



# UADE

Universidad Argentina De la Empresa

Facultad de Administración y Negocios

## **Trabajo de Investigación Final**

*El impacto del CRM en las Entidades  
Financieras Online: como la digitalización  
revolucionaria la forma de hacer negocios y la  
relación con el cliente.*

Autores:

Giménez, H. Ignacio                      L.U.:1027576

Markevicius, Martina D.                L.U.:1025800

Nunes, Damián M.                        L.U.:1027806

Tutora: De Arteche, Mónica R.

## **Resumen**

El objetivo fundamental de este trabajo de investigación fue entender cuál es el impacto que una herramienta como el Customer Relationship Management (CRM) tiene sobre grandes compañías como son las Entidades Financieras, específicamente en su canal online. A lo largo del trabajo, se propone dar a conocer como mediante la correcta aplicación de la herramienta se pueden lograr beneficios tanto cualitativos como cuantitativos.

Este trabajo estuvo dividido en tres partes. En primera instancia, se encontrará el marco teórico en donde se dará comienzo con la identificación del cambio de paradigma o migración de la banca hacia el ámbito online, resaltando los principales desafíos que debieron superar las entidades financieras del siglo XXI. Luego, se continuó identificando las principales implicancias que la disciplina de Marketing Relacional tiene sobre la implementación de una estrategia enfocada en el cliente en los bancos. Y, por último, se desarrolló la definición de la herramienta de CRM, especificando sus enfoques, tipos, beneficios y casos de éxito en la República Argentina.

La segunda parte estuvo compuesta por el estudio o trabajo de campo, basado en una metodología mixta y tipo de investigación descriptiva. En ella, mediante la triangulación de herramientas como entrevistas a expertos en la disciplina; cuestionarios a los responsables de la aplicación de CRM en los bancos y; encuestas a usuarios de Online Banking, se logró dar sustento a este trabajo, para luego arribar a la conclusión final.

La conclusión fue, entonces, la parte final de nuestro desarrollo, en la cual se apreciaron las respuestas a nuestros interrogantes, que fueron los impulsores de nuestro trabajo de investigación en primer lugar.

Los resultados obtenidos circundan principalmente en la apreciación de la ventaja competitiva que genera la implementación de una herramienta de CRM en las entidades financieras Online. Analizando asimismo el impacto que tiene la generación de relaciones redituables con los clientes que a largo plazo se traducen en resultados económicos positivos.

## **Abstract**

The principal purpose of this research was to understand the impact that a solution like Customer Relationship Management (CRM) has on great companies such as Financial Entities, especially on its Online Channel. Along this investigation, we aim to show how the correct application of the CRM tool can achieve both qualitative and quantitative benefits.

This paperwork was divided in three parts. The first one consisted of the theoretical framework which will begin with the identification of the change of paradigm or migration of the banks towards the online channel, highlighting the principal challenges that the financial institutions of the 21st century must overcome. Afterwards, we continued to identify the principal implications that the discipline of Relationship Marketing had on the implementation of a client-focused strategy in banks. And, finally, the CRM tool definition would be developed, as well as its approaches, types, benefits and success cases in Argentina.

The second part consisted of the field work or study, based on a mixed methodology and a descriptive investigation. By the triangulation of tools such as experts in the discipline interviews; questionnaires of the ones responsible for the application of CRM in banks, and Online Banking user surveys; we will give support to this investigation and then come to a conclusion.

The conclusion would be, then, the final step of our development, in which the answers to our questions can be appreciated. These were the drivers of our research in the first place.

The results obtained were principally about the appreciation of the competitive advantages that a tool like CRM could have on online financial entities. Analyzing, as well, the impact that these has on the generation of profitable long term relationships with the customers, that in the long run would traduce in economic profit.

## Contenido

Resumen .....	1
Abstract.....	3
1. Justificación .....	7
2. Objetivos y alcance de la investigación .....	9
2.1: Objetivo general y objetivos específicos.....	9
3. Marco teórico .....	10
3.1. Sector financiero Argentino. Evolución hacia el ámbito on-line .....	11
3.1.1 Una breve introducción al sistema bancario Argentino actual .....	11
3.1.2. El modelo de negocios de la Banca y su migración hacia un ámbito transaccional.....	12
3.1.2.1 Nuevos desafíos y oportunidades a superar por los Bancos del siglo XXI.....	15
3.1.3 Online Banking, el nuevo paradigma.....	18
3.1.3.1. El advenimiento de la era de la información: la evolución de la tecnología .....	18
3.1.3.2. El Banco del futuro: Definición e implicancias del homebanking en Argentina. ....	19
3.1.3.3. El comportamiento del consumidor de Online Banking. ¿Cuáles son los factores que influyen en él? .....	21
3.1.3.4. Vulnerabilidades de la Banca Digital: Problemas de seguridad y privacidad .....	23
3.2 Marketing Relacional en el Siglo XXI .....	25
3.2.1 El Marketing Relacional y sus distintos conceptos ¿Cuál es su relación con otras ramas de la materia?.....	25
3.2.1.1. Marketing Transaccional vs. Marketing Relacional. Importancia creciente del marketing relacional .....	27

3.2.2. ¿Cómo funciona una estrategia de marketing relacional? .....	28
3.2.2.1. Objetivos Básicos.....	29
3.2.2.2. Modelo interpersonal del marketing de relaciones.....	30
3.2.3. Relationship Marketing en la era digital .....	31
3.3: CRM como herramienta competitiva .....	34
3.3.1 Concepto y naturaleza .....	34
3.3.1.1 Aproximaciones al CRM.....	35
3.3.2 Elementos del CustomerRelationship Management y tipología .....	36
3.3.2.1 Costos de implementación .....	39
3.3.3 Beneficios de la adopción del CustomerRelationship Management	40
3.3.4. CustomerRelationship Management en las entidades financieras online .....	42
3.3.4.1 CRM en Argentina. Casos de éxito .....	43
4. Metodología de la investigación .....	45
5. Estudio de Campo.....	49
5.1. Santander Rio.....	49
5.2. Triangulación Metodológica.....	50
5.2.1. Análisis de Entrevistas a Expertos .....	50
5.2.1.1. Análisis de la Entrevista al Lic. Alan Lerner.....	50
5.2.1.2. Análisis de la Entrevista al Lic. Hugo Brunetta .....	54
5.2.1.3. Conclusiones.....	58
5.2.2. Análisis de los Cuestionarios a responsables de CRM en el Banco Santander Rio.....	60
5.2.2.1. Análisis del Cuestionario al Lic. Máximo Mosquera .....	60
5.2.2.2. Análisis del Cuestionario al Gerente de Sucursal del Banco Santander Rio.....	62
5.2.2.3. Conclusiones.....	64

5.2.3. Cuadro comparativo entre Entrevistas y Cuestionarios.....	65
5.2.4. Escala de Osgood .....	69
5.2.5. Encuestas a Usuarios de Online Banking. ....	72
5.2.5.1. Análisis de los resultados obtenidos mediante las Encuestas .....	73
Conclusiones Finales .....	79
Bibliografía .....	82
Anexos .....	86
Anexo 1. Desarrollo de Entrevistas.....	86
1.1 Entrevista a Alan Lerner.....	86
1.2 Entrevista a Hugo Brunetta .....	93
Anexo 2. Desarrollo de Cuestionarios.....	101
2.1. Cuestionario Máximo Mosquera .....	101
2.2. Cuestionario Gerente de Sucursal de Santander Rio .....	106
Anexo 3. Desarrollo de Encuestas .....	109
3.1. Encuesta realizada a Usuarios de Online Banking .....	109
3.2. Respuestas obtenidas de las Encuestas realizadas .....	111
3.3. Descripción de la muestra en Gráficos.....	116

## **1. Justificación**

A lo largo de los años, la industria bancaria se vio altamente afectada por múltiples factores que tuvieron un efecto directo en su estructura y modelo de negocios. Empezando por la recesión económica que se desencadenó en nuestro país durante el 2001, así como también la crisis hipotecaria del 2008 en los Estados Unidos de América como cuna del mercado financiero mundial, trajeron aparejado un cambio rotundo de paradigma de las entidades financieras. Su modelo de negocios tradicional que preponderantemente los situaba bajo el rol de prestamista empezó a migrar hacia un modelo fundamentalmente transaccional, donde ahora el principal foco se encuentra en captar la atención de la masividad de clientes a través de la oferta de múltiples productos.

Asimismo, con el advenimiento de las tecnologías informáticas se generó un cambio en las costumbres y los hábitos de la sociedad como consecuencia de la difusión de Internet. El sector financiero comprendió que no podía actuar de manera pasiva ante esta evolución. La banca no sólo vio en ello una oportunidad de reducción en su estructura de costos y la posibilidad de atender una mayor cantidad de clientes con los mismos recursos, sino también comprendió que podía brindar un mejor servicio a sus clientes existentes, ampliando de manera ilimitada la cartera de sus potenciales. De esta forma, se vio obligada a transformar su forma de interacción y relación con los consumidores. Así es como nace el Online Banking.

Este nuevo medio de comunicación entre el banco y el cliente a través de Internet está cambiando profundamente la forma en que las instituciones financieras operan, a pesar de que para sorpresa de muchos, no sea el sector más desarrollado en este ámbito. Por esta razón, resulta esencialmente importante que los bancos identifiquen nuevas formas de expandir la base de servicios y productos ofrecidos mediante esta vía generando una relación estrecha y de confianza con el consumidor, para lograr finalmente la satisfacción total de sus necesidades y expectativas de forma personalizada. Una posible manera de hacer frente a esta problemática es mediante la

aplicación y utilización de una herramienta conocida con el nombre de Customer Relationship Management.

Por lo tanto, este trabajo tendrá como meta intentar hacer un análisis exhaustivo de este instrumento en su utilización en el Online Banking y sus principales implicancias, tratando de responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo pueden las Entidades financieras utilizar la herramienta de CRM para generar, mantener y retener una relación de lealtad con su cartera de clientes?
- ¿Qué percepciones posee el cliente sobre los posibles beneficios que esta herramienta puede acarrear en su favor?
- ¿Cuáles son las principales implicancias del Customer Relationship Management en la gestión de costos y generación de mayor valor económico en los negocios que el Banco conduce?

El alcance de la investigación está limitado al estudio de la implantación de CRM en las entidades financieras Online, sin tener en cuenta el desarrollo estrictamente tecnológico de la solución, al igual que el grado de capacitación requerido por los empleados.

El equipo de investigación agradece al Lic. Hugo Brunetta, Lic Alan Lerner y a los directivos del Banco Santander Rio por la buena predisposición a asistir en nuestro trabajo de campo. Asimismo, queremos mencionar al Lic. Daniel Mercado por habernos facilitado el contacto con uno de los expertos consultados. Agradecer también a la Institución y en especial a Mónica de Arteché por su colaboración a lo largo de toda la investigación. Por último, el equipo quiere agradecer a sus familiares y amigos por el apoyo incondicional, brindado a lo largo de toda la carrera.



## **2. Objetivos de la investigación**

### **2.1: Objetivo general y objetivos específicos**

El propósito fundamental de este trabajo de investigación es analizar cómo a través de la correcta aplicación de la herramienta Consumer Relationship Management las entidades financieras, en su área de retail, pueden lograr una relación más directa y leal con sus clientes, teniendo esto un impacto directo en su rentabilidad.

Por otro lado, los objetivos específicos a los que intentará llegar esta investigación, serán:

- Examinar las diferentes respuestas de los consumidores ante esta nueva forma de relación y comunicación, analizando su grado de satisfacción ante la aplicación de esta herramienta.
- Analizar qué influencia tiene la implementación del CRM en la imagen de la organización.
- Evaluar cuales son los beneficios que la herramienta trae para aquellos bancos que la implementan.

### **3. Marco teórico**

El principal objetivo de este apartado consiste en, a modo de introducción y guía para el trabajo de investigación, describir con bibliografía fundamentada las principales implicancias del tema seleccionado a nuestro análisis.

El marco teórico está compuesto por tres (3) capítulos, a saber:

El primer capítulo se centrará en abordar profundamente la transición que vivió - y lo sigue haciendo- el sector bancario hacia el ámbito online, haciendo principal hincapié en el desarrollo de la tecnología como el disparador esencial. Además se definirá lo que se conoce como Online Banking y sus características, y cómo los consumidores se comportan ante este escenario.

En el capítulo dos (2) se desarrollará el marketing relacional del siglo XXI, haciendo un foco esencial en la importancia del establecimiento de vínculos duraderos con los consumidores en la era digital.

Por último, el tercer capítulo estará enfocado en desarrollar el concepto de Customer Relationship Management (CRM), ver sus implicaciones, los campos de utilización y cómo este sistema tiene un impacto directo en las entidades financieras online, analizando una serie de casos de éxito en bancos argentinos.

### **3.1. Sector financiero Argentino. Evolución hacia el ámbito on-line**

#### **3.1.1 Una breve introducción al sistema bancario Argentino actual**

Para darle un comienzo a este trabajo de investigación resulta necesario, en primera instancia, hacer una breve definición de aquello que será una parte esencial del objeto de estudio: las entidades financieras. Ellas son “entidades que hacen de la intermediación pública de recursos financieros su actividad específica y habitual, caracterizada básicamente por la captación de depósitos y el otorgamiento de créditos.” (Rodríguez y Capece, 2010, p. 18) Si bien este término aplica tanto para Bancos, como para otro tipo de entidades, es justo hacer una distinción entre ambos: los Bancos comerciales son entidades financieras “especiales” que reúnen una serie de características particulares: por un lado, y un aspecto de esencial importancia, es que tienen la capacidad de creación de medios de pago, posibilitando a la masividad de la sociedad un acceso a financiación. Además de manejar grandes cantidades de información y operaciones, los bancos, como segunda característica básica, cuentan con la posibilidad de modificar activos en cuanto a su denominación, plazo y su riesgo. Y, asimismo, logran supervisar a los prestatarios (Freixas y Rochet, 1997).

Todo sistema bancario, sin importar el país de origen, es uno de los pilares claves para el desarrollo económico, no solo como se nombró anteriormente, a través de la asignación de recursos económicos sino también en la provisión de fondos. Según D´ Amato(2009), su actuar tiene un impacto directo en el acceso al sistema de pagos - aspecto esencial para el correcto funcionamiento de la economía - además de condicionar el desempeño y las decisiones de las autoridades monetarias con mayor relevancia en épocas caracterizadas por gran incertidumbre y falta de liquidez.

Si nos enfocamos en nuestra República en particular, el sistema bancario argentino, según los datos estipulados por el Banco Central de la República Argentina (2014) está compuesto por 82 entidades, de las cuales 66 son bancos, 15 son compañías financieras y 1 cajas de créditos. De la totalidad de los bancos el 82% pertenecen a capitales privados, de los cuales

aproximadamente el 62% son nacionales. El 18% restante de los bancos es de capital público y en su mayoría provinciales.

Todas las entidades financieras están reguladas por el Banco Central de la República Argentina (BCRA). Este fue creado en 1935 y ha tenido un impacto sustancial en las políticas macroeconómicas del país, ejerciendo una influencia vital en las fluctuaciones y estabilidad de la economía. El principal objetivo del BCRA es mantener el valor de la moneda a lo largo del tiempo. Al principio de cada año, esta institución debe publicar la inflación objetivo y cada tres meses (o cuando haya una desviación de la misma) debe hacer públicas las causas de la misma y establecer una nueva estimación. Además, debe velar por el buen funcionamiento del sistema financiero y de cambio, controlando el cumplimiento de la ley por parte del resto de las entidades financieras. (Banco Central de la República Argentina, 2014)

### 3.1.2. El modelo de negocios de la Banca y su migración hacia un ámbito transaccional

En los últimos 10 años, el sistema bancario argentino ha atravesado por incontables cambios y diferentes rumbos. Si bien el foco principal de este trabajo no es ahondar sobre la problemática macroeconómica, daremos a través del siguiente cuadro comparativo un golpe de vista general, sobre el panorama de funcionamiento en la época de la convertibilidad -2001-, con respecto al actual.

Figura 1. El sistema financiero en la época de la convertibilidad versus el actual.

Convertibilidad	Actual
Alto nivel de dolarización	Utilización de moneda doméstica
Esquema de “dinero pasivo”	BCRA cuenta con más herramientas monetarias y cambiarias, para dar respuesta a eventos inesperados.
Importante dependencia del acceso al mercado de capitales global	La dependencia de líneas de crédito del exterior ha disminuido

BCRA sin capacidad para actuar de prestamista de última instancia	Rol adoptado
---	--------------

Fuente: Casparri, M.T. (2008). *Impactos de la crisis financiera internacional en la Argentina* (1a. ed., Vol 2). Buenos Aires, Argentina.: UBA-FCE

La cesación de la Convertibilidad a principios del año 2002, fue la gota final que rebalsó el vaso. La Argentina ya venía atravesando un proceso de reestructuración que tenía sus inicios en 1998 y que trajo aparejado sustanciales cambios en la economía y en el sistema bancario: durante este periodo se fue perdiendo acceso a los mercados financieros internacionales hasta que en el 2001, con el famoso “Corralito”, se desarrolla una de las crisis bancarias más grandes por la que tuvo que atravesar el país. D`Amato (2009), en su Tesis Doctoral destacó como el gobierno de ese entonces, intentando desesperadamente apaciguarla, impuso restricciones a la extracción de fondos de las cuentas, hasta que sin tener éxito, finalmente declaró el default de su deuda y pasó a un régimen de tipo de cambio de flotación: se convirtieron a moneda local las existencias en moneda extranjera.

Ante este escenario los clientes de los bancos dejaron de confiar en las entidades financieras, lo cual produjo un punto de quiebre. Cabe destacar que este no fue el único motivo. Para Leonardi (2011), economista de la Fundación Libertad, la alta informalidad del mercado laboral dificultaba el acceso al crédito y además no favorecía la apertura de nuevas cuentas bancarias, sumando que existían - y aún lo hacen - impuestos a los débitos y créditos que impactan directamente sobre aquellos que operen dentro de este sistema.

Esta recesión por la que atravesó la República Argentina a comienzos del siglo XXI resultó en una llamada a reacción de la banca. Su estructura y modelo de negocios que los situaba bajo el papel principal de “prestamistas” y que tanto les había resultado a lo largo de los años, dejó de mostrarse a sí misma como la respuesta. Las Entidades Financieras se ven obligadas a modificar completamente su paradigma con el objetivo de sobrevivir y lograr retornar a un nivel aceptable de beneficios pre-crisis. Según De Lellis (2009), socio a cargo de los Servicios Financieros en la consultora KPMG:

La gravedad de la crisis bancaria debe ser equiparada con la intensidad de la respuesta. No se trata simplemente de arreglar los bancos y luego volver a operar como de costumbre. Las repercusiones han sido tan amplias y tan profundas que la industria bancaria como la conocemos, cambió drásticamente (p.8)

Y agregando al tema, Dvoskin (2006) sostuvo que: Después de cuatro años consecutivos de caída del Producto Bruto Interno, el año 2003 mostró un crecimiento del indicador del 8,9%, alcanzando los 256.000 millones de pesos. Dicho crecimiento se basó en dos pilares igualmente importantes. En primer lugar el aumento del poder adquisitivo del salario, y por el otro, en lo que podríamos definir como mejoramiento de los niveles de confianza (por parte de los distintos actores económicos y sociales) en las perspectivas económicas. (p.1)

Concretamente los sectores de altos y de medios/altos recursos, que habían restringido fuertemente sus gastos en el año 2002, se animaron al menos a incrementar sus niveles de consumo.

Luego de pasados aproximadamente 4 años de la situación crítica por la que atravesó la Argentina, se vislumbra a partir del 2005 un escenario donde emerge un segmento de negocios aparentemente desconocido hasta ese momento, que les permite encontrarse con un panorama completamente alentador, en lo que respecta a rentabilidad y crecimiento. Hablamos de un “boom” del consumo, el cual ha sentado las bases para un sistema bancario completamente diferente. Según Badía (2006) la misión entonces empieza a clarificarse y definirse: Encauzar este “boom” a través del sistema bancario. El crecimiento de las líneas crediticias destinadas al consumo, junto con aumento de préstamos personales, son algunos de los instrumentos utilizados para llevar a cabo esta misión y aumentar las capacidades de consumo. En pocas palabras, podemos argumentar que se comienza a producir un “reencuentro” con los consumidores.

La aclaración justa y necesaria que debemos hacer acerca de esto, es sobre los plazos. El nuevo escenario, con una cuota significativa de volatilidad cambiaria, muestra que el otorgamiento de crédito a largo plazo quedará como un desafío pendiente a superar. La respuesta frente a esto, de parte de los bancos, es el bajo costo que implican estas líneas crediticias. Una estrategia que adoptaron las diferentes entidades con respecto a este nuevo panorama, y que merece un párrafo aparte, es acerca de la comunicación. Se trata de acercarse más a los consumidores y a sus necesidades. Los principales medios utilizados por la campaña fueron la TV, la gráfica, la vía pública e internet. Tanto la versión online como la offline. Estas iniciativas han provocado un efecto superador al de sus objetivos originales. Han logrado instalar la percepción de las entidades como “amigas” y no como enemigas, volviendo un poco al año 2001 (Badía, 2006)

Los argumentos presentados anteriormente, dan cuenta de algo importante. Podemos decir que los bancos, han cambiado en cuanto a su perfil, exhibiendo una postura orientada al “Retail” (Battaglinovassallo, 2009). Esto ha sido consecuencia no sólo de la recesión subliminal por la que atravesó nuestro país a comienzos del siglo XXI, sino también por el impacto que ha sufrido el sector financiero mundial a causa de la crisis hipotecaria del 2008. Para Ricardo de Lellis (2009), “A medida que el mundo se recupera de la que ha sido definida como la mayor crisis financiera en la historia del capitalismo financiero, los bancos deben adaptarse a nuevas formas, tecnologías, expectativas del cliente y entornos económicos” (p.1). Se percibe una evolución completa del modelo de negocio, una nueva realidad a la que los bancos deben hacer frente para sobrevivir.

### **3.1.2.1 Nuevos desafíos y oportunidades a superar por los Bancos del siglo XXI**

Entonces, a la luz de lo expuesto, sólo podemos concluir que los distintos cambios por los que ha atravesado el sector financiero argentino a lo largo de los años como consecuencia de las múltiples crisis que tuvieron un impacto directo en su modelo de negocios, dejaron una serie de nuevos desafíos que deben ser sorteados para poder sobrevivir:

Figura 2. Desafíos y Oportunidades de los Bancos Actuales



Fuente: De Lellis, R. (2009) *“Optimización de los modelos operativos del sector de bancos. De la estrategia a la Implementación”*, KPMG. Buenos Aires, Argentina.

### Normas y entes de control

Con el objetivo de evitar que se desarrolle una nueva crisis en el sector financiero, las distintas autoridades mundiales están decididas a establecer nuevas reglamentaciones.

Según Kislaukis y Lerner (2014), se establecerán nuevos cambios normativos de corto plazo con la intención de contar con regulaciones más rigurosos que permitan fortalecer el ambiente de control y transparencia en los procesos de gestión, reporte y control interno.

### Entorno Económico

Ser exitoso en un entorno definido por la incertidumbre representa uno de los mayores desafíos a superar. Para De Lellis (2009), se requiere de un nuevo enfoque estratégico y operativo de la banca: esta realidad debe actuar como sinónimo de oportunidad para redefinir el concepto de la banca y apuntar a una mayor diversidad de segmentos. Para enfrentar estos desafíos, resultara necesario redefinir el modelo operativo de las entidades financieras y “orientarlos a identificar drivers de competitividad sustentable a partir de los



procesos, tecnología, la estrategia, la cultura y el management, de manera de revitalizar la creación de valor como resultado de la innovación y la reducción de costos” (Kislauskis y Lerner,2014, p.3)

### Clientes cambiantes

Como hemos descrito en el segmento anterior, a raíz de la recesión que se sucedió en Argentina los clientes bancarios perdieron confianza en sus proveedores. “Los bancos notan un comportamiento más cauteloso (...) los clientes perdonan menos y tienen expectativas más altas sobre cómo deben operar los bancos” (Ricardo de Lellis,2009, p.3). En este aspecto, resulta un elemento esencial poder comprender las percepciones y las necesidades de los clientes cambiantes y, como plantean Kislauskis y Lerner (2014), resulta vital volver a crear ese sentimiento de valor agregado que las entidades financieras poseen en el imaginario del cliente.

### El avance de la tecnología

El impacto sustancial que ha traído el desarrollo de la tecnología en el sector bancario ha hecho necesario que ellos se adapten fundamentalmente para hacer frente a la efectividad del negocio. Para los bancos del futuro, “La arquitectura de TI requerirá un rediseño significativo en aras de la transformación del modelo operativo tradicional en una propuesta que pueda quebrar los paradigmas de la banca tradicional y que se alinee con las nuevas tendencias: banca móvil, banca sin sucursales (...)” (Kislauskis y Lerner, 2014, p.3)

Ante todas estas modificaciones, las entidades financieras tienen que ser capaces de poder redimensionar su estructura para poder adaptarse al entorno dinámico. Para ello tomar a estas cuatro variables de cambio como oportunidades para crear un nuevo modelo operativo, es un hecho. Identificar e implementar una mirada interactiva a través de la tecnología les permitirá no sólo sentar las bases para una reducción de costos a largo plazo, sino también re-crear un vínculo redituable con sus clientes actuales y potenciales. En este aspecto, el Online banking se presenta como la herramienta y la respuesta fundamental.

### 3.1.3 Online Banking, el nuevo paradigma.

#### 3.1.3.1. El advenimiento de la era de la información: la evolución de la tecnología

Un aspecto con el que todos estamos de acuerdo es que, a lo largo de los años, el desarrollo de la tecnología ha sido exponencial y abrumador. Ha abierto el panorama a un mundo de nuevas oportunidades, permitiendo a la masividad de organizaciones e individuos experimentar con innovadoras ideas y tener acceso a grandes cantidades de información, entre millones de otras cosas. El autor Toffler (2006), en su libro La Revolución de la Riqueza afirma que “La tecnología de la información representa el establecimiento de una nueva forma de vida que viene a modificar las actividades de la estructura social.”(p. 183)

Y, como era de suponer, a las compañías no les pasó desapercibido el advenimiento de la era de la información. Vieron en ello la gran chance de poder desarrollar distintos sistemas y nuevas configuraciones más eficientes que les brinden la posibilidad de expandir sustancialmente todas sus potencialidades. Les otorgó la oportunidad de modificar y adaptar completamente sus modelos de empresas, principalmente caracterizado por el uso de internet como elemento esencial. Gates (1999) sostuvo que “Information technology and business are becoming inextricably interwoven. I don’t think anybody can talk meaningfully about one without the talking about the other” (p.20)

Y el sector financiero, no fue la excepción. El Dr. Pechuan (2008) sostiene que el progreso de las tecnologías de información y medios de comunicación puede considerarse como el motor vital del cambio de la banca, no solo desde un punto de vista técnico, sino también estratégico. Un estudio realizado por Ackermann para McKinsey& Company (2007) sostiene que las inversiones del sector bancario en tecnologías informáticas brindan más frutos cuando se combina la estrategia tecnológica con la estrategia de su compañía. Muchos bancos alrededor del mundo tienen dificultad en traducir sus inversiones en TI en valor real del negocio. Tal vez realizan gastos sustanciales en tecnologías cuya organización no puede adaptarse. La clave, según esta investigación citada, consiste en formar las estrategias de inversión en TI en cooperación

directa e integración con el funcionamiento del negocio: el eficaz manejo y gestión de las tecnologías informáticas tienen un impacto mayor en su actuación más que el volumen de dinero invertido, el tamaño y/o antigüedad de aquellas. Para De Lellis (2009), las entidades financieras deben poder innovar en sus modelos operativos a través del uso de Internet para poder mantenerse competitivos ante el nuevo escenario económico. Él cree que:

La banca debe moderar el uso de recursos tradicionales como las economías de escala, las plataformas únicas y los servicios compartidos (...). Necesitan encontrar nuevas formas de reducir sus costos, hacer frente a una cadena de valor compleja y desintegrada y atender a nuevos requisitos de datos, mientras brindan un excelente servicio de atención al cliente. (p.9)

En la actualidad, los bancos tienen que aprender a observar a las plataformas tecnológicas como un aliado estratégico fundamental que les permita desarrollarse con éxito en el entorno cambiante y dinámico, no solo creando nuevo valor para el negocio y su cartera de clientes, sino también teniendo un impacto directo en el ahorro de costos de sus entidades.

### **3.1.3.2. El Banco del futuro: Definición e implicancias del homebanking en Argentina.**

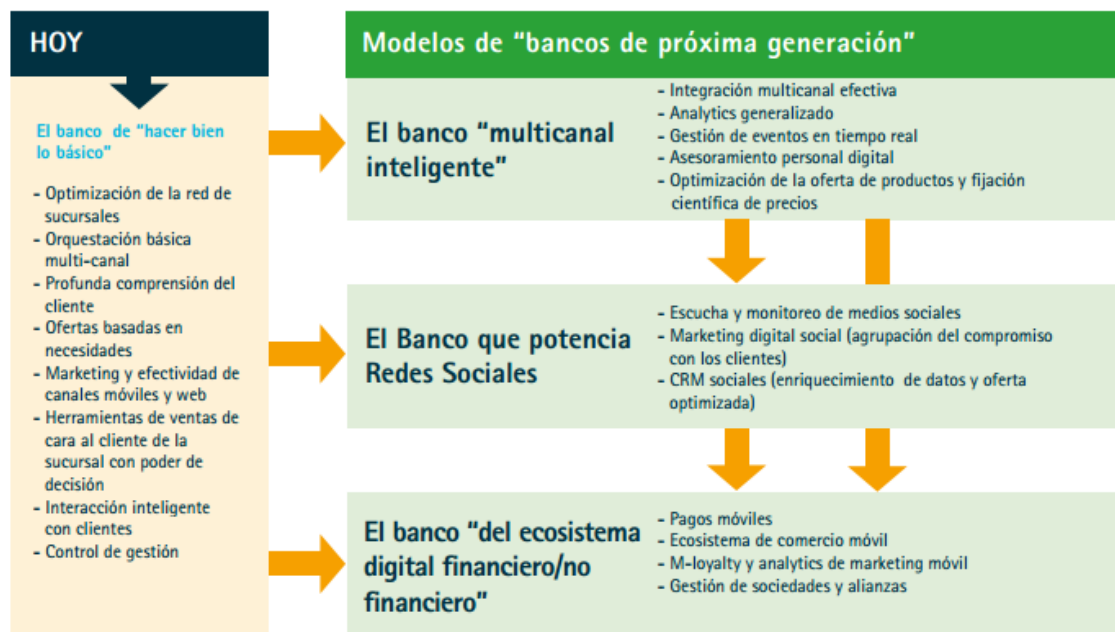
El Online Banking, también conocido como home Banking, es una herramienta provista por los bancos que permite realizar las transacciones básicas de sus clientes a través de una plataforma en internet. Es decir que los clientes pueden acceder a información general sobre su cuenta, los productos y servicios de su entidad financiera por medio de cualquier dispositivo que cuente con este tipo de conexión. Esta es considerada una herramienta de conveniencia, ya que genera un ahorro importante del tiempo necesario para realizar las operaciones. Esto se da, debido que los clientes del banco pueden acceder a esta información en cualquier momento y sin necesidad de trasladarse a la sucursal del banco donde poseen la cuenta.

Una investigación realizada por Brereton, Kennedy, Spratt y Hower para PricewaterhouseCooper UK -PwC- (2014) sostiene que para alrededor de los años 2025-2030, la economía de mercado podría fácilmente existir sin las entidades financieras como las conocemos tradicionalmente. Ellos están

totalmente convencidos que los servicios bancarios migrarán a un ámbito muy lejos de lo físico, lo tangible para arribar a los canales electrónicos, online. Francisco González (2009), presidente de BBVA, sostuvo que “Los bancos deben transformarse a un modelo de negocio más cercano al cliente que combine el mundo físico y la plataforma virtual” (p.1). En el día de hoy, las entidades financieras Online ya son un hecho. Es justo afirmar que establecer la adopción digital para los bancos es un desafío para “lograr o morir”. Los consumidores del siglo XXI se encuentran totalmente familiarizados con las ventajas que la web 2.0 puede acarrear a su favor, por ello no resultaría extravagante afirmar que para dentro de cinco años, más de dos tercios de los clientes bancarios ya van a “autodirigir” sus propias transacciones financieras. (“The rise of the digital bank”, p.1)

Un estudio realizado por González para Accenture (2012) mostró cuales son los posibles modelos de negocios que las instituciones bancarias de la actualidad podrían adoptar en un futuro no muy lejano gracias a los beneficios del Online banking:

**Figura 3.** Modelos de bancos de “Próxima generación”



Fuente: Accenture

Fuente: Gonzalez, R. (2012)Accenture, “Banking 2016 .Acelerar el crecimiento y optimizar los costos endistribución y marketing” (2012). Sudamerica Hispana.

Como se puede observar, la herramienta de Internet aplicada al sector financiero crea una tendencia a establecer relaciones más cercanas con los consumidores. Por un lado, pueden mejorar la habilidad de las entidades de proveer a sus clientes con lo que quieren, cuando lo quieren, donde lo quieren y como lo quieren. Sin embargo, si esta herramienta no se encuentra adecuadamente aplicada como sucede en países en vía de desarrollo como el nuestro, pueden dar a luz vulnerabilidades que lleven a resultados adversos a los esperados: como inconvenientes en los servicios, riesgos de fraude o pérdidas de privacidad.

En Argentina, el desarrollo de Home Banking es relativamente alto. Un estudio realizado por TBI Unit (2013) asegura que los online banking de nuestro país se acerca a los líderes internacionales, manteniendo en comparación con la región, la primera posición con 67 puntos sobre 100, seguida por Chile (63,1), Ecuador (62,6), Perú (59,5) y Colombia (54,0). En cuanto a grado de desarrollo, por quinto año consecutivo el Banco Galicia se encuentra por encima del promedio internacional y primero en la Argentina, seguido por BBVA Francés, ICBC, Banco Ciudad y Banco Patagonia. Además, la investigación destacó que “Las herramientas 2.0 a nivel local siguen creciendo en su uso, pero aún no adquieren la preponderancia que reciben fuera de nuestro país. El uso y combinación de éstas para lograr la generación de una comunidad online, a excepción del Banco Galicia, dista de una estrategia de largo plazo.”

### **3.1.3.3. El comportamiento del consumidor de Online Banking. ¿Cuáles son los factores que influyen en él?**

En la última década, los “consumidores electrónicos” han ido incrementándose de forma constante y paulatina. Ellos han entendido los beneficios y ventajas que le generan la utilización de la web 2.0 para la consecución de operaciones con su entidad financiera. Esto ha traído aparejado que resulte vital para los bancos entender a su cartera de clientes y la actitud de ellos frente a las nuevas tecnologías aplicadas, sólo de esta forma podrán ser exitosos en tener una influencia directa en ellos, creando una ventaja competitiva para la compañía.

Uno de los temas centrales que concierne al consumidor online y que juega un rol protagónico en su comportamiento es la confianza. Para López Miguens,

Vázquez y Turnes (2013), tres profesores reconocidos de la Universidad de Madrid, construir y mantener la confianza en canales de distribución electrónicos es mucho más importante que hacerlo en un ambiente offline. Ante un contexto en línea, el nivel de incertidumbre se incrementa rápidamente, combinado con las peculiaridades del online banking que justifican el miedo que muchos usuarios pueden sentir al llevar a cabo transacciones financieras en Internet. Este solo será mayor si el consumidor no conoce en profundidad a la compañía, si tiene alguna sospecha sobre la tecnología utilizada o si simplemente los atributos de su personalidad llevan a hacerlo dudar.

Un concepto clave que no debemos olvidar es que “Money is emotional”(Bollard, Doshi y Maxwell, 2014, p.6). Genera alegría y ansiedad, puede dar poder por un lado, y por otro quitarlo. Como administradores de los activos de sus clientes, los bancos deben lidiar con emociones en formas que muy pocos otros retailers debieron hacer. Es entonces esencial que se entienda que los usuarios actuarán en función a ello, intentando encontrar en sus entidades financieras el cuidado, la seguridad y certeza de que sus pertenencias están siendo adecuadamente protegidas.

En relación a lo anteriormente expuesto, el rol vital en el establecimiento del vínculo con sus clientes será la imagen de marca de las compañías financieras. “A medida que el modelo de servicio de los bancos sea digitalmente desarrollado y financieramente más sobre una relación de agencia con su cartera de clientes, el valor de las marcas de las entidades tenderá a crecer” (Brereton et al., 2014, p.11). Esto, según esta investigación, claramente se convertirá en una fortaleza, dado que mediante la representación de confianza, integridad, seguridad y calidad de servicio al cliente, la imagen de marca de los bancos ayudará a resolver la incertidumbre de los consumidores de cómo y con quien establecer una relación duradera. Por lo tanto, en un futuro no muy lejano la marca se convertirá en un aspecto central de la creación de valor.

Y es así como la banca, entonces, tendrá que estar a la altura de las nuevas ambiciones del cliente web 2.0. Si bien se espera que para dentro de 5 años el 95% de las transacciones bancarias lleven lugar en canales digitales, los consumidores demandan mucho más cuando de hecho visiten alguna sucursal.

Los inconvenientes con los que llegarán serán mucho más complejos, y por lo tanto, los bancos deberán desarrollar las capacidades necesarias para poder hacer frente a estos nuevos requerimientos (Bollard et al., 2014)

Si de algo estamos convencidos es que, a diferencia del medio tradicional, el comportamiento del consumidor en Internet es internalizado a través del proceso de navegación y acceso a la web. Existen una serie de factores que, indudablemente, tienen un impacto directo en los usuarios online: en un aspecto general se pueden nombrar la fiabilidad y la creencia, y particularmente en las compañías financieras, la seguridad y privacidad (Cheung y Lee, 2006). Esta primera dimensión, seguridad, hace referencia a los aspectos técnicos de los sistemas de información sobre los cuales las medidas de protección de datos están basadas. Mientras que la segunda dimensión, privacidad, se vincula con el proceso de protección de datos de los usuarios evitando que estos lleguen a manos de terceros no autorizados y puedan ser utilizados de forma maléfica. En el apartado siguiente se dará una visión más profunda sobre los posibles inconvenientes que el Home Banking puede acarrear en estos dos aspectos.

#### **3.1.3.4. Vulnerabilidades de la Banca Digital: Problemas de seguridad y privacidad**

Un aspecto importante a analizar a la hora de hablar del Online Banking son los riesgos que acarrea la realización de transacciones financieras en una plataforma virtual. Algunas personas aún tratan a la banca en Internet con cierto recelo. Según un estudio realizado en India por Barahgani (2007), para su tesis de Maestría, los principales factores que influyen en la adopción del Online Banking son los problemas de seguridad y el miedo de los consumidores de la pérdida de dinero ante un error en el ingreso de los datos durante las transacciones. Sin embargo cada vez son más los clientes que operan por internet y demandan este tipo de servicios, por lo tanto los bancos deben reaccionar para aprovechar al máximo las oportunidades que brinda esta herramienta. En Argentina según una investigación realizada por D'Alessio IROL (2014) el 75% de los usuarios de internet utiliza el "Home Banking" y el 62% de los encuestados considera que internet es un medio seguro para realizar transacciones. A pesar de ello, la expansión de la

utilización de esta herramienta se ve afectada por el miedo al robo de identidad y deficiencia de atención a los reclamos por operaciones en línea. Otro estudio publicado por TBI Unit (2013) establece que el 64% de la población Argentina utiliza internet y el 83% de estos tienen más de 4 años de experiencia en la red y exigen más opciones para conectarse con su banco a través de esta herramienta.

Por lo general los clientes que operan con la banca online se sienten más seguros realizando sus operaciones en sus casas que en la sucursal del banco, sin embargo si no se tienen las precauciones adecuadas es tanto o más peligroso que las extracciones de cajeros automáticos. En Argentina todos los bancos tienen una plataforma en la red y, si bien la forma de ingresar en cada uno es diferente, en su mayoría los datos solicitados son los mismos: DNI, Clave personal y nombre de usuario. Por este motivo es de vital importancia tener presente las recomendaciones tanto de las entidades bancarias como de aquellas personas que conocen las vulnerabilidades de la red:

- No acceder a las cuentas desde ordenadores de acceso público (Oficinas, Universidades, etc)
- Revisar los consejos de seguridad de la entidad donde posee la cuenta
- Tener un navegador actualizado con los protocolos de seguridad en regla
- Observar si el sitio web trabaja bajo los protocolos de seguridad SSL (Security Socket Layer), es decir https:// en vez de http://
- Guardar las claves en un lugar seguro y cambiarlas con regularidad
- El banco nunca le solicitará las claves por correo electrónico
- Tener un sistema antivirus actualizado



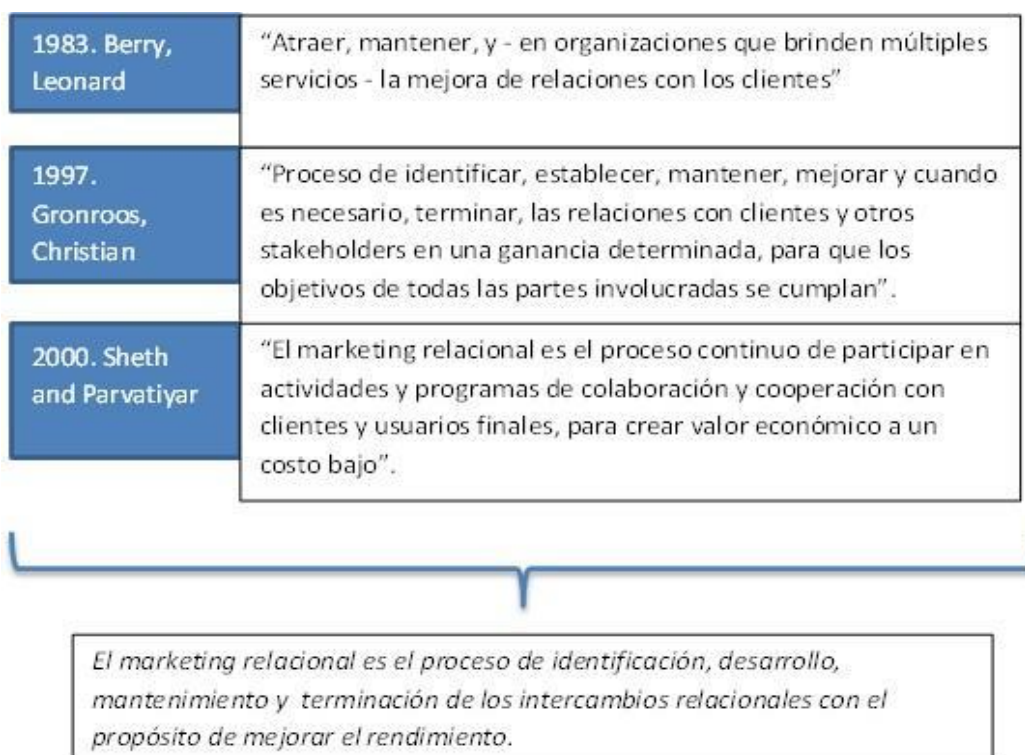
### 3.2 Marketing Relacional en el Siglo XXI

#### 3.2.1 El Marketing Relacional y sus distintos conceptos ¿Cuál es su relación con otras ramas de la materia?

La aparición del marketing relacional, como una disciplina separada del Marketing, tiene sus comienzos en los años 80. “Desde de fines del siglo pasado, en un contexto de evolución del marketing y avances en las tecnologías de información, las organizaciones empezaron a tomar consciencia de las limitaciones de las herramientas tradicionales para desarrollar relaciones duraderas con los clientes” (Kfuri, 2009, p.118).

Los investigadores (Gronroos 1994; Sheth and Parvatiyar 2000) argumentan que el marketing de relaciones representa un “cambio del paradigma del marketing” de su foco previo en las transacciones, donde las firmas utilizan el conocido “Modelo de las 4P” para manejar las variables del marketing mix. Es por esto que, para dar una definición de marketing relacional, mostraremos a partir de la siguiente figura la evolución de su definición a través del tiempo. Siguiendo a esto, se establece una definición global basada en las mencionadas anteriormente.

Figura 4. El Marketing relacional a través del tiempo.



Fuente: Elaboración propia en base a: Palmatier, R. (2008). *Relationship Marketing*. Cambridge, Massachusetts: [s.n]

### Conceptos del marketing relacional

Navarro (2002), estableció los siguientes conceptos como pilares fundamentales, en relación al marketing relacional:

- 1) Enfoque al cliente: El cliente es el concepto base sobre el que gira el marketing relacional. El centro es el cliente, y no el producto.
- 2) Inteligencia de clientes: Los conocimientos sobre los clientes son fundamentales para desarrollar productos o servicios, de acuerdo a sus expectativas. Se emplean para esto herramientas tales como bases de datos.
- 3) Interactividad: La comunicación es bilateral, entre el cliente y la organización. El mismo cliente decide las pautas de este diálogo, como cuando comienza y cuando termina.
- 4) Fidelización de clientes: fidelizar clientes se convierte en una tarea mucho más eficaz que lograr atraer nuevos. La fidelización de los clientes pasa a ser muy importante y por tanto la gestión del ciclo de vida del cliente.
- 5) La base de la comunicación es el marketing directo, enfocado a clientes individuales. Se desarrollan campañas con perfiles de productos/servicios orientados específicamente a ciertos tipos de clientes.
- 6) Personalización: La personalización de los mensajes impacta positivamente en la eficacia de las acciones de comunicación. Se debe trabajar principalmente en la segmentación y la inteligencia de clientes.
- 7) Tener una mirada de los clientes, como un activo cuya rentabilidad se verá en el largo plazo. El cliente se transforma en la referencia para desarrollar estrategias de marketing orientadas a capturar su valor a lo largo del tiempo

Como se puede deducir de sus múltiples conceptos, el marketing de relaciones comparte algunas características con otras ramas de la materia. Entre ellas, podemos mencionar al marketing de servicios, B2B marketing, marketing de

canales, Brand marketing y CRM. Sin embargo, existen ciertas distinciones que las diferencian.

Según Palmatier (2008), una de las distinciones más planteadas es entre el marketing relacional y el Brand Marketing. A pesar de que ambos se focalizan, de forma similar, en construir activos intangibles a partir de los clientes, que influyan positivamente en comportamientos de compra, o generar utilidades a través de la reducción de costos, la diferencia se plantea en el foco. El Brand Marketing se focaliza en productos de la firma, mientras que el Marketing Relacional en las relaciones y sus efectos para la firma. Sin embargo, el cliente genera un balance entre ambas, para luego desarrollar actitudes y creencias hacia la firma. El factor determinante terminará siendo el contexto en que se encuentre.

Otra de las distinciones estudiadas es con respecto al CRM. Ambos conceptos suelen intercambiarse entre sí. Payne y Frow (2005) han propuesto algo importante. Esto es, considerar al CRM como un “subcomponente” del marketing relacional, con algunas salvedades:

- Restringir el target de la relación a clientes claves y segmentos de consumidores
- Une el potencial de marketing relacional con la tecnología de la información
- Más centrado en lo táctico, a través de una integración de procesos, personas y operaciones, habilitados por la información, la tecnología y sus aplicaciones.
- Por ende, podemos decir que el CRM es una forma muy estudiada de aplicar los principios del marketing relacional.

### **3.2.1.1. Marketing Transaccional vs. Marketing Relacional. Importancia creciente del marketing relacional**

De acuerdo a Cava (2004), en una investigación junto con la Universidad de Navarra para PWC, en los últimos años se ha observado que el enfoque transaccional ha sido incapaz de dar respuestas completamente satisfactorias a determinados problemas comerciales. Los nuevos avances en materia de tecnología de la información y comunicación, han sido factores claves para dar

forma a esta nueva forma de hacer marketing, conocida como marketing relacional.

A modo de complemento, se expone a continuación un cuadro comparativo entre ambas ramas del marketing, con el objeto de diferenciar ambas ramas del marketing a partir de diferentes criterios.

**Figura 5.** Comparación Marketing transaccional con marketing relacional

Criterio	Marketing Transaccional	Marketing relacional
Marketing mix	4P	4P + Servicio enfocado al cliente
Enfoque	Intercambio económico	Intercambio de valor
Objetivo	Venta puntual	Venta continuada
Calidad	Concierne solamente al personal de producción	Importante para toda la organización
Comunicación	Unilateral (desde la empresa hacia el cliente)	Bilateral (en ambos sentidos)

**Fuente:** Elaboración propia en base a: Carrió, J. (2013). *Diferencias del marketing tradicional vs. el marketing relacional*. Recuperado el 21 de septiembre de 2014, <http://www.puromarketing.com/44/15566/diferencias-marketing-tradicional-marketing-relacional.html>

Seguendo a Cava (2004), en un contexto comercial de competencia extrema, mantener satisfecho y fiel a un cliente es mucho más eficiente que intentar capturar a uno nuevo. El valor y rentabilidad de un cliente satisfecho aumenta con el transcurso del tiempo por varias razones. Entre ellas, podemos nombrar: compra más cantidad de un producto, compra otros productos (crossselling), compra productos “premium” con un mayor markup (up selling). Queda evidenciada entonces la importancia de adoptar prácticas de marketing relacional en la organización. Sin embargo, ciertas prácticas del marketing transaccional aún siguen siendo efectivas. Los encargados de implementar una estrategia deben tener en cuenta entonces, en todo momento, el entorno y el contexto en que se apliquen los principios de esta nueva rama del marketing.

### 3.2.2. ¿Cómo funciona una estrategia de marketing relacional?

### 3.2.2.1. Objetivos Básicos

Para Cava (2004) “El enfoque relacional suele construir una buena estrategia de diferenciación” (p.6). A la hora de desarrollar una estrategia de marketing, las organizaciones, primordialmente, deben tener claro en mente cuales son los objetivos clave a lograr.

En este aspecto, Melara (2012) define una serie de objetivos relacionales a tener en cuenta en un plan de marketing relacional:

- Captar nuevos clientes: necesita definir los segmentos de mercado al cual apuntar. Es necesario contar con perfiles de clientes más elaborados, a fin de someterlo a un proceso acorde para convertirlo en cliente.
- Fidelizar a los clientes actuales: Es importante contar con una clasificación objetiva de los clientes a través de una herramienta como CRM, para enfocarse en fidelizar a los clientes realmente rentables.
- Retener a quienes dan señales de recompra: contar con un proceso de seguimiento que nos indique el nivel de compras de los clientes a fin de incentivar la repetición de la compra. Pueden utilizarse indicadores como herramientas de medición.
- Reconquistar a los que optaron por la competencia: un trabajo difícil, pero necesario. Se requieren de estrategias diferentes para atraer a estos clientes, ya que son clientes rentables

Un aspecto esencial que se debe tener en cuenta es que para que una estrategia de marketing sea exitosa en establecer relaciones redituables con los clientes y así tener un impacto directo en el incremento de la rentabilidad, es que no debe ser considerada como una mera herramienta. Para Kfuri (2009):

Es necesario alinear la cultura, el liderazgo, las personas y los procesos de trabajo hacia la satisfacción sostenida de las necesidades del cliente mediante la creación de valor. Por lo tanto, el socio fundamental de la estrategia debe encontrarse en la alta dirección (p.122).

Entonces estamos en condiciones de afirmar que la lealtad del cliente empieza por la motivación del empleado. Esto combinado con la correcta tecnología y los procesos adecuados traerán como resultado una forma de aproximación al consumidor totalmente directa, que irá más allá de un simple vínculo. Sin embargo, según Kfuri (2009) “la puesta en práctica de tal concepto no es sencillo y requiere de la total alineación de los tres pilares fundamentales sobre los cuales se sostiene la organización: estrategia, estructura y cultura”(p.127)

### **3.2.2.2. Modelo interpersonal del marketing de relaciones**

De acuerdo a Olenski (2013), para una publicación en FORBES, la palabra más importante que debemos considerar al hablar de una estrategia en materia del Marketing de relaciones, es la emoción. Y esta estrategia tiene a la gratitud como eje central.

De acuerdo a la RAE, la gratitud es lo que nos obliga a estimar el beneficio que se nos ha hecho o querido hacer, y a corresponder a él de alguna manera.

La misma funciona como sostén en las relaciones con los clientes. Y tiene importantes implicancias para la confianza de los clientes, con respecto a la firma. Palmatier (2008), muestra a través de un modelo los efectos que genera en el corto plazo, y luego en el largo plazo.

En el corto plazo, funciona como un mecanismo iniciador de los comportamientos de compra del consumidor. En el largo plazo, estos comportamientos se extienden ya que crean una relación, incitando normas de reciprocidad en las mentes de los consumidores. En resumen, podemos decir que la gratitud realza al marketing relacional en 3 formas:

- 1) Los consumidores se involucran en conductas de compra positivas para satisfacer sus sentimientos de obligación, en respuesta a los sentimientos de gratitud inducidos por el marketing relacional
- 2) Los aumentos en los niveles de la confianza del consumidor, gracias a la gratitud, incrementa también su compromiso. Esto denota una mejoría en la performance de las relaciones
- 3) La gratitud promueve el desarrollo de normas de reciprocidad en el tiempo e inicia un “ciclo de reciprocidad”, el cual tiene efectos positivos a largo plazo en la conducta de los consumidores.

Figura 6 – Modelo interpersonal del marketing de relaciones.



Fuente: Elaboración propia en base a: Palmatier, R. (2008). *Relationship Marketing*. Cambridge, Massachusetts: [s.n]

La confianza es la esencia del marketing relacional. El cliente busca constantemente encontrar en su vendedor un aliado fundamental que le provea justo con lo que necesita. Estamos convencidos que, el establecimiento de relaciones de largo plazo con un mismo proveedor no solo limita la incertidumbre generada por desconocimiento, sino que también incrementa la satisfacción y empatía (Kfuri, 2009). Y esto, como especificamos en el capítulo anterior, representa un punto fundamental para la industria que estamos investigando. El traspaso de las Entidades Financieras a un ámbito online implica el desarrollo de confianza por parte del consumidor hacia su socio comercial, y esto se logra indudablemente mediante la construcción de un vínculo inquebrantable.

### 3.2.3. Relationship Marketing en la era digital

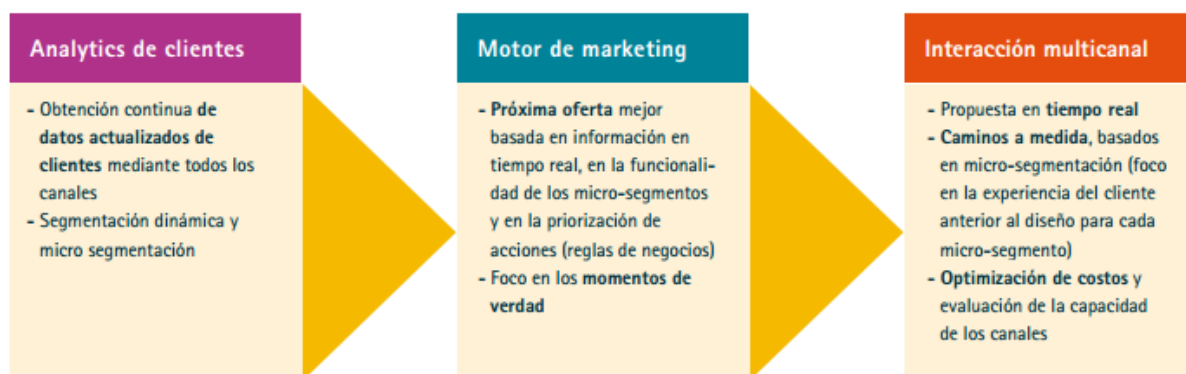
Si de algo estamos seguros, es que los avances en la tecnología han jugado un rol muy importante como facilitadores de los procesos de marketing relacional. “Gracias a las nuevas tecnologías de información es posible mantener relaciones personalizadas de forma masiva, permanente y geográficamente dispersa. Las empresas pueden tener un nivel de comunicación multicanal con el cliente que les permite conocer sus preferencias y adaptarse a ellas” (Cava, 2004, p.5)

Kotler (2010), indudablemente uno de los teóricos más importantes en mercadotecnia, propuso a partir de su percepción de las nuevas tendencias a nivel mundial lo que definió como Marketing 3.0. Él sostiene que “surge como necesidad de respuesta a varios factores: las nuevas tecnologías, los problemas generados por la globalización y el interés de las personas por expresar su creatividad, sus valores y su espiritualidad.” (p.88). El gurú del marketing establece que el Marketing 3.0 utiliza las tecnologías informáticas del siglo XXI a su favor para poder llegar a los clientes de una manera mucho más directa: busca que ellos vean identificados sus valores y espiritualidad en la organización, y de esta forma, se logra tener un impacto inmediato en sus emociones. Por lo tanto, el advenimiento de la era digital revoluciona totalmente la forma de relacionarse y establecer vínculos con los consumidores.

Para Kfuri (2009) existen una serie de beneficios que la era digital ha brindado al Relationship Marketing, a saber:

- Identificación de patrones de compra de los consumidores
- Adaptación de servicios, promociones y estrategias de precios a las necesidades de los clientes
- Coordinación en la entrega de múltiples servicios y productos al mismo cliente
- Personalización de las interacciones con los clientes, en cada punto de encuentro.

Figura 7. Relationship Marketing en la era digital



Fuente: González, R. (2012). Accenture, “Banking 2016 .Acelerar el crecimiento y optimizar los costos en distribución y marketing” (2012). Sudamérica Hispana.



Sin embargo, para él, no hay nada más alejado de la realidad que pensar que la posesión de un software o de ciertas herramientas tecnológicas pueden solucionar por sí solas los desafíos que enfrenta una compañía a la hora de desarrollar su estrategia de Relationship marketing. “Hasta tanto no identifiquemos los procesos centrales de generación de valor, no capacitemos al personal y logremos que estén enfocados a deleitar al cliente, los programas serán simplemente aspiraciones aisladas de generación de lealtad” (Kfuri, 2009, p.124)

Si de algo estamos convencidos, es que el CRM se considera actualmente uno de los temas más “calientes” del marketing. El marketing relacional de la era digital se apoya en el Customer Relationship Management, como la herramienta más innovadora y completa para la toma de decisiones. Y es justamente en ella donde haremos foco en el próximo apartado.

### **3.3: CRM como herramienta competitiva**

#### **3.3.1 Concepto y naturaleza**

Con el correr de los años y a medida que Internet gana mayor trascendencia resulta de vital importancia para las organizaciones cambiar el foco de la atención. En un primer momento el objetivo de las empresas estaba puesto en el producto y buscaban brindar a los consumidores la mayor calidad posible. Por este motivo las compañías buscaban crear ventajas competitivas a partir de la innovación e investigación y desarrollo.

Sin embargo hoy en día el foco está puesto en los clientes y en entablar relaciones de largo plazo con los mismos. Debido al cambio constante y la competitividad reinante en el entorno resulta fundamental para las organizaciones comprender a los clientes y conocer cuáles son sus preferencias. Los medios digitales le posibilitaron a las empresas una comunicación mucho más directa con sus clientes, pero a su vez estos tienen cada vez mayor información sobre la totalidad del mercado. Hoy en día, debido a la variedad y diversidad de la oferta, resulta más simple mantener a los clientes actuales y fidelizarlos que conseguir nuevos (Cava, 2004). Un claro ejemplo de esto quedó demostrado por el creador de Amazon.com Jeff Bezos, quien dijo “yo no necesito saber demasiado acerca de mis competidores, pero necesito saber todo acerca de mis principales clientes. La única cosa a la cual le temo, es que mis competidores sepan más de mis clientes que yo” (Brunetta 2011). Amazon.com es una empresa que originalmente vendía libros a través de su plataforma online, y hoy en día es uno de los principales sitios de compra y venta de una gran variedad de artículos. Él en este caso supo reconocer y adaptar su modelo de negocio para sacarle el mayor provecho posible a la plataforma online.

En este entorno en el cual el principal participante es el cliente, la administración de la Relación con el Cliente o CRM por sus siglas en inglés (Customer Relationship Management) resulta de gran utilidad. El objetivo de esta herramienta consiste en conocer las necesidades de los clientes y anticiparse a ellas para brindar un mejor servicio.

Si bien existen múltiples definiciones de CRM, Lerner (2011) lo define como “un conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructura tecnológica, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades” (p.14). A pesar de las variantes en la explicación del término, en ningún caso hay que limitar el concepto a las relaciones de compraventa. Es decir que las aplicaciones de CRM le posibilitan a la empresa administrar información de sus clientes a lo largo de toda su relación con la empresa. Según Lerner (2011) dentro de esta relación podemos mencionar los siguientes momentos:

- Contacto anterior a la venta
- Actividades durante la venta
- Servicio postventa

No obstante, en muchos casos, se tiene la falsa creencia de que CRM se trata únicamente de una aplicación informática o un programa de puntos para fidelizar a nuestros clientes. Según Gómez Vieites (2007) las aplicaciones de CRM permiten facilitar tareas de:

- Planificación, ejecución y seguimiento de las acciones que surgen del contacto con clientes
- Gestión de campañas comerciales
- Gestión de documentos
- Gestión de tareas y flujos de trabajo

Entonces, estamos en condiciones de afirmar que la implementación de un sistema de CRM equivale al establecimiento de una ventaja competitiva para la empresa. Para Kennedy (2006), mediante la utilización del Customer Relationship Management, las compañías centradas en los consumidores están usando información del cliente para tomar decisiones de marketing y pricing en tiempo real y de una mejor forma.

### **3.3.1.1 Aproximaciones al CRM**

Según Cava (2004) existen 3 aproximaciones posibles al concepto de CRM a saber: Orientada al mercado, Orientada a procesos y Acciones defensivas. El autor establece que “dependiendo de la aproximación seguida los resultados son diferentes” (p. 12). En la primera de ellas la empresa se centra en generar

valor para el cliente y el foco está puesto en la calidad para dar respuesta a las distintas necesidades de los consumidores. En muchos casos, las empresas se enfocan demasiado en la prestación del servicio a aquellos clientes más rentables dejando de lado la orientación al producto. En la orientación a los procesos, se busca la mejora de los procesos internos con el fin de optimizar la información de sus clientes y reducir los costos del servicio. Por último la tercera aproximación es la que se asocia generalmente con CRM y se trata de programas de beneficios, descuentos, etc. Según Cava (2004) la última aproximación “suelen servir para mantener una estrategia comercial, pero rara vez consiguen una nueva ventaja competitiva” (p.13)

### **3.3.2 Elementos del CustomerRelationship Management y tipología**

Para Jelassi y Enders (2008) existen cuatro elementos clave en el CRM. El primero de ellos es la selección de clientes, la cual se refiere a la segmentación, selección de clientes objetivo y a la customización de la oferta. Esta customización fue posible gracias al avance de la tecnología, que permitió que estas necesidades individuales fueran satisfechas (Ahmed, 2009). Esta adaptación de la oferta trae aparejado dos ventajas principales, por un lado incrementa la satisfacción del cliente y además se logra una mayor fidelización de los mismos.

El segundo elemento mencionado por los autores citados anteriormente es la adquisición de los clientes, que está basado principalmente en la promoción y otros incentivos otorgados a los clientes. Una vez que ya se han pasado los dos primeros pasos el objetivo está centrado en la capacidad de la empresa para retener al cliente, es decir mantenerlos la mayor cantidad de tiempo posible en la compañía.

Por último cabe destacar la extensión de clientes, la cual se enfoca en maximización del valor del ciclo de vida del cliente. Es decir que la empresa debe preocuparse en cómo hacer que los clientes sean más leales y rentables durante su relación con la compañía (Ahmed, 2009). Una de las tácticas más comunes es conocida como venta cruzada (Cross-selling), que consta de la venta de productos complementarios a un mismo cliente a partir de la información de compras pasadas.

Según Gómez Vieites (2007) existen 3 tipos diferentes de CRM:

- CRM Operacional
- CRM Analítico
- CRM Colaborativo

El CRM Operacional es aquel que facilita el registro de los pedidos y de todas las actividades subsiguientes hasta que se produce la entrega del producto al cliente final. Es decir que se busca la automatización de los procesos a través de sistemas integrados.

A partir de la información recolectada por el CRM Operacional, el CRM analítico analiza los datos acumulados por la empresa sobre el comportamiento de compra de sus clientes (Gómez Vieites, 2007). El objetivo de este es la creación información comprensible para que los representantes de ventas puedan tomar decisiones fundamentadas.

Por último el CRM Colaborativo toma información de los distintos sectores de la empresa y los pone a disposición del resto, para así poder manejar las distintas perspectivas de la relación con el cliente. Esto se traduce en clientes más satisfechos y leales y por ende una mayor rentabilidad para la organización.

### **3.3.3. 10 pasos para tener éxito en la implementación del CRM.**

Muchas organizaciones, al momento de implementar CRM, no se detienen a pensar sobre el empleo organizado de los datos (más allá del producto tecnológico de CRM). Algunas empresas llegan a aplicar un paquete de software de manera correcta, pero sin una reorientación a través de la estructura organizativa, los objetivos de CRM no se cumplirán. Para sincronizar entonces a toda la empresa, Brunetta (2010), propone tener en consideración 10 pasos a la hora de planificar una estrategia de CRM:

1. Justificar la necesidad: Implica establecer claramente las razones de por qué desarrollar una estrategia de CRM. Mejorar la calidad de atención hacia el cliente, poder explotar oportunidades detectadas, fidelizar clientes o maximizar el presupuesto de comunicaciones son algunas típicas razones a hora de decir por qué se implementará una estrategia de CRM.

2. Determinar los objetivos: La implantación de CRM es una imagen de cómo la empresa desea trabajar en el futuro. Por ende, la estrategia CRM debería complementarse con objetivos concretos, que sirvan de guía durante la implementación y que también funcionen como criterios a la hora de medir el éxito de la estrategia. Lo fundamental es tener claro lo que se desea que ocurra.
3. Designar un líder de proyecto: Es importante que haya una persona encargada de la ejecución y avances de las tareas. De acuerdo al tamaño de la empresa, la dedicación de la persona será exclusiva o no. Deben entender perfectamente el concepto de CRM, y contar con una mirada integral de la organización. Además, deberá contar con conocimientos en materia de tecnología, para poder comunicarse con especialistas de este ramo.
4. Asegurar una amplia participación: La práctica demuestra que los mejores resultados se alcanzan si un 40% de los empleados de la organización se encuentra involucrado en la implementación del proyecto desde la etapa inicial
5. Relevamiento y diagnóstico: Entender la situación en que se encuentra el proyecto, saber qué es lo que está haciendo falta, si hay que realizar modificaciones, entre otras cuestiones, será el conocimiento que nos permitirá delinear la táctica.
6. Elección del software: Para la elección, la empresa debe considerar si creará una infraestructura en la propia organización o bien, funcionará por un servidor externo. En otra instancia, deberá elegir a los proveedores específicos de soluciones CRM. Cabe aclarar que no es necesario limitarse a las grandes empresas de la industria de soluciones tecnológicas. Lo fundamental es encontrar aquella solución cuya definición más se acerque a lo que entiende la organización. Por último, de manera opcional, pedir referencias a otros clientes sobre los proveedores seleccionados
7. Variables de segmentación y modelos de ponderación de clientes: Definir antes del comienzo del proyecto las variables que serán utilizadas para segmentar y el modelo de ponderación de clientes que se necesite, evitará riesgos y posibles complicaciones.

8. Desarrollo del contact center: Otorgar al cliente la decisión de cómo, cuándo y por qué canal interactuar con la empresa. Se deberá ofrecer un servicio eficiente en todos los canales, y poner a disposición en los mismos, toda la información obtenida de los clientes
9. Gestionar el cambio: El cambio debe estar orientado a la empresa, y no hacia las tecnologías de la información. Los integrantes de la organización deben entender que el proyecto se pone en marcha para mantener la competitividad de la empresa. Es por esto que no se deben reducir las inversiones en capacitaciones internas. Vencer la resistencia al cambio es otro tema fundamental.
10. Cuantificar los costos: Una vez hecha la planificación, se debe evaluar con que presupuesto cuenta la organización. Las cifras deben ser claras y objetivas

Para concluir, se debe recordar que la organización no debe darse por vencida con el proyecto. Suelen observarse muchos altos y bajos en el medio del proceso. La energía que exige un proyecto de CRM, además de su complejidad, es muy alta. En esto, la comunicación tendrá un papel protagonista. Y recordar que la ir a implantación del proyecto es solo el comienzo. El constante feedback provocará ajustes permanentes una estrategia de CRM.

### **3.3.2.1 Costos de implementación**

Como es de suponer, el tipo de CRM que se debe aplicar en cada empresa es diferente según el tipo de modelo de negocios de la misma. Analizando el punto de vista económico los costos de implementar un sistema de CRM no deberían ser superiores al beneficio que este le brinde, sin embargo este cálculo no resulta sencillo. Según Cava (2004):

“el valor de un cliente equivale al valor actual neto de las compras menos el coste de los productos o servicios comprados (...), y todo ello a lo largo de su vida útil (...), además hay que descontarle el coste de captarle en el año cero y el coste de mantenimiento del sistema CRM a lo largo del tiempo” (p. 25).

Sin embargo el autor resalta cuatro aspectos a tener en cuenta al momento de implementar una estrategia de CRM. El primero de ellos sostiene que este tipo de estrategias suponen cambios en la estructura operativa de la organización: puede requerir inversiones en recursos humanos (consultores de implementación), en software y equipos informáticos, y hasta gastos en comunicación y capacitación del sistema dentro de la misma compañía. Por lo tanto, será necesario evaluar si la empresa está al alcance de esta sustancial inversión tanto en valor monetario como en tiempo.

En segundo lugar comenzar un proyecto de estas características implica diseñar y ejecutar un programa de formación. Para poder observar los cambios surgidos de estos planes requiere de muchos años, ya que deben influir en los hábitos del personal y estos deben sacarle provecho. En tercer lugar algunos de los beneficios de la implementación de CRM son difíciles de medir o de adjudicárselo a esta estrategia, como por ejemplo una mejora en la imagen de la marca. Por último, otro factor que influye en la relación costo beneficio de este tipo de planes según el autor citado anteriormente es que al momento de implementar el sistema no está determinado el contenido específico y por ende resulta apresurado estimar los beneficios.

### **3.3.3 Beneficios de la adopción del Customer Relationship Management**

Indudablemente, la implementación de esta herramienta informática trae tanto beneficios cualitativos como cuantitativos para las organizaciones.

Empezando por los cualitativos, Kennedy (2006) define una serie de oportunidades, entre ellas:

1. Mejora en la relación e interacción con los consumidores

La adopción de una herramienta CRM en las organizaciones implica la obtención y gestión de datos e información sobre los principales clientes. Mediante la utilización de Internet y canales electrónicos, las compañías pueden obtener mayor información, lo que lleva a tomar mejores decisiones analíticas y a tener una más amplia mirada holística sobre el comportamiento e intereses del cliente. En consecuencia, vínculos más sólidos son desarrollados (Kalakota y Robinson, 2001). Según Cava (2004), “la gran ventaja que aportan los CRM es que centralizan toda la información de un cliente, evitando la



posibilidad de tener datos incoherentes o no actualizados” (p.15). En la actualidad, los consumidores se relacionan con sus respectivos socios comerciales a través de una estructura multicanal. En el tema que nos concierne, específicamente hablando de las entidades financieras, los clientes se relacionan con su banco en las sucursales, a través de los cajeros automáticos, mediante la utilización de online banking, entre otros. En este aspecto, es necesaria una aplicación que recabe toda la información que se obtiene en los diferentes ámbitos y los centralice, y el CRM es la herramienta idónea para ello. (Cava, 2004). Además, la implementación del Customer Relationship Management permite crear perfiles dinámicos de cada cliente, teniendo conocimiento valioso sobre el nivel de satisfacción, ratios de abandono, frecuencia de compras y mucho más. Esto acarrea beneficios tanto para la empresa como para el cliente, dado que los primeros obtienen una base segmentada de consumidores de alto valor, mientras que los segundos reciben justo los productos y servicios que desean en función a sus preferencias (Kennedy, 2006).

## 2. Personalización y Lealtad del cliente

Con la utilización de la herramienta de CRM, a las empresas les es posible la adecuación de su oferta a un nivel individual. Al contar con una amplia base de datos sobre los consumidores, permiten proveerlos con aquello específico que buscan y desean. Para Cava (2004) “los clientes que reciben un trato personalizado suelen estar más satisfechos (...). La lealtad de los clientes satisfechos, menos propensos a irse a la competencia, generan enormes beneficios a las compañías” (p.16). No olvidemos un aspecto vital: el costo de obtener nuevos clientes es significativamente mayor que el de mantener a los actuales. Por lo tanto, las compañías conscientes de ello, se apoyan en la herramienta de Customer Relationship Management para gestionar adecuadamente los vínculos con sus clientes.

Asimismo, esta aplicación acarrea ventajas cuantitativas, a saber:

## 3. Aumento de ventas

Siguiendo un poco el punto de vista del apartado anterior, la lealtad del cliente en el ámbito cualitativo se traduce en el incremento de las ventas en el ámbito

cuantitativo. Al tener una base de datos altamente segmentada, con el target definido, conociendo las preferencias y deseos de los clientes, las organizaciones pueden personalizar su propuesta de valor y otorgarles a los clientes lo que necesitan en el momento adecuado.

“La satisfacción obtenida por una buena gestión de la información del cliente y por un trato personalizado abre las posibilidades de aumentar los precios y obtener un mayor margen de ventas. De esta manera, la rentabilidad media del cliente aumenta de forma considerable” (Cava, 2004, p. 18)

#### 4. Reducción de costos

Un cliente satisfecho no precisa de promociones de marketing para adquirir los productos, como así también, suele generar menores costos de atención al cliente. El ya conoce todo sobre cómo se maneja la organización y cuáles son sus ofertas, por lo tanto para la empresa esto equivale a menores esfuerzos en educación. Según Lerner (2011) es por ello que los centros de atención telefónica suelen ser los más beneficiados por un aumento en la tasa de fidelización de la base de los clientes, los reclamos suelen ser resueltos de una manera más fácil y directa, generando un incremento sustancial en el valor percibido de los clientes.

#### **3.3.4. CustomerRelationship Management en las entidades financieras online**

Si de algo estamos convencidos, es que el sector bancario en los últimos tiempos tuvo que adaptarse a la “nueva realidad”. Está claro que la evolución de la banca implica el desarrollo de nuevos modelos de negocios, nuevas medidas financieras y nuevos modelos operativos. Para De Lellis (2009), estos últimos deben ser más flexibles, es por ello que los bancos deben considerar modelos operativos que puedan ser divididos en componentes y estén soportados por arquitecturas de tecnologías informáticas configurables. La introducción de la herramienta de CRM para mantener satisfechos a sus clientes pareció, entonces, inevitable.

Como hemos mencionado a lo largo del trabajo de investigación, la implementación de un sistema de Customer Relationship Management trae una

serie de beneficios incontables para la mayoría de las industrias. Si nos centramos específicamente en el sector bancario, la gestión de las relaciones con el cliente siempre han sido de gran importancia dada el alto riesgo y complejidad de su naturaleza. (Barnes y Howlett, 1998). En la actualidad, gracias a la evolución de la banca hacia un ámbito online, los consumidores poseen múltiples formas de interactuar con su banco, por lo tanto el objetivo será para la entidad encontrar una manera de centralizar la información sobre ellos. González en una investigación realizada por Accenture (2012) sostuvo que la adopción de CRM les permite, entonces, “integrar los canales para facilitar la transparencia y compartir datos, de manera de conocer los hábitos y necesidades de compra de cada cliente para que puedan ser abordadas como parte de una experiencia integrada multicanal de compras” (p.5).

Asimismo, en un trabajo realizado por McKinsey&Company, los autores Fiorentino y Trascasa (2010) argumentaron que gestionar la base de datos sobre consumidores existente de un banco para captar mayores ingresos y al mismo tiempo ofrecer un mayor valor para cliente requiere de una vasta precisión analítica. “Claramente las preferencias y necesidades son diferentes para cada individual: la dificultad es minar los datos relevantes a un costo eficiente” (p.8)

Estamos seguros que la ventaja primordial que posee el CRM gracias a sus capacidades y técnicas, es que permite centralizar la información toda en una sola aplicación, y si se encuentra correctamente desarrollado, es extremadamente complejo para la competencia replicarlo. Por lo tanto a modo de conclusión podemos afirmar que, para las entidades financieras, el Customer Relationship Management no es simplemente una herramienta de sistemas, sino una verdadera fuente de ventaja competitiva.

#### **3.3.4.1 CRM en Argentina. Casos de éxito**

En una investigación de la consultora Axxon Consulting su director, Nelson (2014), determinó que los principales objetivos de los servicios financieros son: lograr un crecimiento sostenido, ganar la confianza de los clientes, asegurar el cumplimiento de las normas, capitalizar el crecimiento de las redes sociales, implementar herramientas tecnológicas que una mayor eficiencia y atender las

demandas de mayor movilidad. Presentaremos a continuación algunos casos de éxito en la banca Argentina al aplicar sistemas CRM:

- Banco Patagonia: presentaba problemas en la gestión de atención al cliente. Al aplicar CRM, se pudo dar una rápida respuesta a los requerimientos por el BCRA. Además, se pudo brindar una gestión efectiva de cada caso y mejorar el servicio y la satisfacción del cliente
- Banco Comafi: requerían una solución que integrara sus canales de atención, unificara y alineara sus procesos y gestionara los incidentes de servicio. Se aplicó CRM orientado a la gestión de incidentes, logrando integrar todas las áreas del negocio, automatizar y optimizar los procesos de servicio al cliente y atención de reclamos y tener una visión global de los clientes.
- BBVA Banco Francés: ante un incremento considerable de la demanda para administrar las consultas de mesa de ayuda en el área de IT, necesitaban una solución que soporte carga de requerimientos de todo un país, con una plataforma única capaz de atender todas las consultas que se presenten. CRM orientado a la atención al cliente, integrado con el sistema de RR HH, incrementó la productividad del sector IT y permitió tener un seguimiento completo del proceso. Además, se logró una integración del resto de los sectores.

## **4. Metodología de la investigación**

La metodología utilizada en esta investigación sigue el paradigma mixto, es decir que se abordarán aspectos tanto cualitativos como cuantitativos.

El tipo de investigación utilizado será la investigación descriptiva que Best (1988), citado por De Arteche en “Breve descripción a la Metodología de la Investigación”, define como:

Aquella que minuciosamente interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se siente o tendencias que se desarrollan.  
(p. 6)

La investigación descriptiva concierne a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente, señala como tipos de estudios descriptivos a :

- El estudio de conjunto (extenso y transversal), trata de un número de casos relativamente grande en el momento dado y obtiene estadísticas deducidas de grupos de casos especiales.
- El estudio de casos (intenso longitudinal) analiza detalladamente un solo caso o un mínimo limitado de casos típicos. El análisis es detallado y completo, anotando cambios, desarrollo o crecimiento en su ciclo vital
- Estudios comparativos causales. Intenta dar respuesta a los problemas planteados por el análisis de las relaciones causales. Como casi siempre es factible para estudiar las causas es un análisis de lo que realmente ocurre.

En nuestro trabajo, el tipo de investigación principal será el estudio de un caso único. Más precisamente analizaremos como la utilización del CRM le posibilita a la Entidad Financiera Santander Río conseguir ventajas competitivas y fidelizar a sus clientes por medio de la adecuación de su oferta según las necesidades de los mismos. Flyvbjerg, en su artículo “Cinco malentendidos

acerca de la investigación mediante los estudios de casos” (2004), define su importancia como técnica de investigación estableciendo que:

El estudio de casos es un método necesario y suficiente para determinadas e importantes tareas de investigación en las ciencias sociales, y es un método que funciona bien en comparación con otros métodos de investigación en las ciencias sociales. (p.57)

Para abordar el estudio de campo, las herramientas que se utilizaron variaron en función a los objetivos buscados. Por un lado, para poder examinar los beneficios y oportunidades del sistema Customer Relationship Management, se realizaron entrevistas a expertos. De esta forma, lograremos obtener una mirada más profunda de esta herramienta, haciendo especial foco en la industria de la banca. Una primera entrevista fue realizada al Lic. Alan M. Lerner, cuyo expertise en la disciplina deriva de su experiencia como consultor en KMPG Consulting además de haber realizado en el 2011 una tesis de maestría en la Universidad de San Andrés sobre el grado de adopción de CRM en el sector corporativo argentino. Y, el siguiente entrevistado fue el Lic. Hugo Brunetta, actual presidente y socio fundador de la Asociación Argentina de CRM y profesor de postgrados en marketing estratégico en diversas universidades como UBA, UCES, Belgrano y Austral.

Asimismo, se han realizado cuestionarios a gerentes del Banco Santander Río: en primer lugar, hemos contactado al responsable de la utilización de CRM en la entidad financiera, Lic. Máximo Mosqueta. Y, en segundo lugar, tratamos con un gerente de sucursal cuyo nombre no puede ser develado por cuestiones de confidencialidad. El propósito primordial es poder analizar desde una perspectiva más directa los beneficios de la implementación del CRM en el canal electrónico del banco, entendiendo su operatoria y principales implicancias.

Además, por otro lado, buscaremos tratar el otro punto de vista de las entidades financieras haciendo encuestas a los consumidores de los productos online, para descubrir si estos encuentran provechoso o no la implementación de estas estrategias. Es decir que el objetivo será reconocer si los costos que

se deben incurrir para implementar estos programas satisfacen la relación costo-beneficio. Al realizar encuestas, buscamos tener alcance en las respuestas para elaborar una hipótesis sobre la utilidad para los consumidores que brinda la utilización de la herramienta de CRM en online banking. Cada uno de los ítems de esta herramienta de investigación fueron elaboradas mediante escalas de Likert, con un rango que varía de 1 a 5. El promedio top box utilizado fue de 3,5.

De esta forma completamos la triangulación de la siguiente manera:

Figura 8. Triangulación metodológica



Fuente: Elaboración propia

Para poder lograr un análisis exhaustivo y adecuado de los datos que nos brindaran cada una de las herramientas de investigación anteriormente explicadas, utilizaremos el siguiente cuadro a modo de síntesis. A partir de este buscaremos llegar a una conclusión de los principales cuestionamientos planteados en esta tesis.

**Figura 9.** Cuadro de Metodología de la Investigación

Variable	Dimensión	Indicador	Instrumento
Online Banking	Alcance y utilización del online banking	Forma de adaptación del modelo de negocios de la banca al canal electrónico	Cuestionarios, ítem 1. Encuestas, ítem 1, 2
	Operativa del Online Banking	Impacto y grado de utilización de la plataforma	Cuestionario, ítem 2 Encuestas, ítem 2
	Percepción de la utilidad	Feedback de la herramienta	Cuestionario, ítem 3. Encuestas, ítem 2, 3 y 5
Marketing Relacional	Marketing Relacional en el S XXI	Beneficios del MR en la era digital	Cuestionarios, ítem 4 Entrevistas, ítem 5
	MR como herramienta estratégica	Aporte del MR a la visión del negocio	Cuestionarios, ítem 5 Entrevista ítem 6
	Futuro de la disciplina	Perspectiva en un plazo de 10 años	Entrevista ítem 7
CRM en entidades financieras	Implementación y aplicación del CRM	Grado de aplicación y forma de utilización de la herramienta	Cuestionario, ítem 8, 9 Encuestas, ítem 4
	Impacto de la implementación	Ventajas y desventajas	Cuestionario, ítem 7. Entrevistas, ítem 1,2,3,4
	Benchmarking de la herramienta	Casos de éxito	Cuestionarios, ítem 6 Entrevistas, ítem 8

Fuente: Elaboración propia



## **5. Estudio de Campo**

Como hemos establecido en el apartado anterior, nuestro trabajo de campo estará basado en el análisis de un único caso: la implementación y utilización de la herramienta de CRM en el Banco Santander Río.

A partir del mismo, se intentará hacer una generalización sobre el impacto que genera el establecimiento y desarrollo de una estrategia de Marketing Relacional en el canal online de la banca, haciendo hincapié no solo en los beneficios que el CRM acarrea en su favor, sino también en la generación y mantenimiento de una relación de lealtad con los clientes.

### **5.1. Santander Río**

La organización cuenta con más de 330 sucursales distribuidas a lo largo de la Argentina, y más de 6000 personas activamente empleadas. Santander Río es la banca privada líder del sistema financiero en materia de ahorro y en volumen de crédito de la Argentina.

Su misión es brindar productos y servicios de calidad según las necesidades de los clientes. Trabajar con las pymes y potenciar su desarrollo. Llegar con sus oficinas a lugares sin oferta bancaria, construir vínculos de largo plazo con los proveedores y clientes y promover la educación y el emprendedurismo en la comunidad.

Como visión, Santander desea consolidarse como el primer banco privado del sistema financiero en ahorro y volumen de crédito.

La estructura del negocio está dividida en tres grandes áreas:

- Banca Comercial, que provee productos y servicios financieros para individuos y Pymes;
- Banca Privada y Colocación de Activos, que ofrece a los clientes un servicio de atención personalizada;
- Banca Mayorista Argentina, que gestiona clientes globales e inversores institucionales, y provee soluciones financieras.

La Banca Comercial es la principal unidad de negocios en términos de volumen de activos pasivos administrados y dotación de personal. Gestiona la relación

con los clientes individuos y pequeñas y medianas empresas, mediante su red de sucursales.

Los clientes son el centro de la estrategia de negocio de Santander. Es por esto que la organización busca conocer sus necesidades para mejorar la calidad de los servicios brindados, y así entablar relaciones de largo plazo, para que el conocimiento sea sostenible en el tiempo.

La calidad de los productos y servicios, por otro lado, es otro de los pilares fundamentales de la estrategia de negocios de la banca. Para esto, diseñaron un Modelo para la gestión de la calidad, el cual los ayuda a brindar una mejor propuesta de valor, generar nuevas oportunidades de negocios y maximizar el uso de los productos que el cliente contrate.

Las herramientas tecnológicas forman parte de un complemento clave para que la banca pueda diseñar una oferta de productos y servicios alineada a las necesidades y expectativas de sus clientes. Gracias a las herramientas de CRM (Customer Relationship Management), se pueden desarrollar actividades de inteligencia comercial y obtener así información valiosa sobre el comportamiento y preferencias de los clientes actuales.

## **5.2. Triangulación Metodológica**

### **5.2.1. Análisis de Entrevistas a Expertos**

Como se ha descripto en el apartado anterior, se han realizado dos Entrevistas a expertos: por un lado al Lic. Alan Lerner, y por otro al Lic. Hugo Brunetta. Las entrevistas, como se puede apreciar en el Anexo 1, consta de ocho (8) preguntas cada una, creadas específicamente en función a los principales indicadores que buscamos medir.

#### **5.2.1.1. Análisis de la Entrevista al Lic. Alan Lerner**

En referencia a la primera pregunta, según el experto consultado, la aplicación de esta herramienta tiene 4 beneficios claros. Primero, argumenta que tiene un impacto en las operaciones comerciales de la empresa, ya que permite alinear todos los procesos comerciales en un único repositorio de datos. De acuerdo al capítulo 3.3.3, “la gran ventaja que aportan los CRM es que centralizan toda la información de un cliente” (Cava, 2004). En segundo y tercer lugar, establece

que permite explotar de forma total los esfuerzos de segmentación de la compañía, teniendo como resultado estar presente en más segmentos y propuestas de valor más diferenciadas. Esto coincide con el apartado mencionado anteriormente, pero a diferencia del mismo, el entrevistado no habló sobre el efecto que esto tiene sobre las ventas. Por último Alan menciona el impacto en la cultura organizacional, en busca de resultados homogéneos por parte de los integrantes de la organización. Consideramos esto de gran relevancia, ya que en nuestra investigación preliminar esto no fue tenido en cuenta.

Cuando se le consultó sobre la relación costo-beneficio de la solución de CRM, comparando con el capítulo 3.3.2.1, Lerner no enfoca el costo en el ámbito económico, por ejemplo de adquirir plataformas y tecnologías necesarias, sino que el costo humano es la principal barrera que atenta contra la implementación del CRM. El argumento es claro: “Es más un tema de adopción si querés y de modelos mentales que de tecnología propiamente dicho. La ventaja competitiva derivada de la tecnología existe, el problema es cuando vos no podés generar o convertir esa ventaja en algo tangible, porque claramente con la tecnología vos podés lograr el resultado, ahora, ¿qué pasa si no tengo las personas? ¿qué pasa si no tengo el conocimiento técnico? ¿Qué pasa si no está la cultura instaurada? ¿Qué pasa si los procesos no están alineados detrás del cambio? Esos son los problemas más fuertes.”

Por otro lado, desde el punto de vista de Lerner la implementación de esta herramienta no tiene una correlación directa con la imagen de la empresa. Es decir que la percepción del cliente sobre la compañía no se verá afectada por la utilización de CRM, ya que esta se trata de un proyecto netamente interno de la organización con consecuencias para los clientes. De acuerdo a nuestra investigación (Capítulo 3.3.2.1), si bien no se habla de una correlación entre CRM y la imagen de la empresa, reconocemos que se trata de un elemento difícil de medir y adjudicárselo como un beneficio de la aplicación de la herramienta.

Asimismo, desde la mirada de Lerner, las ventajas que perciban los clientes a través del uso de CRM por parte de la organización, es algo completamente subjetivo. Es decir, serán más percibidas si las ventajas se presentan en el

momento que el cliente las necesita. Si el momento no es el adecuado, quizás el nivel de percepción será menor o bien, nulo. Pero, en definitiva, no es un factor que pueda determinarse 100% de forma objetiva. Si bien la mirada de la investigación está hecha desde el punto de vista de la organización, se da a entender algo. En 3.3.3, donde se detallan los pasos claves para que una estrategia de CRM tenga éxito, se concluye que la organización no debe darse por vencida con el proyecto, por más que se presenten altibajos en el medio del proceso. Si esto sucede, pueden perderse muchas oportunidades de relación con futuros clientes, lo cual sería un fracaso. Por ende, la organización no debe dejar de ajustar, mejorar o monitorear su estrategia de CRM, para poder estar siempre preparada para el momento en que se presenten este tipo de oportunidades.

Además, Alan está convencido de que el grado en que se puedan generar relaciones redituables con los clientes utilizando CRM, va a depender de como esté parametrizada o configurada la solución, y asocia que en la mayoría de los casos, esto tiene que ver con la calidad de la fuente de datos. Al mismo tiempo, marca que: “quien implementa CRM no lo hace con una base de datos de cero, lo hace con algo previamente investigado, con lo cual hay una visión bastante conocida de cómo hacer para que esto funcione”. De acuerdo a la naturaleza del CRM como herramienta competitiva (3.3.1), la idea es conocer las necesidades del cliente, y a partir de esto, empezar el desarrollo de la herramienta para generar relaciones duraderas. Perdiendo de vista esto, directamente no se podrá comenzar un proceso de relación con los posibles clientes. Pero por otro lado, y más importante aún, en 3.3.3 se da por sentado que para que los beneficios del CRM sean posibles, se debe contar con una base de datos segmentada, el target y las necesidades y preferencias de los consumidores bien definidos. Damos por entendido que el entrevistado coincide con nuestra investigación, en que para lograr esto es posible gracias a los avances tecnológicos de la última década. Estas bases de datos y su calidad de información, determinarán el nivel en que se maximice el valor del ciclo de vida del cliente, uno de los elementos fundamentales del CRM mencionados en 3.3.2.

Por otro lado, visión del negocio, en que industria se compite, quienes son los competidores y a que clientes apuntar, son los componentes fundamentales que considera Lerner para lograr una implementación exitosa de una estrategia de marketing relacional. Y vuelve a repetir que, para que esto sea posible, se deben tener bien en claro cuáles son las bases y criterios de segmentación a utilizar. El argumento de Alan se apega perfectamente a 2 pilares fundamentales del marketing relacional, explicados en el apartado 3.2.1. El primero es la inteligencia de clientes, que abarca todo los conocimientos fundamentales sobre ellos, a través de herramientas como bases de datos (algo que comentó Alan en otro apartado). El segundo es la personalización, es decir, trabajar principalmente en la segmentación y la inteligencia de clientes para que el impacto de la estrategia sea el indicado y positivo. Un comentario de Alan, se complementa perfectamente con esto: “no puedes disociar nunca, pero nunca el conocimiento del negocio de la estrategia de segmentación”. En el apartado 3.2.2., decimos que para que una estrategia de marketing relacional funcione, la alta dirección debe tomar el papel de protagonista. Es decir, el mismo papel que toma a la hora de definir la visión del negocio.

En la siguiente pregunta, cuando se le consultó al entrevistado sobre cómo cree que el MR evolucionara en los próximos 10 años, Lerner opina comentando sobre la velocidad en los cambios tecnológicos. Cada año, estos avances permiten mejorar los procesos, formas y tipos de relaciones con los clientes. Y además, argumenta que cada año las empresas avanzan más en el trato hacia los clientes, al punto de que ellos tomen a la empresa como una referencia cultural. Este argumento sigue la línea investigada en el apartado 3.2.3, el marketing en la era digital. Es decir, estos avances tecnológicos permiten mantener relaciones personalizadas de forma masiva, geográficamente dispersa. Y se sostiene en los principios del Marketing 3.0, el cual surge por una necesidad de las personas de expresar su creatividad, sus valores y puntos de vista.

Por último, el entrevistado considera que los casos de éxito a nivel local son más difíciles de encontrar (especialmente en el sector financiero), ya que las barreras para implementar una estrategia de CRM son muy altas, dando lugar a un posible fracaso. Pero argumenta que empresas multinacionales de la talla de FedEx o American Express, son un caso rotundo de éxito. En 3.3.4.1, se

nombran empresas del rubro bancario que han logrado el éxito de esta herramienta, es decir, una mirada completamente opuesta a lo argumentado por Lerner. Las mismas han logrado cambios e impactos positivos a nivel gestión, servicio, visión del negocio, entre otros.

#### **5.2.1.2. Análisis de la Entrevista al Lic. Hugo Brunetta**

En función a su vasta experiencia en el rubro, el Lic. Hugo Brunetta afirmó que los beneficios de la aplicación de la herramienta de Customer Relationship Management en las organizaciones pueden sintetizarse en dos puntos clave: en primer lugar, otorga una ventaja competitiva esencial por sobre la competencia. Brunetta afirma que la gestión de las relaciones con los clientes es uno de los únicos factores diferenciadores, algo que los competidores no pueden copiar o robar, y es entonces la gestión de las relaciones tanto a mediano y largo plazo el sentido básico y objetivo vital de la herramienta. Este punto puede ser relacionado estrechamente con lo expuesto en el apartado 3.3.3. Beneficios de la aplicación de Customer Relationship Management. Desde un punto de vista cualitativo, las dos principales ventajas que se nombraron fueron no sólo la mejora en la relación e interacción con los consumidores, sino también la personalización y creación de lealtad. El objetivo será entonces buscar que el cliente perciba el valor agregado de mi organización, y así me elija por sobre la competencia. Y, el segundo aspecto destacado por Hugo como un beneficio esencial del CRM es, y ahora analizando desde un punto de vista cuantitativo, la capacidad de desarrollar clientes mucho más rápido que el marketing tradicional optimizando el presupuesto de comunicaciones. Según lo expuesto en el marco teórico, al contar con un data warehouse de información útil sobre mis clientes, puedo ultrasegmentar los esfuerzos de marketing para que el mensaje llegue específicamente a aquella persona que cuenta con el perfil de consumidor particular de aquel producto que la organización se encuentra ofertando. Consiste, entonces, básicamente en otorgarle al cliente lo que quiere cuando lo quiere, logrando así establecer una relación redituable y duradera que al largo plazo se traducirá en un incremento sustancial de las ventas y utilidades.

Por otro lado, en referencia a siguiente pregunta, el experto está convencido que la implementación de CRM no es costosa desde un punto de vista

económico, sino desde un punto de vista humano. Él argumenta que, gracias al acelerado desarrollo de la tecnología en estos últimos tiempos, existen grandes cantidades de software accesibles para aquellas organizaciones que cuentan con bajos presupuestos puedan aplicar la herramientas fácilmente. Él cree que el verdadero desafío se encuentra en “cambiar ciertas cuestiones de la cabeza de las personas”, que sí, lo relacionamos directamente con la teoría desarrollada en el apartado anterior, está en lo cierto. La implementación de una herramienta de CRM supone un cambio cultural y en cada uno de los ámbitos de la empresa. Es un concepto que va más allá de la implementación de una herramienta de sistemas en la organización, supone una evolución en los hábitos, liderazgo, personas y procesos de trabajo hacia la satisfacción sostenida de las necesidades del cliente mediante la creación de valor. Asimismo, por otro lado, al realizarle la segunda pregunta propuesta, Brunetta afirmó que los beneficios superan ampliamente los costos de implementación, no solo desde un punto de vista económico, sino también físico y personal, estableciendo que “No creo que en ninguna implementación correcta haya habido un retorno de la inversión bajo siempre fue un retorno de inversión alto no tengo dudas de eso”

Siguiendo con la entrevista, Brunetta está convencido que la aplicación del CRM en las organizaciones tiene un impacto positivo en su imagen, pero que, sin embargo no es algo que pueda verse de la noche a la mañana, sino que se requiere un proceso que dura aproximadamente entre seis y doce meses para poder percibirlo. Y se relaciona, además, estrechamente con las expectativas de quien lo implementa. Si bien los teóricos consultados sobre la disciplina en el apartado anterior no establecen una relación directa entre la implementación de la herramienta y la imagen de la empresa, estamos convencidos que existe una correlación entre ambas. En concordancia con lo analizado en el marco teórico en el apartado 3.2.2.2., el desarrollo de una estrategia de Relationship Marketing traducida en la implementación de una herramienta de CRM trae aparejado la adecuación de la oferta a las características particulares de cada uno de mis clientes, y ello por supuesto, genera confianza y un vínculo con el cliente que al largo plazo será inquebrantable. De esta forma, podemos afirmar que los beneficios percibidos por ellos, en el largo plazo, y haciendo referencia

con lo establecido por el presidente de la Cámara Argentina de CRM, tienen un impacto directo en la creación de una imagen positiva en la organización.

Cuando se le consultó sobre las ventajas imprescindibles que los clientes deberían percibir de la aplicación de CRM, Hugo responde a esta pregunta en función a dos puntos de vista: él cree que desde una mirada sencilla, el cliente no debería sentir la frustración de que, en el caso de los bancos específicamente, los empleados se contacten para ofrecerle productos y servicios que ya posee o que realmente no le interesan. Mientras que, ahora analizando desde un punto de vista más complejo, el CRM debería comprender las necesidades de cada uno de ellos, pudiendo así ajustar y personalizar la oferta en función de sus deseos y requerimientos, como, cuando y mediante el canal que ellos deseen. “Me deberían tratar casi como un amigo”, afirmó el Lic. Este concepto se relaciona directamente con lo analizado en el Capítulo 2 sobre el Marketing Relacional en el siglo XXI. La base de la disciplina del Relationship Marketing es la creación de valor y lealtad para el cliente. El CRM, como herramienta innovadora, proporciona una solución informática que, como se ha establecido en el apartado teórico, permite la unificación y centralización de la información sobre el cliente con el objetivo fundamental de crear un vínculo de confianza casi inquebrantable.

Asimismo, continuando con la siguiente pregunta, de acuerdo a la experiencia del entrevistado, si el CRM está implementado un 100% y fundado sobre una estrategia de marketing relacional, el vínculo con el cliente creado debe ser tan sólido que debería olvidarse de que existe la competencia. Sin embargo, también hace énfasis en que depende completamente de la relación calidad-precio de aquello que la organización se encuentra ofertando, argumentando que las herramientas de marketing nunca deben ser utilizadas para ocultar los defectos del producto. Brunetta establece que las compañías jamás deberán olvidar que se encuentran tratando con seres humanos, y como tales, si se les defrauda, la relación comercial con ellos fallará. Y, con esta afirmación, se cumple lo planteado en el apartado 3.3.3., donde se plantea que la base de los beneficios de la adopción de una herramienta de CRM. Para poder crear una relación de confianza y a largo plazo con el consumidor, es necesario poder tener un conocimiento específico de sus necesidades, preferencias y



características personales, que sólo se logrará con un con data warehouse ultrasegmentado y depurado de información y datos sobre él. Además, cabe destacar que el core de la disciplina del Relationship Marketing en la era digital, como se ha establecido en el apartado 3.2.3, es la personalización de las interacciones con los clientes que deberán adecuarse a cada uno de los canales por los cuales se mantiene contactos con ellos. De esta forma podemos concluir que la respuesta del experto se funda en la teoría analizada.

Continuando, para Hugo existen 4 puntos clave que hay que tener en cuenta a la hora de establecer una estrategia de marketing relacional en la organización. El, citando a los teóricos Don Peppers y Marta Rodgers, afirmo que eran: en primer lugar, identificar al cliente individualmente; luego diferenciar sus características y necesidades particulares. El tercer punto consiste en la interacción y recuerdo de lo que se habló en oportunidades anteriores con él, donde juega aquí un rol esencial la tecnología como unificadora y centralizadora de información. Y, el último punto clave consiste en personalizar y adecuar la oferta en función a las personalidades de nuestros clientes. Comparando todo lo anteriormente dicho con la teoría consultada en la sección 3.2.2., podremos afirmar que existe una relación directa entre ambas: los teóricos establecen que existen una serie de objetivos clave a la hora de establecer un plan de marketing relacional: captar nuevos clientes, fidelizar a los actuales, retener a quienes dan señales de recompra y reconquistar a los que optaron por la competencia, siempre manteniendo alineada la estructura, cultura y estrategia. De esta forma, lo que argumenta el experto deriva en la esencia de la estrategia de marketing relacional: la creación de vínculos sólidos con el cliente que solo se logran a través de la generación de confianza y gratitud.

Asimismo, cuando se le consultó sobre cómo cree que evolucionara el MR en los próximos 10 años, Brunetta respondió que en función a su experiencia a lo largo de veinticinco años aplicando estrategias de marketing relacional en variadas organizaciones, él no ha visto que la disciplina de Relationship marketing haya parado de evolucionar un solo segundo. Y esto es, justamente, porque estamos tratando con seres emocionales, con personas. Pueden cambiar los medios, canales, el dónde, el cómo y el cuándo, pero los clientes

siguen siendo seres humanos que les gusta que los traten como tales y que aquello que se le está ofreciendo vaya de la mano con sus preferencias y personalidad. En el apartado 3.2.3., se trató el concepto de Marketing 3.0 desarrollado por el gurú en mercadotecnia Phillip Kotler. Él propone que esta evolución del marketing surge como necesidad de respuesta a varios factores: las nuevas tecnologías, los problemas generados por la globalización y el interés de las personas por expresar su creatividad, sus valores y su espiritualidad.” El advenimiento de la era de la información juega un papel central en la evolución de la forma de interactuar con el cliente, pudiendo así llegar a ellos de una manera mucho más directa y personalizada para poder, entonces, impactar directamente en sus emociones.

Y, para finalizar la entrevista, el Lic. Brunetta comentó que, de Argentina, conoce los casos de Prosegur y Bayer que han implementado la herramienta de CRM y les ha sido suficientemente beneficiosa como para ver un incremento sustancial en sus ganancias en general. En relación a esto, el entrevistado argumentó que “Yo siempre digo que si esto no se refleja en la cuenta del banco no sirve para nada. Somos administradores, no queremos ganar premios en el festival de Cannes. Nosotros queremos ganar plata porque para eso estudiamos administración”, haciendo referencia a que el seguimiento de las relaciones con los clientes tendrá, para la organización, un impacto directo en el crecimiento de las ventas, y por lo tanto, en su caja. En este caso, Hugo no hizo referencia a casos de éxito en el sector financiero aunque, según lo analizado en el apartado 3.3.4.1., existen entidades financieras argentinas que al aplicar CRM obtuvieron resultados totalmente positivos.

### **5.2.1.3. Conclusiones**

Luego de realizadas las entrevistas correspondientes, presentamos los siguientes comentarios a modo de conclusión.

Avanzando un poco con el tema Marketing Relacional, ambos expertos comparten un punto de vista general sobre la disciplina, pero tienen algunos puntos de diferencia que son importantes marcar. Desde el lado de Lerner, observamos que apoya gran parte de sus argumentos en los avances tecnológicos y en cómo estos afectan las relaciones con los clientes, por parte de la empresa. Es decir, una mirada completamente más técnica al respecto.

En cambio, Brunetta desarrolla una postura centrada meramente en la evolución de la relación que pueda generarse, y no tanto en las herramientas que la posibilitan. Argumenta sobre las emociones y sentimientos de los clientes.

Vemos que por, otro lado, los expertos comienzan a explicar los beneficios del CRM desde distintos ángulos. Por un lado, Alan comienza impartiendo una visión netamente comercial sobre el uso de la herramienta, comentando acerca de cómo impacta la herramienta en el proceso de ventas (ya sea antes, durante, o después de la misma). Continúa explicando el uso de la herramienta en las comunicaciones integradas y la estrategia de marketing de una empresa, proponiendo que la misma permite estar presente en más segmentos de mercado, con propuestas de valor más acordes a las necesidades del cliente. También opina que ayuda a reforzar la cultura organizacional, hacia la búsqueda de resultados homogéneos por parte de todos los integrantes de la misma.

Hugo, a diferencia de Alan, considera como principal beneficio que sea considerado como una ventaja competitiva con respecto a otras empresas. Que las relaciones con los clientes es lo primordial, más allá de lo demás. Un argumento interesante de Hugo, es sobre los medios y canales de comunicación. De acuerdo a su criterio, no son los beneficios del CRM los que cambian, sino que son las herramientas las que se transforman. Concluye su explicación, y en línea a nuestra investigación, que para una correcta implementación se debe pensar el CRM para el largo plazo

## **5.2.2. Análisis de los Cuestionarios a responsables de CRM en el Banco Santander Rio.**

La siguiente herramienta de investigación utilizada para desarrollar nuestro estudio de campo, consistió en la realización de cuestionarios a responsables de la utilización de la herramienta CRM en la Entidad Financiera Santander Rio. Como se puede observar en el Anexo 2, estos constan cada uno de nueve (9) preguntas específicas que nos permiten entender como la solución informática funciona internamente en el banco, y cuál es su impacto en el Online Banking.

### **5.2.2.1. Análisis del Cuestionario al Lic. Máximo Mosquera**

En la pregunta número 1 Mosquera hace referencia a que el principal problema de la implementación de estas nuevas estrategias se debe a los recursos humanos de la entidad financiera. De esta manera, podemos observar una coincidencia con lo expuesto en nuestro marco teórico en el apartado 3.2.2.1, donde se establece que resulta esencial para la correcta aplicación de la herramienta la alineación de la cultura, liderazgo, personas y procesos de trabajo. De esta forma, se obtendrá un “mind set” orientado totalmente a la satisfacción del cliente.

Luego, en la pregunta 2 se buscó indagar sobre las alternativas más utilizadas por los clientes del banco a la hora de operar a través de la plataforma Online. En este caso Máximo sostuvo que depende exclusivamente del usuario y que es muy variable el uso que le da cada persona. Sin embargo buscó remarcar que no existe la posibilidad de realizar depósitos por medio de Internet.

Al indagar sobre el feedback de los clientes con respecto a la plataforma digital él destaca que el online banking son los mismos clientes haciendo autoservicio y que del CRM los clientes deben percibir que están bien atendidos por el personal del banco. De todas formas destaca que lo que muestra el online banking está vinculado con los resultados del CRM. Es decir que encontramos sustento a lo expuesto en el capítulo 3.1.3.2. de que los bancos deben enfocar sus esfuerzos en acercarse a sus clientes y brindarles los servicios que estos necesitan y esperan.

La siguiente pregunta hace referencia a las relaciones de la entidad financiera con los clientes. Mosquera sostiene que la principal herramienta para la mejora de las mismas son los empleados que tienen contacto con los clientes y

registran día a día la respuesta de los consumidores. Esto les permite modificar y adaptar la oferta según lo que los clientes pretenden. Es decir que encontramos una coincidencia con lo expuesto en el apartado 3.2.3 en el cual establecimos que esta herramienta le permite a las organizaciones conocer las preferencias de sus clientes y adaptar la oferta según sus gustos y preferencias.

Siguiendo el tema del Marketing Relacional le consultamos a Mosquera sobre la migración al ámbito online y como afectan las herramientas de esta disciplina en ese proceso. En este caso él sostiene que el cambio se da principalmente por la evolución de la sociedad a estar más conectada. Sin embargo es consciente de que deben ser cuidadosos con el tratamiento de la información, ya que los clientes pueden sentirse invadidos si supieran el volumen de información que maneja el banco sobre ellos. Esto lo expusimos en el capítulo 3.1.3.3. en el cual destacamos la confianza del cliente en las entidades financieras.

En cuanto a los casos de éxito de esta tipo de herramientas en la industria conoce el caso de la Caja de Ahorro y Seguro y el del Santander Río. Además destaca la facilidad de las compañías de servicios financieros en la implementación de este tipo de herramientas por su cercanía con el cliente y la ausencia de intermediarios en la cadena.

La pregunta 7 hizo referencia a las ventajas y desventajas de la implementación de esta herramienta. Como principal punto favorable él mencionó la organización del tiempo de sus empleados, lo que le permitió enfocarse en la atención de los clientes. En cuanto a las desventajas menciona la dependencia absoluta de esta herramienta. También hace referencia, tal como destacamos en el marco teórico en el apartado 3.2.2.1, al cambio cultural necesario en toda la organización. Sin embargo sostiene que este proceso sucedió hace muchos años, por lo tanto ya no lo considera una desventaja.

La tendencia de estas herramientas es, según Mosquera, realizar pequeñas variaciones para adaptar el CRM al ámbito Mobile. Esto resulta novedoso de acuerdo a nuestra investigación, ya que no fue un punto considerado desde un principio ni se encontraron referencias en la bibliografía citada.

Por último, en la pregunta 9 Mosquera diferencia el uso de la herramienta (a nivel interno) según quien sea el que la utilice. Además, argumenta que la herramienta se utiliza para 3 cosas: Alertas, atención de los clientes y campañas comerciales. Esta última aplicación del CRM en la entidad estudiada está en línea con una de las aproximaciones vistas en el capítulo 3.3.1.1, más precisamente con la tercera la cual establece ofrecer programas de descuentos y beneficios en base a perfiles de consumo. Si bien esto no genera una ventaja competitiva, permitirá una estrategia comercial sólida.

#### **5.2.2.2. Análisis del Cuestionario al Gerente de Sucursal del Banco Santander Rio.**

En la pregunta 1, el gerente consultado comenzó su cargo con la herramienta ya en plena actividad. Según la información que pudo obtener, el principal desafío en la implementación fue la capacitación del personal, un tema explicado en el apartado 3.3.2.1. Aquí se detalla que, al momento de implementar este tipo de estrategias, las inversiones en recursos humanos son algo habitual. El alcance de la empresa será el factor que las condicione.

Siguiendo con la pregunta 2, se remarca el incremento en el uso de las tarjetas de crédito y débito como motores principales de las consultadas generadas en la plataforma online. Si bien lo que argumenta el gerente es un uso ya muy particular, hay algo que remarcar. En el apartado 3.3.4, se explica que las entidades financieras online se deben adaptar a una nueva realidad. La evolución los lleva a ser más flexibles. Sin esta postura de las entidades, en parte “obligada” por la carrera tecnológica, las consultas más solicitadas hoy en día, no podrían ser atendidas.

Por otro lado, en la pregunta 3, la persona consultada explica que a pesar de que no exista un espacio dedicado a estudiar el feedback de los usuarios, los clientes se sienten cómodos operando con esta plataforma, dado su alto grado de uso. Esta comodidad que interpreta como retroalimentación positivo, se encuentra comentada como un factor que influye en el comportamiento del consumidor de Online Banking, explicitado en el apartado 3.1.3.3.

Examinando la pregunta siguiente, el gerente destacó como la sucursal se basa en herramientas como tableros de control y el seguimiento de las campañas de comunicaciones integradas para poder analizar de cerca cuales

es la influencia que estas tienen en los principales indicadores del Banco. Como se detalló en el apartado teórico, el establecimiento de una estrategia MR enfocada en los usuarios supone una adaptación y personalización completa a sus necesidades y preferencias. Por lo tanto, podemos concluir que lo que busca esta Entidad Financiera a través de la utilización de estas herramientas, es crear una relación estrecha y de confianza con sus clientes, que será el core de su estrategias de negocios. En este aspecto, podemos resaltar que lo expuesto por el gerente va de la mano con lo establecido en el apartado 3.1.3.3.

En referencia a la siguiente pregunta, cuando se le consultó al gerente sobre como una implementación estratégica de MR impacta directamente en la visión del negocio ayudando al traspaso del Banco al ámbito electrónico, el estableció que la solución de CRM en la era digital ayuda en la recolección y unificación de la información sobre el cliente. Esto se relaciona estrechamente con lo analizado en el apartado 3.2.3., donde se hace hincapié en el rol protagonista que cumplen las nuevas tecnologías en la recolección y centralización de datos, pudiendo así otorgarle al cliente un producto que ajusta perfectamente a sus necesidades. Si bien para el encargado de la sucursal la estrategia de MR no impacta en la visión del negocio, estamos convencidos que su implementación lleva al banco en general hacia una cultura enfocada en el cliente, teniéndolo como prioridad.

En la pregunta 6 el Gerente fue consultado sobre su conocimiento sobre casos de éxito en la industria tal como mencionamos en el capítulo 3.3.4.1. Sin embargo él no estaba al tanto de ningún caso de éxito por parte de la competencia, pero sí sobre otras industrias que utilizan la herramienta de otra forma en las cuales se mantiene la esencia.

Analizando las respuestas sobre las ventajas y desventajas de la herramienta él considera que la principal ventaja es la de depósito de datos, ya que de esta manera los empleados del banco disponen de toda la información necesaria para el tratamiento de los clientes. Además, esta plataforma les permite armar ofertas y campañas comerciales personalizadas según el perfil de cada cliente. Esto fue mencionados en distintos apartados a lo largo del marco teórico, pero a modo de ejemplo podemos mencionar el capítulo 3.2.3.

Cuando el Gerente fue consultado por la extensión de las aplicaciones de esta herramienta coincidió con Mosquera en que la tendencia es la plataforma Mobile. Sin embargo, por su posición estaba a la espera de instrucciones por parte de sus superiores, ya que no contaba con información precisa de las modificaciones de la herramienta.

Por último, en la pregunta 9, el Gerente hace referencia a la utilización del CRM dentro de la entidad financiera. Él sostiene que esta herramienta tiene como función, entre otras, almacenar los datos brindados por los clientes en cada contacto. Esta función del CRM fue mencionada a lo largo de la investigación en el apartado 3.3.3, en el cual se mencionan los beneficios de la aplicación de esta herramienta.

### **5.2.2.3. Conclusiones**

Al obtener la respuesta de los cuestionarios, y luego de haber revisado la información contenida en ellos, podemos extender las siguientes conclusiones. Desde el apartado del Online Banking, tanto Mosquera como el gerente consultado, presentan similitudes en cuanto a sus respuestas. La plataforma impacta directamente en su labor diaria. Sin embargo, Mosquera muestra una postura más general, al decir que el uso de la plataforma depende netamente del usuario. Coinciden plenamente en los beneficios que trae aparejada la misma.

Desde el tema Marketing Relacional, se aprecian respuestas desde diferentes puntos. Mosquera lo interpreta como una disciplina adoptada por la banca, para responder a la evolución de la sociedad en estos últimos años. Mientras que el Gerente consultado, lo lleva más a un plano “operativo” y no tanto estratégico, diciendo que los beneficia en su tarea de conocer a los clientes. Sobre CRM, Mosquera y el Gerente responden ampliamente sobre los beneficios de la herramienta, y como la trabajan. Muestran gran conocimiento. Es preciso recalcar una respuesta de Mosquera al respecto. Comenta sobre una desventaja, que muchas veces está implícita y puede resultar decisiva en un contexto. Y es que la banca se ha vuelto “CRM-dependiente”, es decir, ante alguna falla de la misma, el problema puede ser muy importante. Dicho experto comenta además sobre la tendencia actual de la herramienta, de migrar sus funciones al plano “Mobile”



### **5.2.3. Cuadro comparativo entre Entrevistas y Cuestionarios**

A modo de resumen, se ha procedido a realizar un cuadro donde se comparan las opiniones de los expertos en cada una de las entrevistas, al igual que lo que han contestado los responsables del Banco Santander Río. El objetivo esencial del mismo es poder analizar cuál es el punto de vista de cada uno de ellos en relación con los principales indicadores seleccionados.

Figura 10. Cuadro comparativo entre Entrevistas y Cuestionarios

Indicadores	Entrevistas		Cuestionarios	
	Alan Lerner	Hugo Brunetta	Máximo Mosquera	Gerente Sucursal Santander Rio
<b>Forma de adaptación del modelo de negocios de la banca al canal electrónico</b>	---	---	Se implementó en el año 2000, Santander fueron los pioneros en la industria. La duración de la implementación fue de un año aproximadamente. El principal desafío fue la capacitación de los usuarios.	Implantación ya realizada en el momento de cubrir el puesto. Según consulta realizadas, se hizo hace 10 años aproximadamente.
<b>Impacto y grado de utilización de la plataforma</b>	---	---	El grado de utilización depende del usuario. Entre las transacciones más usadas: control de saldos, plazos fijos y pagos y transferencias.	El incremento en la utilización de tarjetas de crédito y débito lleva a la realización de consultas de saldo, compras realizadas y límites.
<b>Feedback de la herramienta</b>	---	---	El online banking es el cliente haciéndose autoservicio y no es que el banco se encuentra manejando la relación con él.	Los clientes se sienten cómodos utilizando la plataforma online, por el creciente grado de utilización.
<b>Beneficios del MR en la era digital</b>	La ventaja competitiva de soluciones tecnológicas en el siglo XXI ya existe. El grado en que se puedan generar relaciones redituables con los clientes depende de la capacidad de parametrización y configuración de la solución y calidad de fuente de datos.	Si el CRM está implementado un 100% y fundado sobre una estrategia de marketing relacional, el vínculo con el cliente creado debe ser tan sólido que debería olvidarse de que existe la competencia. En la era digital, la personalización de las interacciones con los clientes que deberán adecuarse a cada uno de los canales por los cuales	Utilización de herramientas de inteligencia comercial para trabajar la oferta de productos. La estrategia de MR consiste en aprender de la interacción con los usuarios.	Utilización de tableros de control para medir los principales indicadores de los clientes. El MR permite mantenerse informado sobre los usuarios.

		se mantiene contactos con ellos.		
<b>Aporte del MR a la visión del negocio</b>	La implantación de una estrategia de MR supone tener en claro la visión del negocio, la industria donde se compete, los competidores y los clientes a quienes se deben apuntar.	La implementación de una estrategia de MR supone 4 puntos clave: identificación, diferenciación, interacción y personalización de los clientes.	Las herramientas de MR no ayudan a migrar al ámbito online, sino que el banco lo hace porque la sociedad está evolucionando.	No creo que afecte a la visión del negocio, sino que nos ayuda a conocer más sobre el usuario y mantenernos informados.
<b>Perspectiva del MR en un plazo de 10 años</b>	Enfundase en los cambios tecnológicos, argumenta como ellos modifican la forma de relación con los clientes a través de los distintos canales de comunicación.	Desde una perspectiva más social, establece que el MR seguirá evolucionando porque se trata con personas con sentimientos y emociones.	---	---
<b>Grado de aplicación y forma de utilización de la herramienta</b>	---	---	Se buscan variantes para adaptar el CRM al entorno Mobile. La herramienta tiene distintas aplicaciones según quien las use a nivel interno. El CRM se utiliza esencialmente para generación de alertas, atención al cliente y campañas comerciales.	El CRM en la sucursal se utiliza como una gran base de datos sobre el cliente, que permite mantenernos informados y atención más personalizada.
<b>Ventajas y desventajas de CRM</b>	Desde una perspectiva interna de la empresa, permite alinear los procesos comerciales en un único repositorio de datos, explotando el proceso de segmentación al máximo. Desde un punto de vista externo, cree que la percepción de ventajas por parte del cliente es totalmente	Los principales beneficios son, en primer lugar, la creación de una ventaja competitiva mediante la gestión de la relación con el cliente como único factor diferenciador de la competencia, desarrollo de clientes más rápido que el marketing tradicional, impacto positivo en la imagen de	Como ventaja, organización del tiempo de los empleados. La principal desventaja, es que son CRM dependientes. Ante alguna falla de la solución, se genera un problema importante.	La principal ventaja es poder tener la información sobre los clientes centralizada y unificada. Desventajas no cree que las haya, excepto por el tiempo que se tarda en capacitar a los empleados sobre su uso.

	<p>subjetiva, y depende de presentarle el producto que necesita en el momento adecuado. La principal desventaja consiste en lograr la adopción de CRM por parte del personal.</p>	<p>la empresa al largo plazo. Los clientes deben percibir las ventajas a través de la comprensión de sus necesidades particulares. Y la desventaja básica también se relaciona con un factor de adopción cultural humano.</p>		
<p><b>Casos de éxito de CRM</b></p>	<p>A nivel local (en especial en el sector financiero) no conoce casos de éxito por las barreras existentes para implementar una estrategia de CRM. Pero a nivel multinacional, nombra el caso de FedEx y American Express</p>	<p>Nombra a organizaciones como Bayer y Prosegur que en Argentina han sido exitosas sus implementaciones de la herramienta de CRM.</p>	<p>Cita a Santander Rio como caso de éxito. Hace referencia a otras empresas de otras industrias.</p>	<p>No conoce casos de éxito en el sector financiero, excepto el de Santander Rio.</p>

Fuente: Elaboración propia en base al estudio de campo realizado

### 5.2.4. Escala de Osgood

Esta herramienta fue utilizada para para evaluar la actitud y el significado que tienen para cada uno aquellos expertos y responsables que formaron parte de nuestro estudio de campo, las variables centrales que procuramos medir en esta investigación. El establecimiento de estas escalas nos permite, de esta forma, cuantificar, comparar y examinar las opiniones divergentes enriqueciendo el análisis y posterior conclusión.

Referencias:

	Alan Lerner
	Hugo Brunetta
	Máximo Mosquera
	Gerente Sucursal

**Figura 11.** Escala de Osgood relacionando cantidad de herramienta y redituabilidad de las relaciones

		Menos Herramientas MR					Más Herramientas MR						
		-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5		
Relaciones redituables	5											5	
	4											4	
	3											3	
	2											2	
	1											1	
Relaciones no redituables	-1											-1	
	-2											-2	
	-3											-3	
	-4											-4	
	-5											-5	
		-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5		
		Menos Herramientas MR					Más Herramientas MR						

Fuente: Elaboración propia en base al estudio de campo realizado

Como se puede observar, las opiniones obtenidas por cada una de las personas consultadas se encuentran en bastante sintonía. Esto es así dado que, como lo muestra la escala, todas se encuentran en el cuadrante superior derecho. De esta forma, entonces, podemos afirmar que la implementación de una estrategia de marketing relacional en los bancos online tiene un impacto directo en la generación, mantenimiento y retención de relaciones duraderas con los usuarios.

Figura 12. Escala de Osgood relacionando los casos de éxito de la implementación y la percepción de ventajas

		Implementación no Exitosa					Implementación Exitosa						
		-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5		
Ventajas percibidas	5				5							Ventajas percibidas	
	4								4				
	3							3					
	2			2									
	1												
Ventajas no percibidas	-1											Ventajas no percibidas	
	-2												
	-3												
	-4												
	-5												
		-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5		
		Implementación no Exitosa					Implementación Exitosa						

Fuente: Elaboración propia en base al estudio de campo realizado

En este caso, concluimos que todos los consultados perciben las ventajas en esta herramienta. Sin embargo, en función a sus puntos de vista, difieren sobre el grado de éxito de la implementación de ella en organizaciones en nuestro país. Tanto Lerner como el Gerente, debido a sus experiencias más operativas, pueden hacer una apreciación más relacionada con el uso de la herramienta. Mientras que, por otro lado, Brunetta y Mosquera, dada su formación y cargo que ocupan, están íntimamente relacionados con la implementación de CRM en las distintas industrias.

Figura 13. Escala de Osgood relacionando la implementación de estrategias de Marketing Relacional y el impacto en la imagen corporativa

		No implementación estrategia MR					Implementación estrategia MR						
		-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5		
Impacta en imagen	5											5	Impacta en imagen
	4											4	
	3											3	
	2											2	
	1											1	
No impacta en imagen	-1											-1	No impacta en imagen
	-2											-2	
	-3											-3	
	-4											-4	
	-5											-5	
		-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5		
		No implementación estrategia MR					Implementación estrategia MR						

Fuente: Elaboración propia en base al estudio de campo realizado

A partir de la apreciación de esta escala, podemos ver que la mayoría coincide en que existe una relación leve entre la implementación de estrategias de marketing relacional y el impacto positivo en la imagen de la empresa. Sin embargo notamos que Alan Lerner no está de acuerdo con esta afirmación, y creemos que esta situación se debe esencialmente su perfil técnico.

### 5.2.5. Encuestas a Usuarios de Online Banking.

Las encuestas fueron utilizadas como la herramienta de investigación esencial que nos permite medir la percepción y actitud de los consumidores y usuarios del canal electrónico de las Entidades Financieras. A través de ellas, de esta

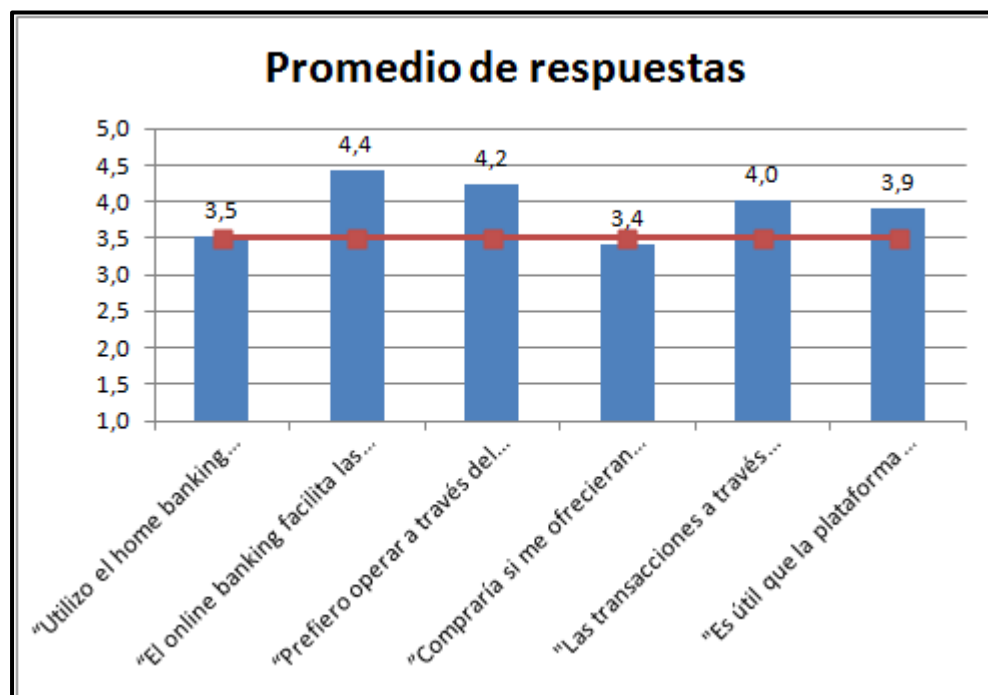


forma, buscamos conocer cuantitativamente si los clientes de Homebanking aprecian los esfuerzos del establecimiento de estrategias de MR traducidas en la implementación de una solución informática de Customer Relationship Management. En el Anexo 3, se puede observar que las encuestas están formadas por seis (6) afirmaciones medidas por Escalas de Likert.

### 5.2.5.1. Análisis de los resultados obtenidos mediante las Encuestas

A partir de las problemáticas y variables presentadas se desarrolló una encuesta a todos aquellos usuarios de la plataforma online de los bancos, con el fin de poder determinar cuáles eran sus actitudes y preferencias con respecto a esta herramienta. El tamaño de la muestra es de 166 personas, de las cuales el 59% corresponden al sexo femenino, además el 48% fueron menores de 30 años. Por otra parte la mayor parte de las respuestas se encuentran por encima del límite determinado por el grupo de la escala de Likert de 3,5 unidades, encontrándose una sola en el límite y otra por debajo del mínimo.

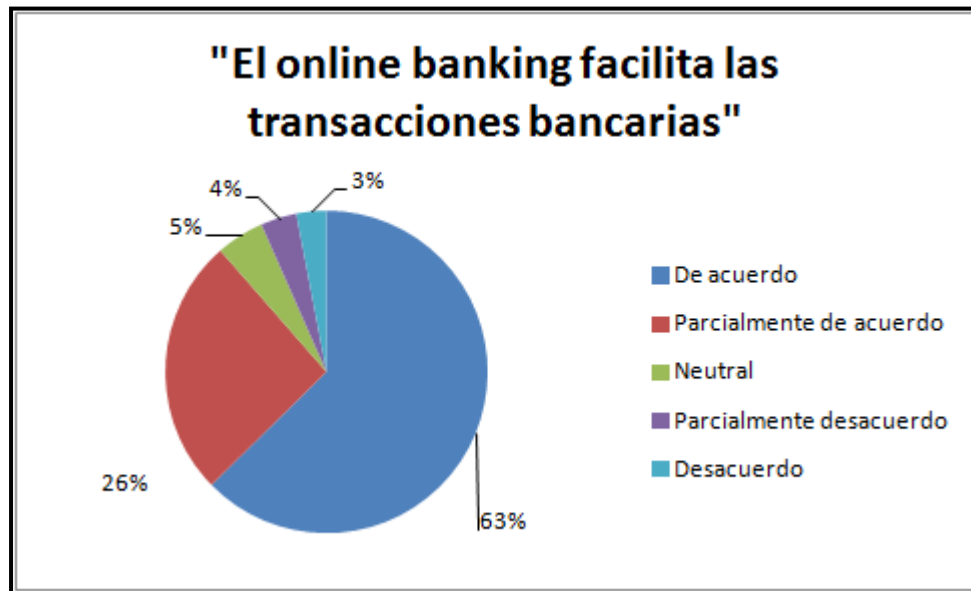
Figura 14. Promedio de las respuestas obtenidas



Fuente: Elaboración propia en base al estudio de campo realizado.

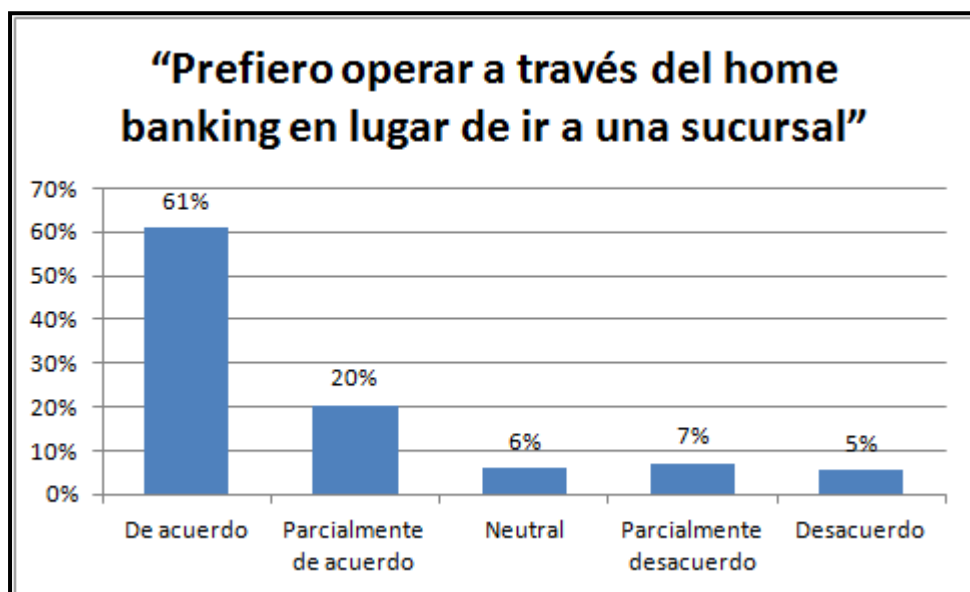
Teniendo en consideración las respuestas obtenidas de los encuestados, podemos afirmar que las plataformas online de las entidades financieras facilitan la operatoria de los clientes con las mismas y además prefieren este medio de comunicación con su banco que el medio tradicional de la sucursal.

Figura 15. “El Online Banking facilita las transacciones bancarias”



Fuente: Elaboración propia en base al estudio de campo realizado.

Figura 16. “Prefiero operar a través del home banking en lugar de ir a una sucursal”

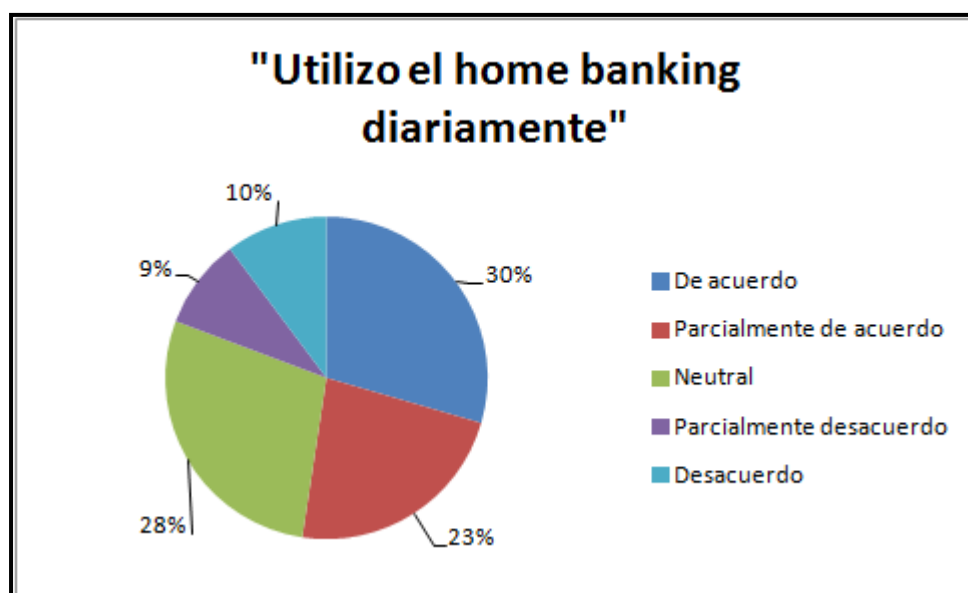


Fuente: Elaboración propia en base al estudio de campo realizado.

Sin embargo es importante destacar que, analizando el rango etario de las respuestas y a diferencia de lo que nosotros esperábamos, la mayoría de los que están en desacuerdo con las anteriores afirmaciones son los de menor edad y más familiarizados con la utilización de internet para distintos aspectos de la vida. Solamente 2 encuestados mayores de 31 años estuvieron en desacuerdo con la primera afirmación y 4 que están en desacuerdo con la segunda. De esta manera podemos respaldar lo expuesto en la justificación de nuestro marco teórico, en cuanto al cambio de paradigma de la forma tradicional al método transaccional y la tendencia de mayor utilización de las plataformas online.

Según el grado de utilización de la herramienta, reconocimos que la distribución es variada. En concordancia con las respuestas obtenidas en las dos preguntas anteriores pudimos observar un mayor grado de utilización de la herramienta por parte de los mayores de 31 años.

Figura 17. "Utilizo el home Banking diariamente"



Fuente: Elaboración propia en base al estudio de campo realizado.

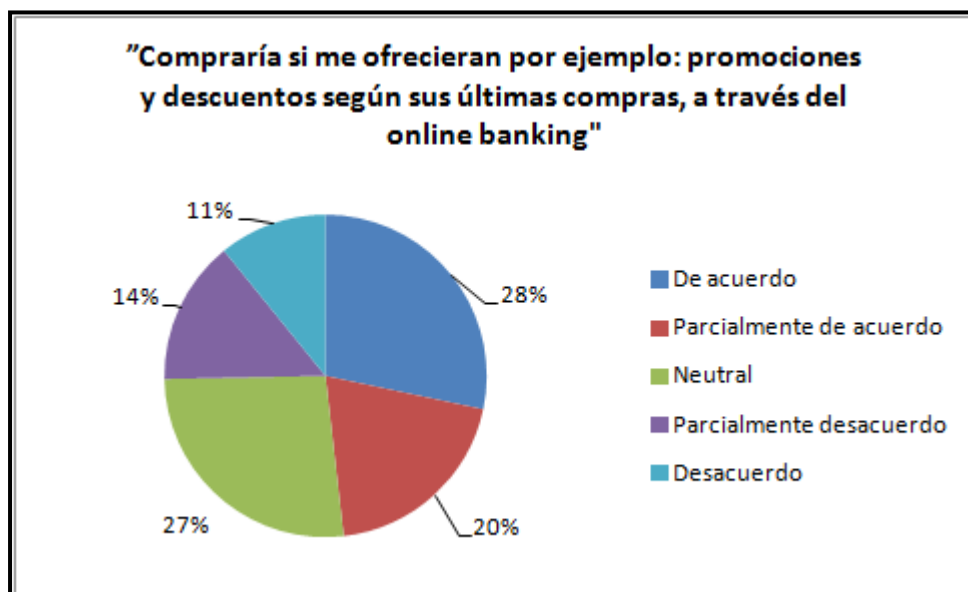
Más del 60% de los que están de acuerdo pertenecen al grupo de mayores de 31 años, dentro de su rango etario este porcentaje es de casi el 65%. Es decir que los resultados son coincidentes con lo expuesto en el marco teórico en el

capítulo 3.1.3.2 de que se está observando una tendencia de los consumidores a migrar a las plataformas online, debido a las ventajas que estas le brindan como por ejemplo rapidez y comodidad.

Por otra parte consultamos a los clientes de las Entidades Financieras sobre su actitud frente a la adecuación de la oferta según sus gustos y preferencias y aproximadamente el 50% está de acuerdo con que compraría en caso de una adaptación según sus consumos. Mediante estos resultados es posible respaldar el estudio de González (2012) citado en el capítulo 3.1.3.2 en el cual se establecía que una de las posibilidades para el banco del futuro era realizar una adecuación de la oferta a los gustos y preferencias de los consumidores.

La implementación de una estrategia de Relationship Marketing, traducida en la aplicación de una solución de CRM en la compañía, le permite a la banca poder conocer detenidamente como se manejan sus clientes, que es lo que buscan, y cuando lo hacen. Entender el comportamiento de su cartera representa para el sector financiero un desafío esencial a superar, dado que a mediante este, pueden generar una relación más estrecha y de confianza con la misma. Sólo de esta forma podrán ser exitosos en tener una influencia directa en ellos, creando una ventaja competitiva para la compañía.

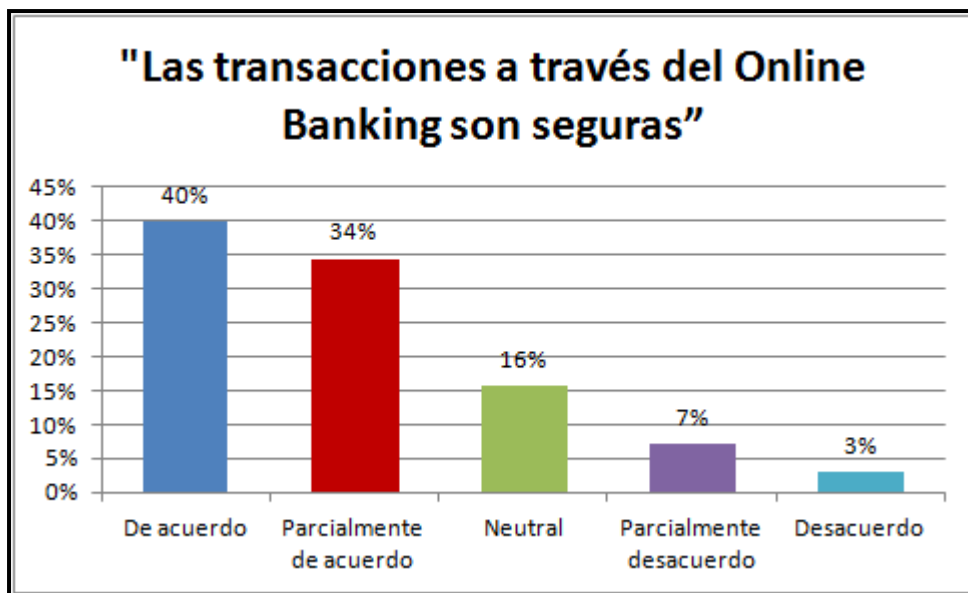
**Figura 18.** "Compraría si me ofrecieran por ejemplo: promociones y descuentos según sus últimas compras, a través del online Banking".



**Fuente:** Elaboración propia en base al estudio de campo realizado.

En coincidencia con lo expuesto en nuestra investigación en el capítulo 3.1.3.4, si bien una de las principales trabas para el desarrollo del home banking es la seguridad, la mayor parte de los usuarios de la plataforma confían en que las transacciones realizadas por esta vía son seguras. A partir de los resultados obtenidos podemos observar que casi el 75% de los encuestados está algo de acuerdo con la afirmación de que estas transacciones proveen las suficientes medidas de seguridad.

Figura 19. “Las transacciones a través del Online Banking son seguras”

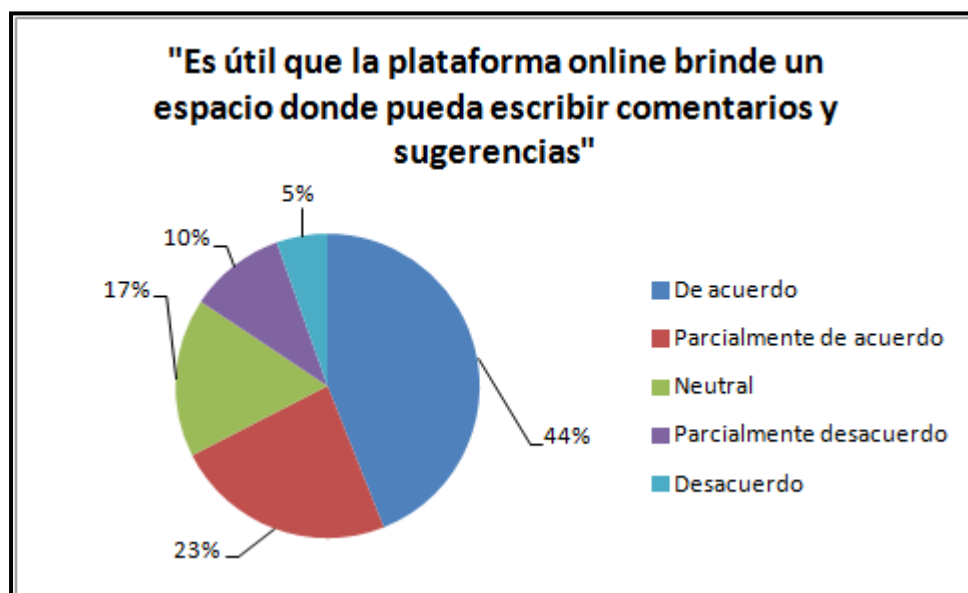


Fuente: Elaboración propia en base al estudio de campo realizado.

Es así como las Entidades Financieras Online tienen, de alguna forma, la obligación de mostrarse a sí mismas como confiables, íntegras y seguras, que sin duda tendrá un impacto directo en la imagen de la corporación. No debemos olvidar que, como se estableció en el apartado 3.1.3.3., los bancos son uno de los pocos retailers que tienen que lidiar con emociones como muy pocos otros de la industria deben. Y esto es, dado que tienen en sus manos los activos de los consumidores. A través de plataformas debidamente conformadas, seguras y que aseveren la protección del usuario, la banca puede mostrarse a sí misma como el aliado fundamental en quien se debe confiar.

Por último analizamos el grado de conformidad de los usuarios con la herramienta online de las entidades financieras y podemos concluir que estos no están del todo conformes, ya que la mayoría de ellos considera útil que la plataforma cuente con espacio para comentarios y sugerencias. Además, este porcentaje de la muestra se ve incrementado en aquel grupo que demostró utilizarlo con mayor frecuencia, es decir que el 56% de los mayores de 31 años está de acuerdo en la utilidad del espacio para comentarios y sugerencias. De esta manera las entidades financieras pueden aprovechar este espacio para acercarse a sus clientes y buscar que estos confíen en la empresa, tal como lo expusimos en el capítulo 3.2.2.2.

**Figura 20.** “Es útil que la plataforma online brinde un espacio donde pueda escribir comentarios y sugerencias”



**Fuente:** Elaboración propia en base al estudio de campo realizado.

## Conclusiones Finales

A lo largo del trabajo de investigación realizado, pudimos reconocer dos modelos en cuanto a entidades financieras. En primer lugar, la banca tradicional, la cual ha demostrado ser un modelo probado y exitoso durante toda su trayectoria. Sin embargo, en los últimos años con la cantidad y velocidad de cambios tecnológicos, las entidades financieras se vieron en la obligación de adaptarse al nuevo contexto, basado principalmente en la actividad online. Dentro de esta migración, decidimos profundizar en el estudio de la disciplina del marketing relacional, y más precisamente, en la implementación de la herramienta Customer Relationship Management (CRM) como principal facilitador del cambio.

El objetivo principal de este trabajo consistió en examinar como la banca puede lograr una mejor gestión de las relaciones con sus clientes a través de la correcta aplicación de esta herramienta, pudiendo la misma tener un efecto económico positivo. En respuesta a esto, y basándonos en el estudio de campo realizado, podemos concluir que para cumplir el propósito buscado, no es suficiente con afirmar que el CRM es únicamente una solución informática de acumulación de datos de los clientes, sino que, va mucho más allá. Esto implica contar con el conocimiento de una disciplina que se encuentra por encima y de la cual, toma sus fundamentos. Hablamos del Marketing Relacional.

Si bien los consumidores no tienen noción tanto de la disciplina, como de la herramienta, sí es posible que perciban los beneficios que la implementación de la misma trae aparejado. Esto pudo ser observado en las respuestas obtenidas en las encuestas, las cuales muestran que los usuarios de la plataforma online encontrarían ventajoso la adecuación de la oferta a sus necesidades y expectativas. Esto da lugar a la generación de vínculos mucho más fuertes entre los clientes y las entidades, las cuales permiten a futuro, tener un impacto más sentimental con los mismos. Es decir, la generación de confianza que resulta un punto vital en el desarrollo de negocios que el banco conduce.

Con respecto a la influencia del CRM en la imagen de las organizaciones financieras, podemos confirmar que existen opiniones encontradas. Una primera aproximación argumenta que no existe una correlación directa entre la implementación de la solución y la percepción de la imagen de las entidades. Más bien, es un componente de la estrategia comercial. En contraposición a esto, hay quienes argumentan que la correcta implementación de esta herramienta conlleva a la generación de una ventaja competitiva. Por lo tanto, una consecuencia inevitable de esto, es el impacto en la imagen de las entidades.

Teniendo en cuenta el efecto económico, el resultado de la implementación es similar al observado al hablar de la imagen. Una perspectiva sostiene que el costo de llevar a cabo un desarrollo informático de tal magnitud, conlleva una importante cantidad de recursos que muchas veces las entidades no están dispuestas a poner en riesgo. Mientras que, por otro lado, el costo más relevante es la adaptación del capital humano a esta herramienta, y no tanto la erogación de recursos. Este último, sumado a la percepción de los consumidores sobre la entidad, pueden presentarse como dos desafíos a superar a la hora de su medición.

Llegando al final de nuestra investigación, principalmente a partir del análisis de los cuestionarios realizados a los responsables de CRM en el Banco Santander Río, hemos podido reconocer la tendencia hacia la cual se están enfocando las entidades financieras en un futuro cercano. El Mobile Banking, se presenta a sí misma como la plataforma que sucederá al ya conocido Online Banking. Esto se debe a la evolución de los dispositivos electrónicos y el comportamiento de utilización de los mismos por parte de la sociedad. Sin embargo hoy en día se perciben fallas en cuanto a la seguridad de las aplicaciones móviles. Por este motivo la preocupación de las entidades financieras está enfocada en mejorar la misma, para que el día de mañana esta plataforma pueda ser la sucesora lógica del canal electrónico. Estamos conscientes que la constante automatización de los procesos se traducirá en bancos carentes de personal, en los cuales todas las transacciones se realizarán mediante terminales de auto consulta. En este caso, resultará de vital importancia continuar el desarrollo de la herramienta estudiada a lo largo del trabajo, incluso a un nivel



superior del investigado, que se traduzca en una estrategia totalmente enfocada en el cliente.

## Bibliografía

Ackermann, J., Yeung, M. & Bommel, E. (2007). *Better IT management for Banks*. McKinsey & Company. Recuperado el 31 de agosto del 2014 de: <http://www.mckinsey.com/search.aspx?q=better+it+management+for+banks>.

Adrian Payne, Pennie Frow (2005, Octubre) A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*. Vol. 69, No. 4, Recuperado 21 de septiembre de 2014, de <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>

Ahmed, T. (2009). *Electronic Customer Relationship Management in Online Banking*. Tesis de Maestría. Lulea University of Technology. Lulea, Suecia

*Análisis del Home Banking en la Argentina* (s.f.). Recuperado el 18 de Agosto de 2014 de: <http://www.adeba.com.ar/adeba-tv.php?p=40>

*Aseguran que los "home banking" argentinos se acercan a los líderes internacionales* (22 de Agosto de 2013). Recuperado el 20 de Agosto de 2014 de: <http://www.iprofesional.com/notas/168129-Aseguran-que-los-home-banking-argentinos-se-acercan-a-los-ideres-internacionales>

Badía, P. (2006). Marketing. En *Los bancos quieren acaparar el boom del consumo*. Recuperado el 02 de septiembre de 2014 de [http://www.iprofesional.com/notas/34346-Los-bancos-quieren-acaparar-el-boom-del-consumo?page\\_y=701](http://www.iprofesional.com/notas/34346-Los-bancos-quieren-acaparar-el-boom-del-consumo?page_y=701)

Banco Central de la Republica Argentina (s.f.). Recuperado el 13 de Agosto de 2014 de: <http://www.bcra.gov.ar/>

Barahgani, S. N. (2007). *Factors influencing the adoption of internet Banking*. Tesis de Maestría. Lulea University of Technology. Lulea, Suecia.

Battaglino Vasallo, M. (2009). *El sistema bancario argentino*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Nacional de Rio Cuarto, Argentina.

Brereton, C., Kennedy, M., Spratt, P. & Hewer, J. (2014). *The future shape of banking. Time for reformation of banking and banks?* PricewaterhouseCooper UK. Recuperado el 19 de agosto del 2014 de: [http://www.pwc.com/en\\_IM/IM/publications/assets/pwc-the-future-shape-of-banking-v4.pdf](http://www.pwc.com/en_IM/IM/publications/assets/pwc-the-future-shape-of-banking-v4.pdf).

Brunetta, H. (2011). *Como gerenciar la relación con los clientes*. Recuperado el 7 de septiembre de 2014

Brunetta, H. (2010). *CRM y su implantación: 10 pasos para tener éxito*. Recuperado el 10 de septiembre de 2014

Cheung M.K. & Lee K.O. (2006). *Understanding the consumer trust in internet shopping: a multidisciplinary approach*. Journal of the American Society for

Information Science and Technology, 54(4), 479-492. Recuperado el 2 de septiembre del 2014 de la base de datos EBSCO.

D' Amato, L. (2009). *Inestabilidad Macroeconómica en Argentina: Crisis Financieras e Inflación*. Disertación Doctoral no publicada. Universidad Nacional de La Plata, facultad de Ciencias Económicas, Buenos Aires, Argentina.

De Arteche, M. R. (s.f.) *Breve introducción a la metodología de la investigación*. Universidad Argentina de la Empresa, facultad de Administración y Negocios, Buenos Aires, Argentina.

De Lellis, R. (2009). *Optimización de los modelos operativos del sector de bancos, de la estrategia a la implementación*. Buenos Aires, Argentina: KPMG Consulting.

Doshi, N. & Maxwell, M. N. (2014). *The future of US retail-banking distribution*. . McKinsey & Company. Recuperado el 24 de agosto del 2014 de: [http://www.mckinsey.com/insights/financial\\_services/the\\_future\\_of\\_us\\_retail\\_banking\\_distribution](http://www.mckinsey.com/insights/financial_services/the_future_of_us_retail_banking_distribution).

Fiorentino, A. (2010). *Driving intelligent growth with Customer Value Maximization- How Banks should go beyond CRM*. McKinsey & Company. . Recuperado el 15 de Septiembre del 2014 de: [http://www.mckinsey.com/App\\_Media/Reports/Financial\\_Services/Driving\\_in\\_telligent\\_growth.pdf](http://www.mckinsey.com/App_Media/Reports/Financial_Services/Driving_in_telligent_growth.pdf)

Flyvberg, B. (2004). *Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante estudios de caso*. Aalborg University. 1 (1). 34-58.

Freixas, X. & Rochet, J.C., (1997). *Microeconomics of banking*. Washington, Estados Unidos: MIT Press.

Gates, B. & Hemingway, C. (1999). *The Speed of Thought*. Nueva York, Estados Unidos: Editorial Warner Books.

Gómez Vieites, A. (2007). *CRM Customer Relationship Management*. [Diapositiva]. Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos

Gonzalez, F. (2009). Los Bancos deben transformarse a un modelo de negocios más cercano al cliente que combine el mundo físico y la plataforma virtual. *Web institucional de BBVA*. Recuperado el 20 de agosto del 2014 de: [http://prensa.bbva.com/actualidad/notas-de-prensa/francisco-gonzalez-los-bancos-deben-transformarse-a-un-modelo-de-negocio-mas-cercano-al-cliente-que-combine-el-mundo-fisico-y-la-plataforma-virtual\\_9882-22-c-41232\\_.html](http://prensa.bbva.com/actualidad/notas-de-prensa/francisco-gonzalez-los-bancos-deben-transformarse-a-un-modelo-de-negocio-mas-cercano-al-cliente-que-combine-el-mundo-fisico-y-la-plataforma-virtual_9882-22-c-41232_.html).

González, R. (2012). *Banking 2016 .Acelerar el crecimiento y optimizar los costos en distribución y marketing*. Accenture. Recuperado el 17 de agosto del 2014 de: <http://www.accenture.com/Microsites/banking2016/Documents/pdfs/Informe.pdf>.

Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Buenos Aires, Argentina: Díaz de Santos: [s.n]

Jelassi, T. Enders, A.(2008) *Strategies for e-Business* (2a.ed.), Pearson Education Ltd, Inglaterra

Kalakota, R. & M. Robinson (2001), *E-Business 2.0 Road Map for Success*. Boston, Estados Unidos: [s.n].

Kennedy, A. (2006) *Electronic Customer Relationship Management (eCRM): Opportunities And Challenges in a Digital World*, Irish Marketing Review. 18(3), 1-2. Recuperado el 28 de agosto del 2014 de la base de datos EBSCO.

Kfuri, N. (2009). Marketing Relacional; en *Master en Negocios: De la comunicación al Marketing Relacional ¿Qué hay más allá de las 4 P?* (4a.ed., pp. 117-127). Buenos Aires, Argentina: Materia Biz, Clarín iEco.

Kislauskis, D. & Lerner, A. (2014). *Desafíos y oportunidades de los bancos ante cambios en los mercados internacionales*. Buenos Aires, Argentina: KPMG Consulting.

Kotler, P. , Kartajaya, H. & Setiawan, I.(2010). *Marketing 3.0* (3a.ed.).Madrid: LID.

Leonardi, A. (2011). El nivel de bancarización en la Argentina es el más bajo de toda América Latina. [versión electrónica]. *Diario El Cronista*. 224 (8): 10.

Lerner, A. (2011). *Descripción y análisis del estado actual de adopción de CRM (Customer Relationship Management) en el sector corporativo argentino*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina

Lluís G. Renart Cava (2004). *CRM: Tres estrategias de éxito*. Recuperado el 13 de septiembre de 2014 del sitio web IESE Business School – University of Navarra

Lopez Miguens, M. J., GonzalezVazquez, E. & Turnes, P. B. (2013). *Multilevel and Multidimensional scale for online trust*. RAE Article. 54(2) 187- 198. Recuperado el 28 de agosto del 2014 de la base de datos EBSCO.

Melara, M. (2012). *Marketing relacional, algunos objetivos relacionales*. Recuperado el 21 de septiembre de 2014, de <http://marlonmelara.com/marketing-relacional-algunos-objetivos-relacionales/>

Navarro, E. (2002). *¿Qué es CRM? Fortalecimiento de las relaciones con sus clientes*. Recuperado el 21 de septiembre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/37/crmcliente.htm#mas-autor>

Nelson. F (Julio, 2014). CRM: Enfrentando los desafíos del contact center para agilizar la gestión de servicios [Diapositiva]. Buenos Aires, Argentina: Axxon Consulting.

Olanrewaju, T. (2014). *The rise of the digital bank*. McKinsey & Company. Recuperado el 28 de agosto del 2014 de:

[http://www.mckinsey.com/insights/business\\_technology/the\\_rise\\_of\\_the\\_digital\\_bank](http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/the_rise_of_the_digital_bank).

Olenski, S. (2013). This Is The Most Important Word When It Comes To Relationship Marketing. *Forbes*. Recuperado el 20 de septiembre de 2014, de <http://www.forbes.com/sites/marketshare/2013/05/09/this-is-the-most-important-word-when-it-comes-to-relationship-marketing/>

Palmatier, R (2008). *Relationship Marketing*. Massachusetts, Estados Unidos: [s.n]

Parvatiyar, A. & Jagdish, S. (1999). *Handbook of Relationship Marketing*. (1a.ed.). California: Sage Publications.

Pechuan, A. M. (2008). *El desarrollo de la banca electrónica en España. Un análisis comparativo entre entidades online y tradicionales en España y en Estados Unidos*. Disertación Doctoral no publicada. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España.

Rodriguez, A. C. & Capece, N. M. (2010). El sistema financiero argentino. Estructura, operaciones y normas. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

Toffler, A. & Toffler, H. (2006). *La revolución de la riqueza*. Chicago, Estados Unidos: Editorial Knopf.

*Tres de cada cuatro usuarios de Internet ya opera a través de home banking (28 de Mayo de 2014)*. Recuperado el 15 de Agosto de 2014 de: <http://comercioyjusticia.info/blog/negocios/tres-de-cada-cuatro-usuarios-de-internet-ya-opera-a-traves-de-home-banking/>

## Anexos

### Anexo 1. Desarrollo de Entrevistas

#### 1.1 Entrevista a Alan Lerner

##### **¿Cuáles son los beneficios que en general crees que aporta CRM a las empresas?**

En primer lugar, para mí permite alinear todos los procesos de pre-venta, venta y post-venta en un único repositorio, dándole a la organización la posibilidad de tener trazabilidad respecto de todos los esfuerzos comerciales que se implementan. En segundo lugar, permite explotar todos los esfuerzos de segmentación que se instrumentan que van desde la implementación de campañas en distintos medios para distintos segmentos vía distintos tipos de tecnología hasta entender cuál es la probabilidad de convertir una oportunidad o un prospecto de negocio en una venta con seguridad. Si yo pienso a CRM como un embudo en donde lo que hago es incorporar la mayor cantidad de prospectos posibles, el 100 % de mi muestra, o si quieres en términos de publicidad online tratar de capturar el 100 % del tráfico de internet yo sé que de ese 100% voy a tener probablemente un 50 que se me va a ir y de ese 50 que me resta voy a tener entre un 25 y un 45 (puede ser también 50%) de tráfico que va a ser material para ser convertido en un lead, en una oportunidad, y en función de la probabilidad de que ese lead se convierta en una venta digamos hay de ese 50/45, con mucha suerte entiendo que por la experiencia de las organizaciones entre un 10 y un 20 % se van a convertir en ventas. Con lo cual, digamos, ayuda a estructurar un poco más esos esfuerzos. Como tercer beneficio, pienso que ayuda a integrar a la organización en términos de procesos y en término de los esfuerzos que se hacen, no solo a nivel comercial sino de cara a como hago yo para capturar o estar presente cada vez en más segmentos de la industria, con propuestas de valor mucho más diversificada de alguna forma. Como cuarto beneficio, si quieres como cuarto gran grupo de beneficios me parece que CRM permite alinear la cultura corporativa hacia la búsqueda de resultados homogéneos, por esto me estoy refiriendo a que todos tiremos para el mismo lado en términos de hacer que la estrategia comercial que incluye el prospecting como gran componente y que culmina en la

postventa tenga o sea consistente a lo largo de todo el proceso de gestión de las relaciones con los clientes.

**¿Vos crees que ese beneficio que tiene para las empresas los clientes lo sienten?**

La percepción del cliente que como bien vos lo mencionas es percepción, es muy subjetiva. Desde ese punto de vista CRM te ayuda a poder dilucidar es darle la pauta de a quién y cómo tenes que enfrentar o encarar de manera tal que tus esfuerzos comerciales en términos de inversión en publicidad offline, online, avisos pagos o lo que fuera estén bien canalizados. Con lo cual la percepción del cliente de que el CRM está generando un fruto positivo, va a ser o va a instrumentarse cuando él perciba que la organización le está brindando los productos y servicios que él necesita en el momento en el que los necesita y no después. Así como también mucha gente va a percibir que el resultado de una iniciativa de CRM va a terminar de converger en el Spam y en cualquier tipo de cuestión que no genere ningún tipo de beneficio o que no logre capturar esa oportunidad o ese prospecto transformándolo en un lead o una oportunidad convertible.

**¿Crees que el costo de implementar CRM en una organización que sabemos que es alto es compensado por los beneficios que trae?**

Sí, pero no en Argentina porque, apalancándome un poco en la investigación que hice hace unos años sobre el tema, hoy hay muchísimas barreras que atentan contra la adecuada adopción de CRM y claramente una de ellas tiene que ver con gestionar inadecuadamente el cambio derivado del proyecto de implementación, no solamente a nivel tecnológico sino a nivel de procesos. Las personas todavía no entienden que CRM es más que una tecnología y que implica un cambio radical en los procesos de negocio. No solamente a nivel comercial sino a nivel estrategia y a nivel diría yo cultural. Con lo cual hoy escuchamos hablar a organizaciones globales como AMEX organizaciones como Zurich Seguros que implementan CRM o incluso bancas u organizaciones de servicios financieros que trabajan fuertemente con CRM no solamente a nivel negocio sino a nivel fuerza comercial, que tienen la

información de CRM en la tableta y la tienen online y eso digamos no termina de arrojar el beneficio esperado porque el nivel de adopción sigue siendo bajo a nivel local o bien porque se subestiman los beneficios o bien porque se usa mal. Hay gente que piensa que CRM sustituye una base de datos y que solamente va a actuar como un repositorio de contactos sin ningún tipo de inteligencia. Ahora el gran problema tiene que ver con cómo vos parametrizas el CRM o como vos customizas el CRM a las necesidades de tu negocio, viéndolo como más allá de una base de datos y viéndolo como un repositorio potencial de oportunidades que se conviertan en ventas y no solamente como una guía o planillas y planillas y planillas Excel que tengan información de clientes que pueden ser sacados de bancos de datos que son totalmente no confiables. CRM tiene que ser constituida como una herramienta de seguimiento de todos los procesos comerciales y tiene que contribuir a generar valor en la organización desde el punto de vista de hacer posible que del 100% de tu pipeline, de tus prospectos, vos puedas convertir mínimamente un 20% en oportunidades de venta tangibles. Es más un tema de adopción si quieres y de modelos mentales que de tecnología propiamente dicho. La ventaja competitiva derivada de tecnología existe, el problema es cuando vos no puedes generar o convertir esa ventaja en algo tangible, porque claramente con la tecnología vos puedes lograr el resultado, ahora, ¿qué pasa si no tengo las personas? ¿Qué pasa si no tengo el conocimiento técnico? ¿Qué pasa si no está la cultura instaurada? ¿Qué pasa si los procesos no están alineados detrás del cambio? Esos son los problemas más fuertes.

### **¿Crees que la implementación de CRM tiene un impacto positivo en la imagen de la empresa?**

Para mí no hay una correlación directa entre la implementación de CRM y la imagen de la empresa, porque claramente la imagen, que está definida por componentes reputacionales que van más allá de los procesos comerciales que tienen una parte de BackOffice que los clientes no ven y una parte de front que es justamente lo que el cliente percibe es totalmente independiente. Una organización no va a pecar de ser mejor o peor por no implementar CRM y que eso el cliente lo perciba. La implementación de CRM claramente es un proyecto



interno que va a derivar en consecuencias de cara al cliente, al cliente realmente no le importa si vos implementaste CRM o no, lo que le importa al cliente es que los esfuerzos comerciales estén bien direccionados y que no sienta eso como una carga para ellos, sino que más bien lo vean como un beneficio, que si el día de mañana yo te contrato a vos que sos una compañía de seguros y te compro el seguro del auto el día de mañana te compro el seguro del auto, de la casa y de los activos o de lo que fuera, lo mismo si sos un banco que me vendes una caja de ahorro, el día de mañana voy a tratar de tener con vos lo seguros, las tarjetas de crédito y voy a tratar de llevarte a mi empresa para que tengas un convenio y para que vos no me vendas solamente un producto sino aprovechar esa oportunidad de venta cruzada y que te conviertas en una solución global.

La confianza en mi opinión profesional no depende de que se implemente bien o mal una tecnología, sino que depende de que los esfuerzos de la estrategia comercial estén bien canalizados. No nos olvidemos que CRM es solamente una parte de la estrategia y como parte de esa tecnología hay procesos que son mucho más críticos como son los de segmentación y de ultra segmentación. Porque hoy un cliente que pertenece al segmento x1 puede estar perteneciendo al segmento x121 en el mismo momento histórico en distintas circunstancias. Con lo cual digo el problema tiene que ver más bien con la segmentación. Por eso los CRM están mal parametrizados, porque no definen adecuadamente la segmentación y porque no prevén ni comprenden que un cliente puede estar presente en distintos segmentos del mercado en un mismo momento histórico y en circunstancias muy similares. Por ejemplo Alan como cliente de una aeronave cuando hace un viaje de negocio y Alan como cliente de una aeronave cuando hace viajes de placer.

**¿En función a un paper escrito por usted llamado “Los desafíos de la banca en el Siglo XXI”, cree usted que el online banking resulta para las entidades financieras una herramienta útil para aprovechar las oportunidades del entorno?**

Desde ya, desde el punto de vista informativo es un canal que constituye un medio que va más allá de mantener alerta a un cliente respecto de una

novedad o del cambio de un precio. Hoy online banking como si quieres medio o conjunto de medios de comunicación de cara al cliente es fundamental, ya que bajo esa plataforma vos podés gozar de información en tiempo real no solamente desde una computadora sino desde un dispositivo móvil en cualquier momento y lugar del mundo. Eso de alguna manera tiene valor para el cliente, ya que su costo de transacción disminuye al máximo y mientras antes tenías que ir al banco o al cajero para tener un dato de tu saldo o hacer una transferencia hoy lo podés hacer a un touch de un teléfono o una aplicación móvil. Online Banking como plataforma tecnológica te permite hacer eso entre de otras cuestiones. Con lo cual como futuro de la tecnología para mi online banking es un componente necesario para competir, no suficiente pero sí necesario, y debe formar parte de la estrategia de cualquier entidad financiera, ya que justamente tiene que ver cómo llegar yo al cliente. Hay un caso que muestro mucho en clase que es el banco Citi, el concepto de sucursal inteligente o smartbranch, en donde claramente vos lo que ves es una sucursal sin personas, en donde lo que existe son monitores con gente que esta mirándote a vos atendiéndote desde India con un costo de mano de obra muy barato y que la inversión claramente está bastante centrada en la tecnología, en el hardware y en la infraestructura que obviamente la tenes que mantener. Entonces, ¿necesitas línea de caja? No ¿Necesitas gente? Muy poca. La sucursales inteligentes hoy como procesos diseñados alrededor justamente del cambio tecnológico van a permitir que el banco como lo conocemos hoy vaya desapareciendo. No sé qué impacto tenga esto en Argentina, si es que a nivel global y hablo todo lo que es Asia, Singapur, China y otros países en desarrollo hoy obviamente tienen.

**¿En qué grado cree Ud. que se pueden establecer relaciones redituables a través de la aplicación de CRM?**

Me parece que eso justamente depende de cómo esté parametrizada o configurada la solución y muchas veces la gran problemática que define a que las organizaciones no logren parametrizarla adecuadamente tienen que ver con problemas en la calidad de la fuente, que tienen que ver con los datos o la calidad de los datos que definen un poco cuales van a ser tus prospectos o los

objetivos de tus campañas. Con lo cual de alguna manera CRM te va a permitir el nivel o la calidad del grado en que la relación va a ser positiva o no va a depender de la calidad de la fuente de datos. Hay datos que pueden ser comprados en bancos de datos, hay datos que pueden ser extraídos de estudios o benchmarks de mejores prácticas, hay datos que pueden recolectarse a partir de técnicas muy arcaicas como pueden ser las llamadas en frío. Por ejemplo yo quiero vender un producto X, no se a donde apuntar, entonces pienso 2 o 3 segmentos muy macro y empiezo a llamar en frío: “Hola mi nombre es Alan Lerner, tengo un emprendimiento y me gustaría venderle este servicio” y ahí me voy a ir dando cuenta, me voy a ir nutriendo de lo que yo necesito, pero es muy relativo. Más que nada quien implementa CRM no lo hace con una base de datos de cero, lo hace con algo encima con lo cual hay una visión bastante conocida de cómo hacer para que esto funcione. Y si pensamos en emprendimientos o en organizaciones que recién se gestan podes usar una planilla excel y eso va a sustituir tu CRM cuando estés empezando con tu negocio, porque la masa de contactos que vos vas a poder utilizar o que vas a manipular va a ser probablemente muy chiquita con lo cual te lo vas a poder bancar.

**De acuerdo a su visión de consultor, ¿Cuales son aquellos aspectos imprescindibles para la implementación de una estrategia de Marketing Relacional?**

Lo más importante para mi es conocer o tener la visión de cuál es tu negocio, en que industria estas compitiendo, quienes son tus competidores, quienes son los que traccionan fuerte, quienes son los clientes a los que tenes que apuntar y para eso vuelvo y soy reiterativo con lo mismo es fundamental que tengas definidas las bases y los criterios de segmentación que vas a utilizar. Porque vos hoy no podes pensar en llevarte al mundo por delante, hay organizaciones que adoptan estrategias de marketing en ámbitos B2B, B2C, C2C también a nivel de que cada cliente constituye un segmento, que está bastante ligado a la teoría de que un cliente puede pertenecer a N segmentos de mercado, o peor todavía, pertenecer a subsegmentos del segmento en donde vos tenes el ABC1 y después tenes el ABC1\_X122. Con lo cual en ese sentido, pensándolo

en términos de una implementación de una estrategia de marketing relacional la clave está en la segmentación. La configuración de la tecnología y la implementación de la tecnología va a tocar variables organizacionales que vayan más allá de eso pero la segmentación constituye un componente de negocio clave. Vos no puedes dissociar nunca, pero nunca el conocimiento del negocio de la estrategia de segmentación. Si tenes eso claro, el éxito o el fracaso de la implementación va a depender de otras variables que son las que habíamos mencionado antes. Y como vos gestionas el cambio de cara a esa implementación para poder comunicar los beneficios adecuadamente, para poder llevar a tu organización de la mano del sendero de los beneficios de CRM y que vean que constituye resultados concretos. Sin resultados concretos en el corto plazo a veces es muy difícil traccionar en proyectos de implementación de este tipo, porque no estás demostrando nada y estás prometiendo mucho de la boca para afuera y eso es una realidad.

**¿Conoce algún caso de alguna empresa donde se haya aplicado CRM y haya sido exitoso y tuvo un impacto positivo?**

Pensándolo en términos actuales no conozco casos de éxito a nivel local o al menos no se me viene ninguno. Si te cito ejemplos de compañías como FedEx, American Express, Zurich a nivel global. A nivel local si tuviera que pensar un caso de éxito hoy no se me viene a la cabeza simplemente porque los estudios claramente muestran que son más las barreras para hacer que el CRM o la implementación de CRM sean exitosas, digamos, es mucho más fácil fracasar por todo lo que estuvimos discutiendo que ser exitoso. Pero para mí sí me preguntas las 5 claves o los 5 elementos más importantes, pueden ser más o menos, segmentación y ultra segmentación, inversión en tecnología adecuada, justa y en las cantidades necesarias, poder vislumbrar antes que tu competidor el cambio de paradigma para poder saber dónde direccionar los esfuerzos comerciales, ya sea de la mano de CRM o sin CRM, gestionar el cambio porque CRM es una iniciativa que constituye un proyecto o un portafolio de proyectos de tecnología y es solamente una parte de la estrategia de negocio y no es el todo y de alguna manera un quinto elemento es el nivel de entendimiento de los procesos que la organización tenga, porque no voy a

poder implementar CRM si no tengo un buen conocimiento de los procesos comerciales, los procesos de relacionamiento con los clientes, de que formas distintas me aproximo yo a los clientes y de qué manera los ayudo a que interioricen o coincidan conmigo de cara a lo que yo quiero ofrecerles. Con lo cual hay elementos de gestión y de management, hay elementos de estructura y de cultura y hay elementos de tecnología que constituyen el triángulo que hay que poder gestionar para que un proyecto sea exitoso. Como estamos o vivimos en una sociedad que tiene dificultades para planificar y dificultades para ejecutar habida cuenta respetar las variables más sensibles que son el presupuesto, la calidad y los tiempos es muy difícil a veces lograr el éxito en un proyecto de implementación de tecnología de gestión como es CRM, con lo cual te debo ese caso de éxito, pero si dejo algunas reflexiones respecto de las implicancias y que es lo que las organizaciones hoy no están viendo al momento de implementar o decidir CRM valor para la organización no para el punto de vista de la tecnología si desde el punto de vista de la estrategia o del soporte a la estrategia de negocios.

## 1.2 Entrevista a Hugo Brunetta

**De acuerdo a su opinión, ¿Cuáles cree usted, que son los principales beneficios que trae la aplicación del CustomerRelationship Management en las organizaciones?**

Yo no hago mucha diferencia entre un canal online y uno offline. Lo que sucede es que tenemos personas y lo que cambian son los medios de comunicación. Así que si me van a llamar por teléfono o vamos a hablar a través de la plataforma de home banking o voy a ir a hablar con el gerente de la sucursal siempre vamos a estar hablando de CRM. Es gerenciar la relación con el cliente, entonces el nuevo concepto que evoluciona es el CRM social, incorporo la web incorporo las redes sociales, está el teléfono, está el mail, está el contacto personal, esta todo. Entonces por supuesto los beneficios son amplios pero no son diferentes porque sea un canal online desde mi punto de vista. Los beneficios entonces los mismos para un CRM online y un CRM offline. Desde

un punto de vista de un factor de competitividad que me diferencia de la competencia creo que es el más importante, porque me pueden copiar publicidades, me pueden abrir una sucursal al lado de la mía, me pueden bajar los precios, nuevos productos, nuevos servicios, lo que ustedes quieran lo único que no me van a poder robar o copiar es la relación que yo tenga con las personas que son mis clientes, entonces ese es el sentido básico del CRM, relacionarse con las personas en el mediano y largo plazo. Por esto no es una estrategia para ansiosos, por ejemplo si yo necesito plata para este fin de semana puedes hacer un 2x1 por el día de la madre, pero si quieres que tu negocio sea sustentable trabajas el CRM en un mediano y largo plazo. Esas son las primeras ventajas. Otro beneficio es que optimiza el presupuesto de las comunicaciones, la verdad es que yo dejo de gastar plata para empezar a dirigir las comunicaciones y gastar en donde tengo que gastar con las personas que tengo que gastar y poniendo el esfuerzo necesario. Eso como diferencias más notables. Después obviamente tiene la posibilidad de desarrollar clientes mucho más rápido que marketing tradicional, bueno una serie de factores que por ahí ya los investigaron, pero los más importantes desde mi punto de vista son esos

**La próxima pregunta está más relacionada con la relación Costo-Beneficio de la implementación de CRM, sabemos que es muy costosa, ¿Vos crees que los beneficios son mayores que los costos?**

Primero no estoy tan de acuerdo con que sea muy costoso, la verdad es que no creo que sea muy costoso. Para mi es mucho más costoso trabajar el marketing tradicional porque es algo que yo nunca mido, yo nunca mido exactamente lo que es siempre es a prueba y error. Así que no creo que sea tan costoso. Para mi es más costoso desde el punto de vista del esfuerzo que hay que hacer que desde el punto de vista económico. Desde el punto de vista económico la verdad es que no es tan costoso porque hoy la tecnología bajo mucho de precio y tenemos tecnología de código abierto donde no se paga por las licencias, software que antes eran muy caros como los de Microsoft ahora son súper accesibles para PYMES. Yo el lunes estuve dando un pequeño taller en una PYME de 10 personas y estaban felices con un presupuesto de Microsoft, o sea les parecía totalmente razonable. Ahora, desde el punto de

vista del esfuerzo que hay que hacer si es costoso, porque hay que cambiar un montón de cuestiones en las cabezas de las personas. El gran problema de la implementación del CRM no pasa por la plata sino por cambiar cabezas. El problema total es humano, o sea cuando falla es por la gente y cuando tiene éxito es por la gente. Todo lo que tenga que ver con Software ya está probado y re probado, hay software buenísimo de todo tipo para todo tipo de empresa, para todo tipo de presupuesto, no pasaba esto hace 6 o 7 años. Pero si es muy difícil cambiar a la gente en la forma de pensar a decirle que ahora tiene que compartir la información a decirle que no tienen que usar más la libretita los vendedores o el excel que ahora tienen que empezar a cargar las oportunidades, a mirar antes de ir a un cliente. Entonces claro, alguien que hace 20 años está adentro de una empresa me va a decir ¿y porque tengo que hacer yo eso si siempre nos fue bien? Y la verdad es porque hay que cambiar, porque la competencia cambió, nosotros somos otros consumidores, entonces es por eso. Pero no lo veo costoso desde el punto de vista económico, ahora los beneficios si está bien implementado se justifican desde lo económico y desde lo físico, desde lo personal absolutamente. No creo que en ninguna implementación correcta haya habido un retorno de la inversión bajo siempre fue un retorno de inversión alto no tengo dudas de eso

**De acuerdo a su experiencia, ¿Qué impacto tiene en la imagen de la empresa y cuanto demora ese impacto al aplicar la herramienta de CRM?**

La verdad que si se ve rápido o no tiene mucho que ver depende de las expectativas de la gente. Yo el año pasado hice consultoría en una universidad que no es la UADE y la verdad que el rector esperaba que del Viernes al Lunes se le llene de chicos estudiantes y no estoy exagerando, yo no sabía si reírme como te reíste vos o tirarle con algo por la cabeza. Entonces obviamente tiene que ver con las expectativas. Si somos realistas, yo diría que en una empresa chica o mediana se pueden empezar a ver a partir de los 4 meses 5 meses y una empresa un poco más grande capaz que estamos más cerca del año. Y ese es el problema, porque cuando los resultados tardan en verse generalmente la gente se empieza a caer o a decepcionar, por eso yo hago mucho hincapié en lo psicológico porque es el gran problema de todo esto y la

gente empieza a caerse, el que firmaba los cheques dice: “Al final pusimos un montón de plata y todavía no pasa nada”, entonces lo que hay que hacer es bajar las expectativas. Pero me parece que si yo estoy invirtiendo en algo que va a tardar 8 meses y va a durar para toda la vida, 8 meses no es nada. Si lo llevamos al terreno humano es como la dieta, si empiezo a hacer una dieta y en 3 semanas no baje nada me decepcionó aunque me diga que en 6 meses vas a estar genial y yo quería bajar 100 gramos por lo menos para mañana. La verdad que tiene que ver con eso y hablo por mí mismo, entonces tiene que ver con eso con las expectativas, pero digamos que entre 6 y 12 meses tendríamos que ver los resultados o podemos comenzar a ver buenos resultados

**¿Cuáles serían las ventajas imprescindibles que los clientes deberían percibir a través de esta herramienta?**

Yendo de lo más sencillo a lo más complejo te diría que lo más sencillo es que no me vuelvan a llamar para venderme tarjetas de crédito que ya me vendieron, bien sencillo. Y de lo más complejo es entender mis necesidades, mis necesidades crediticias, no porque ahora sacaron un crédito para el auto me bombardeen con créditos para el auto sabiendo que yo compre mi auto hace 6 meses aunque no lo haya comprado con ellos. Saben por mis declaraciones juradas y la verdad que a través de los consumos de tarjeta de crédito, movimientos, saben la composición familiar, saben un montón de cosas, realmente me deberían tratar casi como a un amigo. Entonces lo que notamos de un banco es esa relación personal que va más allá de las personas. Por ejemplo nosotros trabajamos ahora con un banco que sinceramente es porque hay una persona a la que no hay que contarle nada cada vez que vamos. El día que esa persona se vaya porque este banco no tiene CRM ni sabe lo que es, lo más probable es que cambiemos. Entonces este señor hace CRM con nosotros de onda por decirlo en término más callejero, pero no el banco. Entonces todo lo que él sabe de nosotros, que nos gusta y que no nos gusta, que necesitamos y que no necesitamos, lo debería saber el banco y nosotros deberíamos tratarlo más allá de quien nos atiende. De hecho cuando él se va de vacaciones, nosotros sufrimos porque tenemos que explicar mil cosas de vuelta, sabemos que hay que empezar de cero en



varios aspectos, entonces eso es lo que percibimos. Productos personalizados, ofertas personalizadas, comunicaciones por el canal que yo quiero que se comuniquen. Les voy a mandar un PowerPoint que invente para los bancos y es como debería verse la relación de un cliente si un banco tuviese implementado CRM correctamente. Esto les va a contestar mucho mejor la pregunta que me acaban de hacer que es muy importante, les va a decir cómo debería verse, como va a reaccionar un banco. Ahora se los mando apenas cortamos.

**¿En qué grado cree Ud. que se pueden establecer relaciones redituables a través de la aplicación de CRM?**

Si el CRM está implementado 100% y bien y aplico inteligencia de negocios o businessintelligence y todas mis comunicaciones están basadas en el marketing relacional, el cliente debería olvidarse que existe la competencia, salvo por cuestiones racionales como que mi banco está dando una tasa del 5% y otro del 44%. Pero inclusive por diferencias racionales chiquitas, no tan sensibles, el cliente debería olvidarse que existe la competencia. En qué grado no sé en qué escala ponerlo como ponerlo en una escala, pero debería ser total y de hecho pasa. Yo no tengo clientes en los que implementamos CRM hace 40 años, así que no puedo hablar de un caso de mucho tiempo porque de hecho el CRM es bastante nuevo. Pero en empresas que estemos trabajando ya desde hace algunos años, 6 o 7 años, se ve muy sólido todo, la verdad es que los clientes siguen siendo los mismos. Y para ser sincero nosotros desde la consultora también aplicamos CRM o lo que llamamos CRM social, trabajamos mucho con las redes sociales, y sinceramente yo noto una gran diferencia de cuando teníamos algo mucho más artesanal o era mucho más intuitivo y todo estaba basado en mi conocimiento. La verdad que lo noto mucho y tengo clientes ahora de 12 o 14 años. Obviamente siempre tiene que ver con la calidad o con la relación de la calidad precio de lo que yo vendo. Al igual que el marketing, estas herramientas no son para disimular defectos. Si las cosas andan mal no hay CRM en el mundo que valga, porque ustedes acuérdense que esto tiene que ver con el plano personal también. O sea estamos hablando de relaciones entre personas y no hay diferencia entre

relacionarse con un cliente o relacionarse con un amigo o tu pareja. La diferencia son los objetivos y los medios, pero después siempre son personas, entonces si yo le falló a un amigo se acaba la relación y si le falló a un cliente se acaba la relación, una es una relación personal y otra es una relación comercial pero pasa por ahí.

**¿Cuáles son aquellos aspectos que consideras imprescindibles para la implementación de una estrategia de marketing relacional?**

No sé si ustedes leyeron algo de Don Peppers y Marta Rodgers, ¿tuvieron la oportunidad? Ellos son como los que primero pusieron en papel todos estos conceptos hace varios años. Una de las cosas buenas que hicieron fue sintetizar un modelo que tiene que ver con cuatro pasos desde lo estratégico. Identificar al cliente individualmente, por eso aparecen los programas de fidelización que después se desvirtúan porque uno piensa que dar puntos o millas era el objetivo del programa y eso era únicamente para que el cliente se identifique y generalmente se da en situaciones de comercio minorista, en un banco no tendríamos por qué porque el cliente se tiene que identificar. La segunda variable es la diferenciación por valor y después por necesidades. Al principio yo no conozco mucho de los clientes así que los diferencio por valor económico y después los voy diferenciando por necesidades, necesidades de todo tipo. Que necesitan, que los enoja, cuando me tengo que contactar, porque medio, cual es el tono de la comunicación, absolutamente todo. Tercer paso estratégico es interacción y la recordación de lo que interactuamos. Quiere decir que no importa si pasaron un mes o doce meses de la última vez que yo hable con el cliente, la conversación o la interacción va a seguir en el mismo punto que la dejamos. No va a haber un famoso “A ver, recuérdeme de qué estábamos hablando”, por eso ahí surge la tecnología porque en algún lado tengo que plasmar todo esto. Una vez que individualice, diferencie y estoy interactuando ya tengo suficiente conocimiento del cliente como para empezar a personalizar el producto y el servicio, inclusive los productos se personalizan a través de los servicios que tienen a su alrededor como entorno. Entonces estratégicamente eso es para mí, y este modelo no es mío, tómelo pero si tienen que citar a alguien citen a Don Peppers y Marta Rodgers, identificar,

diferenciar, interactuar y personalizar. Ese es el modelo estratégico para llevar a cabo una herramienta de marketing relacional.

**En 10 años, ¿cómo cree que va a seguir evolucionando la disciplina?**

Yo empecé con esto hace 25 años y no paró nunca de evolucionar porque se trata de relaciones, entonces hemos descubierto que los clientes les gusta que los traten como personas y parece que eso no va a parar nunca. Cuando yo hice la maestría hace muchos años tenía un profesor que había dicho algo que yo nunca me lo borré y que por ahí ustedes no van a darse cuenta lo que les digo porque son muy chicos o muy jóvenes y no lo vieron el cambio, pero él decía: “Tenía que venir McDonald’s al país para que nos demos cuenta que nos gustaban los baños limpios”. Y tiene mucho que ver con esto, a la gente le gustan las relaciones, cuando nosotros éramos chicos o adolescentes era difícil encontrar un baño en una estación de servicio limpio, adecuado y todo eso fue cambiando y sigue evolucionando y llegó Starbucks con más calidad y con más servicios y a la gente le encanta, más allá de que el café sea bueno o malo o sea barato o caro que de hecho probablemente no sea de los más baratos ni de los más bueno. Así que esto no va a parar nunca de evolucionar y sobre todo cuando las empresas, la mayoría de las empresas, se den cuenta que esto se mide al centavo y todo lo demás no se mide al centavo. Pero por supuesto esto es para gerentes de marketing valientes, porque cuando a mí me miden me pongo en peligro y cuando yo pongo publicidad a las diez de la noche en el programa de Tinelli no saben nunca qué pasó. Entonces pasa por ahí, pero la evolución va a ser constante todo el tiempo porque se trata de personas

**¿Nos puede brindar algún caso en el cual la aplicación de CRM tuvo un impacto directo en las ganancias de la empresa?**

¿De Argentina? La verdad que varias, pueden citar empresas como Bayer. Bayer ha tenido realmente un impacto en sus ganancias. Pueden citar empresas como Prosegur. Prosegur Argentina es un caso muy interesante de retención y fidelización de clientes a través del CRM. Esos son 2 casos que puedo nombrar, hay más, pero esos son 2 casos que puedo nombrar porque inclusive se están manifestando en algunos congresos y sinceramente les

haido muy bien. Después de afuera hay un montón también. De Argentina, Bayer Argentina y Prosegur Argentina lo están haciendo muy bien y les está yendo muy bien. Yo siempre digo que si esto no se refleja en la cuenta del banco no sirve para nada. Somos administradores, no queremos ganar premios en el festival de Cannes. Nosotros queremos ganar plata porque para eso estudiamos administración.

Figura 21.: Entrevista con el Lic. Hugo Brunetta

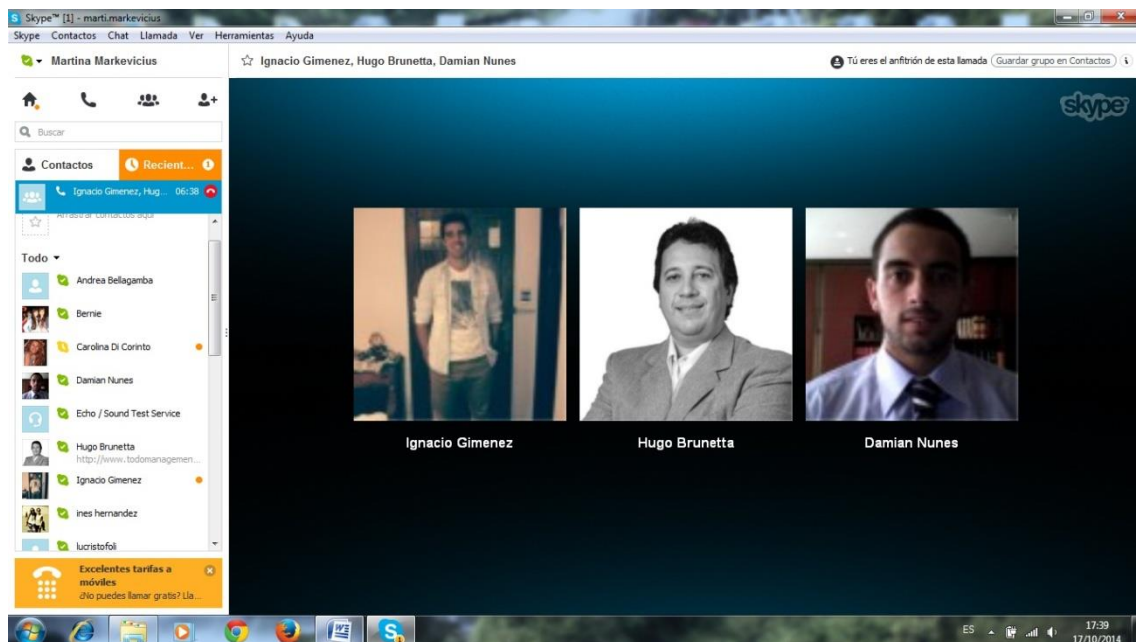


Figura 22: Entrevista con Hugo Brunetta



## **Anexo 2. Desarrollo de Cuestionarios**

### **2.1. Cuestionario Máximo Mosquera**

#### **¿A partir de qué año implementaron la utilización de la herramienta online y como fue el traspaso a la nueva operatoria?**

El canal online se implementó alrededor del año 2000. La banca fue pionera en la implementación de la herramienta en la Argentina, con un alto grado de desarrollo. Trabaja con los mismos estándares a nivel mundial.

El traspaso a la nueva operatoria fue un proceso que duró aproximadamente un año en implementarse. El principal desafío fue lograr la eficiente capacitación de los usuarios a los que la herramienta se destina, ya que demanda un grado de conocimiento mayor con respecto a otras herramientas de esta categoría.

#### **¿Cuáles son las transacciones más utilizadas en la plataforma de online banking?**

Las transacciones que utilicen los usuarios del online banking dependerá exclusivamente del propio usuario. Por ejemplo, por lo general, se utiliza para el chequeo de saldos en las cuentas personales o corporativas, crear o renovar plazos fijos (a nivel inversiones), entre otras. También muchos usuarios lo utilizan para realizar pagos y transferencias, renovar pólizas de seguros. Hay que tener en cuenta que la única transacción que los usuarios no pueden realizar a través de la plataforma son depósitos.

#### **¿Cómo se percibe el feedback de los clientes con respecto al Online Banking?**

Online banking es el cliente haciéndose autoservicio y no es que estamos manejando la relación con él. Es un área o canal totalmente distinto, que está verdaderamente online en el sentido de que es una red pública.

En cambio, hablando de CRM, los clientes lo que pueden percibir es sentirse bien atendidos. En nuestro banco, es esencialmente algún empleado

dialogando o interactuando con algún cliente, “handlingthemanagement” del cliente. Sin duda una de las cosas que te vamos a mostrar en online banking tiene que ver con lo del CRM.

**A partir del nuevo enfoque del Marketing en las relaciones con los clientes, ¿Qué herramientas utilizan para la mejora de las mismas y de qué forma lo trabajan?**

Esencialmente escuchar lo que nuestros tres mil empleados que están todos los días hablando con nuestros sesenta mil clientes van registrando, y escuchar a los clientes. De esta manera vamos como iterando y mejorando las ofertas que les vamos haciendo. Siempre consiste en adaptar las ofertas a lo que ellos están pretendiendo y a como vienen saliendo las ofertas anteriores. Consiste en aprender de ellas. Es un camino de interacción, de repetir los pasos cada vez más atinadamente.

Una de las herramientas utilizadas para esto es lo que se conoce como “data mining” o inteligencia comercial. En nuestro país, es considerado una herramienta adicional del CRM. Pero en otros, forma parte del mismo. En argentina tendemos a decir que el CRM es la herramienta informática y toda la técnica es inteligencia comercial, mientras que en España llaman CRM lo que acá en Argentina llamamos Inteligencia comercial

**¿Cómo ayuda el Marketing Relacional y sus herramientas a la migración al ámbito online? ¿Afecta a la visión del negocio?**

Sin duda nuestros clientes están migrando y nosotros estamos yendo al ámbito online y al ámbito Mobile del online. Online típicamente ha querido decir la web, y ahora estamos cada vez más hacia el Mobile. Existen algunos países que están mucho más avanzados en este aspecto como Polonia, que ya han desarrollado muchísimas aplicaciones de banco que van para el teléfono.

No es que por hacer CRM estamos yendo al ámbito público del online, la verdad es que estamos yendo al ámbito público porque todos vamos pasándonos cada vez más a la web. No tanto por las herramientas relacionales

sino porque la sociedad está cambiando y se está poniendo cada vez más en la red.

La velocidad de crecimiento de usuarios y de transacciones está en crecimiento en el online banking, pero está en un ángulo mucho más agudo – aunque viene menos desarrollado- en la parte mobile. Está creciendo y en algún momento lo va a alcanzar.

No sé si con CRM nosotros estamos ayudando a migrar hacia la plataforma online. Nosotros con esta herramienta sabemos que cosas hicieron en cada una de las plataformas, entonces un elemento central del CRM es el historial de interacciones, porque es un Relationship Management, entonces el historial de interacciones es el núcleo del negocio de CRM. Es como la historia clínica de un paciente pero sobre sus compras y preferencias con la organización. Todas las veces que el cliente habló con nosotros, con quien hablo de los empleados, cuál era el tema, como les fue, de manera que cuando el cliente vuelve a llamar una vez más, no sienta la frustración que todos alguna vez hemos sentido de decir “bueno yo le dije a la señorita que me atendió la vez anterior...” y que no me tenga que volver a explicar todo. CRM una de las cosas centrales es unificar la memoria de la corporación, o sea uno de los propósitos básicos es este.

Pero entonces, nosotros también estamos registrando lo que el cliente está haciendo online, pero hay un tema psicológico de por medio. En el caso en que se contacte mediante el telemarketing, es posible que al llamarlo por segunda vez el empleado pueda hacer referencia a lo que se habló durante la anterior conversación. Sin embargo, en el ámbito online, es más delicado decirle al cliente “sabemos que hiciste una cotización de seguro el otro día a las tres de la mañana en el homebanking” o “vimos que estabas viendo un préstamo personal a las dos y media de la mañana y estabas en la zona de Palermo” porque el cliente se siente invadido. Y lo mismo pasa con el Mobile. Como es tan delicado, por ahora lo estamos registrando pero no lo estamos evidenciando. Estamos integrándonos con el ámbito online pero la integración hay que aprenderla a hacer, es delicada, y la sociedad tiene que ir evolucionando de a poco, aprendiendo.

### **¿Está al tanto de casos de éxito de la implementación de CRM en la industria?**

Si podemos nombrar, el caso de Santander Río. Estoy al tanto que la Caja de ahorro y seguro, que es donde yo aprendí esta técnica hace veinte años, la implementó en una época en la que no se llamaba CRM todavía, con mucho éxito. En general, las compañías de servicios financieros son las que estamos más avanzadas en esto porque trabajamos directamente con el cliente. Mientras que, compañías igualmente grandes de la industria como Ford o Terrabusi, que en realidad le vende a los concesionarios y supermercados y no a clientes finales, es más dificultosa la implementación. Entonces, para las grandes firmas industriales el CRM es un desafío difícil por ahora porque están los intermediarios.

### **¿Qué ventajas y desventajas trajo la aplicación de CRM en el banco?**

Te puedo dar ejemplo de cosas que ganamos en mucha organización del tiempo de nuestros empleados que se pueden dedicar entonces a los clientes.

No te sabría decir de alguna desventaja. Sin embargo, una cosa que si les pasa es que si se cuelga CRM se nos para la sucursal y el call centre. Es decir, que somos “CRM dependientes”.

Desde el punto de vista cultural, la adaptación de no sólo los empleados sino también la organización como un todo a esta herramienta, pasó hace muchos años. Tampoco podría nombrarlo como una desventaja. Como los bancos tienen rotación, generalmente son jóvenes los que trabajan, y por sus edades todos ellos ya nacieron con CRM.

### **¿Planean extender las aplicaciones de CRM más allá de las actuales?**

Sí, estamos avanzando en variantes. No son grandes diferencias, se busca que pueda funcionar, por ejemplo, en iPad para que nuestros empleados puedan salir de la sucursal y seguir teniendo el CRM visitando al cliente. No son grandes cambios, sino buscamos adaptar la herramienta al entorno Mobile. La migración del CRM hoy en día está tendiendo a ser cada vez más a este ámbito.



## **A nivel de proceso interno del banco, ¿Cómo se utiliza la herramienta de CRM?**

Si bien nosotros tenemos un único repositorio de interacciones con los clientes, la herramienta tiene distintas aplicaciones si es utilizada por los centros de telemarketing que hablan con los clientes por teléfono, o por las sucursales que hablan con los clientes cara a cara. En las sucursales esencialmente usamos el CRM para todo lo que tenga que ver con gestionar clientes. Una de las cosas es ordenar trabajo de los empleados que van a estar en contacto con los clientes a lo largo del día, entonces en las sucursales manejan tres grandes cosas que son las alertas (que se realizan más o menos antes del horario de apertura de la sucursal), la atención de los clientes que vienen (durante el horario de apertura), y las campañas comerciales (luego de cerrada la sucursal). Las alertas son cuestiones operativas donde el empleado se necesita comunicar con el cliente para avisarle de algo. En el caso de los clientes, por ejemplo, cuando el cliente encargó una chequera y la tenemos en la sucursal y hay que avisarle que ya está a su disposición, o que el débito automático del colegio de los chicos no se pudo hacer porque no le alcanzó el saldo, o cuando el cliente está atrasado en el pago de su cuenta. Entonces el objetivo será ver qué dificultades tiene y cómo puede hacer para regularizarse lo más rápidamente posible. Le aparece una alerta al empleado que tiene a cargo a ese cliente. Cada uno de los dos millones de clientes del banco están a cargo de alguno de los tres mil empleados que atienden clientes en la red. Entonces el empleado tutor del cliente es el que tiene la responsabilidad de avisarle las novedades de las alertas.

Otro gran uso del CRM es la atención de los clientes que vienen a nuestras sucursales o que nosotros vamos a visitar afuera dependiendo de, si los clientes – o candidatos de clientes, prospects- vienen a nosotros o nosotros vamos hacia ellos.

Una tercera pata es la de las campañas comerciales que consisten en llamar al cliente desde nuestras sucursales para ofrecerte cosas. Las campañas comerciales generalmente tienen un periodo durante el cual ofrecemos algo, un descuento o algo ventajoso a ciertos clientes seleccionados por técnicas de minerías de datos. Si este cliente se conecta al online banking y está en una

campaña donde le estamos hablando de algo que le ofrecemos nosotros, por ejemplo un seguro para el hogar, durante el periodo que el participa en la campaña de seguro para el hogar, si él se conecta a online banking, le pondremos un banner de seguro para el hogar. Por todos los canales que hable con nosotros, nuestro tema con él será éste, porque lo hemos seleccionado por técnicas matemáticas de minerías de datos y posiblemente esté interesado en esto.

## **2.2. Cuestionario Gerente de Sucursal de Santander Rio**

### **¿A partir de qué año implementaron la utilización de la herramienta online y como fue el traspaso a la nueva operatoria?**

Al momento de ingresar a mi puesto actual, la herramienta ya se encontraba implementada y en uso. De acuerdo a consultas que realice, la implementación se llevó a cabo hace aproximadamente 10 años. El traspaso implicó cursos de capacitación en otros países, ya que era una plataforma completamente novedosa en la industria bancaria.

### **¿Cuáles son las transacciones más utilizadas en la plataforma de online banking?**

Lo que genera más actividad en la plataforma online, y esto se debe en gran medida al importante incremento en el uso de tarjetas de crédito y débito en los últimos tiempos, son las consultas por compras realizadas, límites y disponibilidades en la cuenta. Se ve también que cada vez más usuarios utilizan la plataforma para realizar el pago de servicios.

### **¿Cómo se percibe el feedback de los clientes con respecto al Online Banking?**

Si bien no hay un espacio en la plataforma donde ellos puedan dejar sus comentarios y sugerencias, creemos que el grado de utilización es alto dado que cada vez son más los usuarios que operan por el canal electrónico. Esto, desde mi punto de vista, da a entender que los clientes se sienten cómodos operando con nuestro banco por este medio.

**A partir del nuevo enfoque del Marketing en las relaciones con los clientes, ¿Qué herramientas utilizan para la mejora de las mismas y de qué forma lo trabajan?**

Trabajamos mucho con tableros de control, adaptados a la sucursal. Miramos de cerca los indicadores claves. Seguimos de cerca también los resultados de las propias acciones de comunicación de nuestra sucursal. Se trabaja con un plan de comunicación establecido en la estrategia, pero a su vez, la sucursal trabaja acciones puntuales que pueden afectar los resultados de la misma.

**¿Cómo ayuda el Marketing Relacional y sus herramientas a la migración al ámbito online? ¿Afecta a la visión del negocio?**

Estar en contacto constante con el cliente nos permite conocer qué es lo que quiere, necesita y prefiere. Todos los movimientos que realiza en la plataforma online quedan registrados en nuestro repositorio de datos, y entonces, nos permite mantenernos al tanto de qué transacciones se encuentra realizando.

No creo que afecte a la visión del negocio, sino que nos ayuda a conocer más sobre el usuario y mantenernos informados.

**¿Está al tanto de casos de éxito de la implementación de CRM en la industria?**

En la industria de servicios financieros, según mi experiencia profesional, no puedo dar cuenta de casos de éxito puntuales. Sí estoy al tanto de empresas pertenecientes a otras ramas donde me he desempeñado, utilizan la herramienta, no de la misma forma, pero la esencia es la misma.

**¿Qué ventajas y desventajas trajo la aplicación de CRM en el banco?**

Creo que la ventaja principal que trajo es, y hablando específicamente de mi sucursal, poder agrupar toda la información del cliente en un solo lugar, centralizado. Esos datos son esenciales para nosotros, porque armamos las ofertas y campañas comerciales en función a ellos. Nos permite tener un conocimiento absoluto de todos los movimientos de los usuarios de Santander.

Y como desventaja, creo que no la tiene, tal vez el tiempo que tardamos en capacitar a los empleados sobre su utilización, pero a nivel sucursal, no creo que traiga desventajas.

**¿Planean extender las aplicaciones de CRM más allá de las actuales?**

Estoy al tanto de que se están realizando gestiones para acomodar la herramienta al plano mobile. Desde la sucursal, esperamos a recibir las nuevas implementaciones para poder trabajarlas con nuestros clientes.

**A nivel de proceso interno del banco, ¿Cómo se utiliza la herramienta de CRM?**

El CRM en Santander se utiliza como una gran base de datos sobre el cliente. Cada una de las interacciones que tenemos con ellos quedan guardadas en CRM. Entonces por ejemplo, lo que dice el cliente como “me parece caro” o “lo tengo que hablar con mi mujer” queda todo guardado en el CRM.

La operatoria de contacto funciona así: en una primera instancia, los clientes son contactados mediante telemarketers. Luego de aproximadamente un mes y medio, dejan de ser llamados por los call centres y pasan a ser llamados por las sucursales. Un cliente de Viedma, por ejemplo, que en el principio de una campaña es llamado desde Buenos Aires desde telemarketing, luego de un tiempo pasa a la sucursal de Viedma. Ahora dentro de la misma hay un empleado que está a cargo de ese cliente, entonces después ese empleado será el encargado de llamarlo. Entonces, para resumir, antes en el primer tramo de la campaña lo llamó un telemerketer genérico, ahora la atención pasa a ser personalizada.

## Anexo 3. Desarrollo de Encuestas

### 3.1. Encuesta realizada a Usuarios de Online Banking



## Encuesta sobre Online Banking

Esta encuesta fue creada por un grupo de estudiantes de UADE, para la realización del Trabajo de investigación final. Agradecemos su colaboración.

\*Obligatorio

Sexo \*

- Femenino
- Masculino

**Edad \***

- menor a 30 años
- mayor a 31 años

**"Utilizo el home banking diariamente" \***

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**"Prefiero operar a través del home banking en lugar de ir a una sucursal" \***

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**"Compraría si me ofrecieran por ejemplo: promociones y descuentos según sus últimas compras, a través del online banking" \***

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**"El online banking facilita las transacciones bancarias" \***

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**"Las transacciones a través del Online Banking son seguras" \***

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**"Es útil que la plataforma online brinde un espacio donde pueda escribir comentarios y sugerencias" \***

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

**Enviar**

*Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.*



100 %: ¡Lo lograste!

### 3.2. Respuestas obtenidas de las Encuestas realizadas

Figura 23. Respuestas obtenidas en encuestas

Nº	Sexo	Edad	"Utilizo el home banking diariamente"	"El online banking facilita las transacciones bancarias"	"Prefiero operar a través del home banking en lugar de ir a una sucursal"	"Compraría si me ofrecieran por ejemplo: promociones y descuentos según sus últimas compras, a través del online banking"	"Las transacciones a través del Online Banking son seguras"	"Es útil que la plataforma online brinde un espacio donde pueda escribir comentarios y sugerencias"
1	Masculino	menor a 30 años	5	5	5	4	4	4
2	Femenino	menor a 30 años	3	5	5	5	5	5
3	Femenino	menor a 30 años	5	5	5	5	4	3
4	Masculino	menor a 30 años	3	4	5	3	4	1
5	Masculino	menor a 30 años	4	5	5	3	4	5
6	Masculino	menor a 30 años	3	1	4	4	4	3
7	Masculino	menor a 30 años	5	5	5	5	5	5
8	Masculino	menor a 30 años	1	4	5	4	4	2
9	Femenino	menor a 30 años	3	5	2	5	2	5
10	Masculino	menor a 30 años	3	3	5	5	3	5
11	Femenino	menor a 30 años	1	5	5	4	5	5
12	Femenino	menor a 30 años	4	5	5	5	4	5
13	Femenino	menor a 30 años	3	4	5	4	3	5
14	Femenino	menor a 30 años	4	5	5	5	5	3
15	Femenino	menor a 30 años	3	1	1	3	2	1

16	Masculino	menor a 30 años	3	4	4	5	3	4
17	Masculino	menor a 30 años	4	5	5	4	4	2
18	Femenino	menor a 30 años	3	5	5	3	4	4
19	Femenino	menor a 30 años	2	5	5	4	5	3
20	Femenino	menor a 30 años	3	5	5	4	4	5
21	Masculino	menor a 30 años	5	5	5	5	5	3
22	Femenino	menor a 30 años	3	5	5	1	2	1
23	Femenino	menor a 30 años	5	5	5	3	5	3
24	Femenino	menor a 30 años	3	5	5	4	4	4
25	Masculino	menor a 30 años	3	4	4	3	4	4
26	Masculino	menor a 30 años	4	4	4	2	4	3
27	Masculino	menor a 30 años	3	4	4	2	4	4
28	Femenino	menor a 30 años	4	5	5	3	5	3
29	Femenino	menor a 30 años	4	5	5	3	5	3
30	Femenino	menor a 30 años	3	4	5	3	4	4
31	Masculino	menor a 30 años	3	5	3	4	4	4
32	Femenino	menor a 30 años	1	4	3	2	3	4
33	Femenino	menor a 30 años	2	3	4	2	4	2
34	Masculino	menor a 30 años	1	3	3	1	3	2
35	Masculino	mayor a 31 años	1	4	2	1	1	5
36	Femenino	mayor a 31 años	3	5	4	1	3	5
37	Masculino	menor a 30 años	4	4	4	3	5	5
38	Femenino	menor a 30 años	1	5	5	5	5	3



39	Femenino	mayor a 31 años	4	5	5	5	2	5
40	Femenino	mayor a 31 años	1	5	5	4	4	4
41	Femenino	mayor a 31 años	3	5	2	1	1	5
42	Femenino	mayor a 31 años	4	5	5	3	3	5
43	Femenino	mayor a 31 años	5	5	5	5	5	5
44	Femenino	menor a 30 años	4	5	5	5	5	1
45	Femenino	menor a 30 años	3	4	4	3	3	2
46	Femenino	mayor a 31 años	4	4	4	2	4	4
47	Masculino	menor a 30 años	3	4	4	3	3	4
48	Femenino	mayor a 31 años	1	1	1	1	1	1
49	Femenino	menor a 30 años	3	4	2	4	5	5
50	Femenino	menor a 30 años	4	4	4	3	3	3
51	Femenino	menor a 30 años	3	5	5	3	5	2
52	Masculino	mayor a 31 años	4	4	4	4	4	4
53	Femenino	mayor a 31 años	4	5	5	3	3	5
54	Masculino	mayor a 31 años	3	5	5	4	4	4
55	Femenino	menor a 30 años	2	3	4	3	3	2
56	Femenino	menor a 30 años	5	5	5	2	5	4
57	Femenino	mayor a 31 años	5	5	5	5	5	5
58	Masculino	menor a 30 años	5	5	4	2	4	5
59	Masculino	menor a 30 años	5	5	4	2	4	5
60	Femenino	menor a 30 años	2	1	1	1	2	2
61	Femenino	menor a 30 años	3	5	3	4	5	4

62	Femenino	mayor a 31 años	5	5	5	5	5	5
63	Masculino	menor a 30 años	3	4	5	2	3	2
64	Femenino	mayor a 31 años	1	1	1	4	1	1
65	Femenino	menor a 30 años	2	2	1	3	3	4
66	Masculino	menor a 30 años	3	4	4	2	4	5
67	Masculino	menor a 30 años	3	4	4	2	4	4
68	Femenino	mayor a 31 años	1	5	3	4	4	5
69	Femenino	menor a 30 años	4	4	4	4	4	3
70	Masculino	menor a 30 años	2	4	3	3	3	2
71	Femenino	mayor a 31 años	3	4	4	2	3	3
72	Masculino	menor a 30 años	3	5	5	4	4	4
73	Femenino	mayor a 31 años	3	5	5	3	4	5
74	Masculino	mayor a 31 años	5	5	5	3	5	4
75	Femenino	mayor a 31 años	5	5	2	5	5	2
76	Masculino	menor a 30 años	5	4	4	5	2	3
77	Femenino	menor a 30 años	3	5	5	4	5	4
78	Femenino	mayor a 31 años	3	4	2	1	4	4
79	Femenino	menor a 30 años	2	2	2	2	4	2
80	Masculino	mayor a 31 años	5	5	5	1	3	4
81	Masculino	mayor a 31 años	1	4	5	3	5	3
82	Femenino	mayor a 31 años	2	2	2	2	2	2
83	Femenino	mayor a 31 años	2	2	2	2	2	2
84	Femenino	mayor a 31 años	5	5	5	5	5	5

85	Femenino	menor a 30 años	1	5	1	4	5	5
86	Femenino	mayor a 31 años	5	3	5	5	4	5
87	Masculino	mayor a 31 años	4	5	5	2	5	3
88	Masculino	mayor a 31 años	5	5	5	5	5	3
89	Masculino	mayor a 31 años	3	5	3	3	3	3
90	Femenino	mayor a 31 años	5	5	5	5	5	5
91	Masculino	mayor a 31 años	5	5	5	3	5	5
92	Femenino	menor a 30 años	5	5	5	5	3	1
93	Masculino	mayor a 31 años	3	4	3	3	2	4
94	Femenino	mayor a 31 años	4	5	5	5	5	5
95	Masculino	mayor a 31 años	5	5	5	5	5	5
96	Masculino	menor a 30 años	2	5	5	5	4	4
97	Masculino	menor a 30 años	2	5	5	5	5	2
98	Masculino	menor a 30 años	4	5	2	4	4	3
99	Femenino	menor a 30 años	5	5	5	3	5	4
100	Masculino	mayor a 31 años	5	5	5	5	5	5
101	Femenino	mayor a 31 años	4	5	5	5	5	5
102	Femenino	mayor a 31 años	5	5	5	5	5	5
103	Femenino	mayor a 31 años	5	5	5	5	5	5
104	Masculino	menor a 30 años	4	3	5	5	4	5
105	Masculino	mayor a 31 años	4	5	5	5	5	3
106	Femenino	mayor a 31 años	4	4	4	3	3	5
107	Femenino	mayor a 31 años	5	5	5	1	5	5

108	Femenino	mayor a 31 años	4	4	4	4	4	4
109	Femenino	mayor a 31 años	4	4	4	4	4	4
110	Femenino	menor a 30 años	3	5	5	3	5	3
111	Femenino	mayor a 31 años	2	5	5	1	5	5
112	Femenino	mayor a 31 años	5	5	5	3	4	5
113	Masculino	mayor a 31 años	5	5	5	5	5	5
114	Masculino	mayor a 31 años	5	5	5	5	5	5
115	Femenino	mayor a 31 años	3	5	5	3	4	4
116	Masculino	mayor a 31 años	4	5	5	5	5	5
117	Femenino	mayor a 31 años	3	5	5	4	5	4
118	Femenino	mayor a 31 años	4	5	5	4	4	5
119	Masculino	menor a 30 años	5	4	5	5	4	5
120	Femenino	mayor a 31 años	4	4	4	2	4	4
121	Masculino	mayor a 31 años	5	5	5	5	5	5
122	Masculino	mayor a 31 años	5	5	5	5	3	5
123	Femenino	menor a 30 años	5	5	5	5	5	5
124	Masculino	menor a 30 años	4	5	4	2	4	4
125	Masculino	mayor a 31 años	4	4	3	1	4	5
126	Masculino	mayor a 31 años	4	4	4	2	4	4
127	Femenino	menor a 30 años	4	4	5	5	3	5
128	Femenino	mayor a 31 años	5	4	5	2	5	5
129	Femenino	mayor a 31 años	4	5	5	4	5	4
130	Femenino	mayor a 31 años	3	5	4	1	4	4

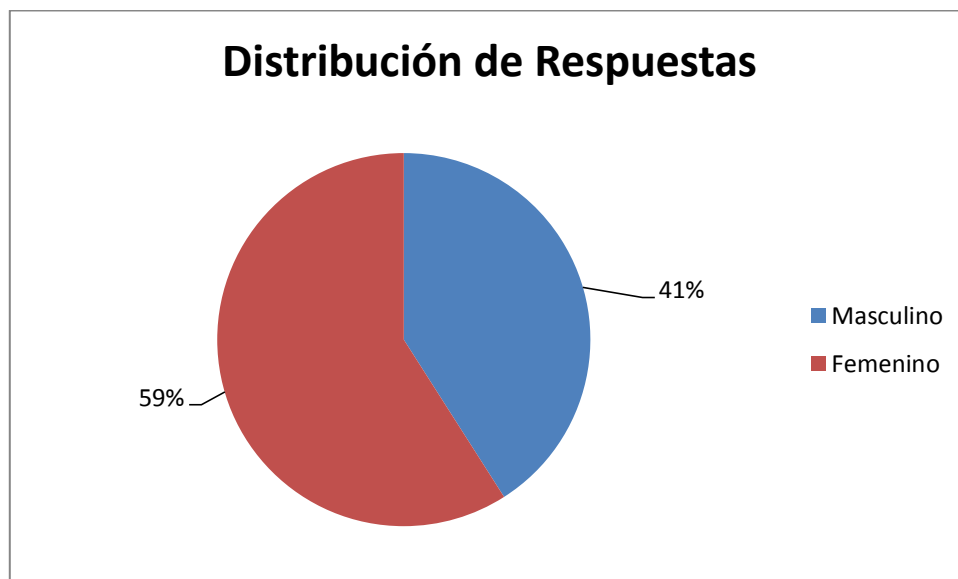
131	Masculino	mayor a 31 años	2	4	5	1	4	5
132	Femenino	menor a 30 años	1	4	4	3	4	2
133	Femenino	mayor a 31 años	5	5	5	5	5	5
134	Femenino	mayor a 31 años	3	5	2	2	3	5
135	Femenino	mayor a 31 años	1	5	1	1	2	5
136	Femenino	menor a 30 años	5	4	4	4	5	5
137	Masculino	mayor a 31 años	5	5	5	5	5	3
138	Masculino	menor a 30 años	5	5	5	5	5	5
139	Masculino	mayor a 31 años	5	5	5	3	5	5
140	Femenino	menor a 30 años	5	5	5	3	5	5
141	Femenino	menor a 30 años	1	2	1	1	1	3
142	Femenino	mayor a 31 años	5	5	5	3	4	5
143	Masculino	mayor a 31 años	3	5	5	5	5	5
144	Masculino	mayor a 31 años	3	4	4	1	5	5
145	Femenino	mayor a 31 años	5	5	5	5	5	5
146	Femenino	mayor a 31 años	3	5	5	3	5	3
147	Masculino	mayor a 31 años	4	5	5	3	5	3
148	Masculino	menor a 30 años	3	5	5	3	4	5
149	Femenino	mayor a 31 años	5	5	3	4	5	4
150	Masculino	mayor a 31 años	5	5	5	3	4	2
151	Masculino	mayor a 31 años	4	5	5	3	4	4
152	Femenino	menor a 30 años	2	5	5	4	5	3
153	Femenino	mayor a 31 años	3	5	5	3	4	3

154	Femenino	mayor a 31 años	4	5	4	4	3	5
155	Femenino	mayor a 31 años	3	5	4	4	4	3
156	Masculino	mayor a 31 años	1	5	5	3	5	5
157	Femenino	mayor a 31 años	5	4	5	3	4	5
158	Masculino	mayor a 31 años	5	5	5	3	5	5
159	Femenino	menor a 30 años	4	4	5	4	4	4
160	Masculino	mayor a 31 años	5	3	5	2	5	1
161	Femenino	menor a 30 años	3	5	5	3	5	5
162	Femenino	mayor a 31 años	1	5	5	5	3	5
163	Femenino	mayor a 31 años	3	3	2	2	2	5
164	Masculino	mayor a 31 años	5	5	5	5	3	5
165	Masculino	mayor a 31 años	4	4	4	1	4	4
166	Masculino	mayor a 31 años	2	2	1	2	2	1
		<b>Promedios</b>	<b>3,524096386</b>	<b>4,415662651</b>	<b>4,240963855</b>	<b>3,403614458</b>	<b>4,006024096</b>	<b>3,903614458</b>

Fuente: Elaboración propia en base al estudio de campo realizado

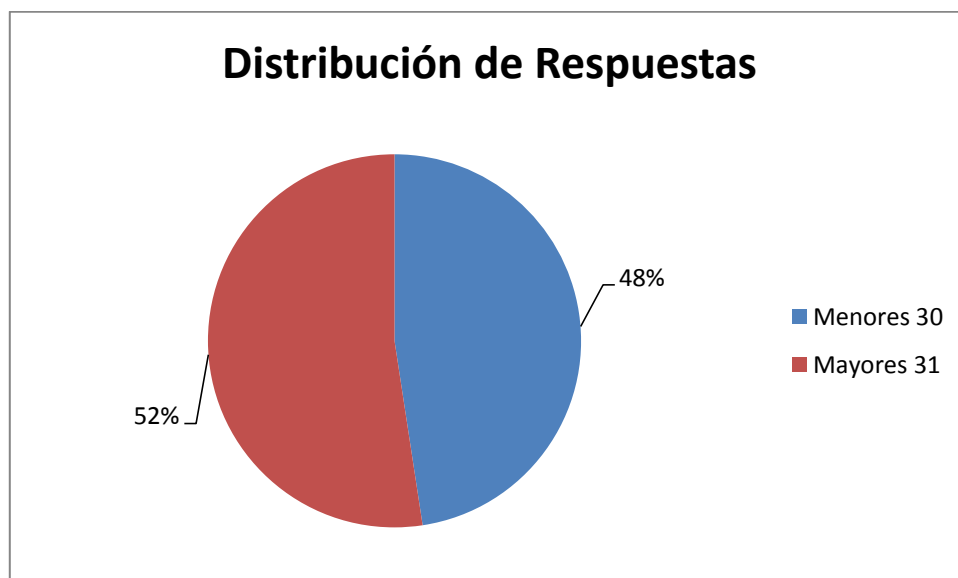
### 3.3. Descripción de la muestra en Gráficos

Figura 24. Distribución de la muestra según género



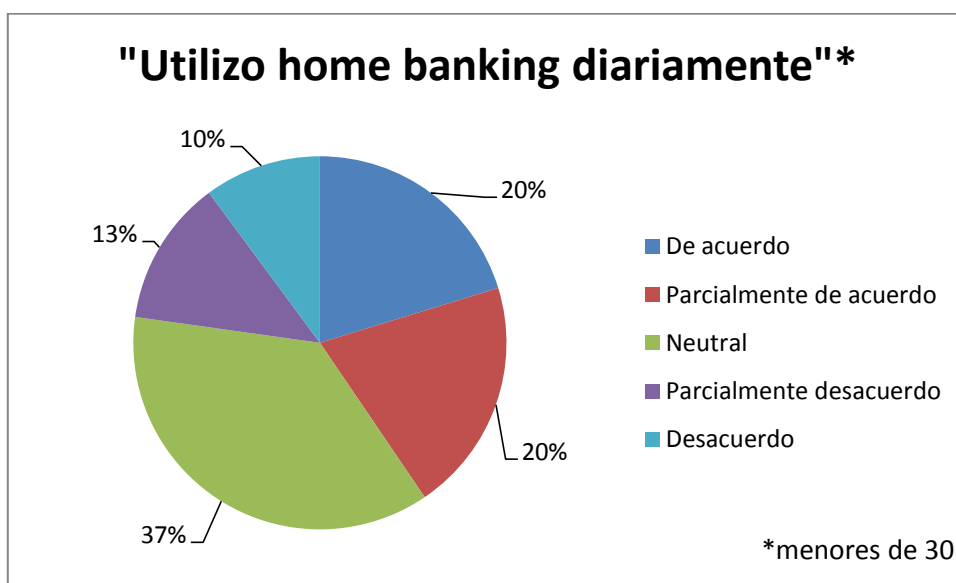
Fuente: Elaboración propia en base al estudio de campo realizado.

Figura 25. Distribución de la muestra según edad



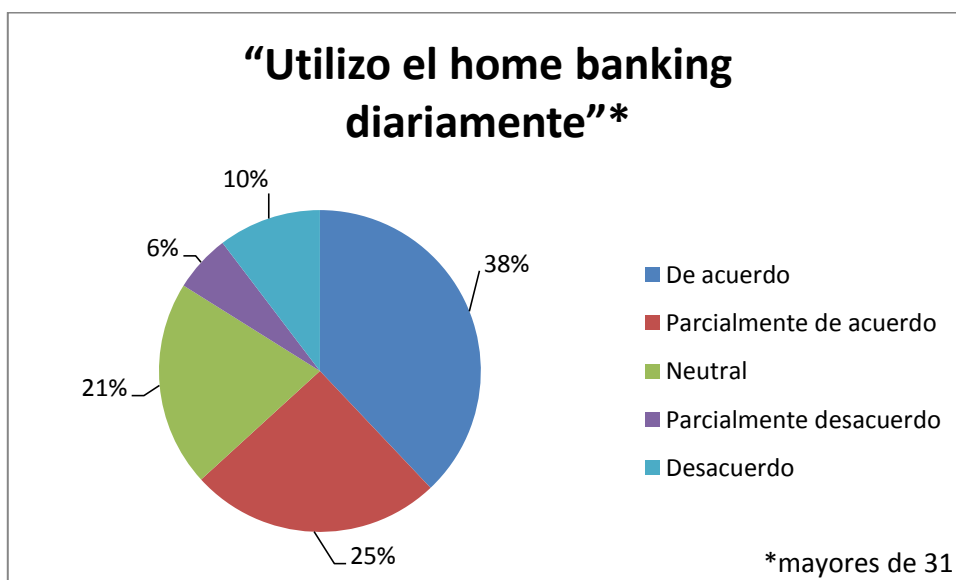
Fuente: Elaboración propia en base al estudio de campo realizado.

**Figura 26.** "Utilizo home Banking diariamente", menores de 30 años.



**Fuente:** Elaboración propia en base al estudio de campo realizado.

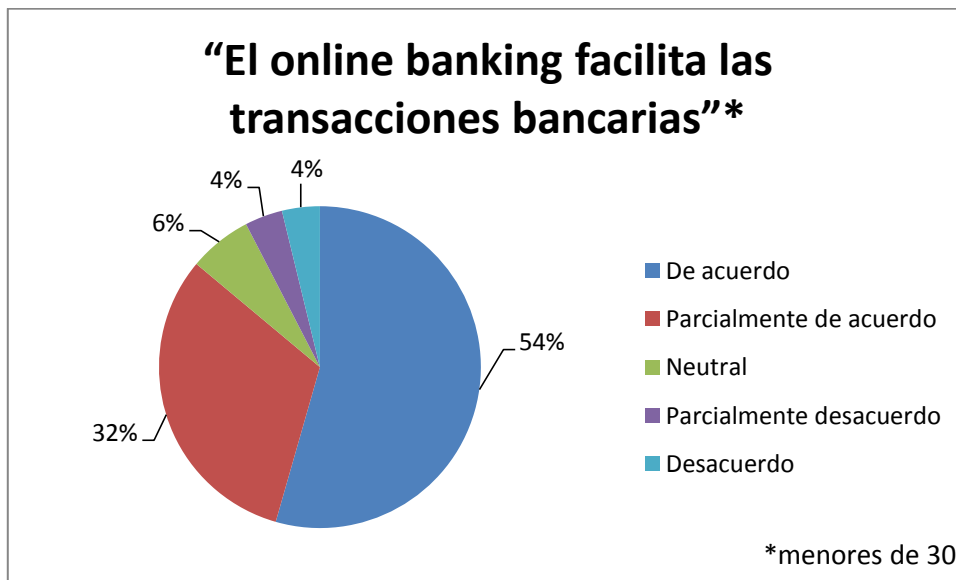
**Figura 27.** "Utilizo home Banking diariamente", mayores de 30 años.



**Fuente:** Elaboración propia en base al estudio de campo realizado.

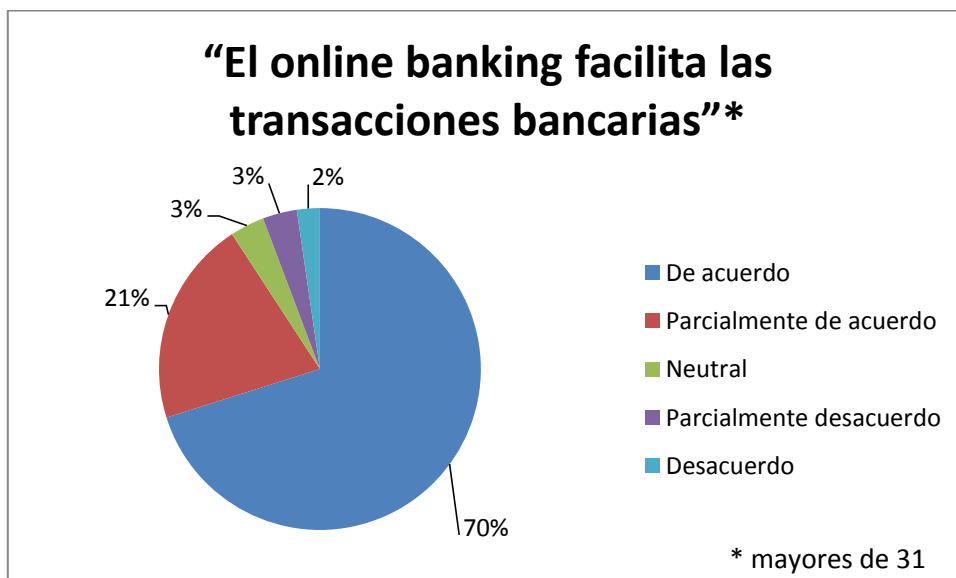


**Figura 28.** “El Online Banking facilita las transacciones bancarias”, menores de 30 años



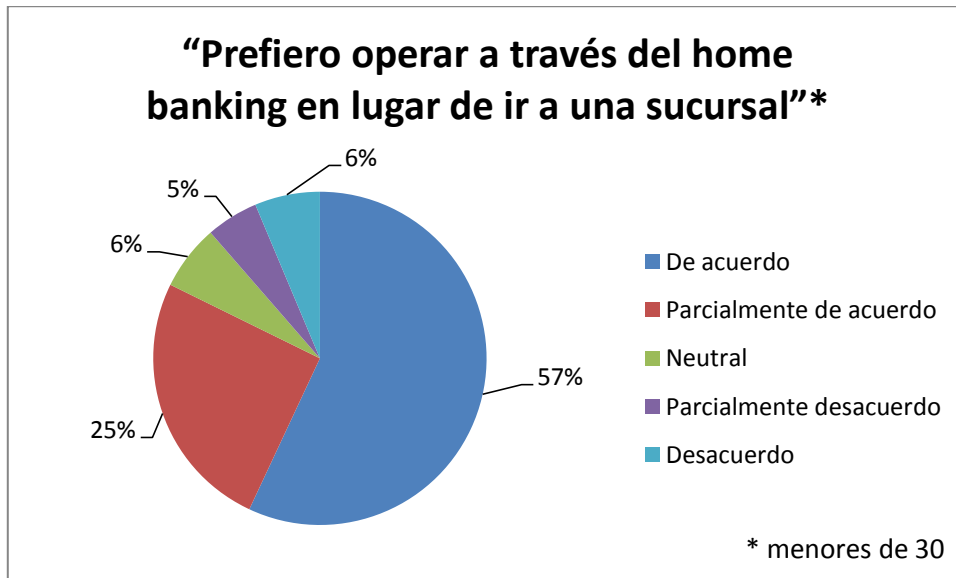
Fuente: Elaboración propia en base al estudio de campo realizado.

**Figura 29.** “El Online Banking facilita las transacciones bancarias”, mayores de 31 años



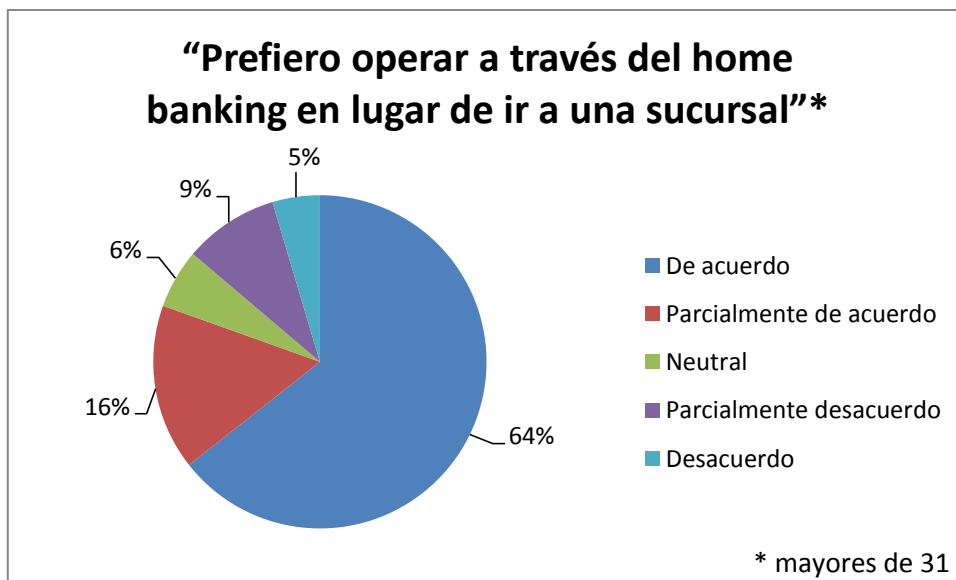
Fuente: Elaboración propia en base al estudio de campo realizado.

**Figura 30.** “Prefiero operar a través de home Banking en lugar de ir a una sucursal”, menores de 30 años



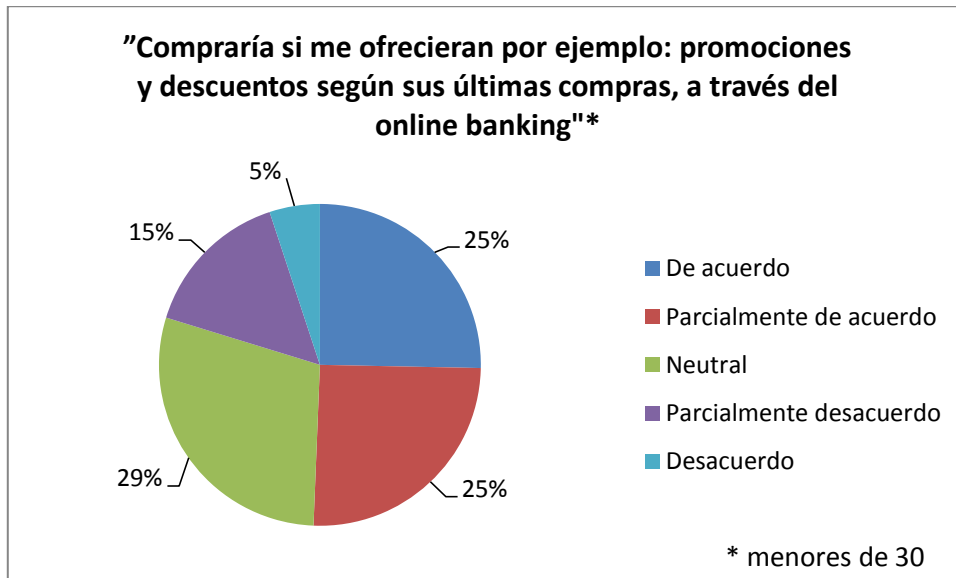
**Fuente:** Elaboración propia en base al estudio de campo realizado.

**Figura 31.** “Prefiero operar a través de home Banking en lugar de ir a una sucursal”, mayores de 31 años



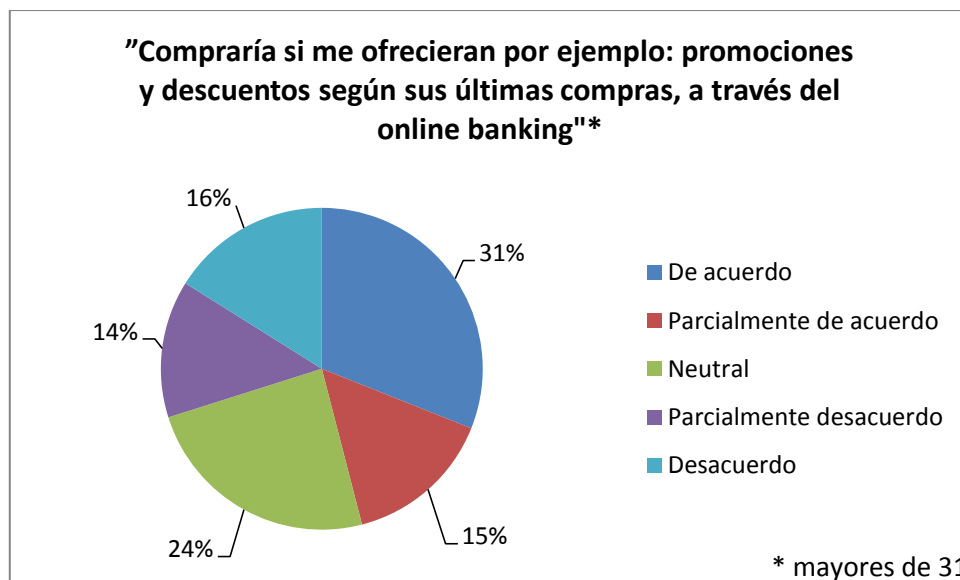
**Fuente:** Elaboración propia en base al estudio de campo realizado.

**Figura 32.** “Compraría si me ofrecieran por ejemplo: promociones y descuentos según sus últimas compras, a través del online Banking”, menores de 30 años



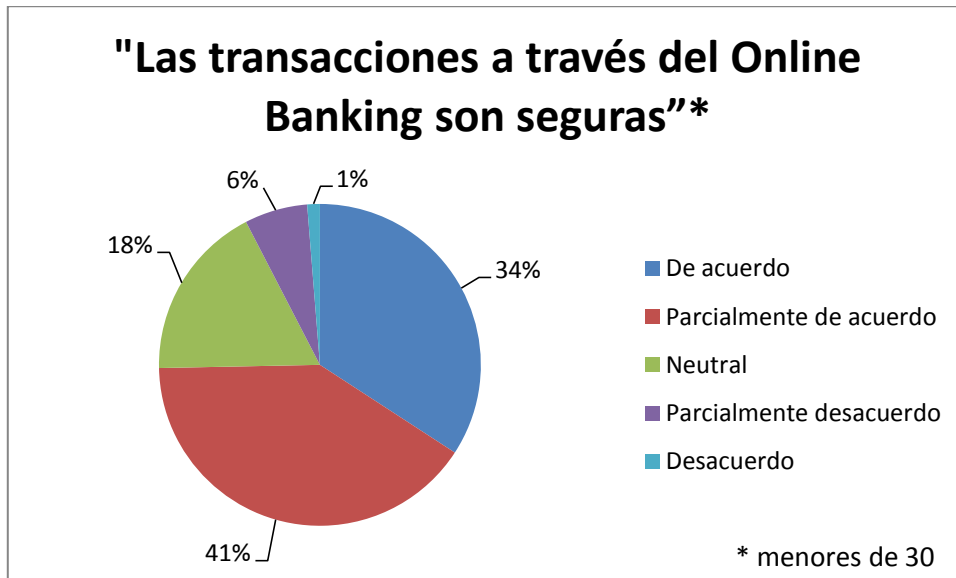
**Fuente:** Elaboración propia en base al estudio de campo realizado.

**Figura 33.** “Compraría si me ofrecieran por ejemplo: promociones y descuentos según sus últimas compras, a través del online Banking”, mayores de 31 años



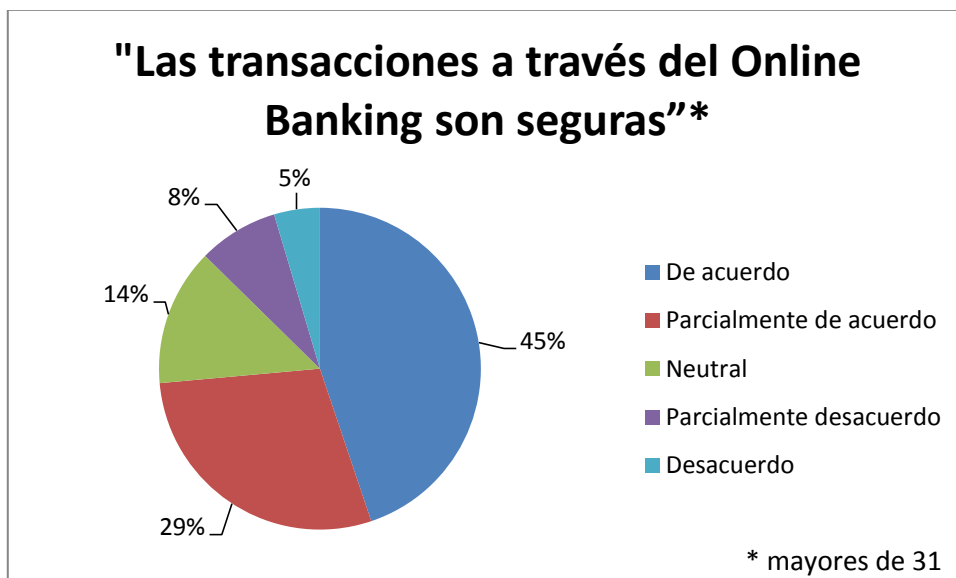
**Fuente:** Elaboración propia en base al estudio de campo realizado.

**Figura 34.** “Las transacciones a través de Online Banking son seguras”, menores de 30 años



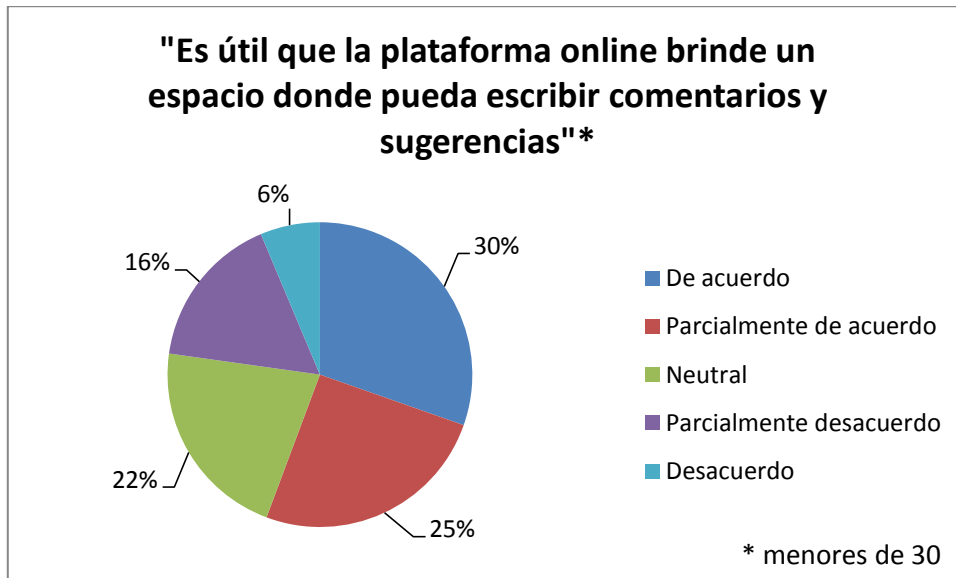
Fuente: Elaboración propia en base al estudio de campo realizado.

**Figura 35.** “Las transacciones a través de Online Banking son seguras”, mayores de 30 años



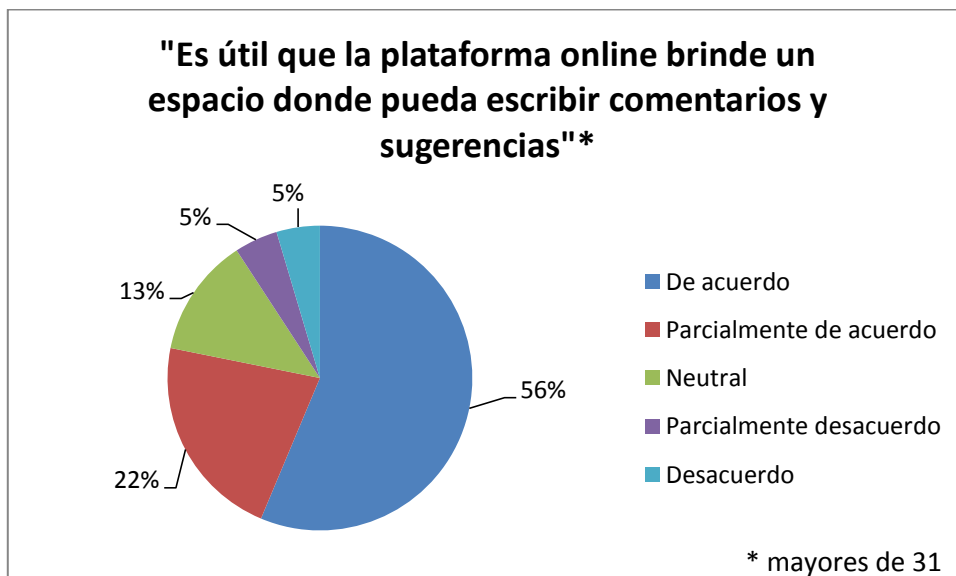
Fuente: Elaboración propia en base al estudio de campo realizado.

**Figura 36.** “Es útil que la plataforma online brinde un espacio donde pueda escribir comentarios y sugerencias”, menores de 30 años



**Fuente:** Elaboración propia en base al estudio de campo realizado.

**Figura 37.** “Es útil que la plataforma online brinde un espacio donde pueda escribir comentarios y sugerencias”, mayores de 31 años



**Fuente:** Elaboración propia en base al estudio de campo realizado.