porque el costo de las Fintech es más caro, que los Bancos tradicionales. Es una competencia alta. Aunque es para dónde se dirigen los Bancos Tradicionales, porque se migran a algo similar tecnológicamente, es la forma de sostener el negocio, no se crece con apertura de sucursales, hoy se crece con la tecnología y los sistemas que se incorporan”*.

Actualmente, se publican varios estudios para conocer las tendencias y la competencia que se genera en el sistema financiero, por el auge de la digitalización.

PWC Argentina realizó un estudio de tendencias entre diciembre 2022 y febrero 2023 de Fintech y Bancos tradicionales. El desarrollo del estudio consideró el tipo de relación de ambas, la valoración de atributos por parte del cliente, y los medios pagos.<sup>12</sup>

En la muestra participaron 2000 usuarios de Argentina, el 83% de los encuestados reveló que utiliza Bancos Tradicionales para realizar transacciones financieras. El sistema financiero argentino evoluciona y se adapta a las nuevas tecnologías para brindar una mejor experiencia a los usuarios, pese a que la Fintech sigue ganando terreno digitalmente, se observa que el 49% de los encuestados valora la atención presencial en los Bancos Tradicionales.

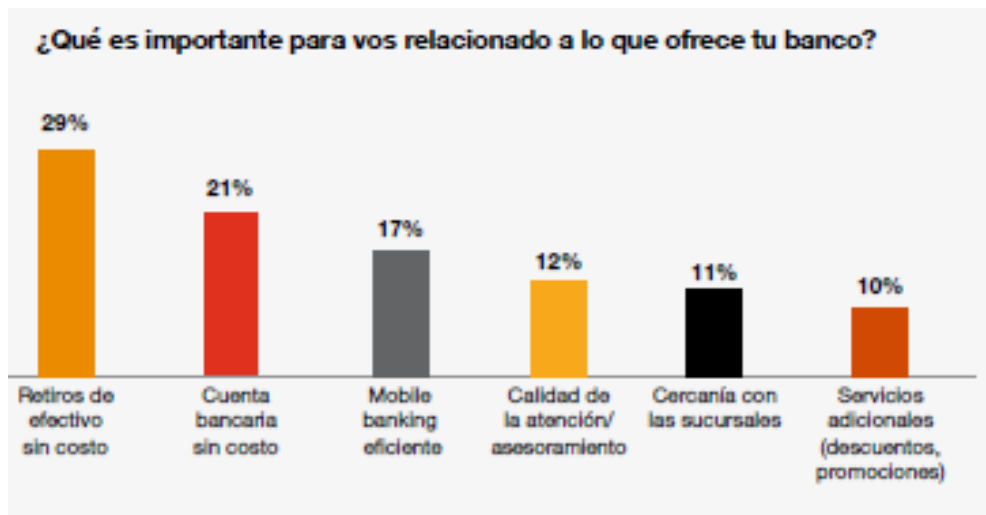
También se identificó el factor principal que tienen en cuenta a la hora de relacionarse con una entidad bancaria y el 29% respondió que considera importante poder realizar retiros de efectivo sin cargo, seguido por el 21% que valora no tener que abonar costos de mantenimiento por su cuenta, mientras que el 17% prioriza el funcionamiento eficiente

---

<sup>12</sup> Banking & Fintech. (2022). 4ª Edición. PWC Argentina.  
<https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/fintech-y-bancos-encuesta-pwc-argentina.html>

de su aplicación móvil. Los descuentos y promociones quedaron en último lugar de las opciones, con un 10% de preferencia (Gráfico 2).

Gráfico 2: ¿Qué es importante para vos relacionado a lo que ofrece tu banco?

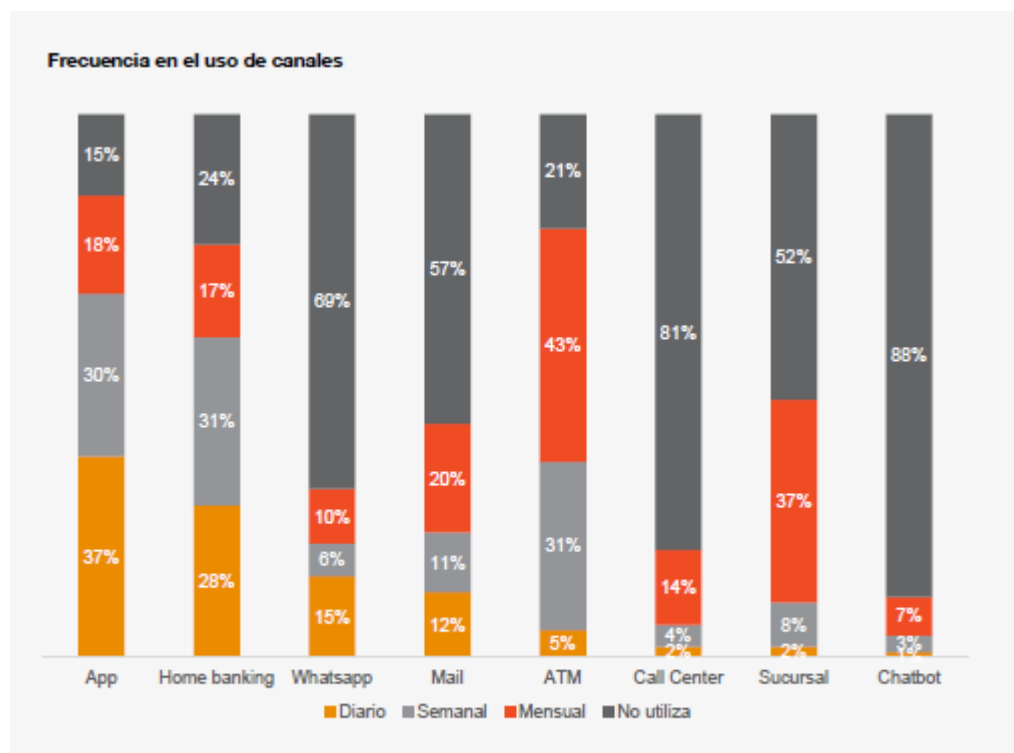


Nota. Adaptado de Banking & Fintech, por PWC 2022

(<https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/fintech-y-bancos-encuesta-pwc-argentina.html>)

Respecto al uso de los canales alternativos la aplicación móvil y el home banking son los canales más elegidos por los encuestados para operar diariamente (Gráfico 3). La preferencia por el uso diario de la app se da de forma repartida en todos los rangos encuestados: en primer lugar, se encuentra el grupo de 35 a 54 años con el 37%, segundo el de 18 a 34 años, representando el 36% y, por último, los mayores de 55 años con un 26%.

Gráfico 3: Frecuencia en el uso de canales.



\*Los resultados están basados en las respuestas brindadas por los encuestados. No reflejan necesariamente la estructura del marketshare del mercado.

Nota. Adaptado de Banking & Fintech, por PWC 2022

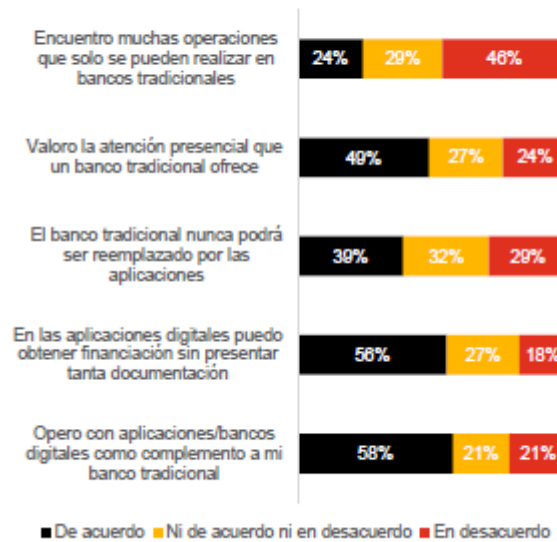
(<https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/fintech-y-bancos-encuesta-pwc-argentina.html>)

También se reveló en el estudio, que el 65% de los encuestados visitaron una sucursal durante el último año. De ese porcentaje el 82% manifestó estar satisfecho con su experiencia en la sucursal, mientras que el 14% se muestra indiferente. El 4% restante, declaró encontrarse disconforme luego de haber asistido a la sucursal, siendo los motivos, el tiempo de espera excedido y no haber podido resolver el reclamo o consulta durante su visita.

En comparación de ambas entidades, se reveló que el 56% encuentra en las Fintech funcionalidades tecnológicas y rapidez, tanto en la operatoria como en las gestiones, que no encuentran en un Banco Tradicional. Se identificó que las aplicaciones son menos burocráticas a la hora de solicitar financiación o la apertura de una cuenta, lo que genera una mejor experiencia del usuario, a través de la aplicación del sistema onboarding. El 39% opina que el Banco Tradicional no podrá ser reemplazado por las aplicaciones digitales. Y el 49% valora la atención presencial que brinda un Banco Tradicional (Gráfico 4).

Gráfico 4: Bancos tradicionales vs. aplicaciones digitales no bancarias

### Bancos tradicionales vs. aplicaciones digitales no bancarias



Nota. Adaptado de Banking & Fintech, por PWC 2022

(<https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/fintech-y-bancos-encuesta-pwc-argentina.html>)

Los clientes revelaron que utilizan las Fintech como complemento a su operatoria bancaria, generando crecimiento no solo en Fintech, sino también en los Bancos Tradicionales. Pero este crecimiento se genera con educación financiera que permita disminuir el uso de dinero en efectivo y aumentar el uso de las tarjetas de débitos, billetera virtual y transferencias.

Este estudio determinó que cada año el fenómeno se repite, si bien los clientes valoran la rapidez y agilidad de las operaciones financieras que las aplicaciones digitales ofrecen, todavía existe una valoración alta por la atención presencial y personalizada que los Bancos Tradicionales aún brindan, sobre todo en los segmentos de menor educación financiera.

A su vez, se observa que los Bancos Tradicionales buscan evolucionar y generar versiones de sus productos como de sus plataformas para colocarse como competidores de las Fintech.

En conclusión, a este análisis de la competencia, podemos observar que las Fintech y los Bancos Tradicionales, se complementan para el cliente. Ambos enfatizan sus sistemas para mejorar la experiencia de los usuarios y el tiempo de respuesta. Todavía existe una valoración por la atención presencial y personalizada que los bancos tradicionales aún brindan, sobre todo en los segmentos con menor educación financiera. Pero ambos

competidores, tienen el mismo objetivo, generar una educación financiera digital, que disminuya el uso de efectivo. El auge de las Fintech es reconocido en varios países, por lo que su presencia seguirá en aumento año a año, y por lo que los bancos tradicionales deberán seguir evolucionando y generando versiones tanto de sus productos como de sus plataformas, que los coloquen como competidores de las Fintech.

### **CAPITULO III: DESARROLLO**

Conocer la historia, metas y los procesos digitales de Banco Patagonia nos permite tener un conocimiento de la organización y cuál es su enfoque. Esta información nos ayudará a dar respuesta al tema planteado en esta investigación.

#### **3.1 Breve Reseña Histórica de la empresa**

Banco Patagonia S.A. es un Banco Comercial con casa Central en Buenos Aires, y 200 puntos de atención distribuidos en las principales ciudades y capitales de las Provincias de Argentina. Es continuador de una serie de bancos de histórica presencia en Argentina, que suma la experiencia de más de 90 años de trayectoria en el mercado financiero argentino. Entre los Bancos antecesores podemos mencionar el Banco Mercantil Argentino (pionero en el negocio de Plan Sueldo), que en 1999 concreta la fusión por absorción del Banco Caja de Ahorro, adoptando esta última denominación; y en el año 2000 se produce la fusión por absorción del Banco Sudameris Argentina, adoptando la entidad continuadora esta última razón social.

En el año 2003, Banco Sudameris Argentina absorbe a Banco Patagonia S.A., y cambia su denominación a Banco Patagonia Sudameris. Ese Banco Patagonia había surgido de la fusión en 1997 del Banco Mildesa y el Banco Río Negro, manteniendo el nombre de este último hasta que en el año 2000 cambia su denominación por la de Banco Patagonia. En el año 2004, Banco Patagonia Sudameris adquiere los negocios de Lloyds TSB Bank Sucursal Argentina, que registraba más de 140 años en el país, y vuelve a adoptar el nombre Banco Patagonia.

En 2007 Banco Patagonia abre su capital en las Bolsas de Comercio de Buenos Aires y San Pablo, siendo la primera empresa que, sin tener operaciones en Brasil, listó sus acciones en la Bolsa de San Pablo, hasta el año 2019.

En el año 2010, Banco Patagonia adquiere el 99% del capital accionario de GPAT Compañía Financiera S.A. (ex GMAC Compañía Financiera S.A.), con el objetivo de ampliar su horizonte de negocios. Actualmente, el Banco posee el 100% de GPAT Compañía Financiera.

En abril de 2011, Banco do Brasil definido como el mayor Banco de América Latina, adquiere el 51 % del paquete accionario del grupo controlante y en octubre del mismo año aumenta su participación a 58,96%. Desde 2018 la participación de Banco do Brasil representa el 80,39% del capital accionario de Banco Patagonia SA.

Banco Patagonia, es regulada por el BCRA, siguiendo el cumplimiento de sus pilares y se enfoca en la transformación digital e inclusión financiera.

En abril 2013, en la ciudad de Rafaela, se radica la sucursal de Banco Patagonia con la composición de siete empleados, de los cuales, se determinan tres personas en el Sector Comercial, tres personas en el Sector Operativo y el Gerente de sucursal. Esta sucursal se inauguró en la ciudad de Rafaela, por una decisión comercial: su destacado crecimiento de la industria lechera en la región y por la generación de un convenio de plan sueldos con una importante empresa de la ciudad.

### **3.2 Principios**

Banco Patagonia pone su foco en el cliente, y para ello se apalanca en el talento de los equipos de trabajo y en el conocimiento del negocio para desarrollar una estrategia competitiva y obtener altos resultados en su desempeño, priorizando el cuidado de las personas y el ambiente.

Cada año la sucursal Rafaela define sus objetivos a partir del Plan Estratégico Anual que establece la entidad, generando un compromiso por parte de los empleados cada año.

En su último Plan Estratégico 2021 – 2025, estableció distintos conceptos para su proyección futura, que se encuentran alineados con su visión y propósito.<sup>13</sup>

**Visión:** Ser un Banco reconocido por la experiencia de servicio a sus clientes, posicionándolo entre los primeros bancos privados de la Argentina.

**Misión:** Acompañar el desarrollo de las personas, el crecimiento integral; no solo el económico, sino social y cultural. Acompañar a todos los que se relacionan con Banco Patagonia, los clientes, tanto individuales como empresas y organismos, proveedores, accionistas y las comunidades con las cuales se relacionan en todo el país.

**Valores:** Ética, pertenencia, sustentabilidad, innovación, potencial humano, competencia, eficiencia y agilidad.

Como detalla Thompson, A. y Strickland<sup>14</sup>, la misión describe el propósito y negocio actual de la empresa: “quienes somos, que hacemos y por qué estamos aquí”.

Banco Patagonia se distingue por orientar su vocación hacia el cliente, siendo este su objetivo principal. Por ello, en los últimos años, ha trabajado en la construcción de nuevos centros de atención; la implementación de tecnología de avanzada; la capacitación constante del personal; y la innovación continua en la variedad de productos y servicios.

Su Plan Estratégico definido para los periodos 2021 a 2025, detalla los lineamientos en el marco del propósito y visión de la entidad.

---

<sup>13</sup> Banco Patagonia (2022) Institucional.

[https://bancopatagonia.com.ar/institucional/docs/Memoria\\_Anual\\_Integral\\_2021.pdf](https://bancopatagonia.com.ar/institucional/docs/Memoria_Anual_Integral_2021.pdf)

<sup>14</sup> Thompson, A. y Strickland, A. (2008). Administración Estratégica Capítulo 2. México: Mc Graw Hill.

Está conformado por siete resultados corporativos, que definen objetivos los cuales deben ser alcanzados por las áreas claves, al igual como sus indicadores y metas de desempeño (Gráfico 5).

- Cliente Integral: incrementar la cantidad de productos por clientes.
- Performance: principales Bancos del entorno competitivo en indicadores de performance ROE y ROA.
- Experiencia de Cliente: principales Bancos del entorno competitivo en indicadores de NPS.
- Conocimiento de Marca: principales Bancos del entorno competitivo en conocimiento de marca.
- Transformación Digital: crecimiento de los usuarios en canales digitales. Migración digital.
- Cultura Organizacional: Experiencia laboral de los colaboradores.
- Market Share: participación de mercado en saldo de préstamos y depósitos en el sistema financiero.

Gráfico 5: Plan Estratégico Banco Patagonia 2021-2025



Nota. Adaptado de Memoria Anual Institucional, por Banco Patagonia SA, 2021 ([https://bancopatagonia.com.ar/institucional/docs/Memoria\\_Anual\\_Integral\\_2021.pdf](https://bancopatagonia.com.ar/institucional/docs/Memoria_Anual_Integral_2021.pdf))

De igual modo, identifica seis Pilares de la Política de Sostenibilidad que detalla distintas acciones para la creación de valor económico, social y ambiental de las personas y

comunidades, alineándose y haciendo foco en su plan estratégico para gestión de negocios. De esta forma, trabaja para generar un impacto positivo y ser actores clave en el desarrollo del país.

- Educación, el Banco busca agregar valor con instancias de formación, promoción de la inclusión financiera, el otorgamiento de becas para el acceso a la educación formal, el apoyo a la educación superior por medio del Programa Universidades, el equipamiento de instituciones educativas, y las capacitaciones docentes a través del Programa de Régimen de Crédito Fiscal.
- Emprendedurismo, brindando capacitación y capital semilla, apoya, premia y reconoce a emprendimientos locales para fortalecer sus negocios, contribuyendo así al desarrollo de las economías regionales. Genera también ecosistemas permeables para promover la innovación financiera digital.
- Voluntariado, facilita espacios para que los colaboradores implementen proyectos de impacto social y ambiental como agentes de cambio en las comunidades locales. Para la implementación de las diversas acciones contribuye con la coordinación, logística, insumos y el financiamiento necesario.
- Diversidad e Inclusión, impulsa el Programa Integral de Diversidad e Inclusión, a través del cual busca contribuir a la transformación organizacional dentro del Banco promoviendo una cultura diversa e inclusiva y en los grupos de interés externos de la entidad.
- Ambiente, promueve una gestión responsable con el planeta desde su rol como entidad financiera y dentro de su propio negocio. De cara a los clientes, analiza riesgos sociales y ambientales en los créditos y financiamiento de proyectos de inversión otorgados. Internamente, desarrolla capacitaciones y acciones para hacer un uso más eficiente de los recursos naturales y minimizar los impactos ambientales. Asimismo, contempla la Política y sistema de Riesgo Social y Ambiental, para su aplicación en operaciones de créditos, establecido en el Manual Políticas Internas de Créditos.
- Transparencia y rendición de cuentas, establece un compromiso con la ética y la transparencia que parten de la gestión de su gobierno corporativo y se distribuye por todas las áreas de la empresa, haciendo de este eje un abordaje integral para todo el accionar del Banco.

Banco Patagonia mapea a sus públicos claves con los siguientes criterios: responsabilidades legales, financieras y operativas, influencia en el logro de sus metas, cercanía, dependencia y representación de otras personas como es el caso de líderes de comunidades locales; e implementa canales de diálogo para relevar sus demandas

particulares. Para actuar y generar un impacto en los grupos de interés debe conocerlos en profundidad para saber sobre sus intereses y expectativas (Cuadro 2).

La Alta Gerencia trabajó en la definición de objetivos para el año 2023, junto a las estrategias, proyectos e iniciativas que permitan alcanzarlos. Esto contribuirá al logro de los objetivos finales de posicionamiento del Banco en el mercado, explicitados en su plan estratégico con visión 2025. Este proceso comenzó previamente con un exhaustivo estudio de tendencias y comportamiento del mercado y consumidores, con el objetivo de considerar al cliente como el centro de las acciones a implementar.

Cuadro 2: Grupos de interés



Nota. Adaptado de Memoria Anual Institucional, por Banco Patagonia SA, 2021

([https://bancopatagonia.com.ar/institucional/docs/Memoria\\_Anual\\_Integral\\_2021.pdf](https://bancopatagonia.com.ar/institucional/docs/Memoria_Anual_Integral_2021.pdf))

### 3.3 Procesos

Banco Patagonia ofrece una amplia oferta de productos y servicios dirigidos a las personas, empresas e instituciones del sector público.

- Personas: jóvenes, estudiantes, profesionales, adultos mayores y jubilados, personas que trabajan en relación de dependencia o que poseen una actividad comercial.
- Empresas: pymes, agronegocios, grandes empresas y corporate.

- Sector público, entidades financieras e institucionales: organismos públicos de orden nacional, provincial o municipal, empresas del estado, universidades nacionales y entidades financieras bancarias y no bancarias.

Centrados en posicionar la marca como el principal Banco elegido por sus clientes, Banco Patagonia lleva adelante un plan estratégico con objetivos claros de cumplimiento anual que le permiten mantener una posición competitiva en el mercado financiero, considerando las demandas de cada uno de los segmentos mediante los diferentes canales digitales y presenciales.

En el año 2022, se generaron mejoras en la digitalización y eficiencia de los procesos de **venta y atención**:

- Venta al Toque: se implementó una plataforma de OnBoarding Digital, con una propuesta 100 % online, desarrollando un canal digital para la atención de clientes e implementando un modelo de atención digital para fortalecer el vínculo con ellos. Se logra así simplificar procesos y ofrecer al mercado experiencias confortables y seguras, con nuevas modalidades de trabajo. Esta plataforma, permitió desarrollar nuevas ofertas, pero también generó más desafíos, generando aumentos en la cantidad de fraudes en el sistema financiero. Como respuesta, se reforzó la estrategia de ciberseguridad de Banco Patagonia, llevando a cabo instancias de capacitación y concientización interna y externa, es decir, al cliente como a los colaboradores.<sup>15</sup>
- Venta Remota: a través de la aceptación, por parte del cliente, mediante Patagonia Móvil. Se habilitó la venta de cuentas, tarjetas y préstamos personales mediante la Plataforma Comercial del Banco (herramienta de venta), que permite que el colaborador comercial envíe online las solicitudes de productos al cliente.
- Mejora de los procesos de modificación de datos del domicilio para perfeccionar la recepción de las tarjetas, permitiendo que el cliente actualice sus datos desde la Página ebank.
- Impulso de la autogestión, por parte del cliente, en los canales digitales.
- Se aumentaron los límites y se incentivó el uso de canales electrónicos para realizar compras, pagos y transferencias.
- Se fomentó el uso de la aplicación MODO, la billetera virtual y el pago con QR que se desarrolló en alianza con otros bancos en el país.

---

<sup>15</sup>

<https://www.rankia.com.ar/blog/analisis-merval/5019257-analisis-banco-patagonia-s-bpat-historia-negocios-accionistas>

En cuanto al producto **Tarjetas de Crédito**, se mejoraron las alternativas de autogestión a través de los canales digitales. De esta forma, se incorporaron más opciones sin requerir la asistencia de un ejecutivo de cuenta: denuncia por robo o extravío de tarjeta de crédito y habilitación de las mismas (Mastercard, Visa y Amex) desde Página Ebank y App; implementación de Apple Pay, contribuyendo a la transformación digital con la última tecnología disponible: pagos sin contacto a través de dispositivos. El banco ofrece descuentos con todas sus tarjetas de crédito y débito en los principales rubros, como por ejemplo en supermercados, combustibles y restaurantes. Además, realiza promociones de beneficios semanales, orientados a satisfacer las necesidades de todos los segmentos del Banco, intentando llegar a cada uno, con una propuesta única y diferencial, generando campañas de beneficios relacionadas a diferentes temáticas, como, por ejemplo, vuelta al cole, día de los enamorados, día del padre o día de la madre entre otros.

Con relación al producto **Plazos Fijos**, siguiendo la línea de agilizar las transacciones, el Banco continuó incentivando el uso de los medios electrónicos como Patagonia ebank, App y Banca Telefónica para el alta de sus tres líneas de Plazos fijos: Plazo Fijo Tradicional, Renta y UVA Precancelable, respetando las tasas mínimas garantizadas por el Banco Central de la República Argentina.

En los últimos años, se presentaron grandes desafíos tecnológicos digitales, la competencia avanza y actualiza sus procesos, por lo que Banco Patagonia debe presentar procesos digitales que les permitan cumplir con sus objetivos. Por consiguiente, en su Plan Estratégico 2021-2025, define la Transformación Digital, con el objetivo de crecer fuertemente la participación en los negocios digitales, aumentando la accesibilidad, y autogestión de los clientes, mejorando así la experiencia en los canales digitales. Generar un desarrollo digital, le permitirá mejoras en la experiencia del cliente, como en el reconocimiento de la marca, y su mejora en la participación del mercado, es decir que esta variable, la digitalización, permitirá alcanzar las demás variables definidas en su plan estratégico.

Más de 200 iniciativas se desarrollaron alineadas a estos objetivos (Cuadro 3). Las principales acciones estuvieron vinculadas a: el aumento de la cantidad de transacciones por cliente, la ampliación de la oferta digital para venta de productos y autogestión, descuento de Echeq y mayor agilidad en la venta de productos desde la plataforma de sucursales.

Cuadro 3: Plan Estratégico 2021- 2025: iniciativas.



Nota. Adaptado de Memoria Anual Institucional, por Banco Patagonia SA, 2021  
([https://bancopatagonia.com.ar/institucional/docs/Memoria\\_Anual\\_Integral\\_2021.pdf](https://bancopatagonia.com.ar/institucional/docs/Memoria_Anual_Integral_2021.pdf))

Con el foco puesto en la digitalización de procesos y la eficiencia operativa, el Banco continúa apostando a la automatización de los procesos claves. El Banco centra sus esfuerzos en la adecuada atención de los clientes, motivo por el cual trabaja constantemente en mejorar los canales de contacto con tecnología de vanguardia y capacitar a sus empleados para brindar un correcto asesoramiento.

Ante estas iniciativas, se evidenciaron importantes falencias en los sistemas, como caída del sistema digital que genera molestias o frustraciones a los clientes, no sólo particulares sino también empresariales e importantes casos de fraude en tarjetas de créditos como en transferencias. Todas estas falencias generan una debilidad para Banco Patagonia.

Bajo este marco, de experiencia del cliente, desarrolló iniciativas que impactaron en el nivel de satisfacción de los clientes según los resultados que arroja la herramienta de medición de calidad NPS (Net Promoter Score). Uno de los principales objetivos del Banco Patagonia en esta materia es convertir el Centro de Contacto con Clientes en un Centro de Experiencias Digitales.

Para alcanzar cada una de las variables que se propone en su Plan Estratégico Banco Patagonia, debe conocer a sus clientes, es decir, medir el nivel de su servicio en sus clientes. Una de las herramientas que utiliza es el NPS ¿Qué podemos medir?, en este caso: el servicio de la red de cajeros baneco disponible, el servicio de sucursales, el centro de atención de clientes telefónico, homebanking, etc.,

Desde el año 2019, se analiza anualmente, su nivel de servicio a través de la herramienta NPS. Como explica Karina Gómez Vara<sup>16</sup>, “¿cómo alcanzar los demás objetivos estratégicos definidos, sin brindar la mejor experiencia a nuestros clientes? Experiencia de clientes, es la percepción que tienen los clientes de la interacción que realizan con cada uno de los canales: sucursales, centro de contacto, asistente virtual, pagina web. Es estar cerca, escucharlo, acompañarlo en su desarrollo, y solucionar todas las situaciones o consultas que nos realice. Es también la experiencia del cliente interno, brindando los mejores servicios por parte de todas las áreas, colaborando entre todas las gerencias, para lograr objetivos y concretar proyectos. Es estar cerca de los colaboradores, potenciar sus habilidades, es acompañarlos en su capacitación, brindando las herramientas necesarias. Es brindar los mejores servicios de calidad en tiempo y forma”. Obtener la información de los distintos NPS anuales desde 2019, nos permitiría observar el nivel de experiencia del cliente, pero solo se tuvo acceso a los datos del estudio del NPS del año 2021 y 2022. La medición del año 2021 fue de 25 puntos, mientras que del año 2022 fue de 19 puntos. Se refleja una disminución en todos los canales de servicios, generando una experiencia del cliente de menor satisfacción. Debido a esto, se continuaron aplicando mejoras en los servicios y productos: en el asistente virtual PADI, en el modelo de atención digital, y en la agilización de los tiempos de respuesta. Asimismo, se amplió las funcionalidades de la App Patagonia Móvil y de la plataforma comercial. Se fomentó la campaña de captación de nuevos clientes, a través de Venta al Toque, en redes sociales y otros canales digitales siendo el alta 100% online. El Programa Club Patagonia, con el propósito de incentivar la suscripción de clientes, se reforzó la campaña publicitaria, poniendo foco principalmente en la comunicación de la tienda (Marketplace) para fomentar los canjes/compras. A estas mejoras, se les sumaron campañas digitales orientadas a diversos segmentos de clientes, cada una respondiendo a un objetivo presente en el Plan Estratégico del Banco: digitalización de clientes, aumento de transacciones y adhesión a Token Patagonia.

Banco Patagonia definió varios desafíos para el 2023<sup>17</sup>:

- Consolidar la propuesta de valor bajo el concepto de sostenibilidad según una visión estratégica que tenga como ejes lo ambiental, lo social y la gobernanza.
- Continuar consolidando y ampliando la propuesta de valor al colaborador con iniciativas que favorezcan su experiencia dentro del Banco.
- Robustecer los procesos.

---

<sup>16</sup> Karina Gomez Vara Superintendente de Negocios Personas de Banco Patagonia SA

<sup>17</sup> Banco Patagonia. (2022)

[https://bancopatagonia.com.ar/institucional/docs/Memoria\\_Anual\\_Integral\\_2022.pdf](https://bancopatagonia.com.ar/institucional/docs/Memoria_Anual_Integral_2022.pdf)

- Desarrollar la opción de alta online de tarjetas de crédito y débito e impulsar la oferta de crédito por canales digitales.
- Innovar en la oferta y comunicación hacia el público joven.
- Continuar evolucionando para lograr el crecimiento de volumen, participación de mercado y expansión de la base de clientes, a partir de oferta de productos, servicios y modelos de atención que aseguren una mejora permanente en el nivel de experiencia brindado a clientes.
- Profundizar el uso de los canales digitales para las transacciones de los clientes, con más capacidad de autogestión para los clientes y mejorar su experiencia.
- Desarrollo e implementación de una nueva propuesta de valor pensada para el segmento joven.
- Continuar trabajando en línea con la habilitación de los negocios del Banco de la manera más segura, garantizando a los clientes la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los sistemas y transacciones. Asimismo, reforzar el proceso de ciber-resiliencia y ciberseguridad con una visión preventiva de la mano de la estrategia corporativa.
- Continuar evolucionando en los canales digitales con más capacidades de autogestión para los clientes y mejorar su experiencia con la renovación de las apps y sitios, en conjunto con una modernización tecnológica.

Toda esta información adquirida de la empresa, nos permitió tener un conocimiento de los objetivos y estrategias de Banco Patagonia, su forma de trabajo y su propósito de maximizar el reconocimiento del servicio. Establece un modelo de negocio centrado en el cliente y en la omnicanalidad, donde los productos – servicios y canales digitales no son sólo un medio para llegar al cliente, sino que también agregan valor al proceso en sí, como un sistema integrado, mejorando su eficiencia, permitiendo captar y fidelizar clientes y mejorando la experiencia del usuario.

## **CAPITULO IV: METODOLOGIA**

Para llevar adelante el Proyecto se definió una metodología cuantitativa y cualitativa que permitió cumplir con los objetivos planteados.

El universo de estudio en el cual se obtuvo la información y permitió proyectar las conclusiones de la investigación es la sucursal Rafaela del Banco Patagonia. El trabajo se centró en el segmento personas; esto es, no se incluyeron a las entidades privadas, ni entidades públicas, que también son clientes del banco. El sector personas se caracteriza por individuos con ingresos demostrables: en el año 2022 se registraron 4800 clientes que pertenecen a ese sector solo en la ciudad de Rafaela. De estos clientes, se identificaron 4493 clientes activos, es decir, personas que utilizan un producto financiero de la entidad, como ser movimientos de saldos en la caja de ahorro, tarjeta de crédito, acreditación de sueldo, transferencias, préstamos, seguros, etc.

La diferencia de clientes que se observa, se explica porque hay clientes inactivos, es decir, que, en el momento de la investigación, estos clientes, hacía más de 90 días que no utilizaban los productos financieros de la entidad, debiendo generarse estrategias para activarlos, mediante beneficios en tarjetas de créditos, tasas accesibles de préstamos, etc.

El periodo que se estudió es el año 2022. El propósito era determinar qué servicios y productos ofrece el Banco Patagonia, cuales utilizan los clientes y si están satisfechos con el uso de los mismos.

### **4.1 Clasificación**

Con el objetivo de identificar cuáles son los productos - servicios, de la sucursal Rafaela del Banco Patagonia, se optó por un **análisis cualitativo**, que consiste en entrevistas con colaboradores y con el gerente, para conocer la tipología de los clientes y su forma de trabajo, permitiendo un acercamiento a la realidad de la entidad bancaria.

Los datos fueron obtenidos de fuentes primarias, como entrevistas formales, semi estructuradas, y documentos internos e informes de la entidad.

Como fuentes secundarias, se obtuvieron datos en sitios de internet, datos públicos e información publicada en revistas, que permitieron desarrollar la historia de la entidad, prácticas y filosofías.

Respecto al **análisis cuantitativo**, se recolectó datos a través de encuestas presenciales y por correo electrónico a los clientes, que permitió conocer qué servicios y productos del Banco Patagonia utilizan los clientes, reconocer la percepción del cliente sobre el nivel del servicio y sus productos, como así también identificar reclamos o mejoras a realizar en el nivel de servicio; y conocer qué clientes utilizan otro Banco.

Para alcanzar los objetivos de la investigación, es importante reconocer un análisis FODA de la organización (Cuadro 4), el cual se definió a través de la recolección de información en internet, de la entrevista con el Gerente de la sucursal Rafaela, y la colaboradora comercial del segmento personas.

Cuadro 4: Análisis FODA

<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cobro de comisiones en sus productos.</li> <li>● Disposición de Tecnología de punta.</li> <li>● Alta concentración del sector bancario de Rafaela.</li> <li>● Baja publicidad.</li> <li>● Bajas promociones o beneficios al cliente.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Servicio de atención a distancia, a través de atención telefónica, email, y whatsapp.</li> <li>● Onboarding digital para el alta de productos.</li> <li>● Colaboradores con el compromiso al cambio y al crecimiento.</li> <li>● Centro de Experiencia Digital.</li> <li>● Autogestion del cliente en Plataforma Web.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Competencia con Bancos Tradicionales.</li> <li>● Competencia Ampliada. Bancos digitales.</li> <li>● Problemas sociales de inflación.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Alianzas comerciales.</li> <li>● Programas de Inversión.</li> <li>● Alianzas universitarias.</li> </ul>

Nota. Elaboración Propia.

## **4.2 Unidad de Análisis**

A continuación, se muestran gráficamente los resultados de las encuestas realizadas y un primer análisis de las mismas. El universo se conformó por los clientes de Banco Patagonia de la ciudad de Rafaela del sector personas, siendo la muestra los clientes que acudieron a la entidad en el mes de octubre y noviembre 2022 y los clientes que participaron a través de una encuesta por email. De esta manera, se captó clientes presenciales y virtuales, que nos permitió conocer su nivel de uso y satisfacción de los productos y servicios bancarios.

Se realizó un muestreo no probabilístico, en el cual se tomaron los casos que estén disponibles en un momento dado, a través del método de muestreo por conveniencia. Así la muestra quedó conformada por quienes decidieron participar, en este caso 35 clientes, que es menor al 1% de la muestra, considerando que los clientes activos son 4493.

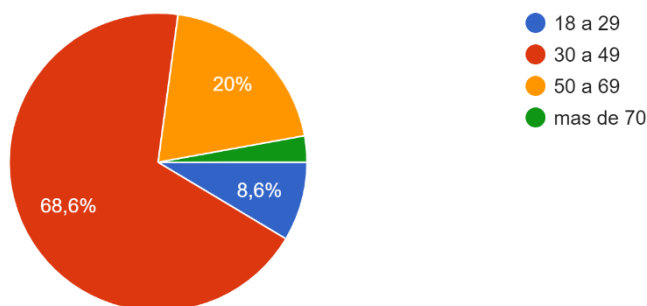
Aquí se observa un limitante en la recolección de información a través de la encuesta, la participación de encuesta presencial, fue poco aceptada por los clientes, debido a la extensión de la misma, y a que la mayor presencia en sucursal es de jubilados, por lo cual se mostraban negativos a responder la encuesta.

De la muestra en la que participaron 35 clientes, el rango etario que respondió mayormente es de 30 a 49 años (24 clientes), y luego las personas de 50 a 69 años de edad (7 clientes). A diferencia de los rangos de menor y mayor edad que no manifestaron voluntad en responder las encuestas (Gráfico 6).

Gráfico 6: Rango de edad de los clientes

Seleccione su rango de edad

35 respuestas



Nota. Datos de encuesta.

En la encuesta se detallaron los distintos productos y servicios que se ofrecen en la entidad. De la identificación de los **productos** que el cliente utiliza, se evaluaron caja de ahorro, cuenta corriente, tarjetas de créditos, préstamos, seguros, caja de seguridad y plazo fijo (Gráfico 7).

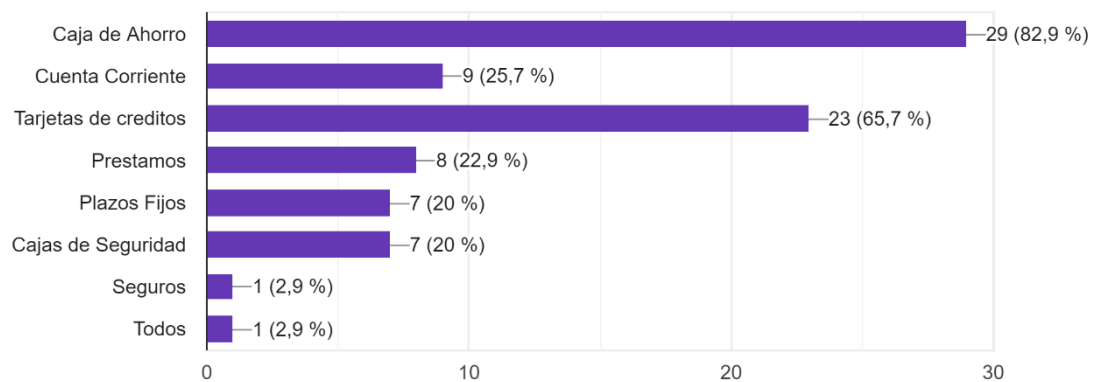
Se puede observar que la caja de ahorro y su tarjeta de crédito, son los productos más utilizados y que cumplen sus expectativas, gráfico 7 y 8 respectivamente. Sin embargo, en el gráfico 9, se identifica que las Tarjetas de Créditos, es uno de los productos que debe mejorarse, debido que no se generan beneficios o descuentos, que permita un mayor uso de las mismas, y una satisfacción personal de obtener beneficios.

A su vez, en el gráfico 10, el cliente reconoció que le gustaría que le ofrecieran, además de los beneficios en Tarjetas de créditos, los descuentos en los Paquetes que contrata (Clásica, Plus, Plus Premiun y Singular), que están definidos por la tipología de cliente. Actualmente estos paquetes solo obtienen bonificaciones del 100% de mantenimiento, si se genera la adhesión de tres débitos automáticos en la caja de ahorro o cuenta corriente, manteniendo activa la cuenta con cada débito procesado.

Gráfico 7: Productos que utiliza el cliente.

#### ¿Qué productos de Banco Patagonia utiliza?

35 respuestas

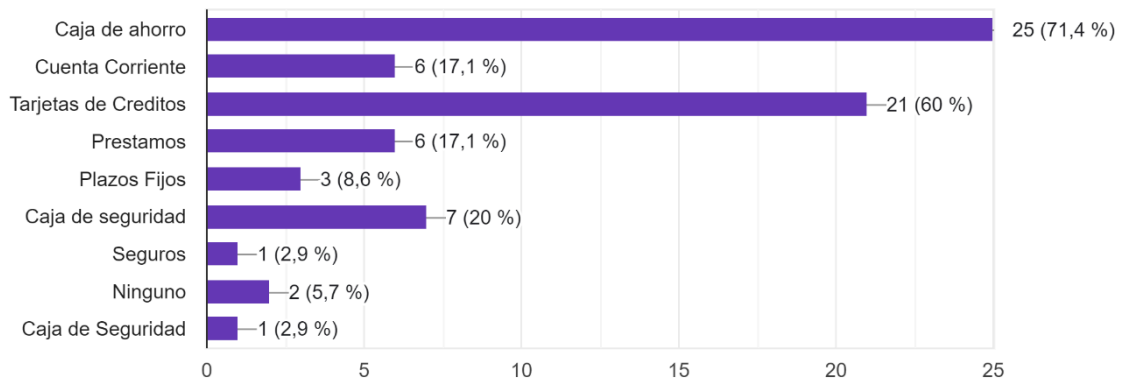


Nota. Datos de Encuesta.

Gráfico 8: Expectativas de los Productos.

#### ¿Cuál de esos Productos cumple sus expectativas?

35 respuestas

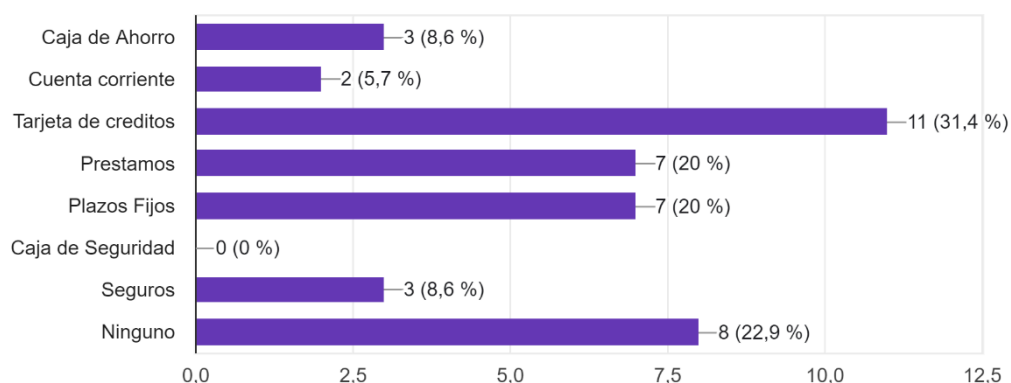


Nota. Datos de Encuesta.

Gráfico 9: Productos a mejorar.

De esos Productos, ¿Cuáles considera que debe mejorarse?

35 respuestas

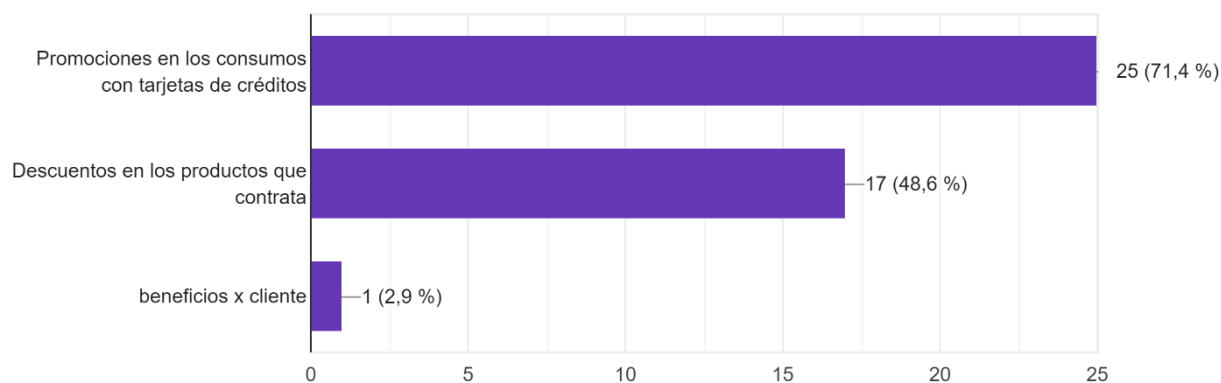


Nota. Datos de Encuesta.

Gráfico 10: Tipos de beneficios.

¿Qué le gustaría que le ofrezcan?

35 respuestas



Nota. Datos de Encuesta.

Respecto de los **Servicios** de Banco Patagonia se identificaron en la encuesta los siguientes: atención de caja, atención comercial, cajeros automáticos y página web-app. A diferencia de lo relevado en los Productos, aquí no se evidencia una preferencia importante entre los servicios (Gráfico 11).

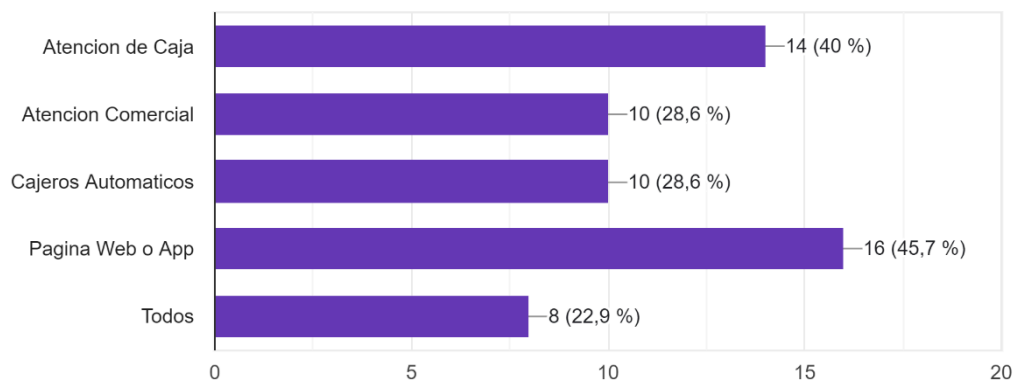
De los servicios identificados, la Página Web-App es el de mayor utilización para las gestiones de operatoria diaria (Gráfico 11), sin embargo, no se posiciona entre los

servicios que más cumplen las expectativas de los clientes (Gráfico 12), por su déficit de conexión, como sus problemas de acceso a la página web, y sus amplios casos de fraude, lo cual queda representado en el Gráfico 13, como uno de los servicios que debe mejorarse. Respecto a la Atención de Caja y Atención Comercial, ambas son reconocidas por el cliente como servicios que utiliza y cumplen con sus exigencias, y que menos deben mejorarse respecto a los demás.

Gráfico 11: Servicios que utiliza el cliente.

¿Qué servicio de Banco Patagonia utiliza?

35 respuestas

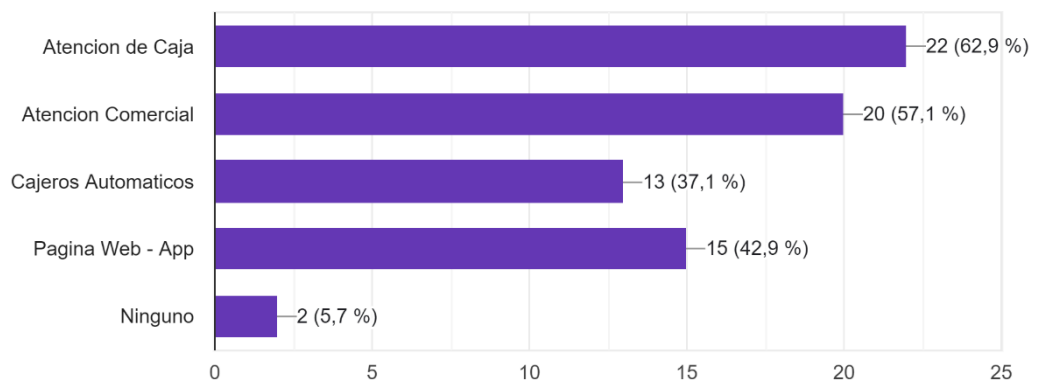


Nota. Datos de Encuesta.

Gráfico 12: Expectativas de los servicios.

¿Cuál de esos Servicios cumple sus expectativas?

35 respuestas

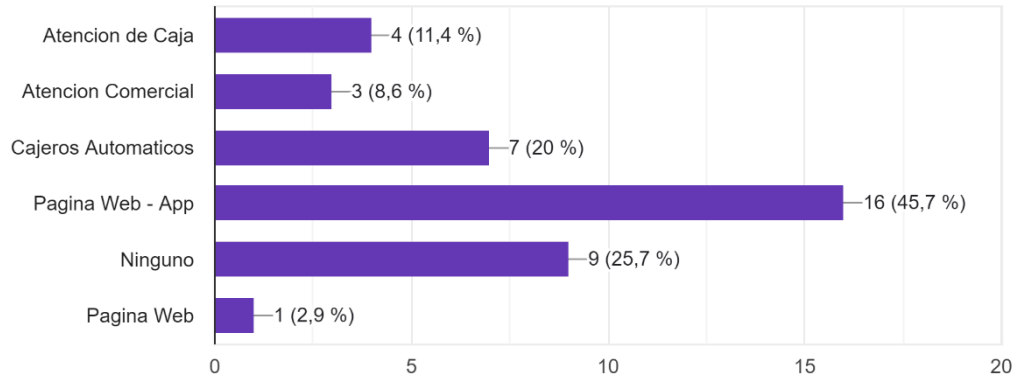


Nota. Datos de Encuesta.

Gráfico 13: Servicios a mejorar.

De esos servicios, ¿Cuáles considera que deben mejorarse?

35 respuestas



Nota. Datos de Encuesta.

Estos productos definidos en la encuesta, son ofrecidos por la mayoría de las Entidades Bancarias, por lo tanto, la diferenciación entre las entidades, lo establecen los servicios y beneficios que cada uno ofrece a sus clientes.

Considerando la información obtenida de la empresa y de los encuestados, se observan los motivos, por lo que disminuyó el NPS de experiencia del cliente en 2022. El cliente reconoce la falta de beneficios, promociones en los productos, y la deficiencia en los procesos digitales de la página web.

Actualmente, en junio 2023, Banco Patagonia seleccionó a Kyndryl, como el mayor proveedor de servicios de infraestructura de Tecnología de la información, para transformar el monitoreo digital de sus servicios, procesos y aplicaciones bancarias mediante la integración de la plataforma de seguridad y observabilidad unificada de Dynatrace (software de monitorización de rendimiento de aplicaciones). Al habilitar la observabilidad, podrá adquirir agilidad, emplear respuestas precisas, detectar anomalías, medir el impacto en el negocio y conocer la causa raíz de los problemas en tiempo real. El objetivo de Banco Patagonia es mejorar la experiencia del cliente brindando servicios ágiles, seguros y eficientes, y para desarrollarlo se debe evolucionar en los sistemas informáticos adoptando tecnologías digitales a gran escala.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Banco Kyndryl (2023). Banco Patagonia mejora la experiencia de sus clientes con Kyndryl y Dynatrace. <https://www.kyndryl.com/mx/es/about-us/news/2023/06/ai-services-for-bank-in-argentina>

### **4.3 Tipología**

La tipología de clientes definida en Banco Patagonia, es en función de los ingresos, lo que genera acceso a paquetes determinados, con beneficios o promociones para el uso de los productos. Los paquetes que se identifican dentro del segmento persona son cuatro, Clásica, Plus, Plus Premium y Singular. Esta caracterización, permite brindar un servicio y producto diferencial que se identifica con colores y tonos acorde a cada uno, es decir Dorada para los paquetes Clásicas, Plateada para los clientes Plus, y Negra o Black para los clientes de paquetes Singular.

El segmento se define por ingresos mínimos demostrables:

- Paquete Singular: ingreso mínimo \$1.200.000. Se brinda tarjeta de crédito con límite hasta \$3.000.000
- Paquete Plus Premium: ingreso mínimo \$600.000. Se brinda tarjeta de crédito con límite hasta \$1.800.000
- Paquete Plus: ingreso mínimo \$400.000. Se brinda tarjeta de crédito con límite hasta \$800.000
- Paquete Clásica: no se solicita ingresos mínimos. Se brinda tarjeta de crédito con límite hasta \$120.000

### **4.4 Procesos Operativos**

Los procesos digitales y las operaciones diarias de las entidades financieras comenzaron a automatizarse, para brindar una respuesta rápida y eficaz a los clientes, y así los colaboradores generar el tiempo para promover los productos y brindar un buen servicio. Actualmente la atención comercial en la sucursal Rafaela, se enfoca en mayor parte del tiempo, en brindar respuestas a los reclamos que se generan diariamente, como fallas en la conexión de la app, fraudes electrónicos, promociones comerciales no aplicadas y desconocimiento de algún producto como anticipo de sueldo. Estas consultas o reclamos generan para el cliente una incomodidad porque debe acercarse a la sucursal para cuestionar personalmente estas fallas.

La calidad del servicio bancario, es considerada una cualidad muy importante porque genera la conservación o fidelización e incorporación de nuevos clientes. Esta expresión es reconocida por las entidades, pero depende de varios factores y es un objetivo a alcanzar en cada año.

A partir de la pandemia, el sistema de atención personalizada fue cambiando, porque la sucursal anteriormente recibía un flujo constante de clientes y contaba con una dotación de empleados más grande, pero pos pandemia, la dotación en sucursal disminuyó, al

igual que el flujo de ingreso de personas, lo que permitió que los clientes se bancarizan tecnológica y digitalmente, como así también la entidad.

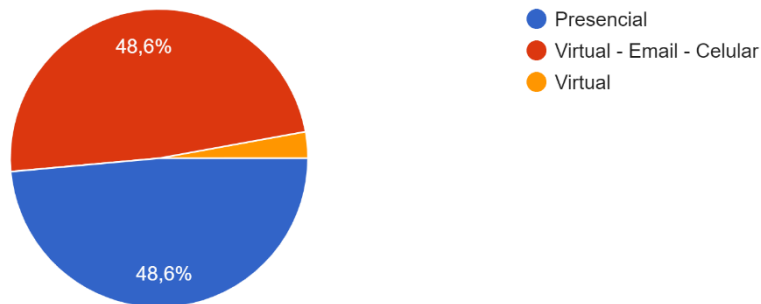
El perfil de cliente que en gran medida se acerca a sucursal Rafaela, es jubilado, es decir, personas que requieren un día a día, un cara a cara, y que la tecnología no les resulta sencilla, o no está al alcance de ellos.

En la encuesta se observa que se utilizan las dos formas de consultas, presencial como virtual. Es decir, que la entidad ofrece ambos servicios, por lo cual el cliente podrá determinar que metodología utilizar según su tiempo o urgencia de la consulta (Gráfico 14).

Gráfico 14: Tipos de Consultas.

Si solicita una consulta a un empleado, ¿Cómo la realiza?

35 respuestas



Nota. Datos de Encuesta.

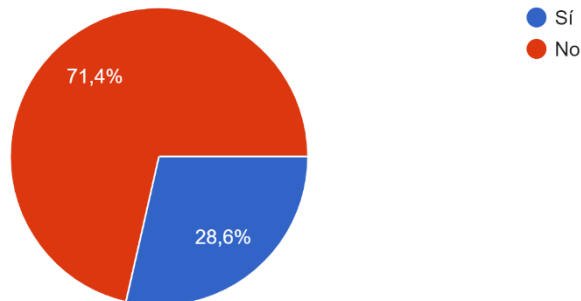
Varios productos se ofrecen desde la herramienta digital, como la apertura de una cuenta, y la solicitud de préstamos o tarjetas de créditos. Esta funcionalidad llamada Onboarding: venta al Toque, permite que los clientes, puedan obtener online, un estado de su cuenta, es decir, su calificación dentro de la entidad, que le permitirá elegir o solicitar un préstamo, o ampliar un límite de tarjeta, o generar una tarjeta nueva. Pero este servicio no es reconocido por los clientes en la encuesta.

Aquí se observa una oportunidad genuina, porque si la entidad quiere generar el Centro de Experiencia virtual, como parte de sus objetivos estratégicos, debe comenzar generando publicidad de sus servicios. Esta debilidad que se observa, puede deberse en gran medida a la falta de promoción por parte del Banco de sus novedades y progresos tecnológicos, y sobre los avances digitales que ha ido realizando. (Gráfico 15 y Gráfico 16).

Gráfico 15: Conocimiento del producto Venta al Toque.

¿Conoce el nuevo sistema de Alta de productos Venta al Toque o Virtual, en el que el cliente no se acerca a la sucursal?

35 respuestas

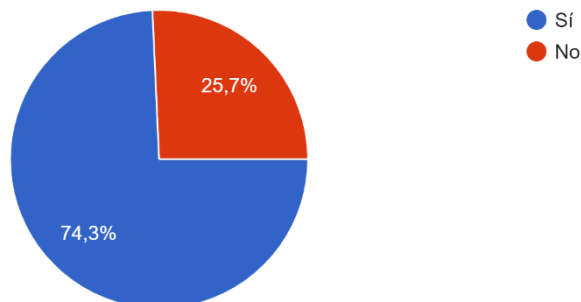


Nota. Datos de Encuesta

Gráfico 16: Preferencia virtual.

¿Le gustaría realizar todo virtual y no acercarse a la sucursal?

35 respuestas



Nota. Datos de Encuesta.

Todas las nuevas herramientas digitales generan un compromiso por parte de los colaboradores de enseñar y explicar cada uno de los procesos a los clientes, porque el objetivo es generar un cliente fiel a los servicios y productos, que identifique los beneficios y la simplificación de utilizarlos.

La transformación digital no solo se genera en los procesos y en beneficios para los clientes, también debe ser reconocida y acompañada por cada uno de los colaboradores de la sucursal. Ellos deben acompañar a la entidad en su propósito, pero también la misma le debe brindar las herramientas para acompañar al cliente, a través de capacitaciones, crecimiento, etc.

Como se detalló en la muestra, los clientes activos de la sucursal Rafaela son 4493, y se reconoció que, de esos clientes, solo 2662 utilizan los medios digitales, es decir un 59% del segmento personas. Como se observa en los resultados de la encuesta, solo el 28% de los encuestados tiene conocimientos de las nuevas opciones de ventas digitales, por lo tanto, se requiere de una mayor participación de los colaboradores de la sucursal para generar un mayor uso de los canales digitales por parte del cliente, y a nivel entidad, generar una mayor publicidad a sus productos digitales.

#### **4.5 Reclamos**

Con las técnicas de recolección, como entrevistas y encuestas, se identificaron que existen reclamos por parte de los clientes. Estos reclamos pueden generarse en sucursal a través de la atención comercial, en el cual se registran tres o cuatro reclamos por día, y también, a través de la atención telefónica, que permite el alta y su registro.

La mayor cantidad de los reclamos reconocidos en la encuesta, se concentran en el servicio brindado en la Página web- App, porque la misma presenta desconexiones o fallas momentáneas.

En la entrevista con el Gerente de la sucursal Rafaela se consideró que es importante que los clientes estén más vinculados en realizar sus gestiones en la página web, pero al no funcionar correctamente, se dificulta que el cliente lo considere un buen servicio. Otro de los reclamos que nos detalló, es el generado por no conocer el producto, en este caso, Anticipo de Sueldos, porque el cliente no comprende el concepto de anticipo, por lo que genera un mayor compromiso por parte de la sucursal de explicar la utilización de los productos o su función, es decir, generar una educación financiera por parte de los colaboradores hacia el cliente.

También existen otros reclamos que se generan porque el sistema no los aplica o reconoce, este es el caso de las promociones comerciales realizadas en compras con las tarjetas de débito o crédito.

El circuito o proceso de un reclamo se desarrolla, realizando el alta en sucursal, o generando el alta en la atención telefónica. En estos casos, se deriva al sector correspondiente, según el tipo de reclamo, con un plazo máximo de resolución establecido de 7 días corridos, en el que cada sector involucrado, debe responder en 72 horas. Este sistema se encuentra normado y auditado por el BCRA, por lo que el incumplimiento de este servicio, genera multas e infracciones a la Entidad.

En la encuesta al cliente, se identificaron **reclamos de servicios** y a su vez, en cuales se debe generar mejoras (Gráfico 17 y 18). Los dos servicios con mayor cantidad de reclamos fueron: Página Web-App y cajeros automáticos. El primero, por su complejidad,

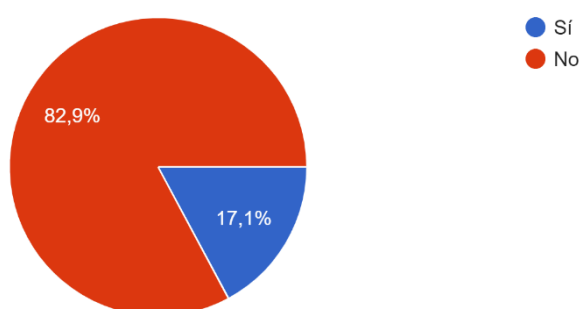
lentitud, poco funcional y mal funcionamiento; y el segundo por falta de dinero para la extracción o el no funcionamiento correcto.

Estos dos servicios, son importantes para cumplir los objetivos del plan estratégico. Si el enfoque es la digitalización, es crucial contar con un servicio web seguro y activo, y también es importante que las mediciones entre las entidades, sobre la disponibilidad de efectivo en cajeros automáticos sean eficientes.

Gráfico 17: Datos de Encuesta: Realización de reclamos.

¿Ha efectuado reclamos al Banco Patagonia por sus servicios?

35 respuestas

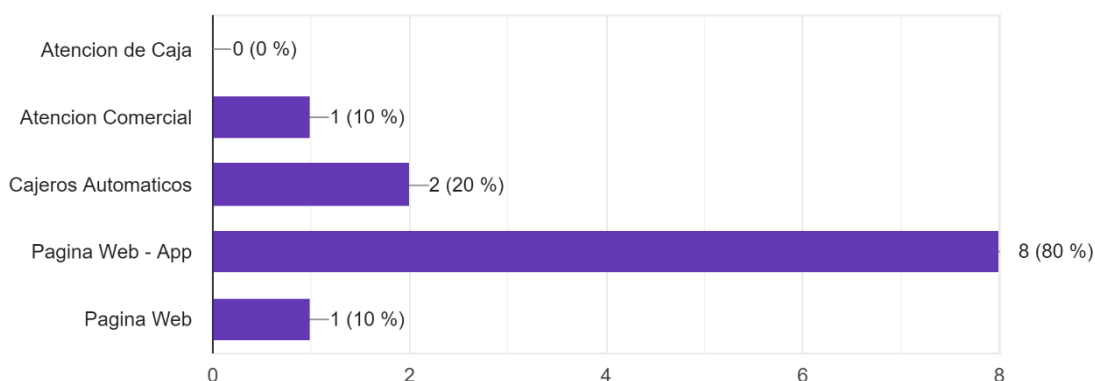


Nota. Datos de Encuesta.

Gráfico 18: Tipos de reclamos

Si ha efectuado reclamos, ¿de que servicios?

10 respuestas



Nota. Datos de Encuesta.

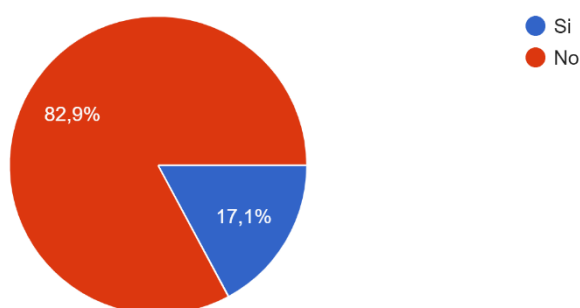
Respecto de los **reclamos por productos**, se identificaron en mayor medida las tarjetas de créditos y cajas de ahorro (Gráfico 29 y 20). Los primeros porque no generan las

promociones y beneficios que publican, y la segunda, por cobro de comisiones que no corresponden, lo que genera que el cliente solicite el reintegro, provocando un descontento para el cliente, quien debe acercarse a la sucursal a gestionar el reclamo. El mayor rango de edad que efectuó reclamos, es de 30 a 49 años, y la elección del banco se debió a que fue asignado por su empleador, se trata de clientes en relación de dependencia, es decir, que no podrá desvincularse de la entidad porque su empleador deposita su sueldo.

Gráfico 19: Realización de reclamos

¿Ha efectuado reclamos al Banco Patagonia por sus Productos?

35 respuestas

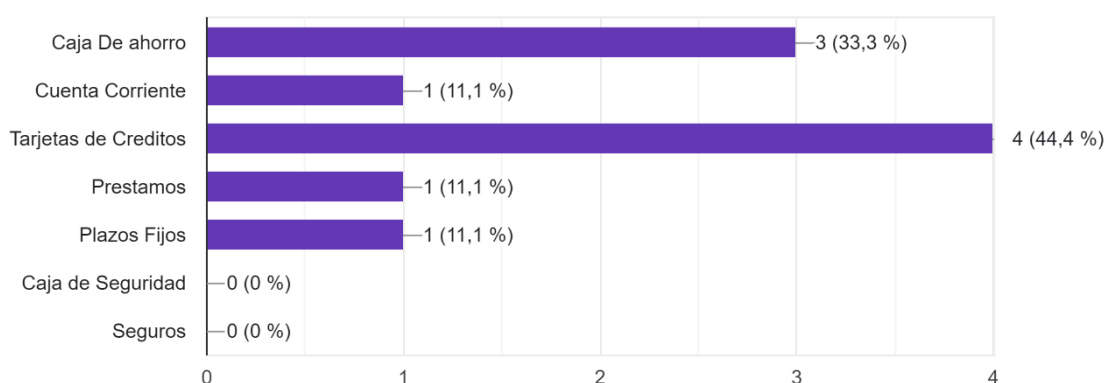


Nota. Datos de Encuesta.

Gráfico 20: Tipos de reclamos.

Si ha efectuado reclamos, ¿de que Productos?

9 respuestas



Nota. Datos de Encuesta.

Respecto a este concepto de reclamos, que son generados por los clientes en las entidades bancarias, existe en la ciudad de Rafaela, la Defensoría del Consumidor, en la que los clientes pueden registrar quejas, consultas y pedidos que, por alguna causa, han experimentado la vulneración de sus derechos.

Se consultó en la Defensoría del Consumidor de la ciudad de Rafaela, si existe un detalle de los reclamos por Bancos, y su resolución: *“Si bien contamos con un sistema informático de gestión de los expedientes que tramitamos en la Defensoría el cual se empezó a implementar recientemente (año 2021), las estadísticas que se generan a partir de la información cargada se vincula a las variables de nuestro nomenclador y no tiene el nivel de detalle que requerís ni en relación a los nombres de las entidades ni en relación a la resolución de los reclamos por entidad bancaria.”*

A su vez, *“En lo que a nosotros respecta, te podemos referenciar que en lo que va de 2022 (octubre 2022) registramos 87 quejas vinculadas a entidades bancarias, que representan el 10.44% de los reclamos ingresados a nuestra entidad. Los mismos se corresponden a tarjetas de créditos 50, débitos/montos no consentidos o pactados 27, productos o servicios no solicitados 2 y en la categoría genérica "otros" registramos 8 reclamos.”* Con esta información se evidencia que las personas se acercan a la Defensoría, cuando no obtienen respuestas de las entidades bancarias o las mismas no son satisfactorias, y a su vez se confirman los mismos tipos de reclamos que los clientes reconocieron en las encuestas.

## **4.6 Entidades Bancarias**

En la encuesta realizada en Sucursal Rafaela de Banco Patagonia, se reveló que los clientes del segmento persona, utiliza otro Banco para sus operaciones diarias. (Gráfico 22).

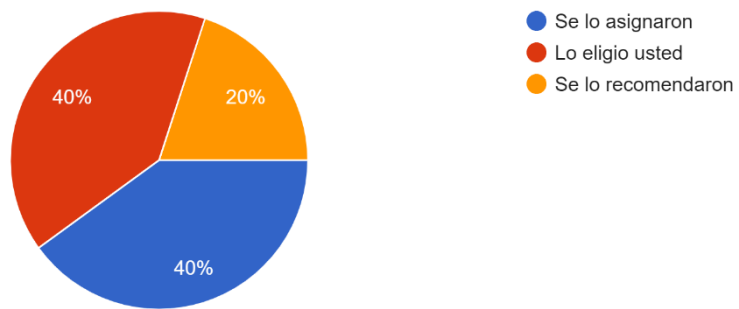
De los 35 encuestados, se reconoció que 26 clientes utilizan otras entidades bancarias, para el uso de caja de ahorro, tarjetas de crédito, y cuentas corrientes y plazos fijos (Gráfico 24). Y respecto a los servicios, identificaron la utilización de cajeros automáticos y páginas web – App (Gráfico 23).

Al consultarle cuál fue el motivo de operar con otra entidad, muchos revelaron que se debió porque fue asignado por su relación en dependencia, y por los beneficios que promocionan (Gráfico 21).

Gráfico 21: Forma de elección de Banco Patagonia

¿Porque eligió Banco Patagonia?

35 respuestas

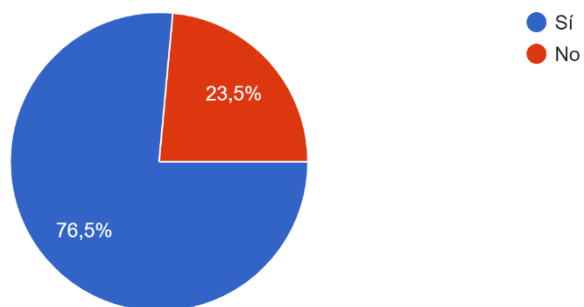


Nota. Datos de Encuesta.

Gráfico 22: Uso de otra Entidad Bancaria.

¿Utiliza otro Banco?

34 respuestas

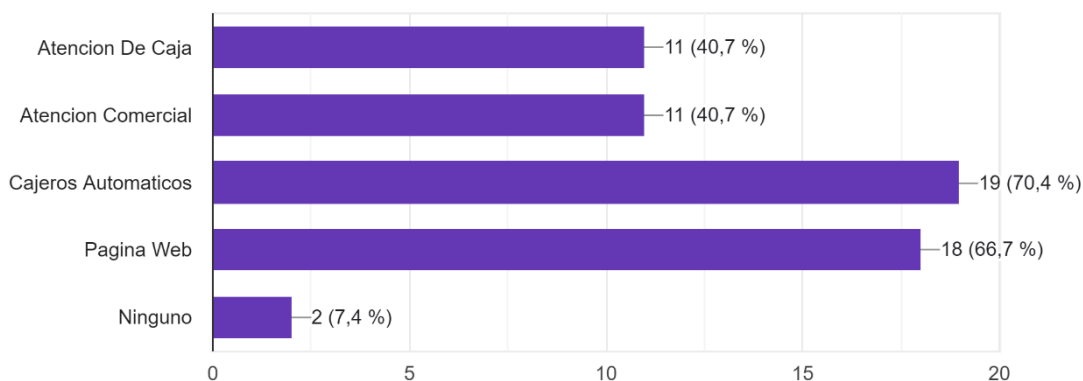


Nota. Datos de Encuesta.

Gráfico 23: Servicios que utiliza.

¿Qué servicio utiliza de ese Banco?

27 respuestas

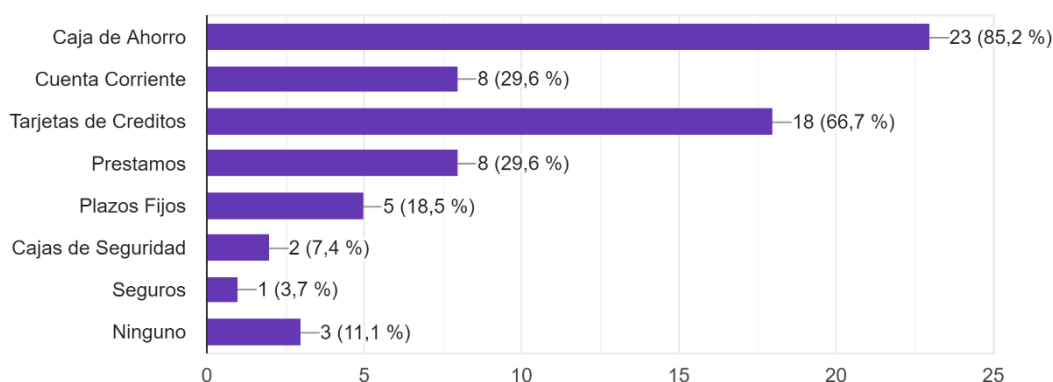


Nota. Datos de Encuesta.

Gráfico 24: Productos que utiliza.

¿Qué productos utiliza de ese Banco?

27 respuestas



Nota. Datos de Encuesta.

Aquí podemos observar que no se consideró en la encuesta a las entidades digitales, como Fintech o Bancos digitales. El motivo de no incluirlos en la encuesta se debió porque Banco Patagonia es un Banco Tradicional, y la investigación se basó en conocer los servicios y productos que utiliza el cliente en la entidad, que permitió conocer el nivel de satisfacción. Además, se consultó en la encuesta la intención de cambiar de banco, y el cliente considera que lo realizaría si obtiene mejores beneficios en otra entidad. De los

encuestados, la mayoría utiliza otro banco, es decir que posee dos entidades para el uso de productos y servicios.

Respecto a la opción de calificar la experiencia en el Banco y recomendar el mismo, el cliente opto por sentirse satisfecho con la entidad, a pesar de las falencias que se evidenciaron en la encuesta.

## **CAPITULO V: CONCLUSIÓN**

El auge tecnológico, atravesado por la pandemia, llevo a las entidades bancarias a adaptar sus productos y servicios financieros generando nuevas formas de trabajo a los colaboradores y nuevas formas de gestión a los clientes. Frente a esta situación, se formuló el tema de investigación de esta tesis: abordar el análisis de la utilización de los servicios - productos bancarios y el nivel de satisfacción de los clientes del segmento personas de Banco Patagonia sucursal Rafaela.

Conocer a Banco Patagonia SA, su historia, metas, sus productos y servicios, sus procesos tecnológicos digitales, los reclamos, la calidad del servicio y el nivel de satisfacción de los clientes del segmento persona en el año 2022, permitió obtener un conocimiento íntegro de la organización y de su enfoque definido a través de su Plan Estratégico.

Para comenzar la investigación se plantearon objetivos de investigación y metodologías de recolección de información que permitieron responder el planteamiento de esta tesis.

Uno de los abordajes metodológicos desarrollado fue cuantitativo, a través de la herramienta encuesta, en la que se desarrolló a través de un formulario de Google, ideado por la autora de esta investigación. Esta técnica, permitió determinar estadísticas sobre los temas planteados, como tipo de servicios y de productos utilizados, tecnología aplicada, reclamos generados, y los sistemas de atención utilizados.

Otro abordaje efectuado fue cualitativo, a través de entrevista a Gerente y colaboradora de la sucursal Rafaela, que permitió obtener información sobre su consideración hacia el cliente, la competencia, y hacia la entidad.

El Objetivo General: “conocer los productos y servicios que Banco Patagonia ofrece en el segmento personas, y el nivel de satisfacción de los mismos” se definió a través de las encuestas y entrevistas.

Se logro identificar cada producto y servicio que ofrece la entidad, determinando el nivel de experiencia del cliente, y su satisfacción o desmotivación.

Uno de los factores que se reconoció como desmotivador es la tecnología. Frente a este punto, se reconoció, que la entidad implementará un proveedor de tecnología que permitirá transformar el monitoreo digital de sus servicios, procesos y aplicaciones bancarias para adquirir agilidad, emplear respuestas precisas, detectar anomalías, medir el impacto en el negocio y conocer la causa raíz de los problemas en tiempo real.

Otra observación que se reflejó en la investigación, es la falta de educación financiera por parte de los colaboradores hacia los clientes, es decir, se expuso que algunos clientes no conocen los nuevos productos y servicios digitales, que la entidad implemento para

brindar una mayor comodidad y agilidad. De esta forma, se identifica la falta de promoción por parte de la entidad, de los nuevos avances digitales que implementa.

Además, se idéntico algunos procesos vinculados a reintegros comerciales que no funcionaban correctamente, es decir, el sistema financiero no generaba la bonificación de las promociones publicadas.

Todos estos puntos se evidencian en el resultado de la Experiencia del Usuario del año 2022, que genero una disminución en su puntaje, respecto del año anterior. Y a su vez, se evidencia en la encuesta, que la mayor parte de los clientes, solicita o espera utilizar los productos y servicios de manera virtual, desde la comodidad de su casa o trabajo.

Para alcanzar el objetivo general de la investigación se plantearon varios objetivos específicos.

Se buscó determinar la tipología de clientes, que se caracterizó en la entrevista con el colaborador y con información obtenida de la entidad, pero no fue aplicada en la encuesta, por lo que no se generó una distinción en las respuestas por tipos de clientes.

Se investigo la existencia de reclamos por parte de los clientes, sobre los productos, el servicio que recibe el cliente y sus expectativas, los beneficios y promociones, el tipo de atención virtual o presencial, el trato de los colaboradores y su nivel de satisfacción de pertenencia a la entidad. La importancia de incluir en la encuesta, todos estos puntos, permitió conocer al cliente dentro de la organización, sus puntos de dolor, el grado de satisfacción y el nivel de cumplimiento de sus expectativas.

Se identificó como principal desmotivador de descontento, la falla en los procesos digitales, ante devoluciones comerciales y las fallas de conexión en la página web. Asimismo, se reconoció que varios clientes se encuentran satisfechos con los productos y servicios, podemos identificar que se trata de clientes que se acercan a la sucursal y realizan su operatoria de manera presencial, como ejemplo la extracción de efectivo en sucursal, su atención comercial, y en mayor medida los clientes de mayor edad, por su dificultad con el entendimiento de los sistemas.

Los clientes que interactúan virtualmente, son los que esperan una mejora en el servicio bancario, como ser la utilización de la página web, para poder realizar toda su operatoria virtual de manera ágil y eficiente.

También se reconoció un trato satisfactorio del colaborador hacia el cliente, su estado de pertenencia a la entidad, demostrando motivación en su forma de atención.

El cliente del segmento personas de Banco Patagonia Rafaela, reconoció la utilización de productos y servicios en otras entidades tradicionales. Dentro de la encuesta, uno de los objetivos fue conocer si el cliente utilizaba otros bancos, lo que resultó que su uso se debió porque fue asignado por su empleador o para obtener otros beneficios bancarios,

pero no podemos definir con exactitud si utiliza entidades digitales, como Fintech, dado que este grado de detalle no fue considerado en la encuesta.

En el análisis de información, se reconoció la importancia de la tecnología digital y sus avances, y como las entidades avanzan hacia los procesos digitales generando un alto grado de satisfacción en la experiencia del cliente. Se identificó que Banco Patagonia reconoce la importancia del involucramiento de la tecnología, a través del Plan Estratégico 2021-2025 enfocado en la digitalización de sus procesos y servicios, y estableciendo objetivos estratégicos vinculados al contacto con clientes a través de la tecnología digital. Uno de sus objetivos, es convertir el Centro de Contacto con Clientes en un Centro de Experiencia Digital aplicando mejoras en el asistente virtual PADI, en el modelo de atención digital y agilizando los tiempos de respuesta. Asimismo, definió ampliar las funcionalidades de la App Patagonia Móvil y de la plataforma comercial para que el cliente pueda solicitar sus productos según sus necesidades, a través de la autogestión.

A partir de los resultados obtenidos, y de la información recopilada de esta investigación, la autora de esta tesis propuso como objetivo definir lineamientos para un Plan de Mejora que le permita a la entidad optimizar la calidad de su servicio de atención, implementándolo a nivel sucursal como entidad.

Se reconoció que la inversión en sistemas digitales es de suma importancia, considerando que el cliente lo solicita y que la competencia lo genera. Banco Patagonia identifica la importancia de implementar tecnología de punta, y enfrentarse a nuevos conceptos, sistemas, y procesos. La clave para esta transición, es enfocarse en los clientes y en los colaboradores, para lograr un aprendizaje dinámico, fomentando el uso de la digitalización y la motivación de las personas, ofreciendo cursos, programas para fomentar el uso correcto de las herramientas digitales y productos - servicios bancarios.

Nos sumergimos en un futuro en el que se debe impulsar a las entidades bancarias a la Inteligencia Artificial y al Metaverso, con recursos informáticos avanzados, ofreciendo una experiencia al cliente más personalizada y eficiente. Su desarrollo e implementación generarán un cambio estructural y cultural en la entidad, con una nueva forma de trabajo, que solicitará la vinculación de los distintos equipos organizacionales. Permitirá un conocimiento en profundidad de los clientes y la agilización de los procesos, conduciendo a una mayor eficiencia operativa.

Saber cómo afectara la tecnología a cada una de las personas y a las entidades, es difícil, pero si sabemos que los cambios tecnológicos han venido a quedarse, por lo que se deben adaptar a ellos y aprovecharlos como aliados.

## **CAPITULO VI Lineamientos preliminares para un plan de mejora**

Con toda la información recopilada de entrevistas, encuestas y del análisis realizado, se logró identificar posibles mejoras en el proceso del sistema bancario de Banco Patagonia. La entidad definió en su plan estratégico, de cinco años, distintas variables que responden al auge tecnológico digital que se generó en los últimos años.

A partir del año 2021, Banco Patagonia determinó nuevas propuestas en sus procesos. Uno de los sistemas que implementa es el onboarding y la autogestión digital, que permite obtener productos, como caja de ahorro, préstamos, tarjetas de créditos y otras solicitudes, desde la conexión online del cliente. A pesar de esto, se reflejó en el informe de la encuesta, que existe una falta de educación financiera por parte de los colaboradores hacia el cliente, que genera la inutilización del servicio digital, pero se evidenció el interés del cliente para operar de manera virtual.

Actualmente, Banco Patagonia incorpora una nueva infraestructura de tecnología de la información para mejorar la experiencia del cliente, que le permitirá brindar servicios más ágiles, seguros y eficientes. Con esta nueva adquisición, podrá responder a la mejora de los servicios que fueron evidenciados en la encuesta, es decir, servicios de Pagina Web-App, que generan al cliente lentitud y mal funcionamiento del sistema.

En la nueva realidad<sup>19</sup>, la actividad financiera se encuentra inmersa en una profunda transformación, con varios condicionantes, entre los que se destacan:

- La demanda por parte de los clientes de servicios más adaptados a sus necesidades a través de múltiples soportes. Cada tipo de cliente que caracteriza Banco Patagonia debe ser observado según las necesidades de cada uno, que le permita generar una fidelidad por parte del cliente.
- Los avances tecnológicos, que permiten actividades e interacciones con estándares de seguridad. A través de las herramientas tecnológicas, los procesos se generan con mayor interacción del cliente virtual, firma digital, selfi digital, etc. Que solicitarán mayor grado de seguridad en la información y datos que se almacene.
- La entrada de nuevos competidores, como Fintech que proporcionan un servicio a través de nuevas tecnologías; y nuevos bancos digitales, que ofrecen servicios básicos de cuentas y tarjetas.
- La importancia de la seguridad, orientada a nuevas amenazas. Actualmente, se observan grandes casos de fraudes, en las entidades financieras, que evidencian la falta de seguridad operativa en los sistemas. En la encuesta se identificó a

---

<sup>19</sup> Arguedas Sanz Raquel. (2019). La transformación digital en el sector financiero. <https://www.casadellibro.com/libro-la-transformacion-digital-en-el-sector-financiero/9788436275476/9667623>

dificultad en la herramienta Página Web o App por parte de los clientes, solicitando funciones más sencillas de conectividad. Esta solicitud de facilidad generaría casos de fraude, por un fácil acceso, por lo cual es importante seguir mejorando el sistema y generar una educación a cada uno de los clientes sobre el uso de los mismos.

Banco Patagonia, prioriza la tecnología y la vincula con los lineamientos estratégicos definidos en su Plan 2021 -2025. Orientarse al mundo tecnológico de punta, es uno de los objetivos de este plan de mejora, utilizando herramientas de alta seguridad, que permitan cuidar al cliente y a la entidad, por lo que varios conceptos deben enseñarse al cliente: cómo prevenir estafas, educación financiera, navegación segura, etc. La utilización de tecnologías en tiempo real requerirá que las organizaciones financieras procesen grandes volúmenes de datos que podrán ser analizados para obtener conocimientos rápidos que se traduzcan en acción.

Con la implementación del Centro de Experiencia Digital<sup>20</sup>, la entidad creará:

- Mejora la Experiencia: hay una resolución más rápida que el asistente virtual.
- Mayores ingresos, se realizan ofertas en tiempo real, como préstamos, seguros, tarjetas de créditos, etc.
- Aumenta la capacidad de atención: se eliminan los tiempos de espera en sucursales, resolución de casos rápidos, y en tiempo real.
- Reduce costos operativos y de error humano. Mayor precisión en la gestión. Procesamiento de grandes volúmenes de datos en menor tiempo.

Estos puntos, generaran mejoras en su servicio, pero deberá complementar con otras herramientas tecnológicas revolucionarias<sup>21</sup>, y enfrentarse al desafío de incorporar nuevos conceptos y procesos tecnológicos:

- **Inteligencia Artificial (IA)** a sus operaciones diarias. Las nuevas tecnologías del internet de las cosas introducen el análisis y la IA en las sucursales, generando que las mismas operen como canales en línea. Se utilizaría cámaras IP y tecnología de visión mediante IA para medir cuánto tiempo están esperando los clientes a un cajero en diferentes momentos del día.

---

<sup>20</sup> Forbes, J. (2022). Cómo pueden beneficiarse los bancos con la inteligencia artificial.

<sup>21</sup> Intel. Cómo la tecnología está moldeando el futuro de la banca.

<https://www.intel.es/content/www/es/es/financial-services-it/banking/future-of-banking.html>

- **Reconocimiento facial** de acceso puede identificar si un usuario no autorizado intenta acceder a una cuenta en un cajero automático, bloquear la transacción y capturar imágenes del delincuente.
- **Metaverso**, espacio virtual de interacción entre el cliente y el empleado. La educación virtual en el Metaverso, es una actividad que tendría mucha importancia, porque permitiría evacuar dudas y realizar consulta por los productos bancarios.
- **Creación de avatares**, para cada cliente que permita un reconocimiento facial de la persona
- **Seguridad Biométrica**, puede ayudar a las instituciones financieras a emprender sus operaciones cotidianas a la vez que mejoran las experiencias del cliente y la autenticación.
- **Carteles digitales** es ideal para mensajes de alto nivel de marca que dan seguridad a los clientes de que el banco es un socio de confianza para sus objetivos financieros. A medida que los clientes acceden a los espacios de transacciones los carteles digitales pueden promover los productos y servicios bancarios.
- **Plataforma de macrodatos**, normalmente habilitada por la nube, puede agrupar el análisis bancario a un nuevo nivel y ayudar a las instituciones a crear productos y servicios, o mejorar la entrega/prestación de los existentes.

Todas estas herramientas e inteligencia artificial y metaverso, generan gran cantidad de datos, que permitirán identificar qué actividades merecen ser investigadas, porque son sospechosas, o generar bloqueos en caso de comportamientos inusuales del cliente. Pero no solo eso, sino llegar a nuevos clientes, a las generaciones que no tenían esa vinculación con su entidad, generaciones digitalmente activas que pasan una gran parte de su tiempo conectadas y que, seguramente, se sienten más atraídas por productos virtuales que por los más convencionales relacionados con el efectivo. Estos niveles darán paso a la creación de una nueva Banca, una propuesta de valor para un cliente joven, que se enfocará en el servicio digital.

Mediante el análisis de datos, los dispositivos de IA, y las tecnologías, Banco Patagonia será capaz de ofrecer experiencias centradas en el cliente y permitirá que los colaboradores de la sucursal se concentren en las ofertas de alto valor, en las ventas y el crecimiento de la entidad. Esta nueva etapa digital genera un compromiso de la entidad con los colaboradores, brindándole herramientas, capacitaciones, que le permitan estar preparados para la nueva tecnología, y para el nuevo propósito de la entidad.

Pero todas estas mejoras digitales, podrán establecerse a nivel Banco Patagonia SA, es decir, es una decisión centralizada, que deberá ser aprobada a nivel gerencial y del directorio, porque afectará a todas las sucursales generando cambios importantes en sus sistemas digitales, en sus formas de venta y nivel de atención.

Al ser centralizada la toma de decisiones, es más complejo implementar una herramienta digital solo en sucursal Rafaela.

Pero a partir de esta investigación, se identificó una mejora que se podría poner en funcionamiento en sucursal Rafaela, es el caso de mejorar la educación financiera a través del colaborador y que llegue al cliente, para que comience a utilizar las herramientas digitales que hoy el Banco dispone desde la App o Página Web, y realizar la autogestión de sus productos en el momento que el cliente lo requiera. También la identificación de falencias que el cliente reconoció en las encuestas, desde promociones no aplicadas, beneficios no promocionados podrán ser elevados al Gerente de sucursal Rafaela, con el objetivo de que la sucursal promocióne los beneficios que ofrece, y así aumentar la participación de clientes activos en sucursal.

El concepto de Banco del futuro, será aquel que aproveche al máximo sus datos para proporcionar más valor y ofertas atractivas a sus clientes, en la sucursal y virtualmente.

Observamos que los clientes y la competencia son los que empujan a las entidades financieras para que generen grandes avances tecnológicos en sus procesos. Banco Patagonia, reconoce ese cambio, y está en constante adaptación. Hoy se evidencia que los sistemas no funcionan correctamente, pero se reconoce su esfuerzo de alcanzar importantes tecnologías que les permitirá brindar una operatoria adecuada al auge que se está viviendo.

## **Referencias**

- Accenture. (2020) *El valor del servicio al cliente predictivo*.  
<https://www.accenture.com/us-en/insights/interactive/customer-service>.
- Angeletti, C. (2019). *Programas de transferencias monetarias condicionadas e inclusión financiera: El Caso de Argentina*.  
<https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/16544>
- Arguedas Sanz, R. (2019). *La transformación digital en el sector financiero*.  
<https://www.casadellibro.com/libro-la-transformacion-digital-en-el-sector-financiero/9788436275476/9667623>
- Backbase. (2021). *La banca a prueba del futuro en América Latina*. Octubre
- Banco Patagonia (2022) *Institucional*.  
<https://www.bancopatagonia.com.ar/institucional/index.php>
- Banking & Fintech (2022). 4° Edición. PWC Argentina.  
<https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/fintech-y-bancos-encuesta-pwc-argentina.html>
- BBVA (2011) *Innovación, Perspectivas para el siglo XXI*.  
<https://www.bbvaopenmind.com/articulos/innovacion-para-la-banca-del-siglo-xxi/>
- BCRA (2022) *Régimen de Transparencia*.  
[http://www.bcra.gob.ar/BCRAyVos/Regimen\\_de\\_transparencia.asp](http://www.bcra.gob.ar/BCRAyVos/Regimen_de_transparencia.asp)
- BCRA.  
[https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Politica\\_financiera\\_crediti](https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Politica_financiera_crediti)  
cia
- BCRA.  
[https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Innovacion\\_financiera.asp](https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Innovacion_financiera.asp)
- Castro, J. (2022). *Calidad del Servicio*.  
<https://blog.corponet.com/calidad-del-servicio-que-es-tipos-y-como-medirlo>
- Cicconi Cimino, M. (2020). *Fintech en Argentina: Impacto y desafíos de su aplicación en la actualidad*.  
[http://librosffyl.bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/15673/fintech-en-argentina.-i](http://librosffyl.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15673/fintech-en-argentina.-i)  
mpacto-y-desafos-de-su-aplicacin-en.pdf
- Diario la Opinión (2019) *Crecen las consultas y denuncias en la oficina de Defensa al Consumidor en el Nodo Rafaela*.  
<https://diariolaopinion.com.ar/contenido/264911/crecen-las-consultas-y-denuncias-en-la-oficina-de-defensa-al-consumidor-en-el-no>

- El Cronista (2022). *Boom digital*.  
<https://www.cronista.com/finanzas-mercados/boom-digital-cuentas-virtuales-y-cheques-electronicos-corren-con-fuerza-a-medios-tradicionales/>
- FinDoctor. *Que Banco Digital elegir*.  
<https://findoctor.com.ar/comparar-bancos-digitales-argentina>.
- Forbes (2020).  
<https://www.forbesargentina.com/innovacion/estas-son-algunas-mas-100-ciudades-argentinas-potencial-convertirse-proxima-tandil-n33946>
- Fondo Monetario Internacional. (2022)  
<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2022/10/11/world-economic-outlook-october-2022>
- Frei, F. (2008). Harvard business. *Las cuatro cosas que debe hacer bien una empresa de servicios*.  
<https://path.mba/las-cuatro-cosas-que-debe-hacer-bien-una-empresa-de-servicios/>
- Galicia. *Educación Financiera. Cómo es el sistema financiero argentino*.  
<https://educacionfinancieragalicia.com.ar/aprende/como-invierto/como-es-el-sistema-financiero-argentino>
- Intel. *Como la tecnología está moldeando el futuro de la banca*  
<https://www.intel.es/content/www/es/es/financial-services-it/banking/future-of-banking.html>
- Jamele, A. (2023). *Cómo pueden beneficiarse los bancos con la inteligencia artificial*.
- Kottler y Keller (2012) *Dirección de Marketing*, Décimo cuarta edición. Capítulo 8 y Capítulo 10.
- Kyndryl (2023). *Banco Patagonia mejora la experiencia de sus clientes con Kyndryl y Dynatrace*.  
<https://www.kyndryl.com/mx/es/about-us/news/2023/06/ai-services-for-bank-in-argentina>
- Pineda Delgadillo, L. (2020) *Estrategias de Medición para la satisfacción del cliente en las entidades financieras*.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37008/LindaVanessaPinedaDelgadillo2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Saravia Miranda, B. (2020) *Plan de Mejora para la calidad de servicio al cliente en entidades financieras*.  
<https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/26091/PT-2765.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Thompson, A. y Strickland, A. (2008) *Administración Estratégica*. Capítulo 2. México: Mc Graw Hill.
- Wainerman, C. (2020) *En estado de tesis. Cómo elaborar el proyecto de tesis en ciencias sociales*. Ediciones Manantial SRL.

## **ANEXOS**

### Síntesis de Entrevista con Gerente

Se desarrolló la entrevista en la Sucursal de Banco Patagonia Rafaela, luego del horario de atención, la misma fue semi estructurada logrando comodidad y predisposición, generando un diálogo fluido con el entrevistado.

Le comenté el objetivo de la entrevista, y porque elegí este tema de investigación, debido a que formó parte del equipo de trabajo de la sucursal. La diaria misma con las distintas situaciones que se generan con los clientes, y siendo este el principal objetivo de retención y de incorporación por parte del Banco, llevó a plantear, como utilizan los sistemas bancarios y su nivel de satisfacción, como así también plantearnos si estamos preparados para un cambio más digital.

El entrevistado me comenta que la sucursal cuenta con 4600 clientes de segmentos personas, y su objetivo a diciembre 2022 es de 4800. Considera que la calidad del servicio bancario es muy importante porque genera la retención o fidelización e incorporación de nuevos clientes. Como el sistema financiero ofrece los mismos productos, la diferenciación con la competencia, la realiza la calidad del servicio y la posventa.

Observa, que a partir de la pandemia el sistema de atención cambió, porque la sucursal anteriormente tenía un flujo constante de clientes y dotación de empleados más grande. Debido a la pandemia, la dotación en sucursal es menor, con menos flujos de gente, esto considera que se debió a que el sistema llevó a que la gente se bancarice tecnológicamente, y no se acerque a sucursal. El perfil de cliente que se acerca a sucursal, es jubilado, personas que requieren un día a día, un cara a cara, y que la tecnología no le resulta sencilla, o no está al alcance de ellos.

Respecto a brindar un servicio diferencial, comenta que la calidad de atención genera la distinción, es decir, estando cerca del cliente, escuchándolo, tratando de que se vaya con una solución o respuesta, tratando de brindar un mejor servicio, para que el cliente elija Banco Patagonia.

Comentó que a pesar que los Bancos ofrecen los mismos productos, cada Banco pone beneficios en el segmento que quiere trabajar, por ejemplo, los clientes con ingresos altos, que se agrupan en Clientes Singulares, a ese nicho se le generan ofertas especiales. Esos beneficios, son en tarjetas de créditos, en los rubros peluquería, estación de servicios, supermercado, perfumería. Beneficios en fechas puntuales, como día de la madre, día del padre. Esos beneficios están segmentados según el nivel de ingresos. Y respecto de los productos, si se adhieren tres débitos automáticos, no se

abona el mantenimiento de la cuenta, esto es para todos los clientes. Generando un producto gratis, con un servicio distinto.

Estos beneficios, son promocionados a través de la web, correos electrónicos, app, redes sociales y desde sucursal a través de banners.

Respecto de los reclamos, me comentó que se reciben todo el tiempo, lamentablemente, por motivos como una tarjeta que no funciona, una cuota mal cobrada, una promoción no aplicada, etc, pero ese cliente que reclama, considera que debe irse con la solución en el momento, sino generando una respuesta para que se sienta contenido como cliente. Pero hay reclamos que requieren de tiempos, y el BCRA exige por normativa que la respuesta sea inferior a los 7 días hábiles. Independientemente de esta normativa, la sucursal tiene como objetivo acotar el tiempo de respuesta, porque ahí marca la diferencia con el cliente.

De la entrevista con la colaboradora, comentó que la diaria de reclamos la generarían a través de un 0800, para que ella esté más evocada a la venta. Frente a esto, el Gerente me comenta que sería una buena herramienta, pero no al 100%, porque hay mucha gente del perfil que se acerca a sucursal, que requiere de la ayuda, de ser guiados, o porque no conviven con la tecnología. Por lo cual deben convivir ambas opciones, aunque reconoce que el empleado que tiene ventas como objetivo, le afecta la diaria estas situaciones.

Frente a estos cambios, le gustaría que todo evoluciona más rápido, con el cambio tecnológico, que el Banco sea de vanguardia, que marque una diferencia respecto a los demás Bancos.

Considera que la pandemia, género que los Bancos crecieron de golpe y cambiaron el esquema de negocio tecnológico. Se comenzó con base cero y con errores tecnológicos, porque todo apareció por una necesidad. Pero constantemente se están realizando mejoras para brindar un servicio con calidad.

Respecto a las Fintech, como competidores, considera que los Bancos compiten entre Bancos Tradicionales, las consideran como generadoras de solución rápida y de avance tecnológico, pero no con los productos que ofrecen, porque el costo de las Fintech es más caro, que los Bancos tradicionales. Es una competencia alta, y es para dónde van los Bancos Tradicionales, porque se migran a algo similar tecnológico. El sistema financiero va hacia la transformación digital, es la forma de sostener el negocio, no se crece con apertura de sucursales, hoy se crece con la tecnología y sistemas que se incorporan.

El grueso de los clientes se atiende a distancia y el costo de estructura es muy elevado. La rentabilidad se achicó, por lo que se debe realizar un negocio a escala, buscándolo en

la tecnología y no en el boca a boca, porque los costos son mayores. Seguirán las sucursales, pero más pequeñas en cuanto a dotación de recursos.

#### Síntesis de Entrevista con Oficial Comercial

Aquí se indaga más en la atención diaria, en las gestiones y contacto con el cliente.

En su objetivo enfocado en la venta, y en el cumplimiento del presupuesto de la sucursal, se enfrenta a los reclamos planteados por clientes, desde 3 a 4 reclamos por día.

Como el sistema web, presenta desconexiones, la mayor parte de los reclamos, se debe a ese caso. Considera que es bueno que los clientes estén más vinculados en realizar sus gestiones en la web, pero al no funcionar se dificulta.

Otro de los reclamos es por el producto, Anticipo de Sueldos, pero es porque el cliente no comprende el concepto de anticipo, porque está generado correctamente. Y también por promociones comerciales no aplicadas ya sea en compras con tarjeta de débito o crédito.

El circuito ante un reclamo se desarrolla, realizando el alta en sucursal, o generando el alta en las empresas de marcas como visa y master.

En el caso de altas en sucursales, se deriva al sector correspondiente, con un plazo de resolución de 7 días finales, pero cada sector involucrado, debe responder en 72 horas.

Culturalmente, el Banco está en un proceso de cambio, lo demuestra con encuesta para conocer las personas que están en cara al cliente.

En su opinión, considera que los reclamos deberían tener una derivación directa a un 0800, para que se resuelvan más rápido, y para que el área comercial se enfoque en los productos, y en la calidad de servicio que brinda.



## Encuesta Banco Patagonia Rafaela - UnRaf Tesis

Tesis Maestría de Administración de Empresas UNRAF. Utilización del Servicio Bancario.

1. Seleccione su rango de edad

*Marca solo un óvalo.*

- 18 a 29
- 30 a 49
- 50 a 69
- mas de 70

2. Seleccione su Nivel de estudios

*Marca solo un óvalo.*

- Primario
- Secundario
- Terciario
- Universitario

3. ¿Porque eligió Banco Patagonia?

*Marca solo un óvalo.*

- Se lo asignaron
- Lo eligio usted
- Se lo recomendaron

4. ¿Desde cuando es cliente de Banco Patagonia?

*Marca solo un óvalo.*

- menos de 1 año
- 1 año
- 2 años
- 3 años
- mas de 3 años

5. ¿Con que frecuencia se acerca al Banco Patagonia Sucursal Rafaela?

*Marca solo un óvalo.*

- esporadicamente
- por mes

6. ¿Qué servicio de Banco Patagonia utiliza?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Atención de Caja
- Atención Comercial
- Cajeros Automaticos
- Pagina Web o App
- Todos

7. ¿Cuál de esos Servicios cumple sus expectativas?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Atención de Caja
- Atención Comercial
- Cajeros Automaticos
- Pagina Web - App
- Ninguno

8. De esos servicios, ¿Cuáles considera que deben mejorarse?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Atención de Caja
- Atención Comercial
- Cajeros Automaticos
- Pagina Web - App
- Ninguno

9. ¿Ha efectuado reclamos al Banco Patagonia por sus servicios?

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No

10. Si ha efectuado reclamos, ¿de que servicios?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Atención de Caja
- Atención Comercial
- Cajeros Automaticos
- Pagina Web - App

11. ¿Cuál fue el motivo del reclamo ?

---

12. ¿Qué productos de Banco Patagonia utiliza?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Caja de Ahorro
- Cuenta Corriente
- Tarjetas de creditos
- Prestamos
- Plazos Fijos
- Cajas de Seguridad
- Seguros
- Todos

13. ¿Cuál de esos Productos cumple sus expectativas?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Caja de ahorro
- Cuenta Corriente
- Tarjetas de Creditos
- Prestamos
- Plazos Fijos
- Caja de seguridad
- Seguros
- Ninguno

14. De esos Productos, ¿Cuáles considera que debe mejorarse?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Caja de Ahorro
- Cuenta corriente
- Tarjeta de creditos
- Prestamos
- Plazos Fijos
- Caja de Seguridad
- Seguros
- Ninguno

15. ¿Ha efectuado reclamos al Banco Patagonia por sus Productos?

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No

16. Si ha efectuado reclamos, ¿de que Productos?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Caja De ahorro
- Cuenta Corriente
- Tarjetas de Creditos
- Prestamos
- Plazos Fijos
- Caja de Seguridad
- Seguros

17. ¿Cuál fue el motivo del reclamo?

\_\_\_\_\_

18. ¿Conoce los beneficios o promociones de sus productos?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

19. ¿Qué le gustaría que le ofrezcan?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Promociones en los consumos con tarjetas de créditos
- Descuentos en los productos que contrata
- Otro: \_\_\_\_\_

20. ¿Cómo solicita nuevos productos a su cuenta?

*Marca solo un óvalo.*

- Presencial en sucursal
- Virtual

21. ¿Cómo le gustaría que sea la atención por nuevos productos o consultas?'

*Marca solo un óvalo.*

- Presencial
- Virtual

22. ¿Conoce el nuevo sistema de Alta de productos Venta al Toque o Virtual, en el que el cliente no se acerca a la sucursal?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

23. ¿Le gustaría realizar todo virtual y no acercarse a la sucursal?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

24. Si solicita una consulta a un empleado, ¿Cómo la realiza?

*Marca solo un óvalo.*

- Presencial  
 Virtual - Email - Celular

25. ¿Cómo se sintió con la justificación o explicación sobre su consulta?

*Marca solo un óvalo.*

- Satisfecho  
 Insatisfecho

26. ¿Recibe un Trato respetuoso por los empleados del Banco?

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre  
 A veces  
 Nunca

27. ¿Los empleados parecen estar satisfechos con su trabajo y muestran interés?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 A veces  
 Nunca

28. ¿El banco cumple con los tiempos prometidos de respuesta ante reclamos o consultas?

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre  
 A veces  
 Nunca

29. ¿Ingresa a la Pagina Web o App de Banco Patagonia?

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No

30. ¿Cómo considera su experiencia navegando por la pagina Web o App?

*Marca solo un óvalo.*

- Sencillo  
 Complicado  
 No la utilizo

31. ¿Cómo calificaría su experiencia con Banco Patagonia?

*Marca solo un óvalo.*

- Satisfecho  
 Insatisfecho

32. ¿Tiene intención de cambiar de Banco?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

33. Si responde que si quiere cambiar, ¿Cuál es el motivo?

\_\_\_\_\_

34. ¿Utiliza otro Banco?

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No

35. ¿Qué servicio utiliza de ese Banco?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Atención De Caja
- Atención Comercial
- Cajeros Automaticos
- Pagina Web
- Ninguno

36. ¿Qué productos utiliza de ese Banco?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Caja de Ahorro
- Cuenta Corriente
- Tarjetas de Creditos
- Prestamos
- Plazos Fijos
- Cajas de Seguridad
- Seguros
- Ninguno

37. ¿Porque eligió ese Banco?

---

38. ¿Recomendaría Banco Patagonia a sus familiares y amigos? <sup>1</sup>

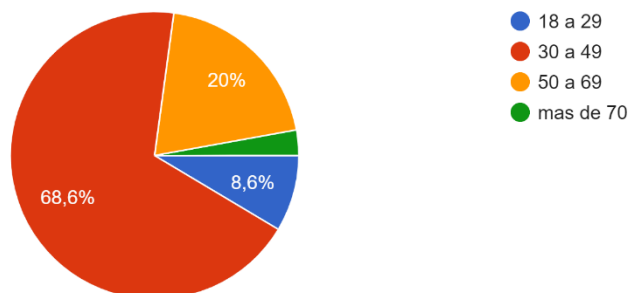
*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No

## Resultados de Encuesta

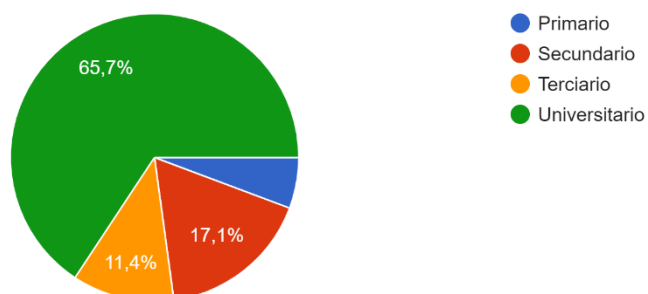
Seleccione su rango de edad

35 respuestas



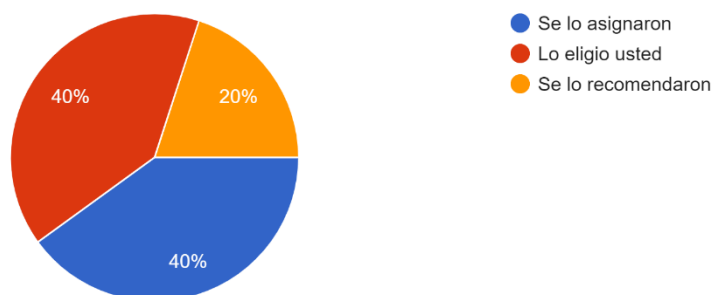
Seleccione su Nivel de estudios

35 respuestas



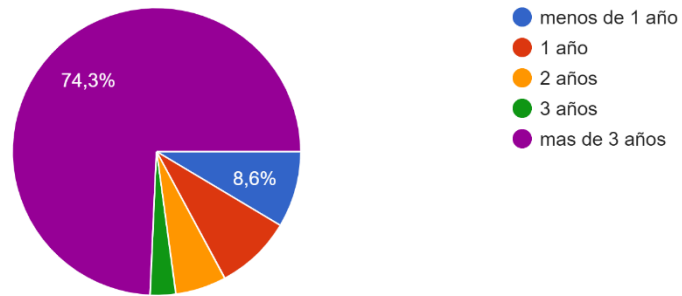
¿Porque eligió Banco Patagonia?

35 respuestas



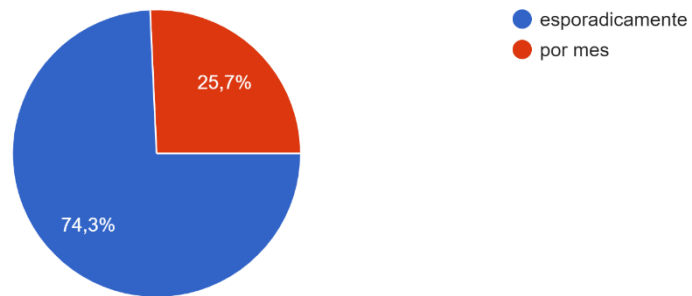
¿Desde cuando es cliente de Banco Patagonia?

35 respuestas



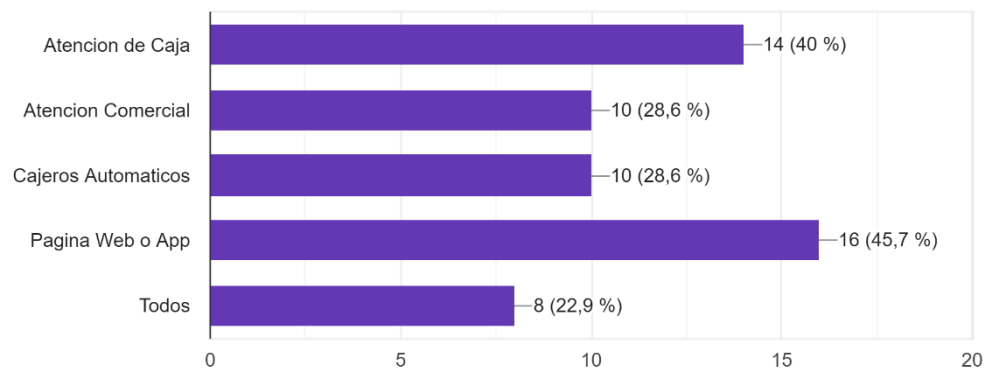
¿Con que frecuencia se acerca al Banco Patagonia Sucursal Rafaela?

35 respuestas



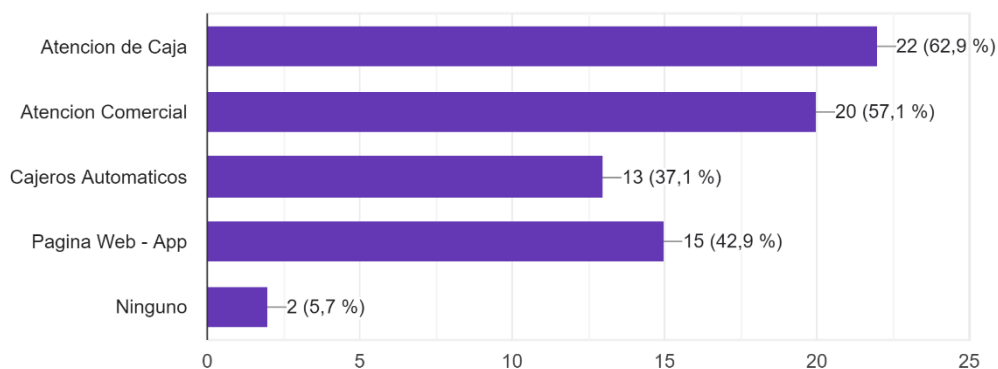
¿Qué servicio de Banco Patagonia utiliza?

35 respuestas



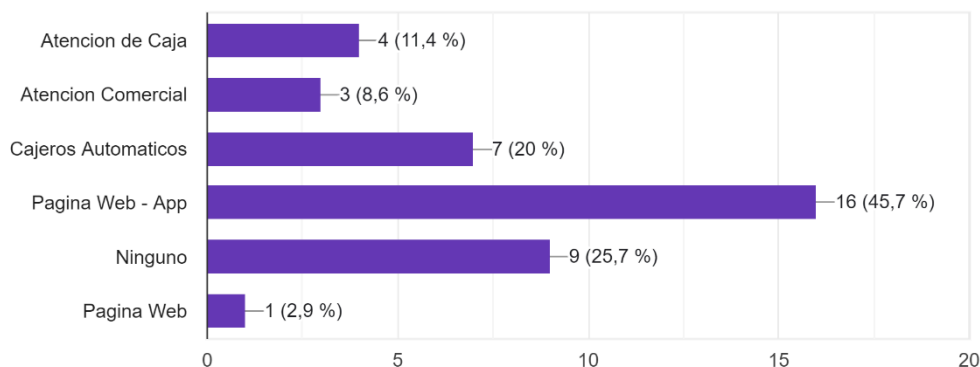
### ¿Cuál de esos Servicios cumple sus expectativas?

35 respuestas



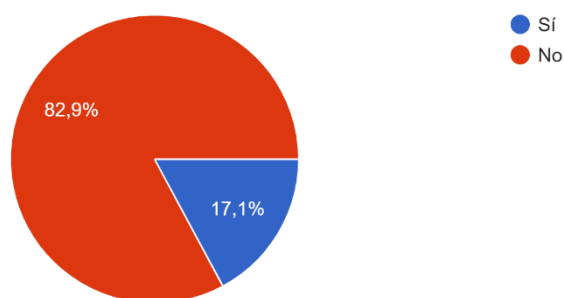
### De esos servicios, ¿Cuáles considera que deben mejorarse?

35 respuestas



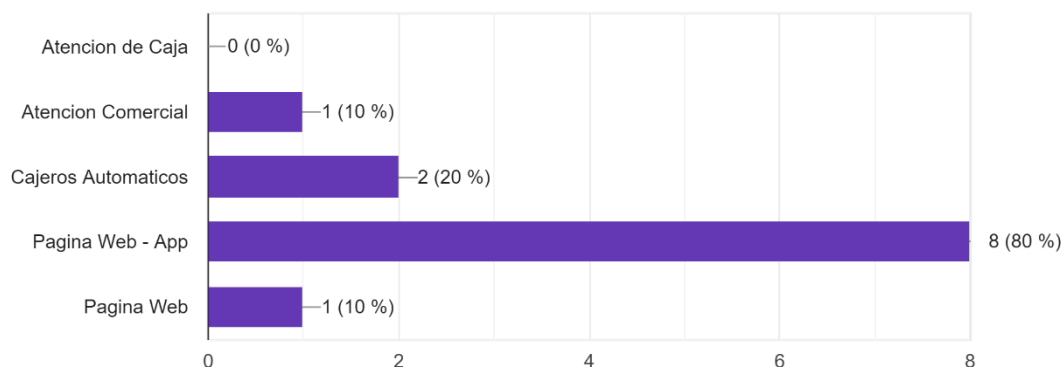
### ¿Ha efectuado reclamos al Banco Patagonia por sus servicios?

35 respuestas



Si ha efectuado reclamos, ¿de que servicios?

10 respuestas



¿Cuál fue el motivo del reclamo ?

10 respuestas

No hice reclamos.

Por la demora de un reintegro de dinero por una compra cancelada.

No funcionaba

Incorrecto debito en cuenta

Habitualmente funciona mal la app

App móvil

compleja y poco funcional

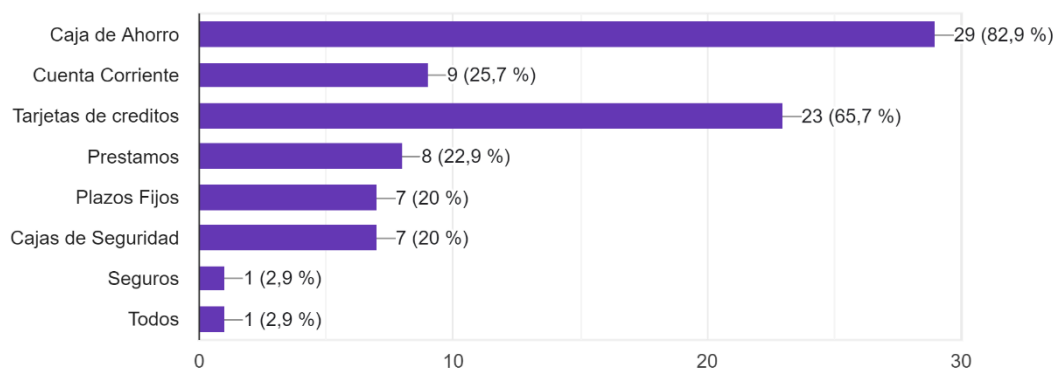
No podia transferir usd

El reclamo fue por cobro de comisiones en una cuenta 100% bonificada, no correspondía el cobro de las mismas.

Cajeros varias veces fuera de servicio o sin dinero y cobros de comisiones en cuenta que no correspondían.

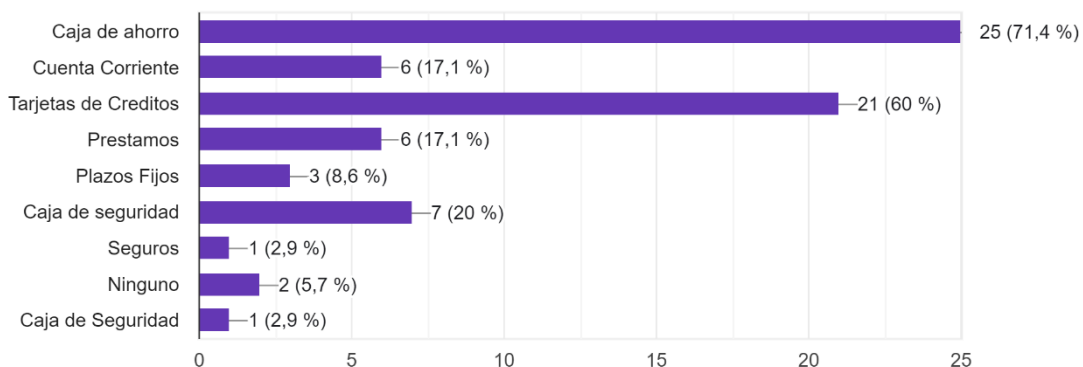
### ¿Qué productos de Banco Patagonia utiliza?

35 respuestas



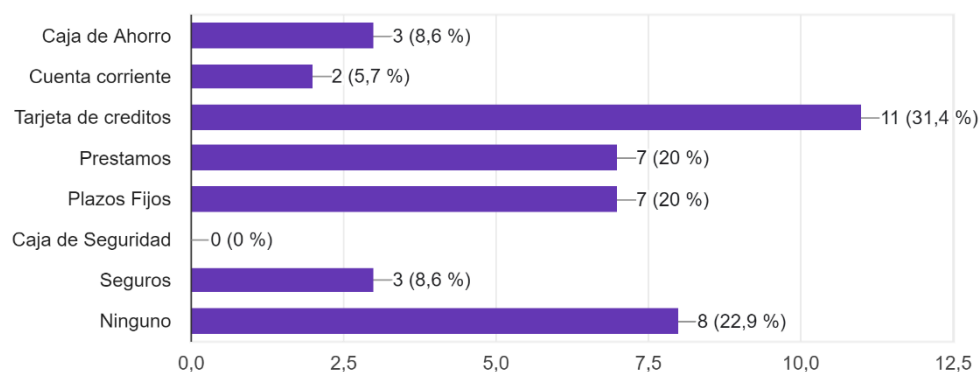
### ¿Cuál de esos Productos cumple sus expectativas?

35 respuestas



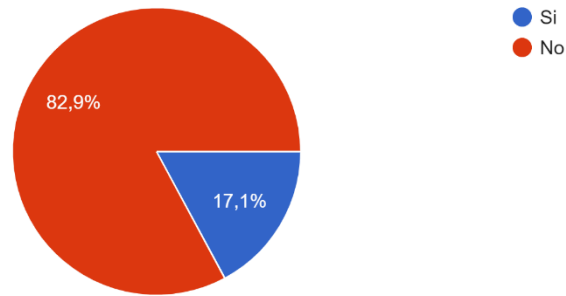
### De esos Productos, ¿Cuáles considera que debe mejorarse?

35 respuestas



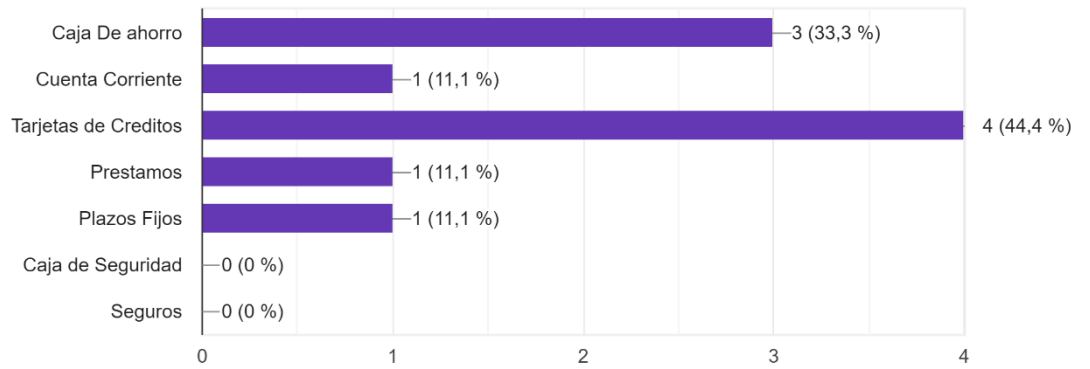
¿Ha efectuado reclamos al Banco Patagonia por sus Productos?

35 respuestas



Si ha efectuado reclamos, ¿de que Productos?

9 respuestas



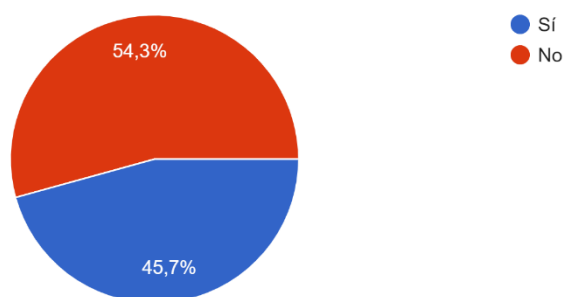
### ¿Cuál fue el motivo del reclamo?

8 respuestas

No hice reclamos
No acreditación de beneficios
Demora en el reintegro de una compra cancelada
Devolución de promoción
tasas
costo con respecto a la competencia y servicios
perdida de bonificación de mantenimiento de cuenta
cobro de comisiones que no correspondían

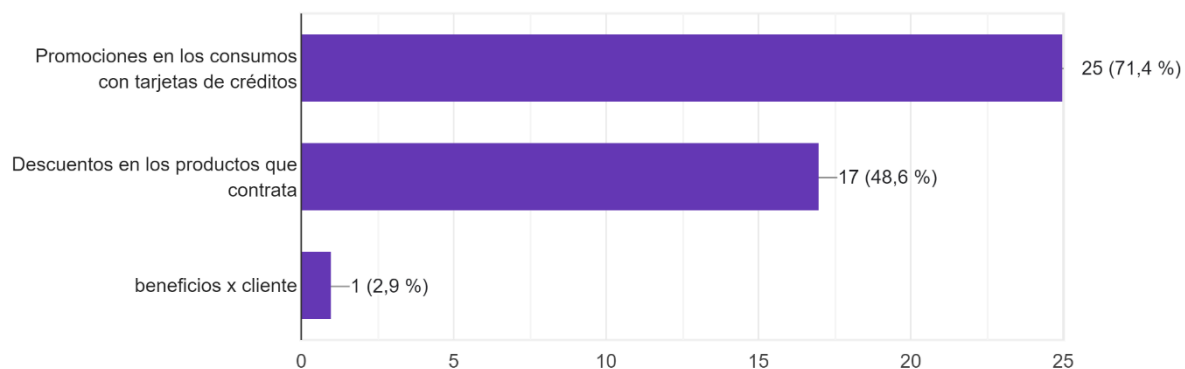
### ¿Conoce los beneficios o promociones de sus productos?

35 respuestas



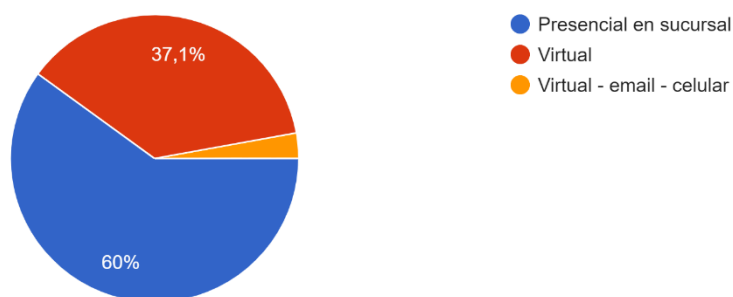
### ¿Qué le gustaría que le ofrezcan?

35 respuestas



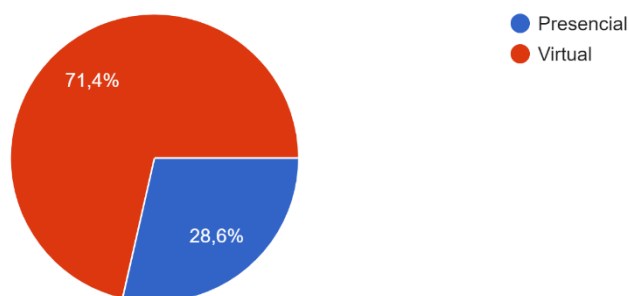
### ¿Cómo solicita nuevos productos a su cuenta?

35 respuestas



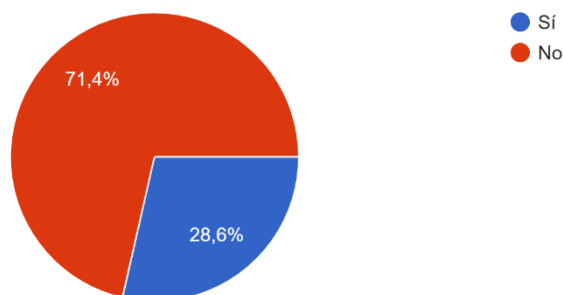
### ¿Cómo le gustaría que sea la atención por nuevos productos o consultas?

35 respuestas



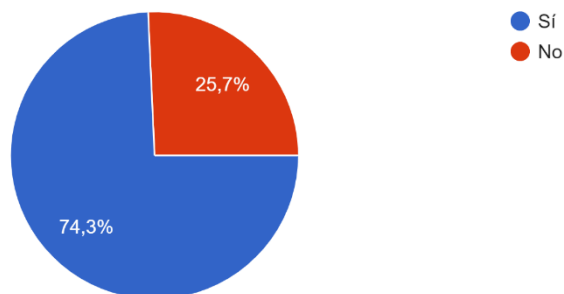
¿Conoce el nuevo sistema de Alta de productos Venta al Toque o Virtual, en el que el cliente no se acerca a la sucursal?

35 respuestas



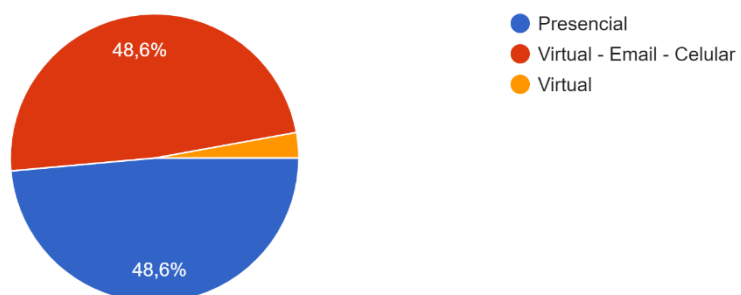
¿Le gustaría realizar todo virtual y no acercarse a la sucursal?

35 respuestas



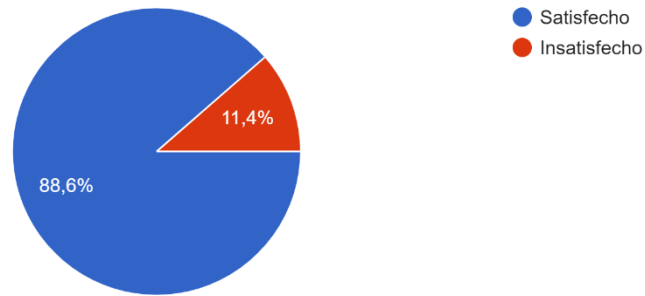
Si solicita una consulta a un empleado, ¿Cómo la realiza?

35 respuestas



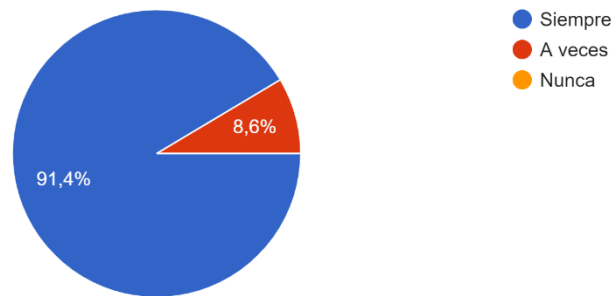
¿Cómo se sintió con la justificación o explicación sobre su consulta?

35 respuestas



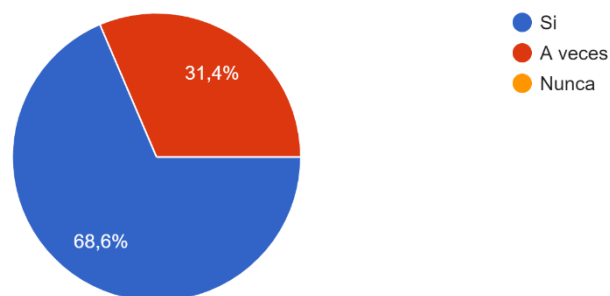
¿Recibe un Trato respetuoso por los empleados del Banco?

35 respuestas



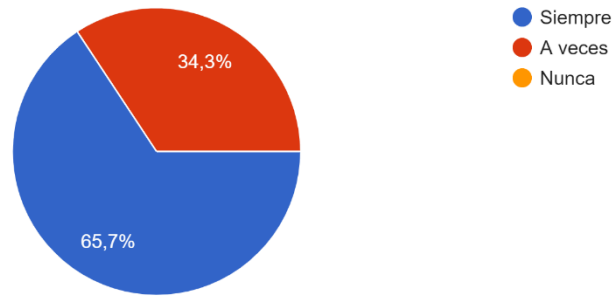
¿Los empleados parecen estar satisfechos con su trabajo y muestran interés?

35 respuestas



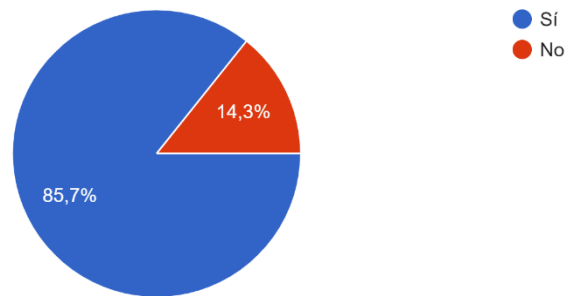
¿El banco cumple con los tiempos prometidos de respuesta ante reclamos o consultas?

35 respuestas



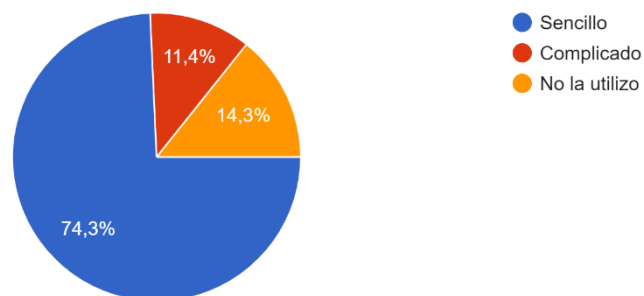
¿Ingresa a la Pagina Web o App de Banco Patagonia?

35 respuestas



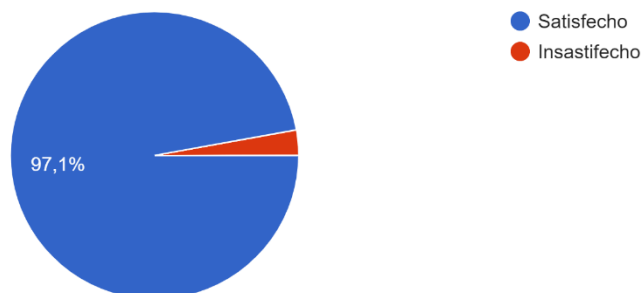
¿Cómo considera su experiencia navegando por la pagina Web o App?

35 respuestas



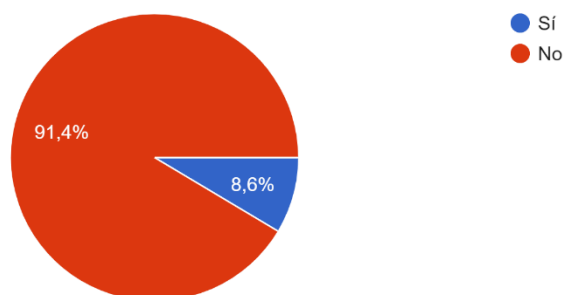
¿Cómo calificaría su experiencia con Banco Patagonia?

35 respuestas



¿Tiene intención de cambiar de Banco?

35 respuestas



Si responde que si quiere cambiar, ¿Cuál es el motivo?

6 respuestas

No quiero cambiar, pero no es el banco que utilizo como primera opcion

No tengo intención

no quiero

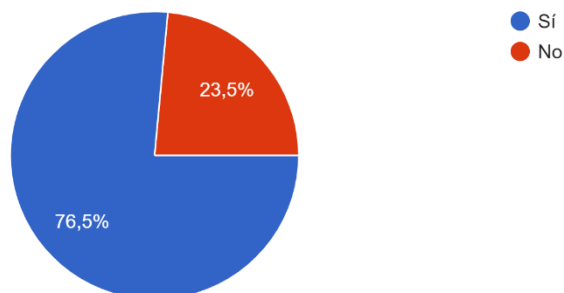
Para obtener beneficios que el banco al dia de hoy no ofrece

la demora en atencion de caja

pocos servicios, promociones, app no funciona correctamente

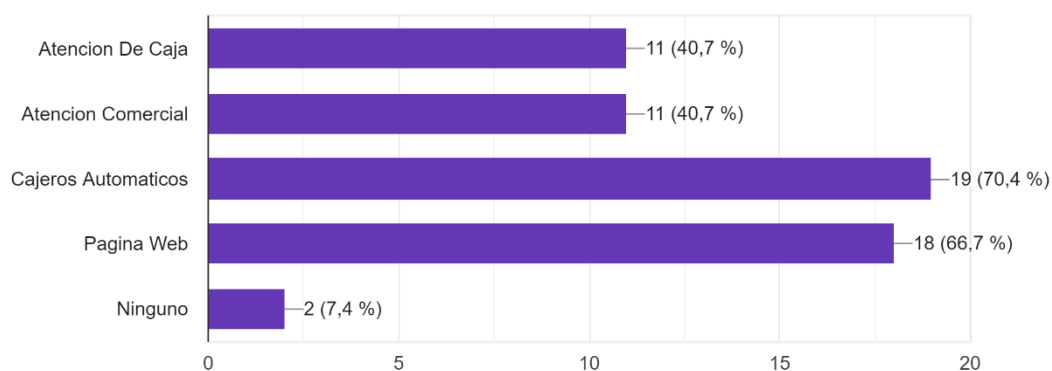
### ¿Utiliza otro Banco?

34 respuestas



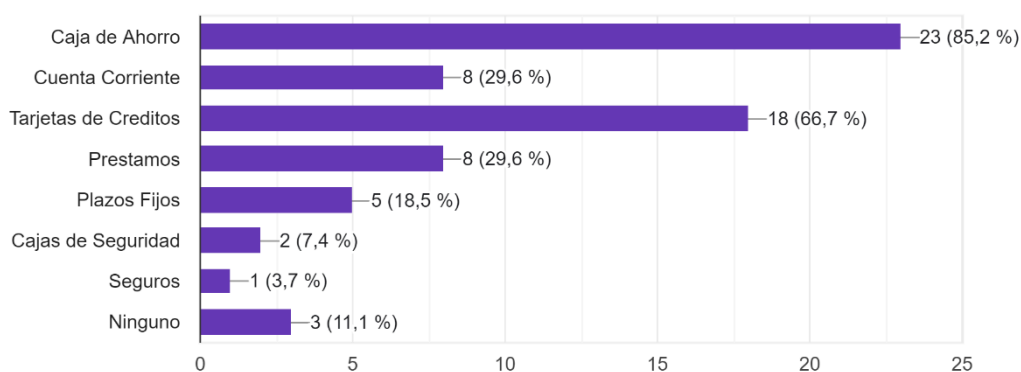
### ¿Qué servicio utiliza de ese Banco?

27 respuestas



### ¿Qué productos utiliza de ese Banco?

27 respuestas



¿Porque eligió ese Banco?

24 respuestas



¿Recomendaría Banco Patagonia a sus familiares y amigos?

35 respuestas

