



Graduate School of Business

Master en Dirección de Empresas

Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo

en Dirección de Empresas

*Aplicación de la lógica del Modelo Canvas sobre los servicios
bancarios de comercio exterior del BNA y su influencia estratégica en
la Propuesta Única de Valor Comex (USPcx)*

Tesista: María Belén Marchi

Legajo: 0075915

Director de Tesis: Jorge Gatto

2016

Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a mi tutor de tesis Jorge Gatto por dedicar su tiempo y darme un valioso *feedback* y a mis abuelos Carlos, Elisa y Héctor que me inspiran desde el cielo.

RESUMEN

El propósito de esta tesis es describir los nueve módulos básicos que componen el Modelo de Negocios Canvas, creado por Alexander Osterwalder, en el modelo de negocios de comercio exterior del Banco de la Nación Argentina (BNA).

Entonces al aplicar la lógica del Modelo Canvas, seremos capaces de identificar cuál es la Propuesta de Valor Actual y cómo sería la Propuesta Única de Valor Comex (USPcx). Entendida esta última, como la mejor versión que podemos desarrollar para que el modelo de negocios sea exitoso y los consumidores estén dispuestos a pagar por ella.

INDICE

PROLOGO.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
RESUMEN.....	IV
LISTA DE CUADROS.....	VIII
INTRODUCCION.....	1
Pregunta de investigación	
Hipótesis	
Justificación de la investigación: objetivo general y objetivos específicos	
METODOLOGIA.....	5
CAPITULO 1 – MARCO TEORICO.....	10
CAPITULO 2 – RECORTE ESPACIAL Y TEMPORAL.....	12
CAPITULO 3 – SERVICIOS BANCARIOS COMEX Y CAPITAL DE MARCA..	17
3.1 Los servicios comex en el negocio bancario del BNA.....	17
3.2 Situación actual e imagen proyectada de los servicios bancarios comex a partir de la construcción de la marca BNA.....	26

3.2.1 Imagen.....	29
3.2.2 Identidad.....	32
3.2.3 Valores.....	35
CAPITULO 4 – MODELO DE NEGOCIO CANVAS APLICADO.....	38
4.1 Segmento de beneficiados y clientes.....	38
4.2 Propuesta de valor.....	44
4.3 Canales.....	46
4.4 Relaciones.....	69
4.5 Flujo de ingresos.....	77
4.6 Activos clave.....	83
4.7 Actividades clave.....	84
4.8 Asociaciones clave.....	86
4.9 Estructura de costos.....	88
CAPITULO 5 – DE LA PROPUESTA DE VALOR ACTUAL HACIA LA PROPUESTA UNICA DE VALOR COMEX (USPcx).....	89
5.1 Lineamientos generales de la mejora continua que exige el mercado de clientes comex.....	89

5.2 Aportes de la Propuesta de Valor Actual surgida de la aplicación del Modelo Canvas a la Propuesta Única de Valor Comex (USPcx).....	97
5.2.1 La Propuesta Única de Valor Comex (USPcx).....	98
CONCLUSIONES.....	107
BIBLIOGRAFIA.....	110
ANEXO.....	114
<i>CURRICULUM VITAE</i>	120

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Localización geográfica de las oficinas de Comercio Exterior del Banco de la Nación Argentina.....	14
Cuadro 2: Segmentación de empresas por nivel de ventas anuales en miles de pesos.....	40

INTRODUCCIÓN

El Banco de la Nación Argentina fue fundado en 1891 y al día de hoy cuenta con la mayor trayectoria en negocios de comercio exterior de la Argentina. En la actualidad tiene una extensa red de corresponsales en el exterior y de sucursales nacionales que tramitan en forma local operaciones de comercio exterior en todas las provincias del país. Además, como entidad bancaria mantiene su confianza y trasciende a los cierres, remodelaciones y reinauguraciones de muchos otros bancos.

En este trabajo, el Modelo de Negocios Canvas, se convierte en una herramienta de valuación estratégica para los servicios bancarios que desarrolla el BNA en sus oficinas de comercio exterior. Con el fin de customizar a la medida del cliente de comercio exterior (cliente comex), la forma en que crea, entrega y captura el valor en el negocio bancario de los servicios comex.

Con la aplicación del Modelo Canvas a los servicios bancarios prestados por las oficinas de comercio exterior del BNA, nos proponemos enunciar la Propuesta Única de Valor Comex (USPcx). Porque de acuerdo con lo legado por Rosser Reeves y Jack Trout, entendemos que los servicios comex también deben potenciar y comunicar sus principales beneficios, es decir, las cualidades más importantes percibidas por sus clientes comex. Lo que significa posicionar las oficinas a partir de la diferenciación positiva advertida por su *target*.

Es así, que la lógica del Modelo de Negocios Canvas y su aporte a la Propuesta Única de Valor Comex (USPcx) viene a reforzar la relación estrecha que existe entre los clientes comex satisfechos y la rentabilidad de la organización.

En suma, cabe destacar que la utilización del Modelo Canvas repercute directamente en la administración del cambio organizacional que el banco tiende a experimentar a nivel humano-generacional, normativo y comercial. Y en esta dinámica cotidiana, el enfoque de los nueve módulos básicos ayuda a entender mejor los desafíos que plantea la orientación de los servicios bancarios comex en pos de la mejora continua que demanda el mercado.

Planteo del problema:

La Propuesta de Valor Actual de los servicios bancarios comex del BNA no ha sido analizada bajo la perspectiva del Modelo de Negocio Canvas y su influencia estratégica en la construcción de la Propuesta Única de Valor Comex (USPcx).

Pregunta de investigación:

¿Qué modelo de negocios crea, entrega y captura mejor el valor de los servicios de comercio exterior que ofrece el BNA?

Hipótesis:

La lógica del Modelo de Negocios Canvas crea, entrega y captura el valor de los servicios de comercio exterior que ofrece el Banco de la Nación Argentina a partir de

su contribución estratégica a la Propuesta Única de Valor Comex (USPcx) del negocio.

Justificación de la investigación:

El objetivo general de la investigación es establecer la relación estratégica que tiene el análisis del Modelo de Negocios Canvas en las oficinas de comercio exterior del BNA y en la formulación de su Propuesta Única de Valor Comex (USPcx). Para demostrar cómo este paradigma contribuye a crear, entregar y capturar el valor en el negocio bancario de los servicios comex.

El primer objetivo específico que nos proponemos, es contextualizar las oficinas de comercio exterior del BNA y su operatoria dentro del negocio bancario del propio banco.

El segundo, es describir los servicios bancarios comex ofrecidos a partir de los nueve bloques básicos del Modelo Canvas. Y definir para ellos su Propuesta de Valor Actual.

El tercero, establecer los lineamientos generales de la mejora continua que exige el mercado de cliente comex.

El cuarto, reconocer la lógica del Modelo de Negocios Canvas como cimiento decisivo para edificar la Propuesta Única de Valor Comex (USPcx) y su influencia fundamental en la generación de relaciones comerciales a largo plazo.

El sexto, enunciar una Propuesta Única de Valor Comex (USPcx) hacia la categoría de oficinas duales operativas y comerciales (oficinas oper-comex) sobre la base de los nuevos bloques básicos.

METODOLOGIA

La metodología de esta investigación es cualitativa, siendo uno de sus principales objetivos aplicar el saber hacer del Modelo de Osterwalder para erigir una Propuesta Única de Valor Comex (USPcx) significativa y perdurable.

En primer lugar, para contextualizar la situación actual y la imagen proyectada de las oficinas de comercio exterior del BNA dentro del negocio bancario, procederemos a describir el valor de marca de los servicios comex a partir de los elementos más relevantes del enfoque de *brand equity* de Kotler y Keller.

En segundo lugar, el siguiente trabajo consta de la exploración y la explicación de los nueve bloques básicos del Canvas: los segmentos de beneficiados y clientes, la propuesta de valor, los canales, las relaciones, los flujos de ingresos, los activos claves, las actividades claves, las asociaciones clave y la estructura de costos.

Para profundizar en el análisis de los segmentos de beneficiados y clientes, a través de la segmentación, agruparemos los clientes por categorías homogéneas. Si bien nuestra investigación profundiza en los clientes comex externos también instrumentará, cursos de acción para los clientes comex internos. Estos últimos son principalmente los funcionarios del banco que trabajan en esta área y los agentes pertenecientes a organismos nacionales de control, en especial de la Administración Federal de Ingresos Públicos (A.F.I.P.) y del Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A.).

Es menester destacar que el proceso de segmentación nos permitirá desarrollar estrategias específicas de posicionamiento y comunicación para cada uno de los

clientes actuales y potenciales. Los primeros se refieren al número de clientes habituales de cartera y los segundos al nivel máximo que pueden contabilizarse en el mercado de servicios comex.

En el caso de la propuesta de valor, la misma nos permite identificar los factores de satisfacción y fidelización de los clientes actuales. Y para su confección utilizaremos los conceptos que enunció Jack Trout (2001) en su *unique selling proposition (USP)*.

Cuando hablemos de los canales, haremos hincapié en la forma que se establece la comunicación con los consumidores y cuál es la experiencia proyectada y deseada en el punto de contacto (*touchpoint*). Para lo que adaptaremos el modelo del perfil del consumidor (*customer decision journey*) popularizado por McKinsey a lo que buscan y encuentran los clientes comex en su interacción con el banco. Entonces el éxito del canal y la eficiencia de su costo se medirá en función a las variables: información, evaluación, compra, entrega y post-venta en el *touchpoint*. Privilegiando la relación con el cliente y concibiendo al *marketing* como una sustancia intangible del mismo producto y no como acciones paralelas que lo acompañan.¹

¹ Court, D., Elzinga, D., Mulder, S. y Vetvik Jorgen, O. (2009). *The consumer decision journey*. McKinsey Quarterly. Disponible en <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

En suma, para alcanzar la creación de valor que promueve el Modelo de Negocios Canvas a partir de las relaciones con el cliente, se pretende cambiar el enfoque tradicional de la compra lineal. Puesto que en la era digital, el enfoque de *funnel* o embudo del *marketing* es multidimensional y simultáneo. Ya que el cliente puede encontrarse en todas las etapas del túnel al mismo tiempo e incluso permanecer en una o más de ellas. En este sentido es acertado el perfil del consumidor comprometido (*customer engagement journey*) que puso en marcha el director de la marca VISA, Antonio Lucio, para demostrar que en la decisión de compra tiene más influencia el contexto de la relación con el cliente, que a la inversa. Porque el contexto del proceso de compra es el factor decisivo a todo momento y en todas las dimensiones de la determinación electiva del consumidor. ²

En este punto, estudiaremos cómo sería la gestión de las relaciones con el cliente o *customer relationship management (CRM)* con énfasis en la gestión de relaciones electrónicas con el cliente o *electronic customer relationship management (eCRM)*, sobre la estrategia de negocios bancarios hacia los clientes comex. Con especial atención a lo que es necesario implementar en los servicios informáticos para mejorar la experiencia del consumidor antes, durante y después de la decisión de compra.

² Frías, J. (2014). La teoría del embudo, ¿sigue vigente en la era digital? Amdia mejor *marketing*. Recuperado de <http://amdia.org.ar/site/teoria-funnel-embudo-era-digital-vigente/>

Con respecto a lo mencionado en el punto anterior, el *CRM* colaborativo hará hincapié en cómo gestionar asociaciones de valor en los diferentes *touchpoint*. Por su parte, el *eCRM* lo hará en la conectividad electrónica con los internautas comex. Además, la gestión de relaciones con los empleados o *employee relationship management (ERM)* ahondará en la relación con los colaboradores internos. Para esbozar los aspectos primordiales a tener en cuenta en la confección de los planes de recursos humanos de comercio exterior.

En lo que se refiere a los flujos de ingresos, nos ayudarán a identificar a partir de los segmentos de beneficiados y de clientes, cuál es el aporte monetario de cada grupo y por ende cuál resulta más rentable.

Los activos y las actividades claves son dos bloques intrínsecos al área de comercio exterior. Y serán analizados para determinar cómo podría aportar cada uno al Sistema de Gestión de la Calidad que proponemos implementar, por ejemplo al amparo de la Norma Internacional ISO 9001:2000.

El bloque de las asociaciones claves nos permitirá observar qué calidad de alianzas estratégicas han sido establecidas con proveedores, socios, asociados o externos a la entidad. Para verificar su importancia actual y su carácter sustituible o competitivo.

En adicción a lo antes expuesto, el bloque de la estructura de costos enunciará las erogaciones fijas y variables incurridas para generar servicios bancarios comex.

En anteúltimo lugar, para dar respuesta a los lineamientos generales de la mejora continua que exige el mercado de clientes comex por parte de las oficinas de comercio exterior del BNA, consideraremos los aspectos aplicables del caso de estudio de Harvard sobre el enfoque de Jack Welch en la transformación de General Electric. Por darse el paralelismo entre ambas empresas, de ser gigantes en infraestructura y con presencia de sucursales en el extranjero.

En último lugar, para reconocer la inferencia estratégica del Modelo de Negocios Canvas en los servicios bancarios comex del BNA, explicaremos los aspectos de la Propuesta de Valor Actual que se pueden extrapolar a la Propuesta Única de Valor Comex (USPcx). Porque la dinámica de satisfacción de las necesidades del cliente comex es consecuencia de la imagen corporativa y de las asociaciones derivadas en la mente de aquellos. De ahí que las relaciones comerciales a largo plazo exigen dar valor a lo que ya existe en los servicio comex y promover nuevas categorías de negocios.

CAPÍTULO 1

MARCO TEORICO

El marco teórico de esta investigación, se edificará sobre dos pilares fundamentales: el aporte del Canvas al modelo de negocios del BNA y la cimentación de la USPcx.

Cuando hablamos de la lógica del Modelo Canvas en las oficinas de comercio exterior del Banco de la Nación Argentina, nos referimos al delineamiento de un modelo de negocio que tiene influencia directa en el éxito de la gestión de los procesos de creación, captación y consumo de los servicios bancarios por parte de los clientes comex. Entendidos estos últimos, como todas aquellas personas que forman parte de la organización o que están fuera de ella y crean, captan o consumen servicios bancarios.

Por un lado, los clientes comex internos son el *staff* del propio banco. Por otra lado, los clientes comex externos actuales son tanto los importadores y/o exportadores que nominaron al BNA como banco seguidor en el despacho de importación y/o en el permiso de embarque, como así también las personas físicas y jurídicas residentes y no residentes que tramitan sus consultas y operaciones por medio de dicha entidad.

Los servicios comex están compuestos de forma general por el seguimiento de los ingresos y egresos de divisas, la operacionalización y el seguimiento de los Regímenes Informativos Cambiarios : Comunicación "A" 3602, Comunicación "A"

3493, Comunicación "A" 4237 y sus modificatorias del B.C.R.A, la utilización de instrumentos internacionales de cobro y de pago, la liquidación y contabilización de operaciones en el Mercado Único y Libre de Cambios (M.U.L.C), la compra-venta de billetes en moneda extranjera y la concreción de operaciones comerciales o financieras con fondos nacionales o foráneos.

En este sentido, la dinámica del modelo propuesto por el suizo Alexander Osterwalder, fue elegida para detectar lo que agrega valor y lo que resta en el negocio. Porque el óptimo que describe este modelo desafía el *statu quo* de la misma organización. Y pretende la alineación de sus participantes interdisciplinarios para que sus habilidades analíticas confluyan con los pensamientos creativos que demanda la USPcx.

Cuando hacemos referencia a la Propuesta Única de Valor Comex (USPcx), nos acogemos a lo que Trout (2001:9) afirmó: "La propuesta debe ser una, que la competencia no pueda ofrecer o no ofrezca" (p. 9). Y partir de esta base delinearemos la USPcx, es decir la *unique selling proposition (USP)* de Jack Trout pero aplicada al sector de los servicios de Comercio Exterior.

CAPÍTULO 2

RECORTE ESPACIAL Y TEMPORAL

El Banco de la Nación Argentina administra el área de comercio exterior a través de sus oficinas comerciales y operativas de Comercio Exterior ubicadas en todas las provincias de la República Argentina. Además de sus sucursales en el exterior.

El cuadro siguiente tiene el objeto de visualizar la localización geográfica de las oficinas comerciales y operativas del Sector Comercio Exterior del Banco de la Nación Argentina, distribuidas por ciudades a lo largo de la República Argentina, en el año 2016.

Cuadro 1:

Localización geográfica de las oficinas de Comercio Exterior del Banco de la Nación Argentina.

OFICINAS COMERCIALES	OFICINAS OPERATIVAS	OFICINAS COMERCIALES Y OPERATIVAS
Azul		
Bahía Blanca	Bahía Blanca	Bahía Blanca
Casa Central		
Comodoro Rivadavia		
Concordia	Concordia	Concordia

Congreso		
Córdoba	Córdoba	Córdoba
Corrientes	Corrientes	Corrientes
Dolores		
Flores		
Junín		
La Plata		
Liniers		
Mar del Plata	Mar del Plata	Mar del Plata
Mendoza Este	Mendoza	Mendoza (Este)
Mendoza Oeste	Mendoza	Mendoza (Oeste)
Neuquén	Neuquén	Neuquén
Paraná		
Pergamino	Pergamino	Pergamino
Plaza de Mayo	Plaza de Mayo	Plaza de Mayo
Posadas	Posadas	Posadas
	Rafaela	
Reconquista	Reconquista	Reconquista
Resistencia		
Río Cuarto	Río Cuarto	Río Cuarto
Rosario	Rosario	Rosario

Salta	Salta	Salta
San Fernando del Valle de		
San Francisco		
San Isidro		
	San Juan	
San Miguel de Tucumán	San Miguel de	San Miguel de Tucumán
San Rafael	San Rafael	San Rafael
Santa Fe	Santa Fe	Santa Fe
Santa Rosa		
Santiago del Estero		
Trelew		
Trenque Lauquen		
Venado Tuerto		
Villa Carlos Paz		
Villa María	Villa María	Villa María

Fuente: elaboración propia (2016).

En total se contabilizan 41 oficinas de comercio exterior, de las cuales 20 son comerciales, 2 son operativas y 19 con ambos perfiles. Estas últimas, decimos que tienen perfil oper-comex porque su área de acción es tanto operativa como comercial.

La diferencia de entre funcionarios operadores y funcionarios comerciales reside en que los agentes con perfil comercial visitan clientes, asesoran y recopilan nuevas

operaciones mientras que los agentes con perfil operador tramitan operaciones ya iniciadas por los agentes comerciales.

En la práctica esta definición no siempre se cumple por lo que detectamos el primer punto de disfunción y desintegración entre las tareas operativas y comerciales de las sucursales.

En el corriente año, el Banco de la Nación Argentina, además de su extensa red de oficinas en la Argentina, cuenta con las siguientes en el exterior:

- Agencia de San Pablo, Brasil.
- Sub-Agencia de Río de Janeiro, Brasil.
- Representación de Porto Alegre, Brasil.
- Agencia de Asunción, Paraguay.
- Sub-Agencia de Encarnación, Paraguay.
- Sub-Agencia de Villarrica, Paraguay.
- Sub-Agencia de Concepción, Paraguay.
- Sucursal Santiago, Chile.
- Sucursal Montevideo, Uruguay.
- Sucursal Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

- Sucursal Nueva York, Estados Unidos.
- Agencia Miami, Estados Unidos.
- Sucursal Madrid, España.
- Sucursal Panamá, Panamá.
- Sucursal George Town, Grand Caiman.
- Representación de Caracas, Venezuela.
- Representación de Pekín, China.

En conjunto y ubicadas en 9 países, las 3 agencias, 4 sub-agencias, 7 sucursales operativas y 3 oficinas de representación son las que promueven el comercio bilateral y brindan asesoramiento a particulares y empresas interesadas en operar en estas geografías.

En este sentido las filiales del hemisferio norte: Nueva York, Miami, Madrid, George Town y Panamá tienen un perfil bien diferenciado y de banca mayorista, orientado a promover los créditos de exportaciones argentinas y a obtener financiamiento con entidades bancarias de primera línea.

Por el contrario, las filiales del hemisferio sur: San Pablo, Río de Janeiro, Porto Alegre, Montevideo, Asunción, Concepción, Encarnación, Villarrica, Santiago de

Chile y Santa Cruz de la Sierra, poseen un perfil intrarregional y de operatoria doméstica.

CAPÍTULO 3

SERVICIOS BANCARIOS COMEX Y CAPITAL DE MARCA

3.1 Los servicios comex en el negocio bancario del BNA

Cuando hablamos de servicios de comercio exterior en el negocio bancario, nos referiremos a responder las preguntas básicas sobre: qué se ofrece, a quiénes y de qué modo se presentan los servicios a los consumidores. Porque en el proceso de comercializar un servicio, no estamos solamente entregando un intangible valuado sino nada menos que el principal activo: el valor de marca. Entendido como una construcción continua de los efectos diferenciales positivos del desempeño del trabajo diario en la mente de los consumidores comex.

Para responder a la primera pregunta: qué se ofrece, vamos a detallar los productos bancarios comex, que son ni más ni menos que el resultado directo del circuito de comercio exterior. Y cuando volvamos sobre el punto en cómo los presentamos ante los consumidores, explicaremos el circuito de comercio exterior en detalle.

En primer lugar, los servicios comex se podrían agrupar en las siguientes categorías de productos:

- Encuadramiento cambiario de los ingresos y egresos de divisas al Mercado Único y Libre de Cambios (M.U.L.C) de la República Argentina.

- Liquidación de operaciones en el M.U.L.C. a partir de los instrumentos bancarios internacionales de cobro y de pago: órdenes de pagos simples, órdenes de pagos de exportación, transferencias internacionales simples, transferencias internacionales por códigos de mercaderías, transferencias internacionales por códigos de servicios, transferencias internacionales por otros códigos, cobranzas de importación, cobranzas de exportación, cartas de crédito de importación y cartas de crédito de exportación.
- Acompañamiento de nominaciones del seguimiento de cobro de exportaciones (SECOEXPO), del seguimiento de pagos de importaciones (SECOIMPO) y de regímenes informativos: relevamiento de las inversiones directas en el exterior y en el país (Comunicación "A" 4237 del B.C.R.A.), seguimiento del ingreso y liquidación de cobros de exportaciones (Comunicación "A" 3493 del B.C.R.A.), seguimiento del relevamiento de emisiones de títulos de deuda emitidos en el país y en el exterior y pasivos con residentes del exterior del sector privado no financiero y del sector financiero por cualquier concepto y tipo de acreedor (Comunicación "A" 3602 del B.C.R.A.) , seguimiento de anticipos y prefinanciaciones del exterior (Comunicación "A" 3609 del B.C.R.A.) y seguimiento de SEPAIMPO (Comunicación "A" 5060 del B.C.R.A.).
- Otorgamiento de líneas de crédito vigentes con fondeo local o del exterior: prefinanciación de exportación, financiación a empresas exportadoras, financiación de exportación y financiación de importación.

- Concesión de garantías y avales internacionales: cartas de crédito *stand by*.
- Compra y venta de moneda extranjera: billetes y divisas.

Para responder a la segunda pregunta, a quiénes les ofrecemos los servicios comex, detallaremos los consumidores.

Los clientes comex internos son las personas que forman parte directa o intervienen indirectamente en los sub-ciclos del circuito de comercio exterior e integran las siguientes áreas:

- Comercio exterior.
- Banca internacional.
- Negocios de comercio exterior.
- Operaciones de comercio exterior.
- Instituciones financieras internacionales.
- Gestión comercial.
- Red de sucursales con sus plataformas comerciales y operativas.
- Sucursal Plaza de Mayo.
- Exportaciones.
- Importaciones y avales.

- Garantías.
- Servicio de caja.

También son clientes internos, todas aquellas instituciones que norman y auditan el trabajo del banco. Entendidos como el B.C.R.A., la A.F.I.P, la Unidad de Información Financiera (UIF), los auditores internos y los pertenecientes a firmas externas.

En cambio, los clientes comex externos son personas físicas y jurídicas del sector privado y del sector público. Las personas físicas que desean ingresar divisas fruto de prestar servicios laborales en el exterior, que vendieron un activo afuera o son acreedores de una herencia, reciben una ayuda familiar de otro país o su jubilación extranjera. También están los que desean egresar divisas para enviar una ayuda a un familiar no residente, para pagar un servicio o un producto contratado en el exterior, por ejemplo sus vacaciones o una llave de software, entre los más consultados.

Las personas jurídicas del sector privado son principalmente clientes de los rubros: agrícola-ganadero, vitivinícola, de cultivos frutales, industria alimentaria, láctea, química y plástica, sector metalmecánico y de la industria del software. Las personas jurídicas del sector público son empresas del estado como Aerolíneas Argentinas, Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) y organismos descentralizados como el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) o el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI).

Para dar respuesta sobre la forma en que brindamos los servicios y nos presentamos a los clientes comex, vamos a describir primero el circuito de Comercio Exterior. Porque el resultado del circuito influye positiva o negativamente en los juicios de valor y las impresiones que los usuarios experimentan.

El circuito de comercio exterior es el proceso a través del cual se instrumenta la gestión comercial y operativa de dichos productos, que contempla la administración, la comercialización, el seguimiento y el análisis de la evolución de una operación de comercio exterior.

De acuerdo con los productos y servicios comercializados, el BNA identificó 6 sub-ciclos genéricos: cartas de crédito, cobranzas, pre-financiaciones de exportación y financiaciones de importación y de exportación, transferencias y órdenes de pago, garantías y avales y otros productos y servicios.

Todos los sub-ciclos definidos se conectan en su inicio con el ciclo de gestión comercial como consecuencia de la colocación del producto. Por eso decíamos que los agentes con perfil comercial, a diferencia de los operativos, son en la teoría los encargados de visitar, asesorar y captar las operaciones de nuestros clientes actuales y potenciales.

Igualmente la mayoría de los sub-ciclos se relacionan con los ciclos de depósitos y préstamos como resultado de las operativas que deben canalizarse a través de una cuenta o de la necesidad de la evaluación o de la actualización crediticia del cliente para llevar a cabo la operativa. Asimismo, atraviesan las etapas bancarias de

formalización, pago-utilización-baja, control y seguimiento. Por las particularidades de la operativa, algunos de los sub-ciclos también presentan flujos funcionales de solicitud de fondeo, gestión de ejecución, compra de documentos de embarque o descuento de letras, seguimiento de ingreso-egreso de divisas, financiación de empresas exportadoras y revisión de operaciones pendientes.

A grandes rasgos, los servicios bancarios que en la actualidad ofrecemos en las oficinas de comercio exterior del BNA, reciben el nombre de flujos funcionales y se detallarán a continuación dentro de su correspondiente sub-ciclo.

El sub-ciclo cartas de crédito ofrece:

- Formalización de las cartas de crédito de importación.
- Gestión de las cartas de crédito de exportación.
- Utilización de las cartas de crédito de importación.
- Utilización de las cartas de crédito de exportación.
- Seguimiento de ingresos de divisas.
- Seguimiento de egresos de divisas.
- Revisión de operaciones pendientes.
- Control y seguimiento.

El sub-ciclo cobranzas reúne:

- Formalización de cobranzas de exportación.
- Gestión de cobranzas de importación.
- Pago.
- Seguimiento de ingresos de divisas.
- Seguimiento de egresos de divisas.
- Control y seguimiento de las cobranzas.

El sub-ciclo garantías y avales incluye:

- Formalización de emisión externa.
- Formalización de emisión local.
- Formalización de la recepción.
- Baja
- Gestión de la ejecución de la emisión.
- Gestión de la ejecución de la recepción.
- Control y seguimiento.

El sub-ciclo pre-financiación de exportación y financiaciones de importaciones y de exportaciones integra:

- Formalización de una pre-financiación de exportación.
- Formalización de una financiación de exportación.
- Formalización de una financiación de importación.
- Fondeo.
- Cancelación de una pre-financiación de exportación.
- Cancelación de una financiación de exportación.
- Cancelación de una financiación de importación.
- Seguimiento de ingresos de divisas.
- Seguimiento de egresos de divisas.
- Control y seguimiento.

El sub-ciclo transferencias y órdenes de pago agrupa:

- Emisión de las transferencias al exterior.
- Órdenes de pago por conceptos varios.
- Órdenes de pago por ayuda familiar.
- Seguimiento de ingresos de divisas.
- Seguimiento de egresos de divisas.

- Anulación de transferencias y órdenes de pago.
- Revisión de operaciones pendientes.
- Control y seguimiento.

El sub-ciclo otros productos y servicios facilita:

- Compra de documentos de embarque.
- Financiación a Empresas Exportadoras.
- Fondeo.
- Control y seguimiento.

Y al final todos los sub-ciclos se pueden relacionar con los siguientes ciclos:

- Gestión comercial.
- Depósitos.
- Mesa de operaciones.
- Gestión legal.
- Préstamos.
- Cierres de operaciones.
- Diseño organizativo.

- Desarrollo de productos.
- Planificación y presupuesto.

Finalmente, para terminar de responder a la pregunta de cómo nos presentamos a nuestros clientes, vamos a desarrollar los *touchpoint* con los cuales los consumidores actuales y potenciales interactúan con la marca BNA.

Los puntos de contacto comex con los clientes son personales y digitales.

Los primeros personales suceden a través de las oficiales comerciales (oficiales comex) que son las encargadas de identificar las necesidades de los clientes comex y formular una propuesta de valor a la medida de cada uno, cada vez que los visitan con el acompañamiento y el aval del gerente de la sucursal de radicación. En este caso, el *touchpoint* comienza en el contacto con la oficial Comex y finaliza con la operacionalización por parte de los oficiales operativos de comercio exterior.

Los segundos puntos de contacto digitales ocurren cuando nuestros clientes visitan nuestro sitio web (<https://www.bna.com.ar>) e interactúan con nuestros apartados de comercio exterior o a través de nuestra mensajería electrónica (@bna.com.ar).

3.2 Situación actual e imagen proyectada de los servicios bancarios comex a partir de la construcción de la marca BNA

El 14 de octubre de 2015 el Banco de la Nación Argentina presentó su nueva imagen a partir de la apertura de una nueva sucursal en la avenida Las Heras 2111, barrio de

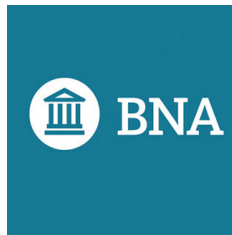
Recoleta, en la ciudad de Buenos Aires. Lo que significó, en primer lugar y como observaremos a continuación, un cambio en su isologotipo.

En primer lugar, observaremos el isologo tradicional.



Fuente: Web 3

En segundo lugar, podremos apreciar el nuevo isologotipo que forma parte del rebranding en aquella sucursal.



Fuente: Web 4

³ Imagen obtenida del sitio web www.guillermobrea.com/branding/proyectos/banco-nacion/, recuperada el 22/06/2016.

En tercer lugar, veremos la fachada de la sucursal Las Heras.



Fuente: Web 5

Cabe destacar que esta ha sido la primera sucursal concebida íntegramente con la nueva imagen que se pretende mostrar. Ya que si bien el resto de las sucursales del país ha emprendido un proceso de actualización continua, no son en su totalidad el

⁴ Imagen obtenida del sitio web www.guillermobrea.com/branding/proyectos/banco-nacion/, recuperada el 22/06/2016.

⁵ Imagen obtenida del sitio web www.guillermobrea.com/branding/proyectos/banco-nacion/, recuperada el 22/06/2016.

fiel reflejo de esta concepción. Sin embargo, el paradigma de *branding* de sucursal Las Heras es significativo para describir el valor de marca de los servicios bancarios comex a partir de los elementos más relevantes del enfoque de capital de marca o *brand equity* de Kotler y Keller como son: la imagen, la identidad y los valores de la marca BNA.

3.2.1 Imagen

El BNA por primera vez en 2015 se dio cuenta que necesitaba una nueva imagen. Y esa concepción fue producto de entender que había latente una necesidad de *aggiornamiento* y de asociar su marca a nuevos negocios. Por el crecimiento que experimentó en los últimos años y en su rol de catalizador de las políticas públicas, no podía ser concebido únicamente como el banco de un sector particular sino como un banco a la medida de todos los sectores de la ciudadanía argentina. Porque en su nombre, es el banco de una nación. Y es muy importante tener la precisión suficiente para tomar las decisiones adecuadas que lo conserven de la dicotomía ser un banco de minorías o de mayorías, sino un banco para todos a la medida de cada uno.

Acto seguido nos proponemos analizar las implicancias de los elementos más notorios de la marca BNA para luego esbozar la marca BNA COMEX.

En la sucursal Las Heras el nombre de la marca ya no menciona en forma explícita la palabra “banco”. Sino que su sigla: “BNA” constituye un atajo a la denominación tradicional. Por lo que en nuestro trabajo nos hacemos eco de esta simplificación. Que viene a sintetizar, en formato de imprenta mayúscula, la seriedad y la simplicidad del

“Banco Nación”. Que si bien la proyección de simplicidad en sus procesos constituye un ideal en construcción, amenazado por la imagen burócrata de las empresas gigantes, se ha dado un paso importantísimo al promulgar como premisa fundamental de cambio: la decisión de modificar nuestra calidad de atención. Que no es más que unir los fundamentos de *branding* externo al indispensable *branding* interno.

El nombre de la marca tiene inconfundiblemente presente un ícono y un logo. El ícono tiene inspiración en los templos griegos para contener la simbología del banco. Y el logo es la expresión tácita de su nombre. Entonces si la marca BNA, después de su *rebranding* sigue conservando su ícono, significa que la visualización de su cultura, saber, conocimiento, simpleza, solidez y trayectoria de las bases griegas las desea continuar proyectando. Y tiene mucha coherencia que ahora el fondo del ícono esté coloreado porque el entorno y lo que rodea al banco, es lo importante, lo resaltado. En otras palabras, el contexto en el que están los clientes es lo principal. Puesto que ya no son los clientes los que vienen hacia el banco, somos un banco que nos preocupamos y salimos al encuentro de los clientes.

En suma a lo antes expuesto, los símbolos del BNA se plasman en los valores que quiere expresar su logotipo. Porque el logotipo vuelve visible la simbología invisible pero perceptible en la mente de los consumidores. Entonces la nueva tipografía está dispuesta en su estructura hacia la solidez del nuevo BNA. Porque al cambiar la tipografía del nombre, desafiamos la atención visual y la demora en los procesos. Porque la pronunciación más rápida tiene una connotación de agilidad y celeridad. Y termina siendo la simplicidad de lo breve pero no por eso escueto. Desde allí que

reivindicar el color institucional azul ahonda en estabilidad. La misma que nuestro banco busca garantizar en la puesta en marcha de sus servicios. Que con aires de vanguardia y neutralidad caracterizan el color gris con la transparencia del blanco en su fachada. Tanto el azul como el gris son colores frescos, tranquilos, sedantes, protectores, que le dan a nuestro banco el grado justo de confianza, reserva y armonía.

La sede central del BNA ubicada enfrente de la Plaza de Mayo posee un pórtico sostenido por columnas al estilo de la solidez griega. En el logotipo, el círculo que engloba a las diagonales del templo griego denota el carácter dinámico de la institución y su estabilidad perpetuada con la estabilidad de sus líneas cuadrangulares. Además, el cambio de la alineación entre el ícono y la palabra, más amigable a la vista, tiende a aumentar la memoria natural a lo simple. Lo que conlleva un peso visual positivo.

El eslogan propuesto por el *rebranding* del 2015 fue: "PRESENTE". Pero también se hizo tácita la síntesis: "el banco de todos los argentinos". Y el eslogan tiene más de un significado. Ya que intenta hacerse eco de todas las presencias del banco. Su presencia territorial, social, empresarial y de agente clave en la economía argentina.

Por lo antes expuesto, la nueva marca institucional proyecta una imagen más moderna, cercana y funcional. Cabe entonces preguntarnos, cómo repercute la marca BNA en los servicios bancarios comex. Si en la práctica los servicios bancarios comex proyectan en los *touchpoint* una imagen más moderna, cercana y funcional a

los usuarios. En la respuesta a esta pregunta seremos capaces de extrapolar las cualidades más intrínsecas de la marca BNA hacia la marca BNA COMEX.

Nos hace más modernos la presencia online y real en las principales plazas financieras del mundo como son Nueva York, Miami, Madrid y Tokio; y especialmente en Latinoamérica en Brasil, Bolivia, Chile, Panamá, Paraguay, Uruguay y Venezuela. Con la posibilidad de que los consumidores comex puedan gestionar desde aquí y hacia allí sus cuentas y sus negocios en el mundo. Además de la instantaneidad de la comunicación en red con aquellos destinos, solamente limitados por la diferencia horaria.

Nos hace menos modernos no contar en el sitio web con una plataforma virtual en línea que permita a los usuarios comex poder iniciar o avanzar en el proceso de adquisición de todos los servicios comex ofrecidos.

Nos hace más cercanos contar con una amplia cobertura territorial y mantener la reciprocidad del contacto con los consumidores actuales y potenciales. También si registramos las valoraciones de las interacciones y hacemos un seguimiento en el tiempo, podemos llegar a tomar cursos de acción que demuestran a los clientes que tienen valor en esta Institución y podemos ofrecerles un producto y una relación de calidad atemporal.

Nos hace menos cercanos cuando no somos constantes en la planificación, preparación, concreción y evaluación de las visitas a empresas. Y cuando no participamos de eventos de interés específicos del área, no invertimos en mantener

presencia en los medios de comunicación, no realizamos eventos públicos de capacitación empresarial en comercio internacional y en los momentos que no mantenemos una comunicación semanal vía e-mail o telefónica de las últimas novedades.

Nos hace más funcionales que las oficinas sean totalmente autónomas en lo que respecta a la operativa, lo que significa, que las operaciones de comercio internacional puedan ser gestionadas de forma local.

Nos hace menos funcionales dilatarnos en los tiempos de respuesta por demoras intrínsecas a los circuitos de comercio exterior. Y por las deficiencias internas de comunicación entre los múltiples agentes intervinientes que no cuentan con perfiles poli-funcionales: operativos y comerciales simultáneos.

3.2.2 Identidad

Si bien en el análisis anterior del isologo, ahondamos en el elemento que contiene la mayor carga de información y responsabilidad de la identidad institucional, cabe destacar que el BNA tradicional siempre tuvo su identificación culmen con la trayectoria de ser una entidad creada y permanente desde el año 1891. Que tiene el respaldo institucional del Estado argentino. Situación que requiere que en los procesos de *rebranding* de la marca BNA se avale y se sostenga los atributos más positivos de la marca país, de la cual se nutre. Porque hay una identidad simbiótica entre la marca nación y la marca país.

A partir de este rasgo, el BNA COMEX va detrás de la necesidad más homogénea de su público meta: la vanguardia. Una vanguardia que BNA COMEX puede hacer propia a partir de la modernidad trazable de la experiencia comex que comercializa. Esto significa que si bien el rasgo que caracteriza esta nueva marca BNA es la vanguardia en sus entornos físicos y en su contexto simbólico, BNA COMEX puede y debe sostener la trazabilidad de la modernidad sus productos comex.

Con esto nos referimos a la aspiración bancaria de comunicar el principal elemento diferenciador de la competencia: la trayectoria. Que puede llegar a capitalizar las vanguardias del presente. Puesto que BNA COMEX tiene la solidez y confiabilidad de un banco con trayectoria y la garantía de asegurar la vanguardia operativa a partir del desarrollo productivo de sus servicios en cada una de sus etapas.

En síntesis, si la nueva marca BNA hace más hincapié en su identificación con la vanguardia en la comercialización de sus productos que con la marca país en sí misma, entonces el BNA COMEX debe respaldar que su trayectoria capitaliza la innovación del conocimiento operativo comex en el tiempo.

De acuerdo con lo visto hasta ahora, es menester preguntarnos: ¿qué acciones concretas a nivel estructural y simbólico podríamos implementar para mantener la identidad con la innovación vanguardista en el sector de comercio exterior y capitalizar la experiencia de la trayectoria del banco?

A nivel estructural, nuestro COMEX VIRTUAL postulado en el módulo de comercio exterior del sitio web institucional oficial, para poder competir a la par del resto de la

banca, debería ofrecer a los importadores y exportadores la posibilidad del ingreso web por su número de clave única de identificación tributaria (C.U.I.T) o código único de identificación laboral (C.U.I.L) y la clave generada.

Así los usuarios actuales podrían desarrollar buena parte de su operación en línea, incluido el procesamiento digital de los formularios, en concordancia con la política de descentralización y descongestionamiento del espacio físico de las sucursales. Al mismo tiempo que salvan los tiempos de las distancias geográficas.

Este punto de contacto virtual podría llegar a nosotros filtrado en un prospecto por clave C.U.I.T o C.U.I.L. que nos permitiría escanear a nuestro cliente y construir su historial a partir del análisis de las herramientas de SECOEXPO y de las bases de datos que genera el B.C.R.A. sobre la actividad de cada cliente en todos los bancos del país.

A nivel simbólico, es importante que la encuesta de calidad ambiental sea realizada semestralmente sobre los locales y los momentos de atención al público comex, es decir, tanto sobre la presentación de la sucursal y de la oficina de comercio exterior allí asentada como sobre el trato telefónico, personal y virtual. También sobre la funcionalidad de la plataforma comercial como parte iniciadora del circuito de comercio exterior. Porque en un afán de identificarnos con la modernidad en nuestros productos y procedimientos, no debemos sacrificar en el intento la calidad del servicio, entendida como una búsqueda continua de construcción institucional colectiva.

3.2.3 Valores

Los valores atribuidos a la entidad y su especialidad en comercio exterior tienen estrecha relación con la metáfora del templo griego del isologo, por su gran valor de síntesis de los valores que BNA quiere emanar. En primer instancia, el valor histórico y cultural de la institución. Porque representa la trayectoria, la autoridad, la formalidad, la elegancia, la firmeza, la seguridad, la tranquilidad y la solvencia de nuestro banco.

Los valores atribuidos al entorno comex dan cuenta que el público meta valora un banco más amigable, funcional, identificable con sus necesidades de resolución de problemas financieros y claro en sus procedimientos operativos y comisionados. Pero por sobre todo diferenciable por la confiabilidad que ofrece en un contexto moderno de accesibilidad. Son los clientes meta quienes terminan convalidando o desmeritando el desempeño como marca a partir de las emociones y los significados que origina la amalgama de sus valores con los del banco. Por eso en la nueva marca BNA se suprimió explícitamente la palabra: "banco", como respuesta a los usos y costumbres de los usuarios. Este ardid comunicacional, nos ayuda a crear un vínculo más natural, cercano, abierto y directo con los clientes. Porque se sobrentiende que si ellos ya no tienen la necesidad de nombrarnos con la palabra: "banco", el BNA, ya está posicionado dentro de esa categoría en su mente. Entonces para diferenciarnos, deberíamos recrear atributos sustentables y válidos para ellos.

Los valores atribuidos a los servicios bancarios comex son seguridad fruto de de nuestra experiencia y trayectoria en el sector, actualidad producto de que somos los primeros catalizadores de la normativa y disposiciones regulatorias operativas a nivel nacional y presencia en 628 sucursales de la Argentina y 16 sucursales extranjeras ubicadas en 10 países del exterior. Sin embargo, el dinamismo y la eficiencia corren riesgos ante la complejidad y burocratización de las empresas grandes y polisémicas como el BNA.

CAPÍTULO 4

MODELO DE NEGOCIO CANVAS APLICADO

4.1 Segmento de beneficiados y clientes

La segmentación del mercado bancario comex hace referencia a los clientes comex externos y nos permite agrupar a nuestros usuarios en 2 tipos: clientes comex de banca individuos y clientes comex de banca empresas, que son personas físicas los primeros y jurídicas los segundos, tanto del sector privado como del sector público.

Por una parte, a los clientes comex de banca individuos los vamos a segmentar en personas físicas que desean ingresar divisas, personas físicas que desean egresar divisas y personas físicas que desean comprar o vender moneda extranjera.

Por otra parte, los clientes comex de banca empresas los vamos a dividir en los pertenecientes al sector privado y los del sector público. Los últimos pertenecen a empresas ligadas al Estado Argentino, que tienen una alta adherencia a los servicios ofrecidos por nuestro perfil nacional. Por eso y porque los clientes comex de banca empresas del sector privado nos permiten aumentar el *crosseling* de cartera, son proclives a consumir mayor cantidad de servicios comex a mejores márgenes de ganancias por tarifas y contribuyen a aumentar el *status* de ser un banco que en la diversidad de sectores que atiende, no pierde su calidad de servicio. Acto seguido vamos a describir los 2 parámetros de su segmentación: el rubro al que pertenecen y el nivel de ventas anuales de cada uno. Por entender que son indicadores del desarrollo, la envergadura y el potencial de la firma como generadora de negocios.

El parámetro de segmentación por rubro, las define como empresas comex privadas:

- Agropecuarias (AG).
- Comerciales (CO): comisionistas, mayoristas y minoristas.
- De la construcción (CT).
- Industriales y mineras (IN): extractivas (manufacturas de origen agropecuario: MOA) y manufactureras (manufacturas de origen industrial: MOI).
- No clasificadas (NC).
- De servicios (SE): educación, informática, salud, transporte, turismo, etc.

El parámetro de segmentación por nivel de ventas anuales en miles de pesos del cuadro siguiente, se establece de acuerdo con los lineamientos de la Comunicación “A” 5770 del B.C.R.A.

Cuadro 2:

Segmentación de empresas por nivel de ventas anuales en miles de pesos

SEGMENTOS	AG	CO	CT	IN	NC	SE
S-MIC	1350	5250	1700	3800	3800	1300
S-PE	9000	31250	10500	22900	22900	9500
S-M3	24000	104500	35000	76250	76250	27250
S-M2	39000	177500	59000	129500	129500	45250
S-M1	54000	250000	84000	183000	183000	63000
S-G	> 54000	> 250000	> 84000	> 183000	> 183000	> 63000

Fuente: elaboración propia (2016).

S-G y S-M1: los clientes comprendidos en estos rangos implican una atención calificada a cargo del gerente de la sucursal con monitoreo frecuente de la gerencia zonal. Tienen un potencial de negocios: alto.

S-M2: los clientes comprendidos en estos rangos implican una atención calificada a cargo del gerente de la sucursal y monitoreo periódico de la gerencia zonal. Tienen un potencial de negocios: medio-alto.

S-M3: los clientes comprendidos en estos rangos implican una atención a cargo de la plataforma comercial y de oficiales de cuenta, con un monitoreo frecuente del gerente de la sucursal. Tienen un potencial de negocios: medio.

S-PE: los clientes comprendidos en estos rangos implican una atención general a cargo de la plataforma comercial y de oficiales de cuenta, con un monitoreo periódico del gerente de la sucursal. Tienen un potencial de negocios: medio-bajo.

S-MIC: los clientes comprendidos en estos rangos implican una atención general a cargo de la plataforma comercial y de oficiales de cuenta, con un monitoreo esporádico del gerente de la sucursal. Tienen un potencial de negocios: bajo.

NO-SEG: los clientes comprendidos en no segmentada incluye aquellas empresas con código de actividad y que no tengan el balance cargado (carpeta) interpretándose como: sin ventas netas cargadas.

Al final, al encarar la gestión del plan de segmentación de la clientela, tanto en banca individuos como en banca empresas, cada sucursal orientará la tarea hacia la solución más racional que considere al efecto a partir de la fuerza de venta que dispone en plataforma comercial: oficiales de cuentas y oficiales comex. Para lo cual tendrá en cuenta: la cantidad de clientes que conforman esta cartera y los resultados de la

segmentación local en función de estos 2 segmentos. Así cada responsable tendrá designada una determinada cartera de clientes y por su lado estos últimos contarán con un referente a quien plantear sus necesidades, consultas e inquietudes financieras.

Por los motivos antes descriptos, podremos empezar a edificar las estrategias específicas de posicionamiento y de comunicación. Y construir el posicionamiento no a partir del servicio del producto financiero en si sino a través del servicio al cliente. Porque de acuerdo con la definición de Matathia y Salzman (2000) el nuevo tipo de cliente evolucionó en términos generales como una persona con mayor conciencia de la relación calidad-precio, con recursos pero con falta de tiempo, que entiende de *marketing*, exigente, con conciencia social y habituado a comprar las 24 horas del día los 7 días de la semana.

Entonces los clientes van a ser tantos más exigentes con los servicios que lo que lo son con los productos financieros. Y van a recordar siempre la experiencia de consumo. De ahí la importancia que tiene la asertividad y personalización de la comunicación y el posicionamiento bancario.

Por el lado de la comunicación, proponemos el *marketing* de la atracción o *inbound marketing*, en el que los clientes ya no son bombardeado con ofertas y promociones sino provistos de información relevante. Porque como expresaron Álvarez, D. y Del Santo, O. (2012) cuando le damos la información que necesitan, estamos solucionando gran parte de sus problemas de desinformación. Y automáticamente nos posicionamos como expertos ante ellos.

Una forma de hacer *marketing* de contenidos con los clientes en el punto de contacto online sería crear 3 apartados denominados: "la noticia comex de hoy", "negocios mundiales" y "*click* de actualidad". En "la noticia comex de hoy" se publicaría diariamente la noticia más importante de comercio exterior. En el apartado "negocios mundiales" estaría la opción exclusiva para los clientes comex actuales (filtro por CUIT vinculado y con alto *crosseling*) de contactarse vía *e-mail* con las filiales del exterior del BNA para aprovechar las oficinas como punto de reunión con clientes o sus bases de datos como motor generador de nuevos negocios. En los que la sucursal del exterior sale beneficiada por poder aumentar su número de vinculados y de operaciones contabilizadas. Y por último pero no menos importante en el "*click* de actualidad" se presentarían los últimos avances de comercio exterior con el fin de atraer consumidores por el interés predecible de los temas tratados.

En el punto de contacto físico, se podría pasar por las pantallas televisivas que están presentes en varios sectores del banco, *storytelling* atractivos, creativos y con una carga emotiva importante de importadores y exportadores que trabajan con la entidad. Además se puede difundir contenidos de calidad y actualidad de los 3 apartados *web* antes mencionados. Como así también se pueden presentar a la comunidad local las próximas disertaciones a realizarse.

Por el lado del posicionamiento, sería muy acertado que los valores de marca del BNA sean los pilares del mismo. Y si el banco se identifica con la trayectoria, seguridad, solvencia y actualidad. El público meta debiera pensar: "tengo una duda sobre una operatoria de comercio exterior y quiero realizar mis operaciones en un

banco que tenga experiencia, sea seguro, solvente y actualizado. Entonces voy a ir a BNA y seguro voy a encontrar alguien que me responda". Pero la respuesta no debe ser sólo segura sino brindada en un entorno amigable, funcional y confiable. Que lo hagan sentir único. Porque si bien los servicios financieros de Banco Nación fueron concebidos para públicos genéricos, la respuesta siempre puede y debe ser personalizada. Porque cuando el cliente se siente único en el trato, se siente valorado y abre su mente a concedernos su preferencia. También para que los consumidores nos sientan cercanos, amigables y funcionales, es necesario tender lazos. Para que ante la necesidad de un servicio financiero seamos los primeros en su categoría en acudir a su mente. A este fin, resulta asertivo difundir casos reales en los que empezamos, completamos o finalizamos una operación comex.

4.2 Propuesta de Valor

Los clientes comex escogen a BNA, en lugar de otra entidad, porque somos el banco en pie de Comercio Exterior más antiguo y más grande del país. Tenemos el arraigo de una marca emblemática, sólida y permanente a través de los altibajos de la historia financiera argentina. Y la mayor presencia territorial de sucursales trabajando en red.

Los problemas que resolvemos de los clientes comex son la posibilidad de operar directo con el exterior desde cualquier sucursal del país y la calidad del asesoramiento de persona a persona.

Los servicios bancarios comex que ofrecemos, satisfacen las necesidades contenidas en 6 categorías de productos.

A los clientes comex de banca individuos les acercamos los siguientes productos:

- Encuadramiento cambiario de sus ingresos y egresos de divisas al M.U.L.C de la República Argentina.
- Liquidación de sus operaciones en el M.U.L.C. a partir de los instrumentos bancarios internacionales de cobro y de pago.
- Compra y venta de moneda extranjera: billetes y divisas.

Y a los clientes comex de banca empresas les posibilitamos:

- Encuadramiento cambiario de sus ingresos y egresos de divisas al M.U.L.C de la República Argentina.
- Liquidación de sus operaciones en el M.U.L.C. a partir de los instrumentos bancarios internacionales de cobro y de pago.
- Seguimiento de sus nominaciones en SECOEXPO, SECOIMPO y de sus Regímenes Informativos.
- Otorgamiento de líneas de crédito vigentes con fondeo local o del exterior.
- Concesión de garantías y avales internacionales: cartas de crédito *stand by*.

Los clientes comex actuales hacen negocios con nosotros porque brindamos un gran servicio de asesoramiento personal en el punto de contacto en relación con nuestras tarifas. Y somos líder en precio y actualización normativa.

Los clientes comex potenciales deberían hacer negocios con nosotros por nuestro respaldo institucional, fruto de nuestra trayectoria y experiencia por más de 125 años en los negocios bancarios de comercio exterior de la Argentina. Por la cobertura geográfica nacional e internacional con que contamos. Y por la competitividad de las tarifas y la calidad de servicios comex financieros ofrecidos. Porque si tienen dudas operacionales comex, encontrarán siempre una respuesta de una persona del BNA.

4.3 Canales

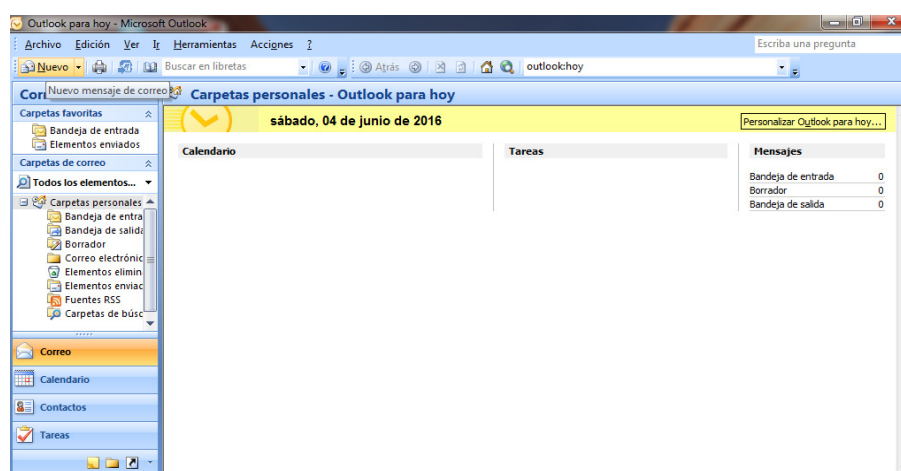
En lo que hace a la experiencia proyectada en los *touchpoint* personales podemos observar que las oficinas de comercio exterior de Banco Nación no están ambientadas de forma estándar en todo el país ni tienen modulario específico. El aroma de los lugares de trabajo no es uniforme ya que no se previó la experiencia visual y olfativa del cliente comex. La tarjeta de presentación de cada oficina es relativa al gran esfuerzo de calidad que hace cada sucursal.

Cabe destacar que en la práctica por distancia geográfica, comodidad operativa del cliente o inconsistencias entre la parte comercial y la parte operativa, el cliente se suele contactar directamente con los oficiales operativos en lugar de con las oficiales comex, por lo que se invierte el circuito estipulado.

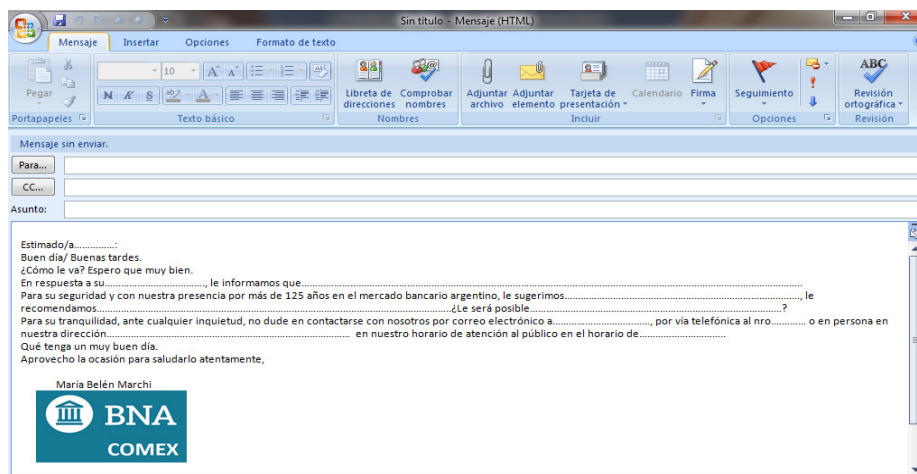
En lo que respecta a la experiencia proyectada en los *touchpoint* digitales, si bien los correos electrónicos tienen un dominio uniforme que nos identifica como banco (@bna.com.ar), la mensajería electrónica no sigue un formato pre-establecido de respuestas y no incorpora automáticamente en la denominación del firmante de un e-

mail, el isotipo de la entidad ni un eslogan o mensaje global específico para nuestros destinatarios.

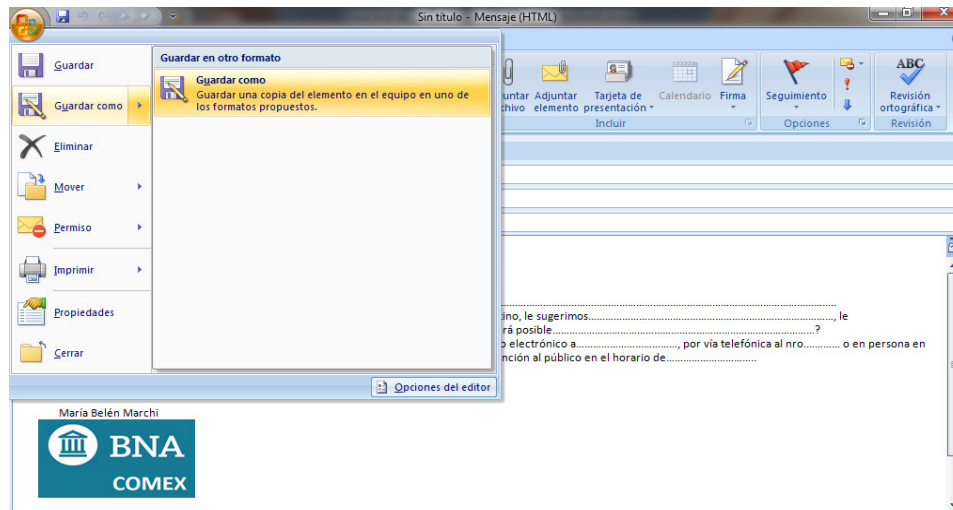
Para lo que se podría tener en cuenta la posibilidad de incorporar, en los *e-mails*, plantillas con formato de respuesta estándar pero personalizable a la vez. Lo que resultaría que los clientes, siempre recibirían *e-mails* con palabras asertivas, amables, cordiales, que predisponen mejor y los hacen sentir valorados por BNA. Seguidamente veremos cómo se registra la aplicación de la plantilla en *Outlook*.



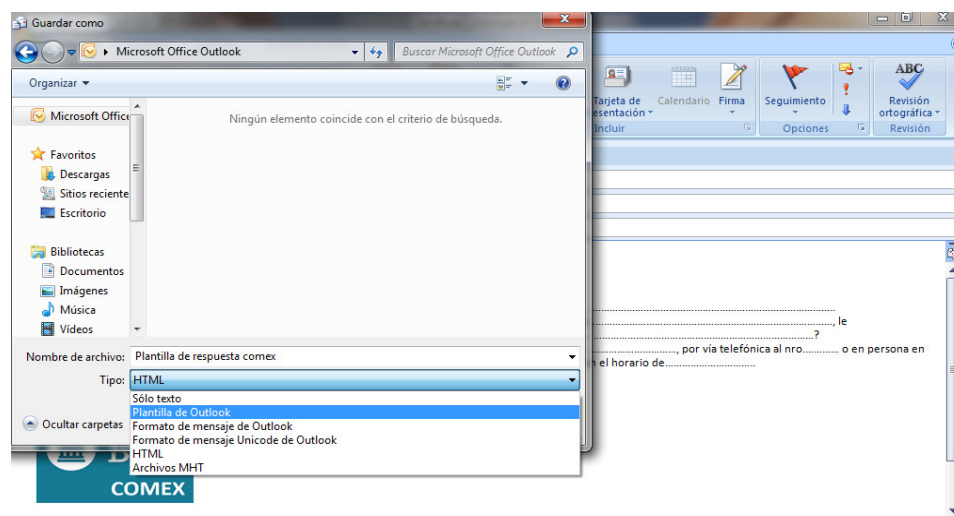
Fuente: imagen de elaboración propia (2016).



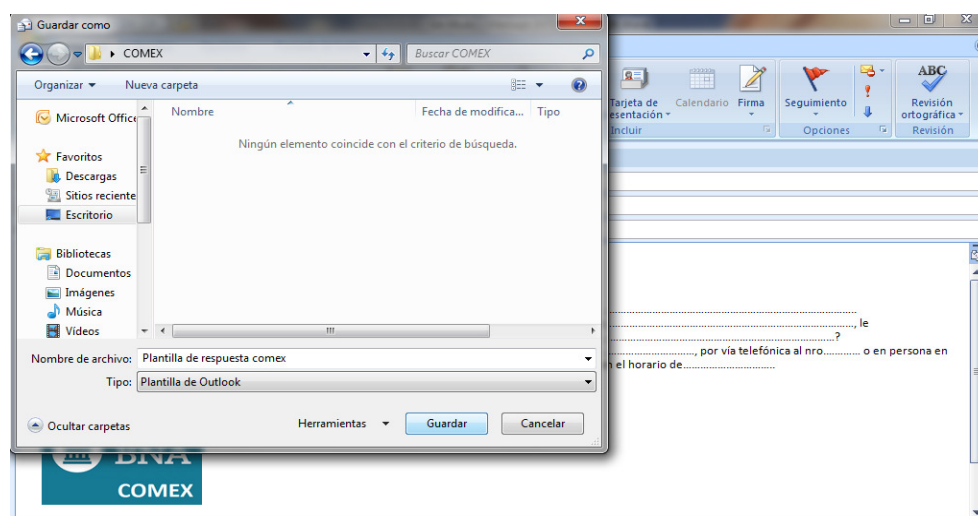
Fuente: imagen de elaboración propia (2016).



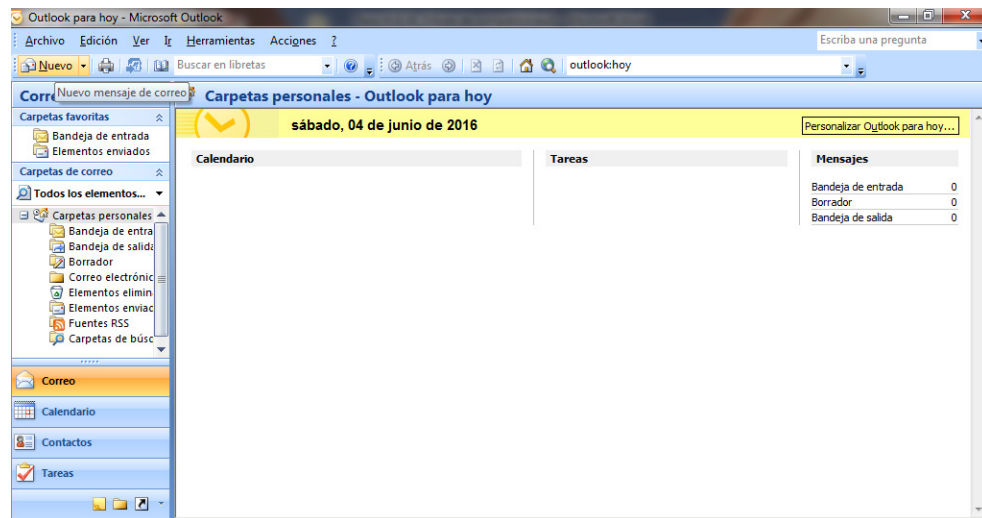
Fuente: imagen de elaboración propia (2016).



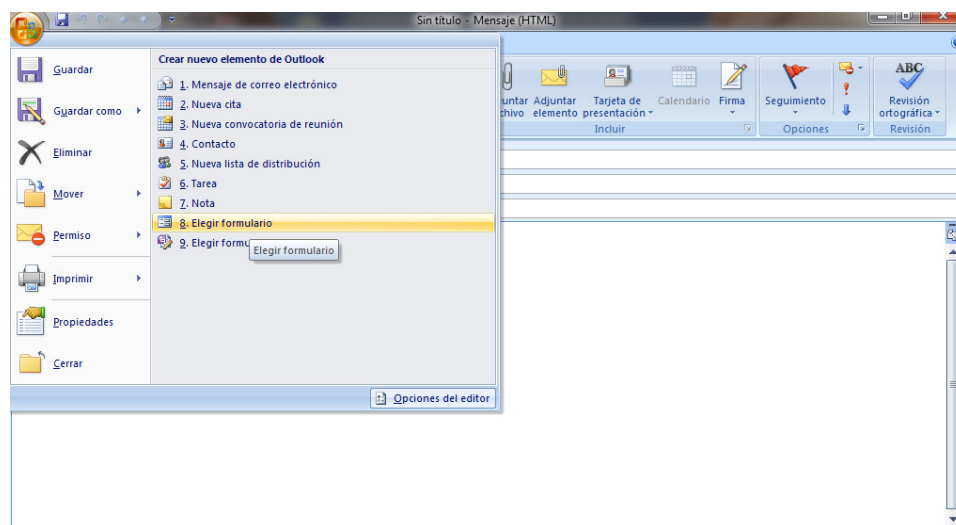
Fuente: imagen de elaboración propia (2016).



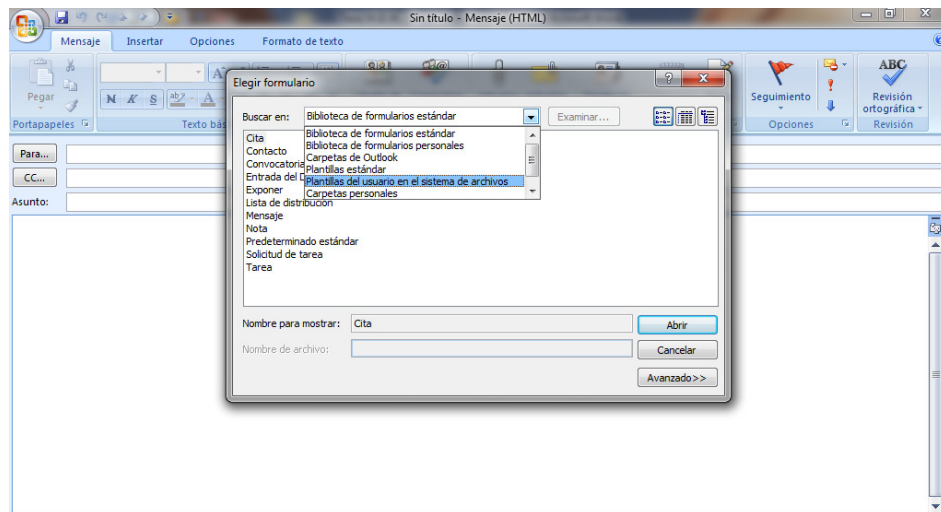
Fuente: imagen de elaboración propia (2016).



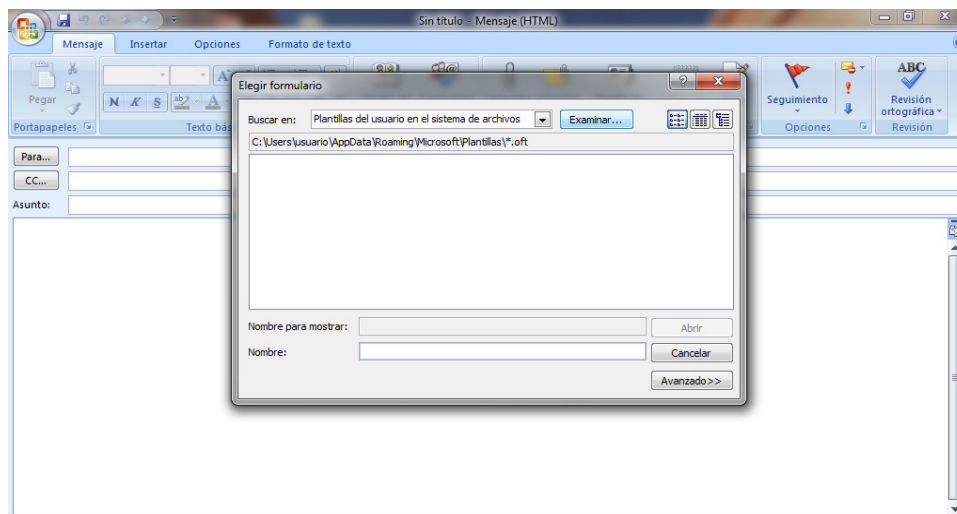
Fuente: imagen de elaboración propia (2016).



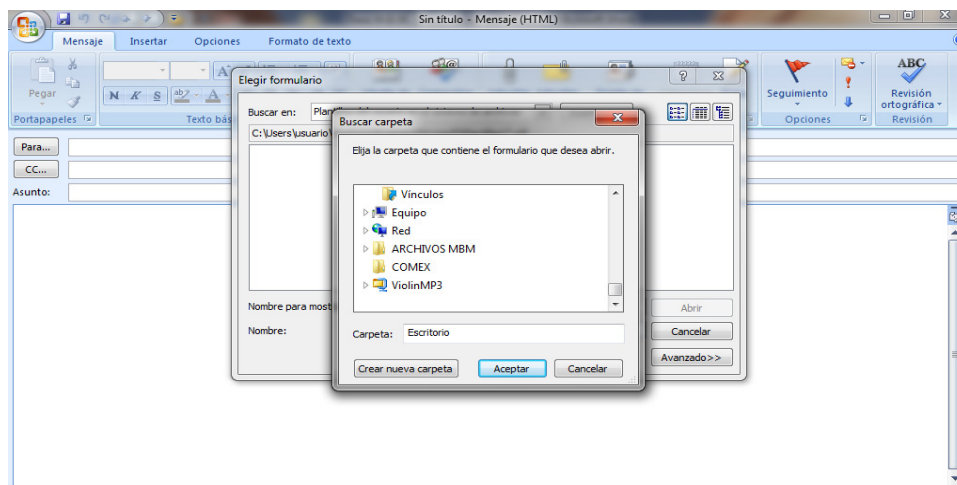
Fuente: imagen de elaboración propia (2016).



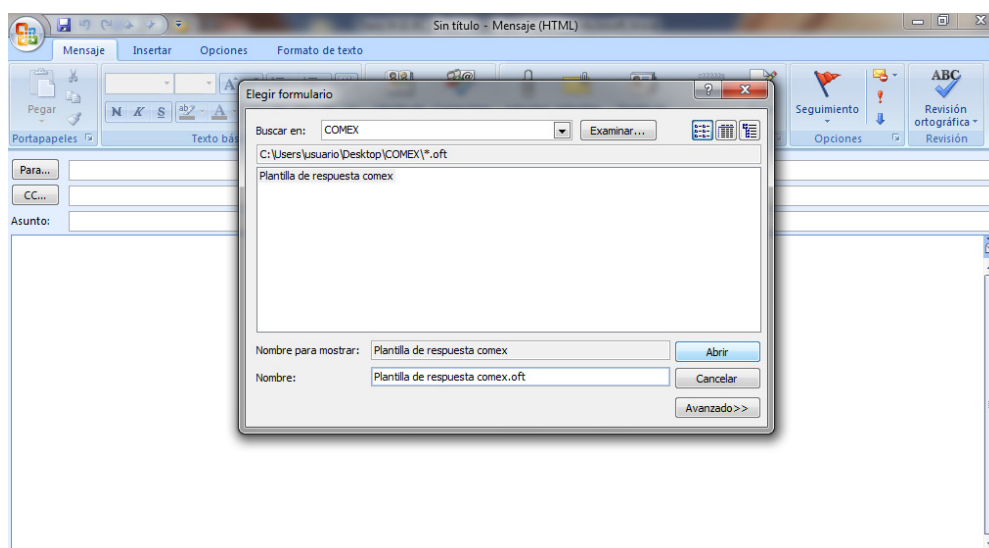
Fuente: imagen de elaboración propia (2016).



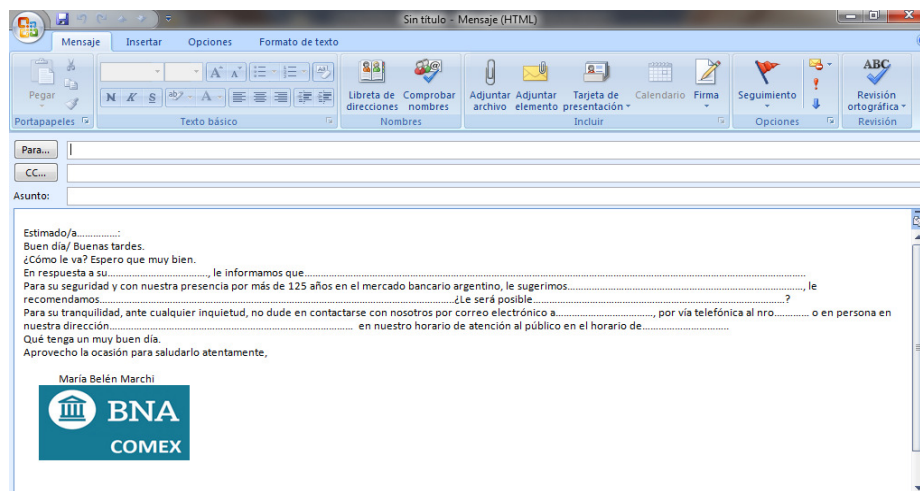
Fuente: imagen de elaboración propia (2016).



Fuente: imagen de elaboración propia (2016).



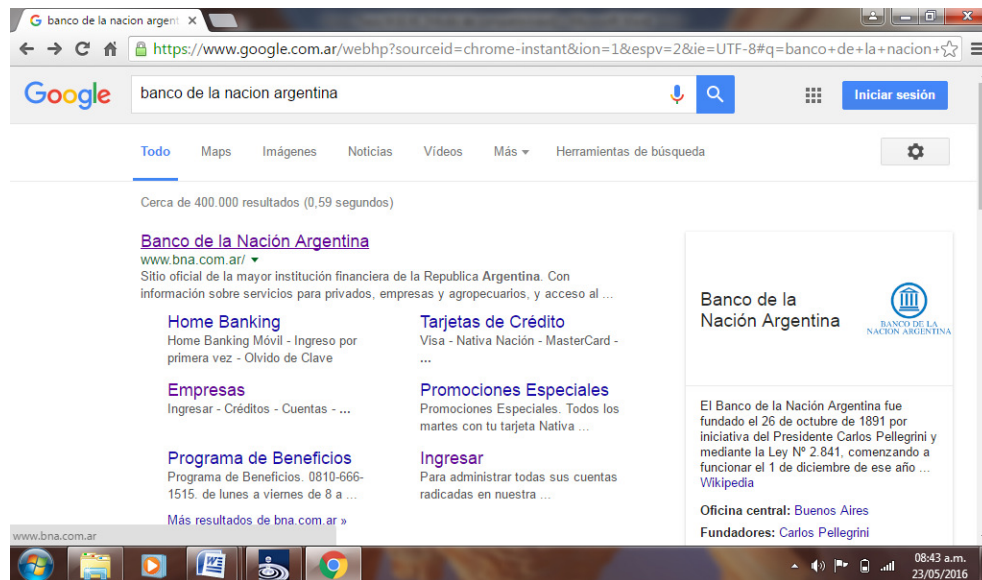
Fuente: imagen de elaboración propia (2016).



Fuente: imagen de elaboración propia (2016).

A continuación observaremos cómo estamos posicionados en un buscador y dilucidaremos a partir de estos elementos, las asociaciones positivas o negativas que los usuarios comex pueden llegar a imaginar.

En la vista de las opciones de búsqueda, no aparecen los servicios bancarios de comercio exterior con un enlace directo sino que se debe ingresar a través del módulo: "empresas" a la opción: "comercio exterior" o a través del módulo: "ingresar", luego a: "personas" y después a: "operaciones con el Exterior". Seguidamente, veremos y analizaremos las dos opciones de ingreso.



Fuente: Web 6

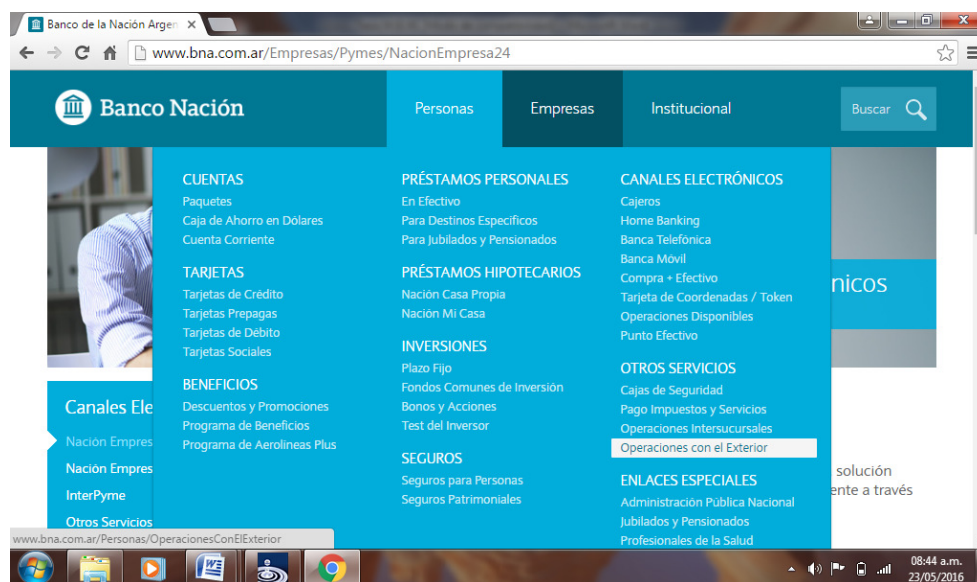
En el caso del ingreso a través del módulo: "personas", a los clientes comex físicos se les hace hincapié que a través de cualquier sucursal del BNA pueden enviar y recibir dinero desde y hacia el exterior en forma segura, eficiente y económica para las operaciones más habituales: ayuda familiar, jubilaciones y pensiones, servicios y honorarios, turismo y viajes.

Si bien en letra muy pequeña se aclara que lo antes mencionado está sujeto a disposiciones de la A.F.I.P. y del B.C.R.A., los requisitos que nombra por

⁶ Imagen obtenida del sitio web www.google.com.ar, recuperada el 23/05/2016.

transferencias y órdenes de pagos es uno sólo, como ser titulares de una cuenta abierta en nuestra entidad.

Cabe destacar que las personas físicas cuentan con los “ formularios ” disponibles para descargar desde este sitio. De manera tal que ya puedan tener un primer acercamiento a los mismos, que le brindan mayor información específica a nivel de límites, normativa y mayor autonomía para operar. De todas maneras, el sitio *web* todavía no está articulado como para permitirle al cliente comex completar los formularios en línea y enviarlos directamente a las oficinas operativas para su procesamiento. Entonces si nuestro sitio *web* aquí proclama: “en el Banco de la Nación Argentina descubrirás que llegar a todo el mundo es muy fácil ”, la experiencia virtual del cliente comex y no su campaña publicitaria, debe hacer del viaje del cliente una experiencia real, fácil de concreción y no de disuasión.



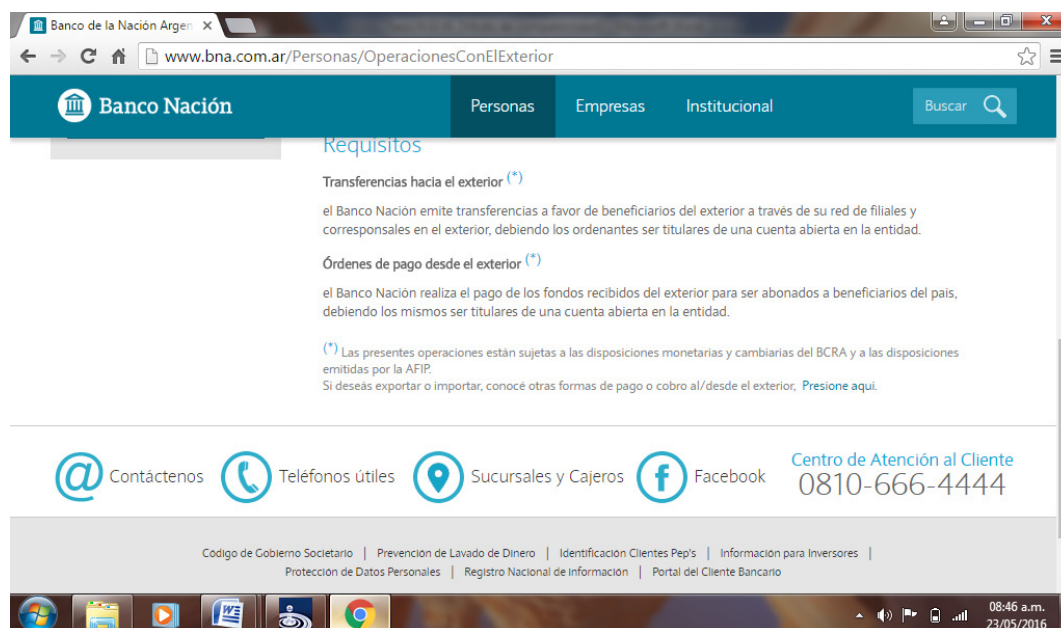
Fuente: Web 7

⁷ Imagen obtenida del sitio web www.bna.com.ar, recuperada el 23/05/2016.



Fuente: 8

⁸ Imagen obtenida del sitio web www.bna.com.ar, recuperada el 23/05/2016.



Fuente: Web 9

⁹ Imagen obtenida del sitio web www.bna.com.ar, recuperada el 23/05/2016.



Fuente: Web 10

En el caso del ingreso a través del módulo: "empresas", los clientes comex jurídicos pueden acceder a una breve descripción de los productos comex de exportación, de importación y otros servicios (transferencias emitidas hacia el exterior por servicios, órdenes de pagos recibidas desde el exterior, pago electrónico hacia A.F.I.P. a través de Nación Empresa 24 o pagos hacia A.F.I.P. por *Interbanking*, Sistema de Pagos en Moneda Local (SML), servicios vinculados con regímenes informativos B.C.R.A. y compraventa de monedas y divisas extranjeras.

¹⁰ Imagen obtenida del sitio web www.bna.com.ar, recuperada el 23/05/2016.

También a partir de la consulta en el enlace: "filiales del exterior", las empresas pueden visualizar los servicios comex que prestan cada una y a quien deben dirigirse en caso de consultas. Además cuentan con la posibilidad de ingresar directamente con un simple *click* al sitio *web* de las filiales de España (<https://www.bna.com.es>), Brasil (<http://www.bnabr.com.br>), Bolivia (<http://www.bna.com.bo>), Paraguay (<http://www.bna.com.py>), Uruguay (<http://www.bna.com.uy>) y Chile (<http://www.bnach.cl>).

En los enlaces: "oficinas comerciales comex" y "oficinas operativas comex" menciona el "comex virtual" entendido como un espacio para brindar apoyo a las actividades internacionales. Pero solamente menciona las direcciones de las oficinas comerciales u operativas y el contacto telefónico de sus responsables en toda la Argentina. No incluye los correos electrónicos de los oficiales comex ni de los responsables operativos. Ya que si se trata de un espacio virtual, no es un dato menor.

Es menester destacar que a través del enlace: "novedades" se logró una muy buena síntesis para el cliente de las últimas actualizaciones en materia de regulaciones cambiarias y aduaneras. De manera tal, que aquí el "comex virtual" si está presente. Y constituye los primeros pasos para un asesoramiento comex en línea.

En el caso de los: "servicios vinculados con regímenes informativos B.C.R.A." solamente se brinda información sobre las implicancias bancarias de la Comunicación "A" 4237 del B.C.R.A.

En similitud con el módulo: "personas", los "formularios" que ofrece el módulo: "empresas" permiten su descarga aunque no su integración y procesamiento en línea como la mayoría del resto de la banca. Y sólo contiene los referidos a: "transferencias al exterior", "órdenes de pago del exterior", "cobranzas al exterior" y "aperturas de cartas de crédito". Por lo que si un cliente comex desea acceder a los formularios relacionados con las líneas de crédito, las garantías, los avales o la compra- venta no tienen esa posibilidad. Por último, la opción: " glosario" es un diccionario que reúne los términos más utilizados en el comercio internacional.



Fuente: Web 11

¹¹ Imagen obtenida del sitio web www.bna.com.ar, recuperada el 23/05/2016.



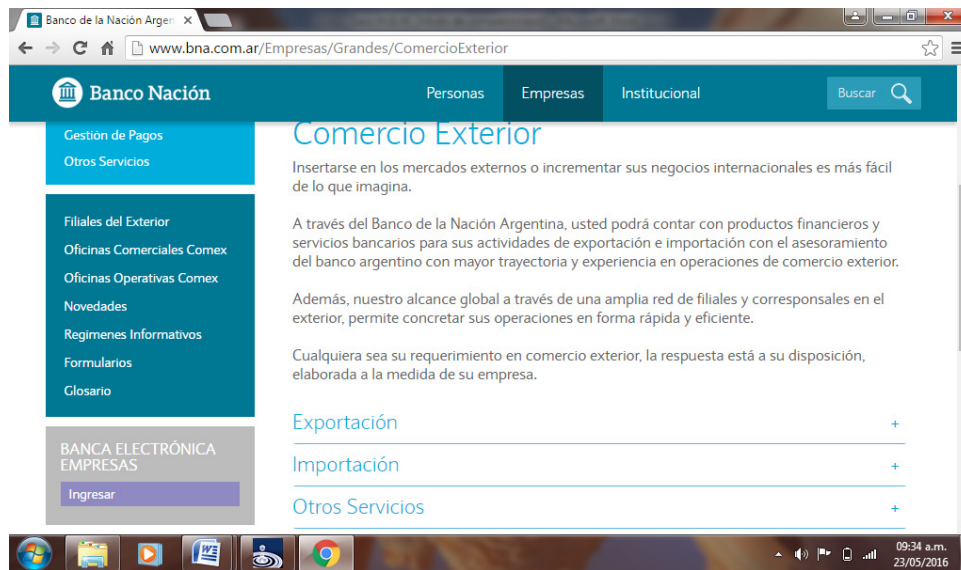
Fuente: Web¹²

¹² Imagen obtenida del sitio web www.bna.com.ar, recuperada el 23/05/2016.



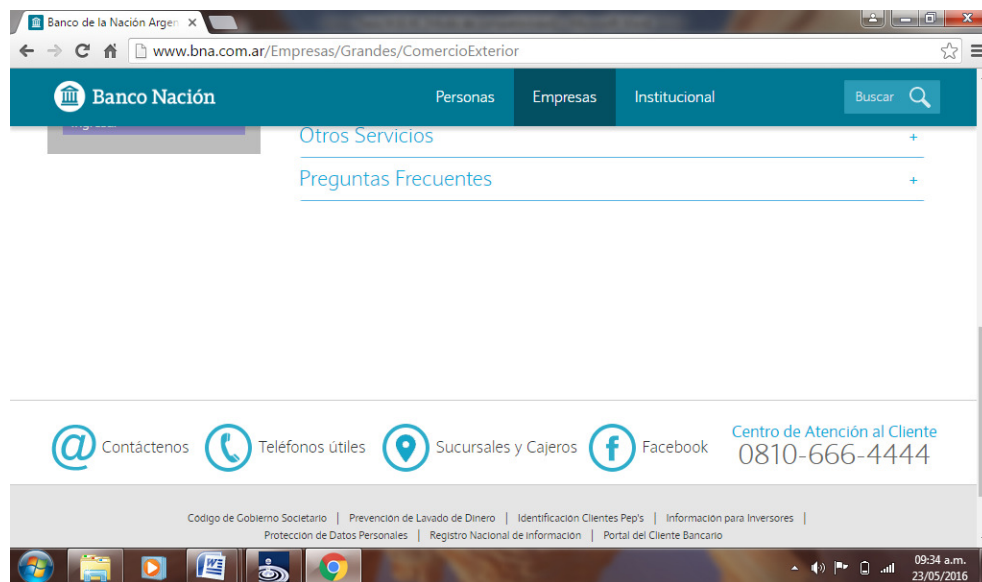
Fuente: Web 13

¹³ Imagen obtenida del sitio web www.bna.com.ar, recuperada el 23/05/2016.



Fuente: Web¹⁴

¹⁴ Imagen obtenida del sitio web www.bna.com.ar, recuperada el 23/05/2016.



Fuente: Web 15

¹⁵ Imagen obtenida del sitio web www.bna.com.ar, recuperada el 23/05/2016.



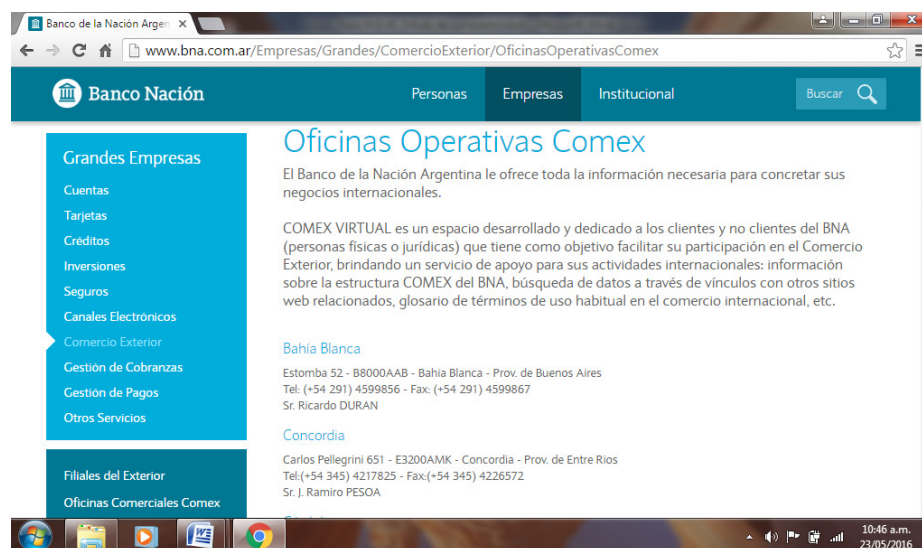
Fuente: Web¹⁶

¹⁶ Imagen obtenida del sitio web www.bna.com.ar, recuperada el 23/05/2016.



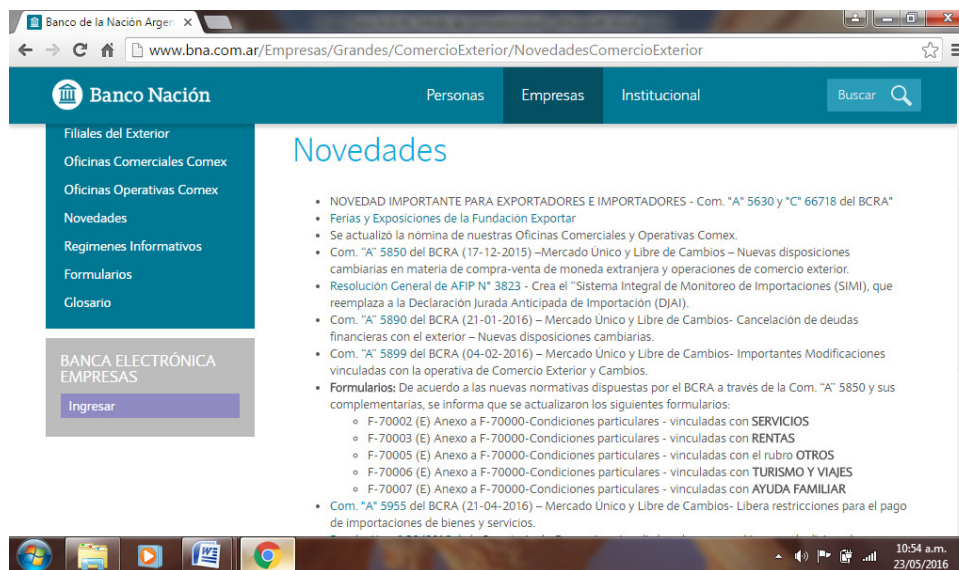
Fuente: Web¹⁷

¹⁷ Imagen obtenida del sitio web www.bna.com.ar, recuperada el 23/05/2016.



Fuente: Web¹⁸

¹⁸ Imagen obtenida del sitio web www.bna.com.ar, recuperada el 23/05/2016.



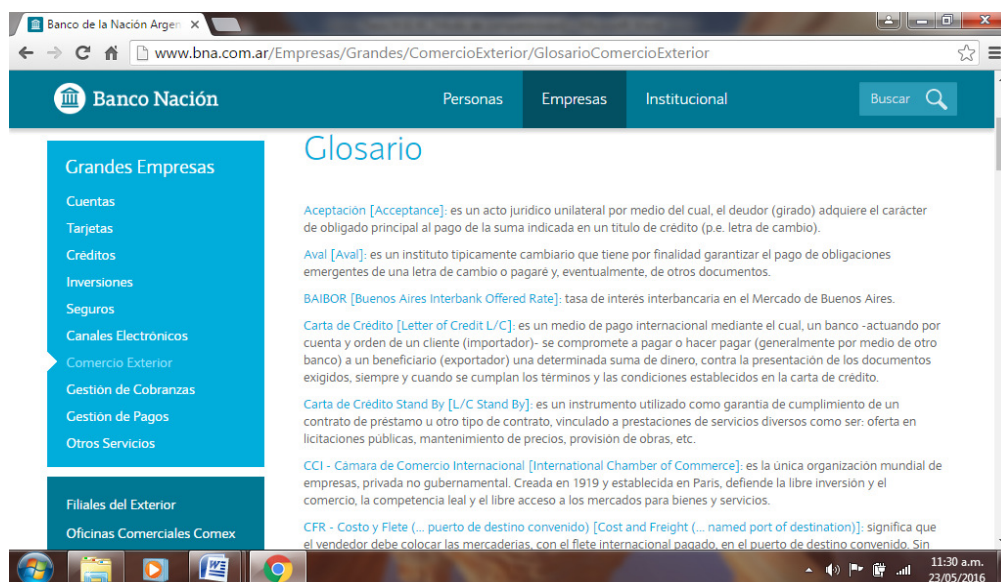
Fuente: Web¹⁹

¹⁹ Imagen obtenida del sitio web www.bna.com.ar, recuperada el 23/05/2016.



Fuente: Web²⁰

²⁰ Imagen obtenida del sitio web www.bna.com.ar, recuperada el 23/05/2016.



Fuente: Web 21

En síntesis, la experiencia deseada en los puntos de contacto comex exige los lineamientos de un *marketing* dinámico. Primero porque la solución a los problemas comex es tecnológica, es en red y es corporativa. Segundo porque los consumidores son diversos, están dispersos geográficamente y utilizan distintos soportes de comunicación. Aún en los *touchpoint* personales, el contacto digital no está disociado. Sino que en la era digital, también es parte de la búsqueda empresarial por un

²¹ Imagen obtenida del sitio web www.bna.com.ar, recuperada el 23/05/2016.

desempeño agradable, adaptable, significativo y memorable en la experiencia bancaria con los usuarios comex.

Los clientes comex desean contenidos diferenciados y personalizados en su experiencia de contacto digital y personal con BNA. En relación al éxito del canal, podemos diferenciar que los *touchpoint* personales son más proclives de seguir dando respuestas al cliente aún en la fase de postventa. Por lo que registran un mayor éxito, en el sentido que pueden reportar información personalizada, registrar una evaluación diferencial de cada cliente y tienen participación directa en las fases de compra, entrega y postventa. Porque en los *touchpoint* digitales el gasto de la exigencia por el salto tecnológico es mayor que el gasto de preparación del cliente comex interno.

En conclusión, los puntos de contacto nos enseñan que no es solamente un tema de comunicación cómo sostenemos en el tiempo la intencionalidad de la comunicación institucional. Porque ese conjunto de percepciones que surgen en el “ *customer journey* ” a partir de visitar la página *web* del banco, las oficinas, de ver la folletería, el formato de los *e-mails*, de los uniformes y de experimentar los tiempos de entrega y trato personal o telefónico; hacen a la construcción misma de la Propuesta Única de Valor Comex (USPcx).

Y la USPcx se amplía cuando el nombre, el eslogan, los símbolos, *URLs* y los personajes involucrados; demuestran presencia, relevancia, desempeño significativo y una ventaja comparativa respecto a otras marcas. Construida por herramientas de vinculación funcional y emocional con los usuarios, como las que hemos sugerido

hasta entonces. Y el *marketing* dinámico debería ser la sustancia visible de los servicios bancarios que brindamos. Porque las sucursales bancarias del futuro identificarán biométricamente el ingreso personal y digital de los clientes. Entonces permitir su ingreso digital por C.U.I.T a través del sitio *web* institucional y utilizar esos datos biométricos para estar más cerca de ellos y hacer más ágiles y atractivos los productos, es el sendero al éxito del canal.

Por lo antes expuesto y acto seguido, el relato del *customer decision journey* de McKinsey nos ayudará a describir la experiencia de los consumidores comex en cada una de sus fases.

Al inicio, cuando los clientes consideran la marca BNA, tienen implicancia los intereses puntuales de cada uno, sus experiencias y su permeabilidad a los *touchpoint* institucionales. Los consumidores comex buscan seguridad y agilidad operativa, ventajas tarifaria y respuestas a sus inquietudes. En Banco Nación, por cuestiones de tiempo del control cruzado y de su vasta estructura administrativa, la seguridad es más exponencial que la diligencia operativa. Sin embargo, contamos con el adicional de una amplia cobertura, presencia más allá de las fronteras, de calificación internacional, del respaldo del Estado Argentino y de estar en el mercado bancario argentino por más de 125 años. En cuanto a la competitividad de las tarifas, las mismas están incluso sujetas a revisión y bonificación en casos de mérito y envergadura. Y con respecto a la interacción del cliente comex con los puntos de contacto personales y digitales del BNA, como quedó demostrado más arriba, hay veces en que la información no llega a ellos de forma directa, completa y a tiempo.

Después, cuando los clientes comex evalúan de manera activa por cual entidad cursar sus operaciones, buscan en ellas un referente que tenga el conocimiento necesario, que responda y enseguida. En el banco la formación en comercio exterior de los agentes es excelente. Y continúa a través de circulares diarias y cursos anuales de formación y capacitación. Pero cuando la clientela comex ingresa a las sucursales muchas veces se encuentran con puntos de contacto personales y comerciales saturados por clientes de otros sectores, lo que resulta en demoras en los tiempos de atención. Es así que esta congestión estructural en la plataforma comercial, que es la vía de ingreso de las operaciones comex, condiciona la cantidad y la calidad del procesamiento de las transacciones.

Luego de la contratación de los servicios del BNA, el cliente comex espera recibir la misma calidad de atención que al momento de la compra. Y el área de comercio exterior cuenta con las suficientes herramientas informáticas manuales para realizar un seguimiento de los cierres de cambios y de los regímenes informativos correspondientes. De manera tal de anticiparle a la clientela, la forma de las presentaciones necesarias y sus vencimientos. Pero no se ha establecido un procedimiento formal, regular y general para la medición, administración y re-evaluación de las quejas de los clientes comex actuales y potenciales. Con el fin de no perder de vista el diálogo, el análisis de los motivos y la implementación de las mejoras exigibles con aquellos que no nos han elegido.

Porque más tarde, en la experiencia post-compra somos juzgados y valuados por la fidelización de los usuarios actuales en tanto son proclives o no, a volver a contratar

con nosotros. Puesto que los consumidores comex aguardan que no nos desentendamos de su vinculación y del valor de su preferencia luego de finalizada la operación.

En comercio exterior contamos con un factor normativo externo del B.C.R.A. que nos obliga a conservar la documentación de cambios por 10 años. Con motivo de las auditorías cambiarias que recibimos del citado organismo, de los auditores internos y de servicios de auditoría externos. Pero estas auditorías no son solamente direccionadas a nosotros sino también pueden ir dirigidas a los importadores y exportadores argentinos. Y ellos, pueden llegar a requerir de nosotros ayuda de archivo. Ya que es un costo espacial y temporal muy alto para una empresa la buena conservación documental durante 10 años. Pero los bancos estamos ejercitados en la conservación de archivos y aquí surge una oportunidad de mercado. Nuestras oficinas han comenzado con la migración complementaria de la guarda documental física hacia la guarda documental digital. Un servicio que los clientes comex encuentran en BNA y le evita la tercerización del mismo, con el significativo aumento de sus costos físicos y monetarios de archivos.

Al final, la lealtad cíclica del cliente comex estará condicionada por su cercanía física con las sucursales, con los recursos humanos, con la transparencia de los costos comisionables y con la abundancia de la información a su alcance. Y para conservar y aumentar la lealtad de los usuarios, es menester y urgente incorporar programas integrales de fidelización y modelos estadísticos para medir el ciclo de lealtad o

deserción de los consumidores desertores, actuales y potenciales. Que nos indiquen si la fidelización ocurre más por factores inerciales, emocionales o racionales.

4.4 Relaciones

En este módulo, haremos especial hincapié en el CRM colaborativo. Ya que los clientes comex obtienen información sobre los servicios bancarios y la marca BNA en los *touchpoint* digitales y contratan en los *touchpoint offline* y personales. Entonces, si las tendencias a largo plazo se orientan hacia puntos de contacto informativos digitales, merece nuestra especial atención las asociaciones de valor que promueva el sitio *web* de la institución con la marca BNA COMEX. Sin descuidar por eso, las relaciones de valor en el *front office* físico.

Si bien los servicios bancarios comex no tiene un costo alto respecto a la competencia, la clientela comex si espera sentir cercanía en el trato, en la información recibida y a cada momento que lo necesiten. Y para eso la atención digital que mostramos debe ser descentralizada, colaborativa y conectada entre todos los sectores involucrados del banco.

De acuerdo con el concepto de Hollebeek, L.D. (2011) del *marketing* de compromiso con el cliente o *customer engagement*, los servicios bancarios comex valen la pena pero algunas veces descuidamos la atención al cliente: antes, durante y después del proceso de compra. Primero porque el portal *web* comex es uno de los principales canales de difusión y puede ser aún mejor en su disposición a los accesos. Con el propósito de que el usuario pueda distinguirlos fácilmente, sin tener la necesidad de

pasar por múltiples internas para encontrar lo que busca. Segundo porque en las centrales telefónicas de todo el país no implementaron un mecanismo uniforme para la atención, espera y devolución de las llamadas comex.

En lo que hace a los clientes comex externos, somos útiles para ellos cuando les proporcionamos la suficiente atención personal y digital, es decir, los escuchamos y les respondemos en forma y a tiempo. Y también cuando compartimos contenido de interés. En este último punto debemos incorporar en el soporte *web*, consejos operacionales, noticias sectoriales, guías de procedimientos desde el punto de vista del cliente con sus respectivos formularios, artículos de interés, concursos y premios. Algunas de estas ideas, con motivo de resguardar la seguridad y evitar el plagio de la competencia, pueden ser llevadas a cabo mediante suscripciones filtradas primero por el ingreso digital con C.U.I.T. o C.U.I.L.

Para mantenernos en contacto con los consumidores comex necesitamos invertir recursos monetarios y de tiempo para su mejor atención. Es así que en la era *online*, el sentido del *eCRM* es reconocer el peso electivo que tiene el contexto digital de los puntos de contacto entre la institución y el público meta.

Nos cabe todos los meses encuestar a los internautas comex a través de las siguientes preguntas para determinar si en la *web* estamos en la base o en la cima de la pirámide de compromiso con el cliente o *customer engagement hierarchy*.²²

Las preguntas serían:

- ¿Los clientes comex sienten que BNA llena sus necesidades y expectativas básicas digitales?
- ¿Que somos confiables y mantenemos las promesas de servicio *online*?
- ¿Que somos íntegros y cuando tienen un problema pueden confiar en las soluciones en línea que proponemos?
- ¿Que somos prestigiosos en la *web* y les causa orgullo operar con nosotros?
- ¿O que somos irremplazables en el mercado comex *online* y sienten pasión por operar con Banco Nación?

Hoy todavía estamos en la base de la pirámide del *customer engagement hierarchy*. Y aún queda un largo camino por recorrer para incorporar en la experiencia con el

²² Cañuela Moreno, L. M. (2013). Qué es el customer engagement y cómo lograrlo a través de las redes sociales. Dicotomía blogs de artículos y noticias sobre comunicación, *marketing* y redes sociales. Recuperado de <https://dircomtomia.com/2013/09/18/que-es-el-customer-engagement-y-como-lograrlo-a-traves-de-las-redes-sociales/>

usuario virtual, la memoria organizacional de las actuaciones interactivas digitales en redes sociales, *blogs* y *tweets*.

En lo que hace al *front office* que va desde los espacios físicos hasta los materiales gráficos, debemos reconsiderar que la arquitectura de las oficinas comex en lo que se refiere a la disposición del mobiliario, colores, aromas con ausencia de carteles publicitarios, gigantografías, señaléticas o sistemas móviles diseñados especialmente para comercio exterior; atenta contra el impacto visual y la imagen más moderna, cercana y funcional que intentamos transmitir.

En adicción, el *front office* no puede ser descuidado ni improvisado. Porque si las estructuras y las actividades que tienen lugar allí demuestran una recepción amable y cortés, una escucha comprensiva de las exigencias reales del consumidor y una conversación directa y efectiva; la satisfacción de los usuarios será óptima. Y esto depende en primera instancia de cuánto invertimos y cómo educamos los recursos humanos bancarios.

En lo que respecta a los clientes comex internos, los programas anuales de actualización continua en comercio exterior, la mensajería electrónica idónea, explicativa y ampliativa de áreas específicas y las circulares diarias son los recursos temporales y monetarios que se utilizan para mantener al día al factor humano que interactúa con el consumidor comex. De ahí la importancia de la gestión de las relaciones con los empleados (*ERM*). Ya que si nos contratan en los *touchpoint*

personales, los recursos humanos bancarios deben estar entrenados para estar a la altura de los *moments of truth* que ocurren antes, durante y luego ese punto.

Los recursos humanos son embajadores de la marca ante los consumidores y merecen un entrenamiento idóneo. De ahí que sugerimos tener presente en la elaboración de los planes de recursos humanos comex, los aportes que detallamos a continuación.

En primer término, la elaboración de perfiles de actuación comex en función de los comportamientos considerados indispensables en el accionar de los empleados del área de comercio exterior.

Los comportamientos serían:

- Ético.
- Confiable.
- Empático.
- Comunicativo.
- Creativo.
- Respetuoso.
- Responsable.
- Criterioso.

- Crítico.
- Preciso.

En segundo término, la evaluación de los perfiles de actuación comex a partir de las conductas esperables que complementan el concepto. Se propone una evaluación anual y simultánea de un jefe, un par y un subordinado de la persona evaluada. Para ver una radiografía transversal de su desempeño conductual y disminuir el aislamiento posicional y sectorial.

Las conductas esperables serían:

- Ser íntegro, decente y honorable.
- Ser competente, transparente y leal.
- Ser perceptivo, receptivo y comprensivo.
- Ser explícito, expresivo, persuasivo, cooperador y saber significar.
- Ser innovador, amplio, flexible y reflexivo.
- Ser reservado, cuidadoso y cumplidor.
- Ser comprometido, consciente y proactivo.
- Ser objetivo, perspicaz, equilibrado, imparcial y tener sentido común.
- Ser examinador, evaluador y calificador.

- Ser conciso, concluyente y textual.

En tercer término, la incorporación de cursos duales de entrenamiento y evaluación de la priorización de las competencias comex (comextencias). Los mismos constarán de un módulo dedicado a prácticas obligatorias: comunicación oral y escrita, escucha y entendimiento, conocimiento de las ventajas bancarias de inversión comex, servicio de contacto, gestión del tiempo y comunicación interna. Y de un módulo de prácticas opcionales por solicitud temática de los empleados.

En cuarto término, la puesta en marcha de un sistema de mentorías instructivas de los recursos humanos próximos a jubilarse o de pasantías temporales de los jubilados comex. Es muy útil fomentar la transferencia interna de la experiencia y el saber hacer de las personas que prestaron su servicio en comercio exterior por casi 40 años. Y aprovechar los beneficios de imagen de un banco que sabe cuidar y conservar la experiencia. Una entidad financiera que no descarta a sus jubilados sino que se sigue nutriendo de su conocimiento y de la formación que invirtió en ellos tantos años.

Además de los beneficios económicos para el BNA y emocionales para la persona que surgen de contratar un agente jubilado que reside en el lugar adonde prestó servicios, en lugar de un funcionario trasladado a veces de muy lejos y desterrado de su lugar de origen. Porque se le da al personal jubilado la posibilidad de seguir yendo al banco sin las presiones diarias evitables para su edad pero con el disfrute de sentirse valorado y que su conocimiento es útil, transmisible y necesario para las generaciones futuras. También es cierto que la calidad de vida de las personas mayores mejoró con el

transcurso de los años, lo que conserva mejor el saber de la “guardia vieja” y es muy enriquecedor su apoyo moral a las generaciones venideras.

4.5 Flujo de ingresos

Las entradas que recaudamos en comercio exterior provienen de las comisiones por los servicios bancarios realizados. Y se agrupan en 7 categorías de ingresos por:

- Transferencias al exterior y órdenes de pago simple.
- Comunicación internacional o *SWIFT*.
- Exportaciones.
- Importaciones.
- Recupero de gastos SML y CCR ALADI.
- Regímenes informativos.
- Otras comisiones y cargos.
- Líneas de crédito.

Los servicios bancarios comex que tarifamos se perciben al momento de su concreción o finalización del trámite. Y se cobran por transacción o por acreedor.

A continuación mencionaremos cada categoría.

- Ingresos por transferencias al exterior y órdenes de pago simple: en general: transferencias por importación y órdenes de pagos de exportación, por ayuda familiar, por jubilación o pensión, transferencias para el pago de medicamentos, operaciones quirúrgicas, trasplantes, tratamientos especiales o situaciones similares, con el acuerdo de la autoridad sanitaria competente y/u originada en colecta pública efectuada en el Banco, remesas sobre el exterior: cheque comprado emitido por BNA u otro banco, cheque al cobro y cheque en divisa rechazado y remesas del exterior: cheque al cobro emitido por BNA u otro banco, cheque rechazado y la no negociación de divisas.
- Ingresos por comunicación internacional o *SWIFT*: general, por ayuda familiar, por pago de jubilaciones y pensiones, por pago de medicamentos, operaciones quirúrgicas, trasplantes, tratamientos especiales o situaciones similares, con el acuerdo de la autoridad sanitaria competente.
- Ingresos por exportaciones: cobranzas: gestión de aceptación y/o cobro, gestión de administración y cobro a la vista (a partir de los 60 días del envío) o a plazo (a partir de los 15 días del vencimiento), cobros SML: aplicable a los cobros de exportaciones argentinas cursadas en pesos con afectación al SML, créditos documentarios: apertura y/o notificación y/o prórroga y/o aumento, confirmación, modificación (sin aumento), utilización (negociación de documentos), cesión de reembolso, cesión de líquido producto, garantía por discrepancia en documentos de embarque, transferencia de crédito documentario, no negociación de divisas, órdenes de pago documentarias:

notificación, modificación simple, modificación (aumento), utilización (negociación de documentos), anulación, cesión de reembolso, no negociación de divisas, tramitación aduanera y cambiaria: garantías aduaneras, pago de gravámenes de exportación, varios: pago a terceros en moneda local, emisión de giros y/o cheques en moneda extranjera, financiación de exportaciones de bienes de capital y de contratos de exportaciones llave en mano de origen argentino a mediano y a largo plazo: notificación y compromiso de reserva de fondos de bienes de capital y de bienes de consumo durable, garantías: ante un organismo oficial nacional y/o provincial, al exterior solicitadas por nuestros clientes, del exterior solicitadas por nuestros corresponsales y/o de crédito *stand by*: su emisión, aumento, modificación, transcripción o entrega del original y cancelación anticipada de préstamos destinados a la prefinanciación de exportaciones, financiación de exportaciones o financiación de importaciones cuyos fondos provengan exclusivamente de bancos corresponsales y/o filiales en el exterior del BNA: comisión por quiebre de fondeo (cancelación anticipada), carta de intención.

- Ingresos por importaciones: avales: pueden ser sobre letras de cambio, *promissory note*, convenios o cualquier otro instrumento que se utilice (percepción por período anticipado, sobre saldos), operación que por el monto global no supere el plazo de 1 año, operación que por el monto global no supere el plazo de 2 años, operación que por el monto global no supere el plazo de 3 años, operación que por el monto global exceda el plazo de 3 años,

cobranzas: vista, plazo, entrega libre de pago, reaceptación de letra, gestión de cobro de operación vencida (después de los 30 días del vencimiento de la operación), protesto de letra vencida (más honorarios de escribano), transferencia a otro banco de plaza, endoso de documentos de embarque, créditos documentarios: prepagos: apertura o aumento, prórroga, otras modificaciones. Pagaderos “a la vista” o a “un plazo determinado no superior a 270 días: hasta 180 días, desde 181 hasta 270 días, desde 271 hasta 360 días. Pagaderos en forma diferida a más de 270 días: apertura o aumento (percepción por período) para la parte no financiada se aplicará lo establecido, según corresponda. Operación que por el monto global se halle comprendida entre 271 días y 2 años. Operación que por el monto global no supere el plazo de 3 años. Operación que por el monto global exceda el plazo de 3 años, otras modificaciones. Pagos SML: aplicable a los pagos de importaciones argentinas cursadas en reales con afectación al SML de acuerdo con el siguiente cuadro tarifario: hasta reales 35.000, desde reales 35.001 a 230.000, desde reales 230.001 a 2.300.000, desde reales 2.300.001 a 11.500.000, desde reales 11.500.001 en adelante. El cobro de la comisión se realizará en pesos al tipo de cambio peso/real informado por la mesa de operaciones de cambio del banco. Varios: garantías ante la Dirección General de Aduanas (D.G.A.) por falta de documentos de embarque, ante la D.G.A. por pago de derechos, tasas, recargos, multas, etc.; certificaciones varias (fletes, ante D.G.A., ministerios, etc.).

- Ingresos por recupero de gastos SML y CCR ALADI: recupero de gastos B.C.R.A. Comunicación "A" 2004-2011 por operaciones de acuerdos recíprocos: liquidación de las partidas de capital y/o interés -por cada secuencia eventual o si las la totalidad de las partidas fueron consideradas bajo número único y pagos: créditos documentarios, letras avaladas y pagarés emitidos o avalados.
- Ingresos por regímenes informativos: Comunicación "A" 3430 B.C.R.A. a) saldos de anticipos y préstamos de prefinanciación de exportaciones y otras financiaciones con aplicación a cobros de exportación adeudados a acreedores del exterior al 31.12.01; b) saldos de cuenta corriente por importación de bienes con acreedores del exterior pendientes de pago al 10.01.02 y c) datos vinculados con los créditos documentarios y letras avaladas por bancos locales (apartado A del punto 6.1.2. de la Comunicación "A" 3425 – cartas de crédito de importación (CDI) abiertos antes del 11.01.02 y cobranzas documentadas con embarques realizados hasta el 10.01.02). Comunicación "A" 3493 del B.C.R.A seguimiento del ingreso de las negociaciones en divisas de exportaciones de bienes y seguimiento de los anticipos y préstamos de prefinanciación adeudados al exterior. Comunicación "A" 3602 del B.C.R.A relevamiento de emisiones de títulos y de otras obligaciones externas del sector privado financiero y no financiero. Mecanismo de recuperación de datos IDEAR Comunicación "B" 10905: corresponde su cobro por cada período informado. Comunicación "A" 3609 del B.C.R.A. seguimiento de

anticipos y préstamos de prefinanciación adeudados al exterior. Comunicación "A" 4237 del B.C.R.A. relevamiento de inversiones directas en el exterior y en el país. Comunicación "A" 5060. Del B.C.R.A.

- Ingresos por otras comisiones y cargos: comisiones generales: fotocopias (cada una), certificación de cotización de moneda extranjera (cada una) y formularios varios. Franqueo local: carta simple bajo puerta/buzón hasta 500gr., carta certificada plus hasta 500 gr., carta certificada plus c/aviso de recibo y carta documento. Cargo de *courier*: siempre que el cliente no tenga cuenta propia con una empresa prestadora de servicios habilitada para funcionar como tal, se trasladará el cargo al cliente que la empresa de *courier* seleccionada por el Banco liquide por el servicio prestado.
- Ingresos por líneas de crédito: contabilización o ingreso, reserva o quiebre de fondeo y cancelación anticipada o en término.

El grupo más rentable es el de los clientes comex de banca empresas porque consumen una mayor cantidad de servicios comex, por importes más importantes que los clientes de banca individuos y con mayor habitualidad. Por ende hacen un aporte monetario más grande a la entidad.

En la actualidad, cabe destacar que no se está percibiendo comisión alguna por asesoramiento, en lo que respecta al encuadramiento cambiario de los ingresos y egresos de divisas, a la utilización de las líneas de crédito o a la elección de un

instrumento de cobro o de pago internacional por sobre otro. Como así tampoco por la guarda documental física y digital.

4.6 Activos claves

Los recursos clave que intervienen en los servicios financieros comex para que el banco tenga la capacidad de entregar su propuesta de valor son: el capital humano adquirido, la presencia territorial y la marca institucional.

Cuando el capital humano está comunicado entre sí y conectado con la creación de nuevas propuestas comerciales y la administración actual del negocio comex, entonces ya no son sólo recursos humanos sino socios estratégicos nuestros y agentes continuos de cambio. El capital humano está constituido por un conjunto de agentes comerciales y operativos comex que no solamente venden propuestas, captan negocios o procesan operaciones sino que son coordinadores de los recursos financieros e informáticos bancarios al servicio de los clientes comex. Y es clave llevar adelante una gestión por competencias, para traspasar la frontera de lo que estos colaboradores tienen que hacer hacia lo que son capaces de dar.

La presencia de Banco Nación tiene que ver con la cantidad de sucursales que tenemos en el país y en el exterior. Y de la cercanía virtual que podemos generar y amplificar cuando los puntos de contacto comex digitales dan una respuesta interactiva. Somos el banco nacional con mayor cantidad de sedes en todo el país y en el exterior. Y es clave conservar y construir negocios a partir de esta proximidad

física, virtual y que preservamos cada vez que damos una respuesta empática al receptor comex.

La marca de la institución debe mantener lo mejor de la relación simbiótica de la marca país y con la capitalización financiera de los años que prestamos conocimientos comerciales y operativos comex en el mercado. Es clave que los consumidores comex sientan que la marca BNA es sinónimo de trayectoria y modernidad a la vez, de solidez y adaptabilidad, de reserva pero de apertura al porvenir, de confianza y estreches.

4.7 Actividades claves

Para que el modelo de negocios siga funcionando debemos asegurar en la cadena de valor, la administración fluida de los conocimientos y propuestas comex. Lo que significa que la actualización normativa permanente tiene que fructificar con asesoramientos de calidad a los usuarios que así lo demanden. De manera que, logremos la resolución a tiempo de problemas de cobro, pago, financiación, garantías, seguimiento cambiario de regímenes informativos y de acceso al M.U.L.C. argentino.

Lo más útil que podemos hacer para difundir la propuesta de valor, resolver los problemas de los clientes y sostener relaciones exitosas con ellos, es mantener un diálogo continuo en las plataformas de interacción o puntos de contacto comex personales y digitales. Y para ello es fundamental alinear los equipos de trabajo con la visión del banco, eliminar sus resistencias inhibitorias de comunicaciones efectivas, de compromisos impecables y de resultados extraordinarios sostenibles. Es decir,

formar, capacitar y reinvertir en el capital humano bancario que opera como socio y estrategia.

En un sentido estrecho, las acciones más importantes para operar exitosamente serían: crear auditorías internas sobre la calidad de atención a los usuarios comex en los puntos de contacto e impulsar mecanismos de implementación y control de la comunicación en línea entre agentes de distintas sucursales.

En un sentido más amplio, se podría avanzar en los beneficios procedimentales y de imagen de adherirnos a un Sistema de Gestión de la Calidad del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), por ejemplo, al amparo de la Norma Internacional ISO 9001:2000. Con el motivo de asegurar la gestión eficaz y eficiente de circuitos comerciales y operativos de Comercio Exterior, para cumplir con lo que prometemos, mejorar el desempeño global y aumentar la confianza y satisfacción de los consumidores bancarios.

En este camino, ya contamos con los antecedentes de la unidad de soluciones comerciales del sector público nacional de banca individuos que certificó Normas de Calidad ISO 9001:2008, por la prestación de servicios de recepción, análisis y resolución de solicitudes de préstamos personales y tarjetas de crédito para empleados de organismos públicos nacionales y provinciales, en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la Provincia de Buenos Aires. Y también con el historial de la auditoría general que logró la Certificación del Referencial IRAM – SIGEN N° 13:2013 de Requisitos de Gestión de Calidad para unidades de auditoría

interna del sector público nacional. Lo que nos demuestra que el compromiso por mejorar de forma continua el desempeño bancario, con el objetivo de redundar en calidad, profesionalidad y uso de mejores prácticas; es posible y ayuda a mantener y recrear el prestigio y la integridad en los procesos de las actividades de comercio exterior que desarrollamos.

4.8 Asociaciones claves

Las asociaciones que enunciamos seguidamente son muy importantes, en otras palabras, no se pueden reemplazar. Ni tampoco corremos el riesgo de que se conviertan en competidores. Porque nos proveen de información fundamental y hacen que el modelo de negocios funcione y pueda llegar a su óptimo.

Las sucursales del exterior están ubicadas en los principales centros financieros del mundo. Nos otorgan fondeo. Nos dan la posibilidad de utilizar sus instalaciones para actividades de negocios y organizacionales. Son nuestro principal nexo financiero con los clientes y entidades bancarias del extranjero.

Empresas del exterior que utilizan nuestros corresponsales para enviar y recibir fondos de nuestro país. Pueden ser o llegar a ser clientes de nuestras sucursales del exterior y propulsores de nuevos negocios con nuestros clientes comex nacionales. Ya que pueden constituir nuestra base comercial de datos de experiencias exitosas y fidedignas con otros países.

Nuestras sucursales del radio tienen el conocimiento *in situ* de sus clientes y son potenciales generadores de negocios comex y catalizadores de nuestra política financiera.

Cámaras de comercio exterior locales que nos aportan bases de clientes y son difusores de nuestros seminarios y servicios bancarios.

Asociación de Importadores y Exportadores de la República Argentina (AIERA) por su cercanía con productores, consumidores y proveedores de servicios de comercio exterior. Como así también por su variedad y cantidad de oportunidades comerciales.

Centro de Despachantes de Aduana de la República Argentina (CDA) por su papel de clientes indirectos de los servicios bancarios comex y su rol influyente en el proceso decisorio de contratación de nuestros productos.

Secretaría de la PYME y Desarrollo Regional (SEPYME) por su rol estratégico en la promoción de las exportaciones de las PYME y su énfasis en la formación de clúster de exportación. Puesto que por la cantidad de PYME que forman nuestro entramado nacional, los rubros no tradicionales que incursionan y la posibilidad que tenemos en ellas de aumentar nuestro *crossselling* de productos.

Fundación Exportar como punto de contacto entre nosotros y todas las empresas nacionales y extranjeras que inviertan en Argentina y puedan llegar a realizar sus movimientos de fondos a través de BNA. Como Fundación Exportar es difusora de

ferias, exposiciones y misiones comerciales internacionales, podemos complementar sus actividades con nuestra línea de financiación exclusiva para estos eventos.

Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina (ABAPPRA) como herramienta de capacitación, de resolución cooperativa de problemas comunes del sector y difusor del desarrollo de la Banca nacional.

Asociación de Marketing Bancario Argentino (AMBA) con especial interés en sus actividades de investigación procedimental y análisis de tendencias. Y como colaboradores de nuestros programas de formación y actualización de nuestros recursos humanos.

4.9 Estructura de costos

Por último enunciaremos los costos que incurrimos para poder prestar los servicios bancarios comex.

Entendemos como costos fijos a todos aquellos que incurrimos de forma periódica y como costos variables a los que se dan en forma discontinua

Costos fijos:

- Sueldos y cargas sociales.
- Seguridad bancaria y monitoreo.
- Electricidad.

- Teléfono.
- Agua.
- Refrigerio.
- Repuestos materiales.
- Plataforma informática: intranet, e-mail y sistemas de procesamiento.
- Membrecía a SECOEXPO.
- Membrecía a SWIFT.

Costos variables:

- Uniformes femeninos.
- Movilidad y viáticos.
- Cursos de formación y actualización.
- *Marketing.*
- Servicio técnico.

CAPÍTULO 5

DE LA PROPUESTA DE VALOR ACTUAL HACIA LA PROPUESTA ÚNICA DE VALOR COMEX

5.1 Lineamientos generales de la mejora continua que exige el mercado de clientes comex

El comercio exterior es un negocio de información. Valga la redundancia, de información sobre cómo acceder a clientes, cómo operar y cómo cobrar o pagar lo que comercializamos en el mundo. Por eso los clientes comex exigen información específica y agilidad en los instrumentos bancarios. Quieren recibir de nosotros seguridad, profesionalidad y rentabilidad para sus negocios.

Valoran nuestras capacitaciones de actualización normativa, el acercamiento de nuestros especialistas a su empresa, la difusión de novedades y operacionalización de nuestros sistemas informáticos. Porque más funcionalidades estos tengan, menos formato papel demanden y más autonomía otorguen al usuario virtual comex; mayor el grado de satisfacción del internauta.

Pero sin lugar a dudas, el servicio diferencial es lo que más valoran. Y ello se cumple cuando hay un oficial comex que responde sus inquietudes, recibe, revisa y chequea su documentación de acuerdo con lo que exige la norma. Y hay un oficial comercial

que dialoga y está cerca de su operatoria para entregarle el mejor asesoramiento regulatorio del sistema cambiario y financiero.

Los clientes comex reniegan de formar parte de una actividad económica muy regulada y con políticas no siempre beneficiosas para sus actores. Entonces nuestro desafío está en simplificar su trabajo bancario sin perder el contacto personal, la disponibilidad a sus consultas y por sobre todo la rapidez de atención en los puntos de contacto.

Consideramos que hay ideas del enfoque de Jack Welch en la transformación de General Electric que son asertivas para implementar en Banco Nación y poder responder de una manera menos improvisada e inestable a las demandas del mercado comex. En esta línea, cuando nos referimos que los consumidores exigen una mejora continua, nos basamos en que por el alto grado de especificidad e inmediatez de la consumación de una operación de Comercio Exterior, no podemos prescindir de una actitud corporativa comex de emprender y mejorar todas nuestras acciones preventivas y correctivas para mejorar la satisfacción de nuestros clientes comex.

Según Bartlett, C. A. y Wozny, M. (2004) Jack Welch como director general de General Electric entendió como nadie que la productividad que tanto lo desvelaba tenía mucho que ver con la redefinición de las habilidades y mentalidades de sus empleados. Es cierto que todas las empresas mantienen un contrato psicológico implícito con sus recursos humanos. Pero ninguno en aquel momento lo desafió como él.

Nos parece muy enriquecedor rescatar las mejores prácticas del liderazgo en materia de recursos humanos que llevó adelante Jack Welch durante las dos décadas de la transformación de General Electric. Primero porque Banco Nación, al igual que la General Electric, también es una organización muy diversificada en su cartera de productos, registra sus niveles pasados de burocratización y necesita emprender el camino hacia la construcción del negocio electrónico de los servicios bancarios comex. Pero en segundo lugar, porque nos ayudará a vislumbrar, del mismo modo que lo hizo la empresa fundada por Thomas Edison, que en la base de la pirámide de los negocios están los servicios, los procesos y la información. Y los mayores ingresos de una empresa provienen de su eficiente administración.

Al igual que los trabajadores de la General Electric, los agentes comex de BNA deben comprender que serán empleados de la institución toda su vida laboral en la medida que deseen nutrirse y derramar en sus compañeros los conocimientos que obtuvieron de nuestros medios de formación y desarrollo. Y se desafíen a ser mejores en el mundo.

Para contribuir a esta búsqueda constante por la excelencia, Jack Welch aplicó las siguientes herramientas estratégicas, que nos resulta oportuno resaltar a continuación. Por la utilidad, actualidad y aplicación que pueden tener para una organización como lo es el Banco de la Nación Argentina.

De acuerdo con Bartlett, C. A. y Wozny, M. (2004) el "manual de estrategia de cinco páginas" es una forma concisa y objetiva, de juntar a los cargos gerenciales de

Comercio Exterior en una sesión de debate, para responder de forma sencilla a qué dinámica sigue el mercado comex, qué actividades esenciales desarrollan hoy nuestros competidores, cómo respondemos a esto, cuál será nuestra mayor exigencia competitiva de aquí a 3 años y cómo planificamos nuestro accionar en función aquello. Este libro se propondrá ser un escrito abierto, franco y que afronte la realidad con una cultura organizativa veloz, simple y confiada en sí misma.

Si bien el manual lo debaten los altos cargos, el sentido de Jack Welch fue disminuir la cantidad de niveles jerárquicos porque las nóminas atentaban contra el trabajo conjunto de las personas. En su lugar propuso equipos selectos. Y medir entonces los resultados estadísticos internos en comparación de pautas externas de competitividad.

La "sesión C" que relatan Bartlett, C. A. y Wozny, M. (2004) estaba direccionada a los ejecutivos que ocupaban puestos altos. Para que tengan a bien reconocer a los líderes futuros, confirmar su formación y entrenamiento y precisar los planes sucesorios de los puestos claves. Estos estrategias son quienes más contribuyen a delinear los mapas profesionales. Puesto que determinan qué debemos esperar razonablemente de cada puesto y qué habilidades son determinantes para poder trabajar en ellos. Jack Welch nos legó con su ejemplo que los puestos claves destinan cómo mínimo el 70% de su tiempo a ocuparse de asuntos de recursos humanos. En comercio exterior nos queda mucho más por avanzar en la descripción de los mapas profesionales del sector y la sucesión de sus puestos estratégicos.

El “proceso de retroalimentación en 360 °” que mencionan Bartlett, C. A. y Wozny, M. (2004) significó que las calificaciones laborales de un agente sean realizadas en forma simultánea por jefes, homólogos y subordinados. En una escala del 1 al 5 y con especial atención a los siguientes tópicos: su enfoque de calidad y su trabajo en equipo. Ya que con estas calificaciones más realistas y democráticas se pueden detectar mejor las necesidades de formación, reemplazo y crecimiento. Hoy en día, en comercio exterior las calificaciones siguen siendo elaboradas solamente por rangos superiores al evaluado.

El “*Work-Out*” enunciado por Bartlett, C. A. y Wozny, M. (2004) fue un foro periódico que se celebraba fuera de la empresa y a los que asistían entre 40 a 100 personas. El objetivo de estos grupos era compartir puntos de vistas sobre cómo tratarse entre jefes y empleados y sobre cómo mejorar la eficiencia en la forma de hacer del negocio. Para dar libertad a la creatividad, no cohibir las expresiones de los empleados y garantizarles una respuesta e implementación a sus ideas; las reuniones de 3 días no se celebraban en el ámbito de la empresa y eran modeladas por asesores externos. El jefe de unidad únicamente abría las reuniones con un discurso en el que ponía en jaque el reto que se planteaba. Para después abandonar la reunión y permitir a los empleados identificar los problemas, debatir las soluciones y elaborar sus presentaciones. Si bien el Instituto Malvinas Argentinas, formador y capacitador de Banco Nación, reúne anualmente a empleados de distintas zonas geográficas del país en sus cursos de actualización normativa en comercio exterior, sería muy productivo como paso anterior, poner en marcha estas reuniones con agentes del mismo radio

geográfico, en un lugar físico neutral, para allanar el camino de las rigideces propias de cada lugar.

El disparador de “mejores prácticas” descrito por Bartlett, C. A. y Wozny, M. (2004) se basaba en aprender de la experiencia exitosa de nuestros competidores y encontrar la manera de aprender de aquellos que reportan una productividad mayor a la nuestra. Para eso necesitamos estudiar el modelo de negocios de los bancos que logran la mayor satisfacción del cliente comex en el mercado. Y entender con qué medida contribuimos con los servicios bancarios, hacer más productivas las tareas de los consumidores comex. Con el fin que de reporte mayor grado de adherencia y recomendación para con nosotros.

Por último, Jack Welch tomó del “Seis Sigma” de Motorola Inc. las siguientes consignas, que serían fructíferas al implementar en BNA. Primero, garantizar los mecanismos de evaluación, acción y retroalimentación necesarios para que los agentes comex estén contentos con la calidad de nuestros servicios y procesos y sepan transmitirla. Segundo, asegurar la calidad de dirección en todos los puestos claves de la compañía, con la presencia de “personas clase A” caracterizadas por su “energía, habilidad de energizar a los demás, entereza y ejecución”. De manera tal, que un futuro no muy lejano todos seamos “personas clase A”. Tercero, perder el miedo a la tecnología e iniciar un camino seguro hacia el negocio electrónico de los servicios bancarios comex y la digitalización integral del comercio exterior, a partir de revisiones mensuales de nuestros sistemas operativos, capacidad de procesamiento y calidad de servicio.

5.2 Aportes de la Propuesta de Valor Actual surgida de la aplicación del Modelo Canvas a la Propuesta Única de Valor Comex (USPcx)

En síntesis, la Propuesta de Valor Actual ofrece 6 categorías de productos, a individuos y empresas:

- Encuadramiento cambiario de los ingresos y egresos de divisas al Mercado Único y Libre de Cambios (M.U.L.C) de la República Argentina.
- Liquidación de operaciones en el M.U.L.C. argentino a partir de los instrumentos bancarios internacionales de cobro y de pago.
- Seguimiento de nominaciones en SECOEXPO, SECOIMPO y de regímenes informativos.
- Otorgamiento de líneas de crédito vigentes con fondeo local o del exterior.
- Concesión de garantías y avales internacionales: cartas de crédito *stand by*.
- Compra y venta de moneda extranjera: billetes y divisas.

La Propuesta Única de Valor Comex (USPcx) debe mantener de la Propuesta de Valor Actual los siguientes atributos:

- Banco más antiguo y más grande del país (trayectoria y experiencia por más de 125 años).

- Marca arraigada, sólida y permanente en el colectivo imaginario de la sociedad argentina.
- Cobertura nacional (presencia geográfica en todo el territorio argentino) e internacional (en las principales plazas financieras del exterior).
- Posibilidad de operar directo con el exterior desde cualquier sucursal del país.
- Calidad de asesoramiento personal en el punto de contacto.
- Líder en precio y actualización normativa.
- 6 categorías de productos comex para clientes de banca individuos y banca empresas.

La Propuesta de Valor Actual puede ser mejorada en su desempeño, novedad, diseño y rapidez de acceso a los productos comex sobre las bases de la marca-*status* y de la conveniencia de poder operar con una institución que reúne los atributos enunciados. Pero debemos asegurar facilitar la calidad de interacción y retroalimentación en los *touchpoints* personales y digitales. Ya que nuestros competidores no tienen los beneficios de nuestra cobertura geográfica, sólo operan directo con el exterior desde las ciudades capitales o centralizan la contabilización de su operatoria en Buenos Aires con incidencia de costos ocultos. Además por ser un banco de ámbito público tenemos un compromiso obligatorio con el desarrollo económico, social y ambiental de la sociedad argentina que la banca privada no lo tiene.

5.2.1 La Propuesta Única de Valor Comex (USPcx)

Después de aplicar la lógica del Modelo de Negocios Canvas sobre los servicios bancarios comex del BNA y observar los módulos a partir de los cuales podemos ampliar nuestra Propuesta de Valor Actual y construir la Propuesta Única de Valor Comex (USPcx), esta última debería contemplar la posibilidad de incorporar los siguientes atributos a los ya existentes.

La revista corporativa: “Vía Directa” tiene como público objetivo a todo el personal del BNA. Pero se podría explorar la posibilidad de una revista que no sólo cuente con información del banco sino concebida para que las empresas comex tengan acceso a información de mercados específicos, sectores económicos en crecimiento en el mundo, informes de casos exitosos. Es una vía directa para derramar la experiencia comex del BNA y acrecentar el posicionamiento de marca-*status*. Y cuando comprendemos que no sólo comercializamos servicios sino información, si les brindamos información relevante a los consumidores, hasta nos pagarán por ella. Por lo que iniciaríamos otra categoría de producto: el de la información comex.

La digitalización de los documentos tomó especial impulso desde que se conoció el funcionamiento de las obligaciones de pago bancario (*BPO*), que vendrían a funcionar como cartas de crédito electrónicas y demandan inversiones muy altas en la seguridad de las plataformas digitales de las operaciones internacionales de los bancos. En este sentido, algunas de las oficinas del BNA ya iniciaron la digitalización de sus operaciones durante el período de 10 años que norma el B.C.R.A. Lo que se denomina

guarda documental digital y permite mitigar las desventajas de la guarda documental física sin sustituirla. Aquí se abrirían las puertas a otra categoría de producto: el de la guarda documental física y digital de las transacciones. Cabe destacar que hoy en día las empresas, por los costos espaciales y temporales de mantener e inventariar sus archivos operacionales, muchas veces tercerizan este servicio con organizaciones dedicadas a la gestión documental y custodia de archivos.

Por el alto grado de especificidad e inmediatez de la consumación de una operación de comercio exterior, se requeriría de una asesoría complementaria las 24 horas por mesa de ayuda o *call center* exclusivo para los negocios internacionales. La mesa de ayuda al cliente comex podría ser digital (en el sitio *web* oficial) o telefónica (0800-BNA COMEX) y funcionaría como una herramienta oportuna de ayuda técnica y derivación directa hacia los oficiales comex.

El área de nación seguros de Banco Nación podría ofrecer seguros de crédito a los exportadores y seguros de caución para importadores. También podría valerse de la calificación de aquellos en la determinación de los montos. Y así incorporamos otra categoría de producto: los seguros de comercio exterior.

Aún nos queda más por avanzar en el e-Comex, entendido como la banca electrónica del comercio exterior, que le permitiría a los usuarios enviar su documentación por vía *online* sin necesidad de duplicar el envío en formato papel. Con los beneficios que reportaría al compromiso ambiental de oficinas con menos papeles.

Del mismo modo, se podría evolucionar hacia el camino de la calidad total en comercio exterior a partir de la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, normas ISO y Sistemas de Evaluación Ambiental que nos permitan ordenar los procedimientos bancarios con la lógica del cliente y dar trazabilidad a todos los productos comex.

“BNA EXPORTA” fue creado el 31 de octubre de 2002 y es un programa que por primera vez incorporó otra categoría de producto a las comercializadas habitualmente, como son los servicios de consultoría y apoyo de información estratégica para la toma de decisiones en los negocios de exportación: perfiles de mercado, identificación de canales de distribución, oficinas de negocios en el exterior y asistencia técnica para la confección de agendas de negocios en el exterior. Es un paradigma clave de sinergias óptimas entre nuestra red de sucursales nacionales y filiales del exterior.

Y esto es el mejor ejemplo ya concebido de lo que pretendemos lograr con la Propuesta Única de Valor Comex (USPcx). Transmitir a todos los actores claves del comercio exterior del BNA, que las 6 categorías de productos que comercializamos en la Propuesta de Valor Actual, deben ser ampliadas por las siguientes:

- Servicios de información comex.
- Servicios de guarda documental física y digital de las transacciones.
- Servicios de asesoría complementaria las 24 horas por mesa de ayuda o *call center* exclusivo de los negocios internacionales.

- Servicios de seguros de comercio exterior.
- Servicios de banca electrónica del comercio exterior (e-Comex).
- Servicios de consultoría y apoyo de información estratégica para la toma de decisiones en los negocios de exportación e importación.
- Todos nuestros productos en concordancia con los Sistemas de Gestión de Calidad, normas ISO y Sistemas de Evaluación Ambiental.

Todos estos nuevos atributos de los servicios bancarios comex del BNA tendrían lugar en el ámbito de las oficinas oper-comex. Oficinas oper-comex son lugares de trabajo ocupados según Welch por “personas clase A”, orientadas a captar negocios en el país y en el exterior a partir de las siguientes consignas.

Primero, los agentes comex deben ser formados y facultados para desarrollar un perfil comercial como operativo (perfil oper-comex). Porque el cliente comex demanda que el oficial que lo asesora tenga los conocimientos suficientes para operacionalizar su transacción y darle la respuesta más viable desde el punto de vista técnico, de mercado y crediticio.

Segundo, los clientes comex deben estar ordenados alfabéticamente en una base de clientes comex, con la integración de una ficha comex modelo (anexo 1). El objetivo de esta ficha es tener una primera aproximación de los servicios comex más relevantes para el cliente en función de sus necesidades operacionales. El objetivo de la base de datos comex es mantenernos actualizados de las necesidades de los

consumidores actuales y potenciales. Por lo que su consulta, actualización, comunicación y retroalimentación mensual con los usuarios es fundamental.

En síntesis, la Propuesta Única de Valor Comex (USPcx), quedaría de la siguiente manera.

En BNA somos el banco para todos, a la medida de cada uno.

En BNA somos el banco que esta "PRESENTE" en el comercio exterior argentino desde hace 125 años.

Estamos "PRESENTE" en 627 sucursales de la Argentina y 16 filiales del exterior.

Estamos "PRESENTE" en 41 oficinas de comercio exterior de la Argentina y en 3 agencias, 4 sub-agencias, 7 sucursales operativas y 3 oficinas de representación del exterior.

Estamos "PRESENTE" en todas las provincias argentinas y en los principales centros financieros del exterior: Nueva York, Miami, Madrid, Panamá, George Town, Pekín, Caracas, San Pablo, Río de Janeiro, Porto Alegre, Montevideo, Asunción, Concepción, Encarnación, Villarica, Santiago de Chile, Santa Cruz de la Sierra.

Estamos "PRESENTE" para las empresas y estamos "PRESENTE" para los individuos.

Estamos "PRESENTE" en los puntos de contacto personales y en los puntos de contacto digitales. Y recreamos nuevos canales de comunicación para que usted

reciba nuestra atención personalizada las 24 horas del día, en nuestro *call center* comex exclusivo o mesa de ayuda que lo derivará al punto de contacto personal más cercano.

Nuestra imagen tiene el conocimiento, la simpleza, la transparencia, la solidez, confianza, la reserva, la armonía y la trayectoria de un templo griego. Que se actualiza a la modernidad, recrea su funcionalidad y está cerca de sus necesidades comex.

Nuestra identidad con la marca país ha sabido sortear los altibajos de la historia y capitalizar la trayectoria. Una experiencia que se propone estar a su servicio desde una experiencia comex de vanguardia. Que hace de nuestro saber hacer, nuevas categorías de producto a su servicio.

Nuestros valores son la seguridad operativa y la solvencia bancaria en un entorno más cercano y funcional con sus necesidades comex.

Somos el banco adonde puede recibir atención personalizada y actualizada sobre cómo liquidar divisas, qué instrumento bancario es el más acertado para sus necesidades operativas, qué seguimiento cambiario debe realizar a sus operaciones, en cuáles regímenes informativos debe realizar su presentación y cómo acceder a financiación y garantías o avales internacionales.

Somos el banco que le brinda información estratégica comex para crecer en los mercados internacionales.

Somos el banco que protege el archivo de sus operaciones por más de una década.

Somos el banco que le asesora con las últimas actualizaciones normativas.

Somos el banco que podemos otorgarle los seguros de exportación e importación que su operación necesita para concretarse.

Somos el banco que tenemos nuestra propia banca electrónica y avanzamos con usted cada día más en el *e-business* del comercio exterior. Pero lo que le ofrecemos nuestro e-Comex y la posibilidad de participar en el desarrollo de nuestras plataformas digitales.

Somos el banco que le da servicios de consultoría y apoyo en nuestras oficinas de la Argentina y en nuestras filiales del exterior.

Somos el Banco que auditamos nuestros procesos y buscamos la manera de ser mejores los 365 días del año. Por eso nos evaluamos constantemente con los Sistemas de Gestión de Calidad, normas ISO y Sistemas de Evaluación Ambiental. Porque creemos que la calidad total es lo mejor que le podemos ofrecer a usted y al Medio Ambiente.

No somos un banco de minorías ni de mayorías. Somos el banco de todos, a la medida de cada uno.

Somos el banco para todo el comercio internacional, a la medida de cada importador o exportador argentino.

Tenemos la mayor trayectoria, la mayor experiencia, el mayor alcance global y directo con el exterior.

Tenemos muy buenas tarifas sin costos ocultos.

Tenemos soluciones comex a su medida y la voluntad de continuar en nuestro país y en el exterior a su servicio.

CONCLUSIONES

Luego de analizar el Modelo de Negocios de comercio exterior del Banco de la Nación Argentina bajo la lógica del Canvas y dar cuenta de sus aportes a la Propuesta Única de Valor Comex (USPcx), no podemos perder de vista que nuestras acciones y omisiones construyen o destruyen una propuesta de valor. Y que conservar una reputación positiva en la mente de los clientes comex es producto de una construcción institucional colectiva y continua.

Si apostamos por la calidad total como el principal parámetro de medición, corrección, prevención, anticipación y éxito de nuestro modelo de negocios; es imperante que los consumidores perciban este atributo en todos nuestros sectores y en todas nuestras líneas de producto. Porque la USPcx no puede estar dissociada de nuestra imagen de marca. Por lo que nuestra comunicación visual personal y digital debe ser un cuerpo íntegro con nuestra estrategia corporativa de gestión empresarial.

La Propuesta Única de Valor Comex (USPcx) es el resultado de tomar las decisiones adecuadas a tiempo. Y la primera determinación acertada es conservar a nuestro banco de la dicotomía de ser el banco de mayorías o de minorías, en lugar de ser una entidad financiera para todos a la medida de cada uno. Y también de cada uno de los hacedores del comercio exterior argentino.

No basta con *branding* interno o *branding* externo. Hoy la modernidad nos exige ser parte de nuevas categorías de productos y de formas de llegar a destino. Porque en

comercio exterior nuestro destino es el mundo. Y el *e-branding* es la manera más directa de llegar a cualquier lugar cercano o remoto del planeta. Si en el módulo personas de nuestra página web proclamamos: “ en el Banco de la Nación Argentina descubrirás que llegar a todo el mundo es muy fácil”, hay que hacerlo fácil. Si también en el módulo empresas de nuestro sitio web oficial anunciamos: “ insertarse en los mercados externos o incrementar sus negocios internacionales es más fácil de lo que imagina” entonces debemos cumplirlo o replantearnos de qué manera hacemos las cosas, especialmente en los puntos de contacto con el cliente. Ya que es en estos puntos que se cruza la frontera entre estar adentro o afuera de un negocio. Porque es en los *touchpoints* que nuestros clientes nos convalidan o nos descartan a partir de su experiencia en los *moments of truth*.

En este sentido, es importantísimo que internalicemos que no vendemos un producto, no prestamos un servicio sino que posibilitamos o no una experiencia. El *e-branding* es fundamental para dar una experiencia comex de calidad. Y sugerimos que toda nuestra experiencia en descripción de procedimientos sea puesta al servicio de elaborar, implementar y auditar normas de calidad de atención en los puntos de contacto personales y digitales. Porque en la actualidad no contamos con auditorías sistémicas del valor de marca de Banco Nación ni de estudios aplicados de nuestra valoración en el tiempo por parte del consumidor.

De ahí que postulamos como motores de cambio a las oficinas oper-comex, es decir, lugares de atención con perfiles operativos y comerciales integrados como una experta unidad funcional de negocios. Que prestará experiencias comex de calidad

superior valorada y será asimilada por el cliente como una Propuesta Única de Valor Comex (USPcx) revisada, ampliada y perfeccionada anualmente, por visiones de gestión orientadas a la mejora continua y las relaciones de calidad a largo plazo. Porque entendemos que los *moments of truth* cada vez empiezan antes. Y es menester repensar nuestra experiencia de comercio exterior desde el momento cero de la verdad o *zero moments of truth (ZMOT)*. A partir de un análisis *in situ* de los detonantes que llevaron al consumidor comex a tomar la decisión de contratarnos o no *a posteriori* de su evaluación mental en un instante de nuestra calificación en línea.

En conclusión, el proceso de creación de la experiencia bancaria comex empieza por todos lados. Porque según Edgar Morin (1997) “ [...] todo puede comenzar desde no sabe dónde, todo debe comenzar desde todas partes, por varios extremos, es preciso que se operen varios comienzos a la vez, se sincronicen, se sinergicen, hagan remolino [...] ”.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Álvarez, D. y Del Santo, O. (2012). *Marketing de atracción 2.0*. Madrid: Puro *marketing* Grupo Mediazó.

Bloom, P., Hayes, T. y Kotler, P. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Clark, T. y Osterwalder, A. (2012). *Tu modelo de negocio*. España: DEUSTO S.A. EDICIONES.

Keller Lane, K. (2012). *Strategic brand management* (4.^a ed.) New York: Prentice Hall.

Keller Lane, K. y Kotler, P. (2009). *Marketing management* (13.^a ed.) New York: Prentice Hall.

Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales de marketing: de la A a la Z*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. (2005). Preguntas más frecuentes sobre *marketing*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

Kotler, P. y Trías de Bes, F. (2004). *Marketing lateral*. Madrid: Prentice Hall.

Lecinski, J. (2011). *ZMOT* ganando el momento cero de la verdad. Google Inc.

Matathia, I. y Salzman, M. (2000). Tendencias: estilos de vida para el nuevo milenio. Barcelona: Planeta.

Morin, E. (1997). Para salir del siglo XX. Barcelona, España: Kairós.

Osterwalder, A. (2015). Diseñando la propuesta de valor: cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando. España: DEUSTO S.A. EDICIONES.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. España: DEUSTO S.A. EDICIONES.

Reeves, R. (1961). *Reality in advertising*. New York: Alfred A. Knopf.

Ries, A. y Trout, J. (2002). Posicionamiento: la batalla por su mente. México: Mc Graw Hill Interamericana de México.

Rivkin, S. y Trout, J. (2009). *Repositioning: marketing in an era of competition, change and crisis*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Rivkin, S. y Trout, J. (1998). *The power of simplicity*. New York: Mc Graw Hill.

Stalman, A. (2014). *Brand off on*. El *branding* del futuro. Barcelona: Ediciones gestión 2000.

Trout, J. (2001). *Diferenciarse ó morir*. Cómo sobrevivir en un entorno competitivo de alto riesgo. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana de España.

Páginas web:

Información obtenida del sitio web

<http://www.guillermobrea.com/branding/proyectos/banco-nacion/>, recuperado el 15 de mayo del 2016.

Información obtenida del sitio web <https://www.bna.com.ar>, recuperado el 14 de mayo de 2016.

Información obtenida dl sitio web oficial de McKinsey & Company

<http://www.mckinsey.com/>, recuperado el 23 de junio de 2016.

Ryan, D. y Jones, C. (2011). *Best digital marketing campaigns in the world: mastering the art of customer engagement*. Recuperado de <http://aut.ebiblib.com.au.ezproxy.aut.ac.nz/patron/FullRecord.aspx?p=730278>

Cañuela Moreno, L. M. (2013). Qué es el customer engagement y cómo lograrlo a través de las redes sociales. Dicotomía blogs de artículos y noticias sobre comunicación, *marketing* y redes sociales. Recuperado de <https://dircomtomia.com/2013/09/18/que-es-el-customer-engagement-y-como-lograrlo-a-traves-de-las-redes-sociales/>

Otros:

Bartlett, C. A. y Wozny, M. (2004) La transformación de General Electric en dos décadas: el liderazgo de Jack Welch. Caso de LACC número 303-S12. Cambridge: *Harvard Business School*.

Hollebeek, L.D. (2011). *Exploring customer brand engagement: definition & themes*, *Journal of strategic marketing*.

ANEXOS

ANEXO 1: Ficha Comex

RAZON SOCIAL:

CUIT:

TELEFONO:

CODIGO DE AREA:

TELEFONO 1:

TELEFONO 2:

FAX:

CORREO ELECTRONICO 1:

CORREO ELECTRONICO 2:

DIRECCIÓN WEB:

ENCARGADO EXTERIOR:

NOMBRE:

CARGO:

PERFIL DE LA EMPRESA (marcar con “X” la opción que corresponda):

ACTIVIDAD PRINCIPAL:

PRODUCTORA (...) COMERCIALIZADORA (...)

¿PERTENECE A UN GRUPO ECONOMICO? No (...) Si (...)

DENOMINACION DEL GRUPO ECONOMICO:

AÑO DE INICIO EN EXPORTACIONES:

RANGO DE EXPORTACIONES DEL ÚLTIMO AÑO:

Menos de U\$S 100.000 (...)

De U\$S 100.000 hasta 500.000 (...)

De U\$S 500.001 a 2.500.000 (...)

De U\$S 2.500.001 a 5.000.000 (...)

Más de U\$S 5.000.001 (...) 1

PRECIO PROMEDIO EN U\$S VALOR FOB DE SUS EXPORTACIONES:

TIENE DISTRIBUIDOR/REPRESENTANTE EN EL EXTERIOR:

No (...) Si (...)

¿EN QUE MERCADO DE EXPORTACION? (Designe países o ciudades):

.....

CERTIFICACIONES OBTENIDAS (ISO 9000, etc.):

.....

OTRA INFORMACION ADICIONAL DE LA EMPRESA:

.....

PERFIL DE LOS PRODUCTOS EXPORTADOS:

DESCRIPCION DEL PRODUCTO 1:

.....

Posición Arancelaria (6 dígitos NCM):

MARCA DE EXPORTACION:

DESCRIPCION DEL PRODUCTO 2:

.....

Posición Arancelaria (6 dígitos NCM):

MARCA DE EXPORTACION:

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO 3:

.....

Posición Arancelaria (6 dígitos NCM):

MARCA DE EXPORTACION:

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO 4:

.....

Posición Arancelaria (6 dígitos NCM):

MARCA DE EXPORTACION:

INDIQUE LOS PAISES A LOS QUE EXPORTA:

1.

2.

3.

4.

5.

PERFIL DE PRODUCTOS IMPORTADOS:

DESCRIPCION DEL PRODUCTO 1:

.....

Posición Arancelaria (6 dígitos NCM):

DESCRIPCION DEL PRODUCTO 2:

.....

Posición Arancelaria (6 dígitos NCM):

DESCRIPCION DEL PRODUCTO 3:

.....

Posición Arancelaria (6 dígitos NCM):

DESCRIPCION DEL PRODUCTO 4:

.....

Posición Arancelaria (6 dígitos NCM):

INDIQUE LOS PAISES DE LOS QUE IMPORTA HABITUALMENTE:

1.....

2.....

3.....

4.....

Esta ficha tiene por objetivo solicitarle la información incluida en la misma. El Banco de la Nación Argentina será el único responsable de la base de datos que se forme con la información requerida, la que será utilizada para establecer perfiles determinados

con fines promocionales, comerciales y de apoyo al comercio exterior. Sólo será destinatario de la información el Banco de la Nación Argentina. Si Ud. decide completar la ficha, se entenderá que Ud. ha brindado su consentimiento expreso para que el Banco de la Nación Argentina pueda almacenar, conservar, y en forma general, procesar la información brindada. Asimismo, el Banco de la Nación Argentina no será responsable de los errores u omisiones que la ficha pueda contener o reflejar.

Firma:

Aclaración:

Lugar y fecha:

Fuente: Programa BNA EXPORTA (2002).

CURRICULUM VITAE



DATOS PERSONALES

María Belén Marchi.

Fecha de nacimiento: 4 de enero de 1988.

Lugar de nacimiento: Rafaela, Santa Fe, Argentina.

Edad: 28 años.

Nacionalidad: argentina.

Estado civil: soltera.

DNI: 33.553.013.

Domicilio: Mársico 1215, Rafaela, Santa Fe, Argentina.

Teléfono: (54) 03492 – 15525064.

E-mail: mariabelenmarchi@gmail.com

ESTUDIOS REALIZADOS

Estudios de Postgrado

Cursado en la Universidad de Palermo (UP).

Título: *MBA Master in Business Administration Executive*.

Maestría en Dirección de Empresa.

Legajo: 0075915.

Buenos Aires, Argentina.

Inicio de cursado: 2012.

Fin de cursado: 2013.

Estudios Universitarios

Cursado en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES).

Título: Licenciatura en Comercio Exterior.

Matrícula: 21.986.

Rafaela, Santa Fe, Argentina.

Inicio: 2006.

Fin: 2010.

Estudios Secundarios

Cursado en el Colegio Nuestra Señora de la Misericordia.

Título: Educación Polimodal en Humanidades y Ciencias Sociales con Itinerario formativo en Educación Sanitaria y Ambiental.

Rafaela, Santa Fe, Argentina.

Inicio: 2000.

Fin: 2005.

Estudios Primarios

Cursado en el Colegio Nuestra Señora de la Misericordia.

Rafaela, Santa Fe, Argentina.

Inicio: 1994.

Fin: 1999.

TÍTULOS OBTENIDOS

- Licenciada en Comercio Exterior.

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES).

Matrícula: 21.986.

Rafaela, Santa Fe, Argentina.

Inicio: 2006

Fin: 2010.

- Operadora de Comercio Exterior con Certificación Internacional y el aval del Bloque Empresarial Aduanero Bioceánico.

Montevideo, Uruguay.

Año: 2010.

- *First Certificate*

Rendido y aprobado en la Argentina en diciembre de 2011.

PREMIOS Y DISTINCIONES

- Miembro de la Comisión de Abanderados y Escoltas de Bandera Nacional y Papal del Colegio Nuestra Señora de la Misericordia.

Rafaela, Santa Fe, Argentina.

Enero de 2005.

- Premio Estímulo mención Archivo Histórico Municipal de Rafaela por desempeño en el campo de la Investigación Histórica.

Municipalidad de Rafaela.

Rafaela, Santa Fe, Argentina.

Diciembre de 2005.

- Reconocimiento al Mérito Académico.

Municipalidad de Rafaela.

Rafaela, Santa Fe, Argentina.

Diciembre de 2005.

ANTECEDENTES LABORALES

Banco de la Nación Argentina

Jefe de área de Comercio Exterior.

Sucursal Rafaela, Santa Fe, Argentina.

Inicio: desde Agosto de 2010 hasta la fecha.

OTROS ANTECEDENTES

INFORMÁTICA

Manejo de los siguientes Programas:

Adobe Reader.

Corel Paint Shop Pro.

Internet Explorer.

Microsoft Office.

Microsoft Excel.

SWIFT.

Windows 10.

IDIOMAS

Manejo de los siguientes idiomas:

Inglés.

(*First Certificate* y asistencia a un curso regular de inglés avanzado).

Alemán

(Asistencia a un curso regular con vistas a rendir el *Mittelstufe*).

Francés

(Asistencia a un curso regular con vistas a rendir un examen internacional B1)

Italiano.

MÚSICA

Estudios de violín con profesora particular desde enero de 2015 hasta la fecha.

Estudios de guitarra con profesor particular desde enero de 1996 hasta la fecha.

Estudios de canto lírico en la Escuela Municipal de Música Remo Pignoni de Rafaela de enero de 2016 hasta la fecha.

LUGAR Y FECHA

Rafaela, 23 de junio de 2016

FIRMA Y ACLARACIÓN

María Belén Marchi.