



Facultad de Ciencias Empresariales y Economía

Ciencias Empresariales

Lineamientos para el diseño de una estrategia de fidelización basada en herramientas tecnológicas para mejorar la experiencia del consumidor de la banca ecuatoriana.

Plan Empresarial

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para la obtención del título de Ingeniera Comercial con énfasis en Finanzas y Marketing

Autor: María José Guarderas

Profesor guía: Ing. Pamela Gallegos Mgs.

Junio, 2016

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de Los Hemisferios.

María José Guarderas González

CI: 1714021845

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mis padres y hermanos quienes son la fuente de mis valores, mi deseo de superación, mi apoyo y mi principal motivación para seguir adelante. Gracias a mis padres por el esfuerzo y sacrificio que me permite hoy alcanzar este sueño, gracias también por ser los mejores ejemplos de fortaleza y dedicación. A mis hermanos les agradezco, entre tantas cosas, por ser mis héroes.

A mis maestros que han sido grandes impulsores de mis sueños, gracias por confiar y creer en mí. Un especial agradecimiento para Pamela Gallegos y Jaqueline Zambrano, quienes con sus conocimientos hicieron posible este trabajo.

Gracias a mis amigos que han estado pendientes siempre con su apoyo incondicional y palabras de aliento durante toda mi vida universitaria.

Finalmente agradezco a la Universidad de Los Hemisferios por haberme abierto las puertas y permitirme ser parte del prometedor futuro que tiene la institución.

INDICE

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS.....	2
DEDICATORIA.....	3
INDICE.....	4
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. Planteamiento del problema.....	8
1.2. Formulación del Problema.....	9
1.3. Objetivos.....	9
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	9
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	9
1.4. Justificación	9
1.5. Delimitación de la Investigación	11
MARCO REFERENCIAL	13
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	13
2.2. Marco Legal.....	15
2.2.1. Sistema Financiero Ecuatoriano	15
2.3. Bases Teóricas	17
2.3.1. Nuevas Tecnologías.....	17
2.3.2. Experiencia del Consumidor	22
2.3.3. Fidelización	24
2.3.4. Sostenibilidad de la inversión.....	25
2.3.5. Estrategia	26

2.3.6. Sistematización de la variable	27
MARCO METODOLÓGICO	28
3.1. Tipo de Investigación.....	28
3.2. Diseño de la investigación	28
3.3. Técnica de Observación.....	29
3.4. Técnica de análisis de Datos	30
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	32
4.1. Análisis y discusión de los resultados.....	32
4.1.1. Resultados cualitativos	32
4.1.2. Resultados Cuantitativos	38
CONCLUSIONES.....	41
BIBLIOGRAFÍA	44
ANEXOS	48
Anexo 1:	48
7.1.1. Lineamientos estratégicos:	48
Anexo 2	55
Anexo 3	56
Anexo 4	75
Anexo 5	76
Anexo 6	77
Anexo 7	79

RESUMEN

La revolución digital ha cambiado el equilibrio de fuerzas entre la persona y la institución. Es así, como la explosión de datos, las redes sociales, la proliferación de canales, dispositivos electrónicos, y los cambios generacionales son las variables que contemplan nuevos retos para las empresas, en especial la banca quien tiene una posición envidiable en cuanto a la captación de datos e información del consumidor.

En un entorno cada vez más rápido y complejo es fundamental entender cómo las percepciones del consumidor desencadenan emociones y sentimientos, y cómo éstos tienen efectos directos en los resultados organizacionales. Ahora más que nunca, la omnipresencia de la tecnología es determinante como medio para la creación y valoración de las experiencias entregadas al cliente.

Si el objetivo de las instituciones bancarias es comprender y ofrecer valor a los consumidores, éstas deberán concentrar sus esfuerzos en conocer a las personas además del entorno en donde se desenvuelven. Existe un cambio de paradigma, el cliente no solo desea cubrir sus necesidades básicas, busca elevar sus procesos de compra y consumo a un estado superior, el de las emociones y experiencias.

La experiencia del cliente es el próximo campo de competitividad, y la tecnología la herramienta que permitirá a las organizaciones tomar la ventaja.

ABSTRACT

The digital revolution has changed the balance of power between the individual and the institution. Therefore, the data explosion, social media, increasing number of channels, abundant electronic devices, and generational changes provide new challenges for companies, especially banks which has a desirable position in terms of attracting data and consumer information.

In an increasingly fast and complex environment it is critical to understand how consumer perceptions prompt emotions and feelings, and how these have direct effects on the financial results of the organizations. Now more than ever, the omnipresence of technology is essential for the creation of the experiences delivered to the customer.

If the goal of the banks is to understand and deliver value to consumers, they should focus their efforts on know people behaviors. There is a paradigm shift; the clients not only want to cover their basic needs. They try to increase their buying processes and consumption to a higher state, the one of emotions and experiences.

The customer experience is the next field of competitiveness and technology the tool that will enable organizations to take the advantage.

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La revolución digital ha cambiado el equilibrio de fuerzas entre la persona y la institución, es así, como la explosión de datos, las redes sociales, la proliferación de canales, dispositivos electrónicos y los cambios generacionales son las variables que contemplan nuevos retos para las empresas y sus directivos. En un entorno cada vez más rápido y complejo es fundamental entender cómo las percepciones del consumidor desencadenan emociones y sentimientos, y cómo éstos tienen efectos directos en los resultados organizacionales.

Hoy en día, la exigencia del consumidor otorga mayor complejidad entre oferta y demanda. Por tanto, si el objetivo de los *C-Level*¹ es comprender y ofrecer valor a los clientes, éstos deberán concentrar sus esfuerzos en conocer a las personas además del entorno en donde se desenvuelven. Ahora más que nunca, la cercanía con el consumidor se ha convertido en una ventaja competitiva para las organizaciones, y así es como surge la oportunidad de invertir en nuevas tecnologías de información que promuevan la cercanía con el consumidor, e incidan positivamente en la experiencia del mismo. Gracias a las nuevas tecnologías de información que se ofrecen en el mercado es posible determinar el comportamiento de cada persona y formar vínculos mucho más personalizados con cada cliente.

Esta evolución del consumidor ha ocasionado que las industrias focalicen esfuerzos para proveer una variedad de productos y servicios que permitan generar mayor experiencia en el mismo. Puntualizando una industria en el Ecuador, y tomando en cuenta el papel que juega como dinamizador de la economía, la banca es un gran referente para implantar una estrategia basada en tecnologías de información para mejorar la experiencia del consumidor. Un sistema financiero que tiene la capacidad de estimular y captar ahorro

¹ C-level o también Chief Officers es la denominación utilizada para los puestos de trabajo de nivel ejecutivo en una empresa. Se les llama C-level debido a las iniciales de tres letras que generalmente inician con la letra C de Chief – en inglés jefe (Doyle, 2014)

puede incentivar de manera efectiva las actividades de consumo e inversión dentro del país. En el pasado la banca era un mero agente de intermediación financiera, captaba ahorro y proveía crédito; la realidad en la actualidad es otra, existen otras exigencias adicionales. El sistema financiero busca ejecutar procesos ágiles y eficientes siempre enfocándose en altos estándares de calidad y servicio, que en sí, respondan al poder del cliente.

1.2. Formulación del Problema

Los servicios bancarios son eje transversal en la cotidianidad de la persona, lo cual genera gran cantidad de oportunidades para mejorar el relacionamiento y experiencia entre la entidad bancaria y el consumidor, por lo tanto, el diseño de la estrategia pretende evidenciar que las nuevas tecnologías de información son una herramienta que facilita el relacionamiento y generación de experiencias en el consumidor de la banca ecuatoriana.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

El objetivo primordial de este trabajo es presentar los lineamientos para el diseño de una estrategia de fidelización basada en herramientas tecnológicas para el mejoramiento de la experiencia del consumidor de las principales instituciones bancarias del país.

1.3.2. Objetivos Específicos

En relación a este gran objetivo general, se plantea lo siguiente:

- Identificar las variables de experiencia del consumidor para incluir las más relevantes como elementos integradores de una estrategia de fidelización.
- Identificar cuál es la perspectiva de los directivos de la banca ecuatoriana en función a la experiencia del consumidor.
- Analizar los beneficios de las nuevas tecnologías para comparar con la estrategia usual de tecnología de las instituciones bancarias.

1.4. Justificación

El mundo se encuentra frente a un cambio de paradigma, de lo transaccional a lo relacional. El cliente no solo desea cubrir sus necesidades básicas, busca elevar sus

procesos de compra y consumo a un estado superior, el de las emociones y experiencias. Los consumidores tienen lo que quieren - cuándo y cómo lo quieren - la experiencia del cliente es el próximo campo de competitividad, y la tecnología la herramienta que permitirá a las organizaciones tomar la ventaja (Restrepo Torres, 2007).

En la práctica, la informática es una utilidad que ha logrado transformar diferentes industrias debido a las siguientes características: capacidad de monitoreo remoto, menos necesidad de hardware, menores costos de almacenamiento, constantes avances en software y tecnología móvil. Todas estas características se pueden traducir en un conjunto de cinco tendencias tecnológicas denominado *CAMS* - por el uso de las iniciales de las tecnologías en inglés: *cloud, analytics, mobile & social*. Mucho se ha escrito acerca de estas tecnologías como fuerzas significativas que están transformando la informática; sin embargo, es poco lo que se ha dicho sobre el impacto de estas cuando las iniciativas empresariales se basan en ellas (IBM Global Technology Services, 2014). Hoy por hoy, la implementación de este conjunto de tendencias ya no es un lujo o una inversión sino una necesidad fundamental que permite a las grandes y pequeñas empresas enfrentar los retos más importantes que posee la industria: la explosión de datos, las redes sociales, la proliferación de canales y dispositivos y los cambios demográficos en los consumidores (IBM Institute of Business Value, 2011).

Actualmente la omnipresencia de la tecnología es determinante como medio de creación y valoración de las experiencias entregadas al cliente, más aun cuando se ve involucrado un servicio de consumo diario, como los servicios bancarios. El correcto diseño de una estrategia apalancada en la tecnología permite a los bancos servir mejor a la cotidianidad de las personas y por tanto fomentar un beneficio social. Cada vez más personas tienen un problema con *el tiempo* y encuentran más dificultades a la hora de conciliar todas sus obligaciones diarias. Por tanto, en el mundo actual, el servicio al cliente en línea es muy importante; un consumidor empoderado quiere autoservirse y autosatisfacerse rápidamente. Disponer de un servicio de atención al cliente en el canal que el consumidor prefiera se traduce en ahorro de tiempo y falta de fatiga de elección.

En cuanto a la teoría, el marketing ha evolucionado con el paso del tiempo, desde la era industrial y el marketing transaccional, hasta la era digital y el marketing relacional; los consumidores esperan productos, comunicaciones y campañas que deslumbren sus sentidos, lleguen a sus corazones y estimulen sus mentes.

Los clientes esperan ser tratados de forma personalizada, para lo cual las organizaciones deben saber lo que motiva a cada individuo: valores, opiniones, hábitos y deseos. Esta nueva tendencia demanda una colaboración más estrecha entre las organizaciones y los clientes. En este sentido la tecnología no solo forma parte de la infraestructura necesaria para ejecutar una estrategia de negocio, sino que es lo que hace posible la existencia de estrategias completamente nuevas y competitivas en el mercado. En este sentido, como metodología que rige el diseño de esta estrategia se utilizó un muestreo no probabilístico o referencial, y con base a una entrevista a profundidad a diferentes directivos de los principales bancos ecuatorianos se recopiló opiniones en relación a la importancia del consumidor en dicha industria.

1.5. Delimitación de la Investigación

En esta era de intensa conectividad e información, de digitalización generalizada, las empresas pueden derribar barreras que impiden mayor colaboración interna y externa a través de las nuevas tecnologías. Pese a esto, en el país todavía no se ha visto gran despunte de este recurso, es ahí donde radica el eje de este trabajo.

Los bancos centran cada vez más esfuerzos en la entrega de valor a sus clientes, moviendo la relación de correspondencia bancaria más cerca del consumidor. Estos cambios son palpables especialmente en las entidades financieras más grandes del país, quienes concentran aproximadamente 87% del mercado bancario (Zabala, 2015). Acorde a un estudio realizado por el grupo Ekos, tres fueron las entidades que registraron mayor cantidad de activos, así como lo expone la siguiente tabla:

Tabla 1

Indicadores financieros de los bancos más grandes del país

Entidad	Liquidez	Solvencia	ROA	ROE	Morosidad	Eficiencia	Activos	Total Activos (USD miles)
Pichincha	13,78%	8,64%	0,81%	9,34%	3,62%	5,65%	85,28%	9'883.037,02
Pacífico	21,21%	12,1%	1,13%	9,39%	2,66%	4,76%	86,49%	4'251.264,59
Guayaquil	26,03%	9,65%	1,27%	13,13%	2,77%	4,78%	87,99%	4'048.411,33
Produbanco	30,42%	7,53%	1,02%	13,59%	1,85%	4,11%	87,73%	3'924.934,93
Bolivariano	27,02%	7,95%	1,01%	12,71%	0,73%	3,94%	89,3%	2'794.405,90
Internacional	27,02%	8,61%	1,20%	13,96%	1,37%	3,28%	88,56%	2'677.111,76
Austro	22,62%	8,71%	0,86%	9,86%	4,35%	4,23%	86,43%	1'577.640,14

Fuente: (Zabala, 2015)

El desarrollo de este estudio se focalizó en las tres instituciones bancarias más grandes del país; dos de las cuales poseen la casa matriz en Guayaquil y una en Quito, segmentando así el desarrollo de la investigación a las dos ciudades más pobladas del país.

Dada la delimitación espacial, es importante mencionar que este estudio se realizó durante los primeros meses del año 2016, cuando las diferentes instituciones comenzaron a instaurar sus políticas para llevar a cabo la planificación del año venidero. Para esto, se tomó como base las conversaciones personales y entrevistas a profundidad proporcionadas por diferentes directivos de los tres bancos más grandes del país, y del estudio realizado por la corporación IBM en el año 2013 denominado “La empresa dirigida por el cliente”. El estudio a nivel mundial se lo realizó con 4.183 directivos de 70 países y se lo ejecuta cada dos años para revelar la rapidez del cambio en la empresa y la sociedad. Las entrevistas identifican tres temas clave: la apertura a la influencia del cliente, liderazgo en innovación digital-física y diseño de experiencias que involucren al cliente.

MARCO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes de la Investigación

La experiencia del consumidor – interacción plena, de comienzo a fin del cliente con la empresa- ha alcanzado gran importancia en los últimos años a lo largo de todos los sectores e industrias. Los avances tecnológicos y correspondiente comodidad de los consumidores han ocasionado grandes retos, sobre todo para la banca; industria que para mantener la fidelidad de sus clientes debe conseguir un gran diferenciador a lo largo de sus momentos de verdad² frente a la competencia, así como lo muestra el Anexo 2.

Anteriormente, la demanda de la banca que incluía flexibilidad, eficiencia y fácil acceso para los clientes se ha ampliado para incluir servicio personalizado y la integración de las actividades bancarias a lo largo de diferentes canales. Según el estudio realizado por *Deloitte* en diciembre del año 2014 denominado “*Reshaping the retail banking experience for the customer of tomorrow*” en español “Remodelando la experiencia de la banca para el consumidor del futuro”, la mayoría de las organizaciones colocan a la experiencia del consumidor como un imperativo estratégico, y tan solo un 30% destinan fondos para entender y mejorar esta tendencia (Deloitte, 2014).

Este corto porcentaje de bancos que han logrado satisfacer esta nueva demanda son vistos positivamente por los consumidores, quienes se convierten en *advocates*³ y son partícipes de una gran estrategia de comunicación boca a boca, a través de la cual las personas difunden mensajes de satisfacción por diversos medios. Hoy en día el alcance de un consumidor satisfecho es mucho mayor debido a la accesibilidad a la información y el constante uso de las redes sociales (Deloitte, 2014).

Según *Deloitte* estos son los impactos de los consumidores de hoy en la banca:

² Un momento de verdad constituye todo evento en el que una persona entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y esto dé como resultado una impresión de calidad de servicio (Christopher, Payne, & Ballantyne, 1994).

³ *Brand advocate* es una persona que no sólo compra a la marca sino que actúa a favor de ella y la protege ante cualquier comentario negativo (Domínguez, 2015).

- Si la experiencia de un cliente es menos que perfecta, es probable que el consumidor no vuelva y convencerá a sus pares para que no vuelvan también. La importancia de esto es que el 90% de los consumidores creen siete veces más en los comentarios de sus pares que en la publicidad de la empresa.
- Si las expectativas del consumidor no se cumplen, otras opciones existen. La experiencia del consumidor es la razón principal para abrir o cerrar una cuenta con una institución financiera.
- Los consumidores conocen bien los productos y servicios, y deben ser tratados como embajadores de la marca, no solo como clientes.
- El 84% de los consumidores mantienen su *smartphone* todo el tiempo, por tal motivo una plataforma móvil es esencial, de esa manera los clientes tienen acceso a más y mejor información a través de algún dispositivo móvil.
- Tan solo el 44% de los consumidores confía en su proveedor de servicios bancarios, si los indicadores de confianza y lealtad son bajos, los bancos podrán proveer experiencias *deseadas* para satisfacer y retener a los consumidores.

La conectividad del consumidor es la razón principal del empoderamiento del mismo, mientras el poder de consumo se incrementa, su voz colectiva también lo hace, permitiendo así, que cada organización acople sus expectativas de personalización, productos intuitivos y accesibilidad en cualquier momento y lugar (Deloitte, 2014).

La experiencia del consumidor es la clave para el crecimiento de la banca. Eso lo plantea el estudio denominado “*EY Global Consumer Banking Survey*”, publicado por *Ernst & Young* en el año 2014. Este estudio fue realizado con base a las respuestas de 32.000 consumidores de la banca a lo largo de 43 países. Como en los años 80 con los cajeros automáticos, los servicios a través de los diferentes canales electrónicos empezaron siendo un diferenciador de la competencia; hoy en día la expectativa del consumidor es tener la posibilidad de tener los mismos servicios a través de todos canales digitales.

El estudio realizado por *Ernst & Young* evalúa 31 beneficios que espera el consumidor de su entidad bancaria, entre ellos aparecen las expectativas básicas como la transparencia de información, la capacidad de resolver problemas y las políticas de seguridad. Así también figuran ciertas oportunidades para los bancos, como la personalización de servicios, la correcta utilización de información a través de canales digitales y una mejor experiencia en la resolución de problemas. Gracias a estas nuevas oportunidades de satisfacción, la

tecnología ha generado gran diferenciación entre los proveedores de servicios bancarios. La experiencia es clave para determinar actitudes y decisiones en el consumidor. Según el estudio realizado, el 33% de las personas que cancelaron un servicio bancario fue gracias a una mala experiencia en la entidad financiera.

En la actualidad el consumidor posee varias alternativas para realizar las operaciones bancarias cotidianas. Lo que se busca es simplicidad en el día a día, como facilidad de hacer transacciones, respuestas rápidas y certeras a los inconvenientes que puedan surgir y excelentes características de la banca en línea. A pesar de los avances tecnológicos, los canales tradicionales como los cajeros, *call centers* y agencias bancarias continúan siendo los más satisfactorios para el consumidor, pero no son los más utilizados por el mismo. Si bien no hay mayor diferencia en los porcentajes de satisfacción, la banca móvil y en línea representan oportunidades de mejora para las entidades financieras (*Ernst & Young*, 2014). En función a los estudios realizados por *Deloitte* y *Ernst & Young* las entidades financieras tienen grandes oportunidades de crecimiento al mejorar la satisfacción de sus clientes a través de la experiencia. Las expectativas crecen cada vez más con el avance de la tecnología; el comportamiento del consumidor ya no busca los simples servicios de la banca tradicional sino comodidad a través de la web, dispositivos móviles y redes sociales. La tecnología y la experiencia del consumidor son la clave para el crecimiento de la banca.

2.2. Marco Legal

2.2.1. Sistema Financiero Ecuatoriano

Desde la toma de posesión del presidente Correa en enero de 2007, el Gobierno se ha embarcado en una serie de reformas para transformar y regular el sistema financiero.

A finales del 2008, se puso en vigencia la Ley de Seguridad Financiera, con lo cual el Gobierno estableció un fondo de liquidez para emergencias bancarias financiado a partir de impuestos aplicados a los propios bancos y que a marzo del 2016 el Banco Central del Ecuador reportó 2.269 millones de dólares. En la misma ordenanza, se establecieron los procedimientos para la resolución de los bancos insolventes, así como también la regulación a las comisiones de varios tipos de transacciones financieras para proteger a los consumidores y al interés general. (Ley de creación de la red de seguridad financiera, 2008). En mayo de 2009 el Gobierno estableció un coeficiente de liquidez doméstica que requiere que un 45% de todos los activos líquidos que poseen los bancos se queden en el

país. Este porcentaje se incrementó hasta el 60% en agosto de 2012 (Weisbrot, 2013). Otra regulación que afectó a la banca ecuatoriana fue la introducción, desde el 2008, del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD), que arrancó desde el 0,5% hasta llegar actualmente al 5%.

En el ámbito político, la banca también fue afectada con la prohibición de posesión de medios de comunicación, siendo esta industria propietaria de las principales cadenas de televisión del país. Adicionalmente, en la llamada Ley Antimonopolio de octubre de 2011 (Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado), se prohibió que un solo grupo financiero estuviese compuesto por más de un banco, o por más instituciones financieras, como los bancos de inversión, sociedades financieras o compañías aseguradoras. Esta última regulación afectó directamente a la entidad financiera más grande del país.

Hasta finales de junio del 2014, el Sistema Financiero Nacional (SFN) estuvo conformado por 25 bancos privados, 4 mutualistas, 9 sociedades financieras y 4 instituciones financieras públicas. Acorde a los activos pertenecientes a cada entidad, los 25 bancos privados se agrupan de la siguiente manera: 4 grandes, 7 medianos y 14 pequeños, esto con la finalidad de establecer comparabilidad en las cifras entre las instituciones. Los resultados del sistema de Bancos a junio 2014 alcanzaron la cifra de 148,4 millones. Hasta ese momento, seis bancos concentraron alrededor de cuatro quintos de las utilidades del sistema, encabezadas por Banco Pichincha (22,5%), Guayaquil (17,9%), Pacífico (14,8%), Internacional (9,3%), Produbanco (9,1%) y Bolivariano (8,4%) (Mazón, 2014). Los bancos grandes concentraron el 64% de las utilidades obtenidas a junio 2014, por lo que el presente trabajo se enfocó en dicho segmento de la banca.

Independiente al tamaño de la institución, en una simplísima definición los bancos son entidades que receptan depósitos y usan dichos fondos para prestar dinero (Escoto Leiva, 2007). Existen dos tipos de bancos, los de consumo y los corporativos, en ambos las principales áreas de análisis y comparación son: el desempeño financiero, operacional y el servicio al cliente. El desempeño del banco en cuanto al servicio al cliente puede tomar un sin número de formas para así medir el nivel y la calidad de la interacción personal con los clientes. Esto es particularmente crítico en la banca de consumo, donde la competitividad de los bancos se centra cada vez más en su servicio al cliente.

En el Ecuador, el sector bancario se enfrenta a un período de gran incertidumbre. Los bancos tienen que convertirse en empresas ágiles que equilibren la eficiencia y la flexibilidad institucional, comprendiendo a sus consumidores, mientras hacen frente a una dura adaptación regulatoria. Entre los retos que debe asumir la banca están:

- Clientes más empoderados que esperan productos y servicios altamente personalizados;
- Manejo del incremento regulatorio no sólo en mayores requerimientos de capital, sino mayor transparencia y empoderamiento de los clientes;
- Bajar los costos operacionales para lo cual buscan racionalizar procesos, consolidar tecnologías de información, y adoptar estructuras de costes variables;
- Optimizar datos, eliminar redundancias, para así obtener información más fiable en cuanto la gestión del riesgo, el *shared of wallet*⁴ del cliente y la respuesta oportuna a oportunidades de mercado.

Estos retos han conllevado a un gran imperativo de industria hacia el cual se dirige la banca, la transformación hacia una organización centrada en el cliente; convertir al cliente en principio organizacional y eje transversal de la estrategia corporativa, y así realinear operaciones, tecnología y sistemas. El mundo se encuentra frente a un cambio actitudinal de los clientes, impulsado primordialmente por el rápido cambio tecnológico (IBM, 2014).

2.3. Bases Teóricas

2.3.1. Nuevas Tecnologías

A lo largo de la historia, las empresas de desarrollo de tecnología han innovado constantemente su cartera de productos para centrarse en soluciones informáticas de mayor valor para los clientes. Actualmente se concibe a la informática como una utilidad que ha logrado transformar la industria, esto debido a las siguientes características: capacidad de monitoreo remoto, menos necesidad de hardware, menores costos de almacenamiento y las constantes avances en software e informática móvil. Hoy en día, ya no es necesaria una amplia inversión en equipos de hardware ni tampoco la incursión en costos de manutención y operación que éstos requieren para almacenar la información.

⁴ Término utilizado en marketing que se refiere a la cantidad de gasto total del cliente en los productos y servicios que ofrece una misma empresa.

Es así como surge la nube (*Cloud*), por requerimientos inmediatos del cliente y por la avidez en tecnologías más eficientes y económicas. El software se ha convertido en algo más que la base para el desarrollo de soluciones empresariales, su atractivo recae en que es un servicio ya definido, que da forma al diseño y adquisición del hardware (Armbrust, 2010).

Cuando se menciona *Cloud*, se refiere tanto a las aplicaciones entregadas como servicios a través de Internet, así como también el hardware con los debidos sistemas de software en los centros de datos. Este modelo de nube, según lo describe Peter Mell en su artículo “*The NIST definition of cloud computing*”, se compone de cinco características esenciales y tres modelos de servicio.

- Demanda de autoservicio: el consumidor puede unilateralmente administrar contenidos de computación como el tiempo de almacenamiento y servidores de red según sea necesario de forma automática, sin necesidad de interacción humana con cada proveedor de servicios.
- Amplio acceso a la red: el manejo de los contenidos están disponibles en la red y se accede a través de mecanismos usuales que promueven el uso de plataformas corrientes de cliente como por ejemplo teléfonos móviles y *tablets*.
- Recursos en común: el proveedor sirve a múltiples consumidores con un conjunto de diferentes recursos físicos y virtuales (almacenamiento, procesamiento, memoria y ancho de banda de red) dinámicamente asignados de acuerdo a la demanda del consumidor. Generalmente el cliente no tiene control o conocimiento sobre la ubicación exacta de los recursos proporcionados, pero puede ser capaz de especificar la ubicación en un nivel más alto de abstracción como por ejemplo, país, estado o centro de datos.
- Elasticidad rápida: Las capacidades pueden ser elásticamente aprovisionadas y liberadas en función a la demanda, en algunos casos, se podrían liberar de forma automática. Para el consumidor, la provisión de capacidades parecerían ser ilimitadas en cualquier momento y cantidad.
- Servicio a la medida: *Cloud Systems* controlan y optimizan automáticamente el uso de recursos mediante el aprovechamiento de una capacidad de medición para el servicio que se brinda. El uso de recursos se puede supervisar, controlar,

proporcionando así transparencia tanto para el proveedor y el consumidor del servicio utilizado (Mell, 2011).

Técnicamente, la computación en la nube es un modelo informático que permite el acceso bajo demanda a una red que comparte un conjunto de recursos configurables como servidores, almacenamiento, aplicaciones y servicios, que pueden ser rápidamente provisionados y liberados con un esfuerzo mínimo de gestión o interacción proveedor de servicios. Esto permite a las organizaciones adquirir los servicios acorde a sus necesidades y recursos disponibles, sin mayor inversión (Mell, 2011).

En cuanto a la analítica (*Analytics*) surge a raíz de la necesidad de buscar mejores maneras de obtener valor a partir de los datos e información que llegan a las organizaciones a través de diferentes medios de comunicación (LaValle, 2013). El volumen, la velocidad, y la variedad de datos que llegan a la empresa son realmente alarmantes, y se los denomina *Big Data*. En cuanto a *Big Data*, la mayoría de las definiciones aluden la cantidad de los datos almacenados. Sin embargo, hay otros atributos importantes en *Big Data*, como la variedad y la velocidad de datos en tiempo real. El *Big Data* permite ampliar el conocimiento acerca del perfil del consumidor, fortaleciendo así el proceso *end to end* de servicio al cliente. *Big Data* es la materia prima, donde las técnicas de analítica avanzadas operan para generar una mejor relación con el cliente (Holsapple, Hsiao, & Pakath, 2104).

La conjunción de *Big Data* y *Analytics* aprovecha la información para descubrir *insights*⁵ del negocio en función a la predicción de incógnitas. En primer lugar, hay masivas cantidades de datos detallados. En segunda instancia, la analítica avanzada, que es en realidad una colección de diferentes tipos de herramientas, incluyendo aquellas basadas en análisis predictivo, minería de datos, estadísticas, inteligencia artificial, procesamiento del lenguaje natural, y así sucesivamente (Russom, 2011). Si bien las empresas han mejorado en cuanto a la recolección de datos, la falta de adopción de tecnologías de manejo, validación e interpretación de datos, limita mucho el accionar de la compañía (eMarketer, 2015).

La analítica ayuda a descubrir lo que ha cambiado, y permite tomar acciones al respecto; es la mejor manera de descubrir nuevos segmentos de clientes, identificar los mejores proveedores, y entender la estacionalidad de las ventas. La analítica permite que la

⁵ Los insights representan un aspecto oculto, profundo y a menudo inconsciente del comportamiento del consumidor que explica la relación que éste sostiene con los productos y marcas que consume (Potter & Street, 2004: 288)

organización identifique las tendencias y patrones sutiles, de modo que pueda anticipar y controlar acontecimientos para mejorar resultados.

Otra de las tendencias tecnológicas surge a partir de la proliferación de los dispositivos móviles. Al igual que lo hizo el internet, los dispositivos móviles han revolucionado el mundo; desde hace tiempo no existía mayor cambio en la naturalidad de la vida diaria. La manera de trabajar, comunicarse, y comprar se ha transformado gracias a los dispositivos móviles; esta nueva herramienta ha amplificado las condiciones de interacción humana. La evidencia de la transformación móvil es indudable, por cada bebé que nace cada día, se venden aproximadamente diez veces más teléfonos inteligentes y tabletas. La persona promedio mira su teléfono inteligente 150 veces al día, o casi una vez cada seis minutos, y esto no termina ahí, se prevé que el mercado para los dispositivos portátiles crezca al menos cinco veces más en los próximos cuatro años (Berman, Korsten, & Balboni, 2014: 4). Actualmente existen 1,9 mil millones de dispositivos conectados a Internet en comunicación e interacción constante en todo el mundo, entre esos dispositivos están las tecnologías de vigilancia de la policía, los sensores de tráfico en tiempo real, vigilancia de la salud a distancia y más (LeBlanc, 2014).

A pesar del amplio consumo de las tecnologías móviles, la adopción de nuevas estrategias móviles todavía no es una realidad. Si bien es cierto, muchas organizaciones han incursionado en la utilización de dispositivos móviles, todavía no han llegado a cohesionar acciones para una correcta estrategia digital. Esto implica que utilizan a los dispositivos como un nuevo canal de comunicación de la empresa y otros pocos ya han desarrollado aplicaciones de venta a través de las cuales se pueden realizar transacciones con los clientes.

Desde la creación del internet, en el ámbito comercial, se creó un conjunto ilimitado de posibilidades para las empresas, ahora la movilidad añade también otra serie de oportunidades a las ya existentes. La movilidad es la fuerza principal detrás del cambio hacia la integración económica y un nuevo valor de negocio. Con los dispositivos móviles y el internet se puede tener un alcance a grandes segmentos de la población mundial más rápidamente con información e interacción con otros usuarios en una escala nunca antes vista. Subsecuentemente, esta mixtura de herramientas permite cumplir más necesidades con mayor rapidez y con más frecuencia.

Sin embargo, lo que la gente llama *Móvil* es algo más que tener una pequeña computadora todo el tiempo. Es también una nueva manera de distribuir software y traer un nuevo conjunto de expectativas y experiencias del usuario hacia la compañía. Una estrategia móvil tiene gran potencial para transformar el desenvolvimiento comercial de la empresa, pero su valor integral se genera sólo con la analítica. La actividad continua de las personas con los dispositivos móviles está creando vasta cantidad de información acerca de los usuarios. Captando información en el contexto y tiempo real, las organizaciones son capaces de entender mucho mejor a los artífices de la información. La correcta aplicación de *mobile* y *analytics* permite reducir el tiempo de reacción ante algún suceso inesperado en la empresa, mejorando así la productividad, y por ende la eficiencia operacional (Berman, Korsten, & Balboni, 2014).

En resumen la movilidad y la analítica son dos fenómenos coincidentes que juntos van a cambiar la forma de hacer negocios, poniendo información en un contexto en tiempo real al alcance de los empleados y clientes de la empresa, así como también proporcionando análisis predictivos para mejorar la toma de decisiones. Es así como en función a estas herramientas los empleados están en mejores condiciones para aprovechar el conocimiento de la empresa, hacer un mejor uso del tiempo y de los activos, y conseguir resultados más rápido.

Las actividades de *Social Media* dentro del día a día de una organización aparecieron por primera vez en escena hace más de 10 años. La adopción temprana fue impulsada por la proliferación de herramientas en línea que prometieron una mayor colaboración entre las personas. Actualmente 1.6 billones de personas están inmersas en este mundo digital, lo cual convierte al *Social Media* en otro imperativo tecnológico. Esta nueva herramienta ha amplificado condiciones de comunicación humana. La interacción social es el uso número uno del internet; más de 2 billones de conexiones y 5 billones de expresiones por día se pueden conocer a través del *Social Media* (IBM Institute of Business Value, 2011).

Con la proliferación de las herramientas sociales también incrementó la necesidad de hacer un buen uso de las mismas. Cada vez existen más redes sociales especializadas, en las cuales se puede interactuar directamente con un claro segmento objetivo. Estos nuevos canales de comunicación permiten atender al cliente de manera masiva, sin reemplazar el contacto cara a cara, únicamente como medio de apoyo. Una campaña que utilice redes

sociales y medios *on line* permite reforzar notoriedad de marca, *engagement*⁶ y fidelización. Estos nuevos medios son fuentes de información que permiten optimizar recursos de investigación y una potente herramienta comercial, convirtiéndoles en escaparate de productos, fomentando la venta directa y personalizada. A diferencia de los medios tradicionales, son mucho más prolíficos, virales, así como también dañinos para la reputación de la empresa. Un solo *tweet* puede destruir la imagen de una empresa. Una compañía con 100.000 seguidores puede llegar aproximadamente a 60 millones de personas; por tanto, las opiniones y conocimientos de los consumidores son mucho más accesibles en la web (Oracle, 2013).

Profundas relaciones con el cliente, eficiencia operacional y optimización de la fuerza laboral, son tres características que permiten generar mayor valor y diferenciación en el mercado. Es así, como las empresas que adoptaron esta tecnología tuvieron grandes resultados, un claro ejemplo de ello es el RBC Royal Bank, quienes lograron incrementar en un 300% las ventas/servicios online. Así mismo, American Express logro conectar a 124.000 empleados alrededor del mundo (Carter & Brousseau, 2011).

Los consumidores son cada vez más resistentes a las ofertas masificadas y las innovaciones bancarias, como hipotecas personalizadas y servicios de pago móvil, requieren de un amplio involucramiento de los clientes. Los bancos deben responder a las necesidades emocionales de los clientes, así como también direccionar correcta y efectivamente la publicidad. Tomando en cuenta estas iniciativas, las entidades financieras deben generar una estrategia para la gestión masiva de información, y convertirla así en percepciones que otorguen mayor poder al cliente. (IBM Institute for Business Value, 2008)

2.3.2. *Experiencia del Consumidor*

Cuando la tecnología se radicaba en la maquinaria de producción, en la revolución industrial, el marketing se focalizaba en la comercialización de los productos o servicios de la empresa a todos aquellos individuos que estén interesados en comprarlos. El objetivo: estandarizar productos, y a través de una economía de escala, minimizar costos de producción para así poder vender a menor precio y que el producto final sea alcanzable para el bolsillo de más individuos. Una visión meramente mercantilista, centralizada en el

⁶ Nivel de participación, interacción e influencia que un individuo tiene con una marca a través del tiempo (Corcoran, 2011).

producto y poco enfocada en el consumidor final. Ese es el denominado Marketing 1.0 (Flórez, 2011)

Junto con la era de la información, el desarrollo de los medios de comunicación y el internet, el marketing dejó de ser tan simple. Con un consumidor más informado, las empresas sabían que había que diferenciarse de la competencia, ya no por las características de los bienes en sí, sino por lo que el producto o servicio significaba en la mente del consumidor. Es así como las marcas fueron teniendo constancia de la importancia de la relación con el consumidor. El Marketing 2.0 se centra en la satisfacción del consumidor, en desarrollar el valor de marca; en *fidelizar* al consumidor (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010)

En la actualidad se está experimentando la evolución al Marketing 3.0, en el cual, detrás de las cifras de venta, hay personas con razón y emociones. Cada vez son más los consumidores que buscan soluciones que fomenten un mundo mejor, es decir la satisfacción funcional y emocional ya no es suficiente, se busca productos con conciencia social y medio ambiental.

Cualquiera de estas tres estrategias o visiones afectan directamente a los pilares del marketing (posicionamiento, segmentación, marketing mix) lo que cambia es la focalización de esfuerzos hacia el producto, al consumidor y a la sociedad. Esto implica que las empresas deben ejecutar estos modelos de mercadeo de manera conjunta, para ganar relevancia en la vida del consumidor. Ciertamente, la estandarización de productos, servicios y medios de comunicación ha dado lugar a una homogeneización del consumo. Sin embargo, tanto la tensión competitiva de las empresas como la mayor exigencia de los consumidores están provocando una tendencia creciente hacia estilos más personales de relación comercial (Ruiz, 2005). La búsqueda de *relaciones* con los consumidores no elimina las transacciones de bienes y servicios a cambio de dinero, más bien, las desarrolla, las busca como objetivo y procura potenciarlas. Las experiencias suponen la verdadera motivación y estímulo en la decisión de compra.

Este enfoque relacional procura generar buenas experiencias en el consumidor, no sólo en el momento de la compra sino en diversas situaciones, incluyendo el consumo, el postconsumo, y cualquier contacto del consumidor con la marca. Para la generación de una buena experiencia, es preciso recurrir a las emociones, sentimientos y pensamientos del consumidor, para lo cual se debe estar al tanto de los hábitos de compra, horarios, y en sí

un conocimiento 360 que va más allá de las necesidades del consumidor. De esta forma, se puede ofrecer a cada uno (las nuevas tecnologías permiten direccionar esfuerzos a cada persona) la información más adecuada a sus intereses. La experiencia del consumidor es la herramienta más efectiva para acercar la marca al consumidor, refuerza y establece lazos emocionales duraderos.

Usualmente se cree que el famoso *Customer Relationship Management* (CRM), es la clave para generación de buenas prácticas de experiencia con el consumidor. En realidad esta herramienta es únicamente la base del conocimiento del mismo. El CRM solamente proporciona datos básicos (transaccionales) acerca del consumidor, mientras que el reto de las empresas está en descubrir datos más trascendentales del cliente como sus intereses, estilo de vida, metas, sueños, y hábitos de consumo. Este nuevo reto organizacional, requiere de nuevas fuentes de información; las encuestas y estudios dirigidos ya no son suficientes, se requiere de observación al cliente en su hábitat natural, descifrar *la voz del cliente* en las redes sociales, todos estos datos considerados no estructurados permiten conocer en mayor profundidad al cliente (Meyer & Schwager, 2007). Toda esta información puede ser utilizada como dato de negocio gracias a la utilización de las nuevas tecnologías.

2.3.3. Fidelización

A mediados de los años cincuenta surgió el primer enfoque de marketing centrado en *fabricar y vender*; ahora en lugar de seguir con esa filosofía apegada al producto las organizaciones centran sus esfuerzos en el consumidor en *detectar y responder*. En vez de *cazar*, las empresas empezaron a *cultivar* clientes, esto originó el denominado marketing relacional. Este enfoque mercadológico busca establecer relaciones satisfactorias y de largo plazo con los consumidores con el fin de conservar e incrementar el negocio (Kotler & Keller, 2006). Por ende, el objetivo principal de este enfoque es la fidelización.

Harvard Business Review define a la fidelización como la intención de un consumidor de continuar haciendo negocios con una empresa, aumentar su consumo y hablar bien de la misma. La verdadera fidelización afecta en la rentabilidad y crecimiento de las empresas. Los consumidores realmente fieles tienden a comprar más a través del tiempo, si sus ingresos aumentan su consumo también lo hace, si sus experiencias son buenas, sus referencias también lo son (Dixon, Freeman, & Thoman, 2011).

La importancia de fidelizar al cliente, recae en el creciente poder del consumidor, y la *infoxicación*⁷ del mismo. Es primordial una estrategia a través de la cual se logre una vinculación afectiva y emocional con el cliente. Es así que para lograr fidelizar a los consumidores existen tres aristas que se deben cubrir, la primera, una cultura organizacional orientada al cliente en la cual se lo coloque como punto cardinal en todas las áreas de la empresa. En segunda instancia se debe fomentar y priorizar la experiencia del consumidor y finalmente una estrategia relacional (Alcaide, 2015: 13).

En otra definición la fidelización del consumidor, es una de las tres bases de un nuevo modelo de marketing. Con el incremento de la oferta, marcas e información a través de los diferentes medios existentes, las famosas 4 P de marketing – plaza, precio, producto y promoción – han dejado de ser efectivas. Los productos son similares, los puntos de distribución no difieren en gran manera, los precios son extremadamente competitivos y los consumidores tienen el control y la información necesaria para persuadir a su entorno. La fidelización complementa la estrategia clásica de marketing con el compromiso y las expectativas del cliente. Sin mayor diferencia y competitividad dentro de la estrategia de las 4P; lo que funciona es la fidelización, ya que es el único modelo que identifica expectativas y mide el compromiso del cliente con la marca (Passikoff, 2006: 2)

El mundo de la fidelización de los clientes evoluciona y cambia muy deprisa en algunos aspectos, uno de ellos es la forma que tienen las empresas para relacionarse con los consumidores; si el consumidor evoluciona, los métodos de relacionamiento con el mismo también lo hacen. Por tal motivo y en función de una mejor estrategia relacional con el consumidor el concepto desarrollado por Juan Carlos Alcaide es el que más se acopla al desarrollo de este trabajo.

2.3.4. Sostenibilidad de la inversión

Las caracterizaciones de las estrategias no se pueden convertir directamente en medidas financieras, pero tienen un efecto fundamental sobre los resultados del desempeño. Es por eso que, como parte de los lineamientos de diseño e implementación de una estrategia de fidelización de la banca, es preciso mencionar el análisis de inversión. El análisis de un caso de negocio es un método tradicional que toma en cuenta ingresos y egresos de la

⁷ Término utilizado para aludir el exceso de información existente que afecta a los procesos de decisión de compra (Alcaide, 2015: 13)

institución bancaria, junto con los cálculos o simulaciones de inversión para en función a eso empezar o no la implementación del proyecto (Information Resources Management Association , 2015).

Este método de análisis puede ser complementario a las medidas de desempeño que abarcan las razones financieras. Estas medidas de desempeño reflejan decisiones estratégicas, operativas y financieras, y se estudian en tres grupos, las medidas de rentabilidad, crecimiento y valuación. Debido al objetivo del presente trabajo, solo se ahondará en el análisis de las medidas de crecimiento. Estos índices miden la eficacia mediante la cual la empresa mantiene su posición dentro de la industria. Los datos que surgen a partir de este análisis se expresan en términos nominales a efecto de que las tasas de crecimiento, tal como se han calculado representan el crecimiento real más un factor de crecimiento. En este caso se tomará como factor de crecimiento las tasas de crecimiento alcanzadas en otras instituciones bancarias debido a la implementación de lineamientos similares a los expuestos en este trabajo. Las razones de crecimiento a ser analizadas serán los depósitos y el comportamiento de los ingresos (Weston & Copeland, 1995).

2.3.5. Estrategia

En términos generales el diseño de una estrategia, es el proceso intelectual de confirmar lo que una compañía podría hacer en términos de las oportunidades que existen en el mercado, y decidir que puede hacer la empresa en función a su capacidad y poder de acción (Mintzberg & Quinn, 1997).

En cuanto a la definición de estrategias de Michael Porter, la estrategia a ser desarrollada en este trabajo será fundamentada en la estrategia genérica de diferenciación. Una estrategia de diferenciación debe ser guiada después del establecimiento de las necesidades de los consumidores, para así determinar la viabilidad de implantación de los componentes de la estrategia. Es importante mencionar que las bases de diferenciación más eficaces frente a la competencia son aquellas que se ven difíciles de replicar y costosas de implementar. Por ende si un cambio tecnológico ocurre a un ritmo rápido y la competencia gira entorno a dichas características adoptadas, el valor percibido por el cliente será más importante que el valor real del servicio (David, 2008).

2.3.6. Sistematización de la variable

Objetivo general: Presentar los lineamientos para el diseño de una estrategia de fidelización basada en herramientas tecnológicas para el mejoramiento de la experiencia del consumidor de las principales instituciones bancarias del país.			
Objetivos Específicos	Categoría	Sub-categoría	Unidad de Análisis
Identificar las variables de experiencia del consumidor para incluir las más relevantes como elementos integradores de una estrategia de fidelización.	Lineamientos para una estrategia de fidelización	Variables de experiencia del consumidor	Puntos de verdad del consumidor Variables exógenas
Identificar cuál es la perspectiva de los directivos de la banca ecuatoriana en función a la experiencia del consumidor.		Perspectiva de los directivos de la banca	Eficiencia operacional Omni Canalidad
Analizar los beneficios de las nuevas tecnologías para comparar con la estrategia usual de tecnología de las instituciones bancarias.		Beneficios de las nuevas herramientas tecnológicas: <i>CAMS</i>	Satisfacción del consumidor Imperativos de la industria

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Investigación

El diseño de la estrategia de fidelización para la banca ecuatoriana tiene como respaldo un tipo de investigación descriptivo y documental. Se cataloga como investigación descriptiva ya que tiene como objetivo primordial la descripción de la realidad, para lo cual se utiliza como uno de sus principales métodos de recolección de datos la entrevista a profundidad. Este tipo de investigación se guía por las preguntas formuladas por el investigador a lo largo del trabajo, en este caso puntual sería el problema mencionado a inicios del mismo (Mas Ruiz, 2012).

El presente estudio se fundamenta en diferentes entrevistas realizadas a los directivos de la banca ecuatoriana, y también en una revisión documental de estudios publicados por dos grandes empresas consultoras alrededor del mundo. Adicionalmente, para fundamentar cuantitativamente la implementación de la estrategia de fidelización, se mencionaran diferentes casos de éxito de la banca para mostrar los diversos resultados financieramente favorables para para la institución.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es no experimental, ya que al no ser de carácter cuantitativo, se analiza la información existente para poder validar las variables expuestas en el estudio. La investigación no experimental se centra en ubicar un conjunto de variables en un momento específico, en este caso puntual es una investigación transversal ya que recolectó datos publicados en un mismo intervalo de tiempo para describir la situación e incidencia de las nuevas tecnologías de información en una estrategia de fidelización del consumidor (Gomez, 2006).

Adicionalmente es un tipo de investigación bibliográfica ya que recurrió a la utilización de datos secundarios, que han sido obtenidos por terceras personas pero no han sido elaborados y procesados para el fin que posee esta investigación (Tamayo, 2004).

Tomando en cuenta lo antes mencionado, para el desarrollo de la investigación se tomó como base las conversaciones personales y entrevistas a profundidad proporcionadas por diferentes directivos de los tres bancos más grandes del país, y del estudio realizado por la corporación IBM en el año 2013 denominado “La empresa dirigida por el cliente”. El estudio a nivel mundial se lo realizó con 4.183 directivos de 70 países y se lo ejecuta cada dos años para revelar la rapidez del cambio en la empresa y la sociedad. Las entrevistas identificaron tres temas clave: la apertura a la influencia del cliente, liderazgo en innovación digital-física y diseño de experiencias que involucren al cliente.

Los resultados de las entrevistas realizadas por IBM a los directivos ecuatorianos fueron contrastados con dos estudios realizados y publicados por *Deloitte* y *Ernst & Young*. Ambos estudios fueron realizados a nivel mundial en la misma escala de tiempo y enfocados a la banca, lo cual permitió obtener mejores conclusiones al término del trabajo. Es importante mencionar que el análisis bibliográfico será respaldado cuantitativamente por los resultados financieros obtenidos en diferentes casos de éxito. Los ratios expuestos en dichos casos serán posteriormente comprobados a través de un análisis financiero de ingresos y de retorno sobre la inversión (*ROI*).

3.3. Técnica de Observación

3.3.1. Instrumento

Como guía de observación se realizó un esquema de comparación entre las respuestas dadas por los directivos de la banca frente a la tendencia mundial expuesta por el estudio realizado por IBM. De esta manera se contrastaron de manera más objetiva las tecnologías y acciones que se priorizan según los directivos, para realzar variables de experiencia del consumidor dentro de la banca.

El esquema de comparación utilizado fue una matriz de calificación mediante la cual se establecieron rangos cuantitativos para poder confrontar los resultados locales frente a los resultados obtenidos a nivel mundial por el estudio realizado por IBM. Para esto se utilizaron las preguntas realizadas en la entrevista a profundidad y las respuestas que los directivos dieron a las mismas.

Tabla 2

Esquema de Comparación

Esquema de Comparación						
Matriz de Calificación						
Componentes	Factores de valoración	Calificación directivos Puntaje asignado	Rango de Calificaciones	Situación Local	Tendencia mundial Puntaje asignado	Situación Global
Organización	Situación Empresa	✘ 54	0-50	Intermedio	✔ 63	Intermedio
	Como evolucionará el entorno		51 - 75			
	Efectividad		76 - 100			
	Competitividad					
Perspectiva	Presiones Externas	✘ 55	0 - 50	Intermedio	✔ 72	Intermedio
	Cambios en el Entorno		51 - 75			
			76 - 100			
Importancia del Consumidor	Conocimiento del cliente	✔ 72	0 - 50	Intermedio	✔ 72	Intermedio
	Influencia del cliente		51 - 75			
	Grado de colaboración con el cliente		76 - 100			
Nuevas tecnologías	CAMSS	✘ 64	0 - 50	Intermedio	✔ 73	Intermedio
	Estrategía		51 - 75			
			76 - 100			

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Validez

Como se mencionó anteriormente las principales fuentes de información fueron los estudios realizados y publicados por IBM (Véase Anexo 3), Deloitte y Ernst & Young respectivamente. Por tal motivo, y tomando en cuenta el renombre, posicionamiento y calidad de las organizaciones publicadoras, se aduce que las tres fuentes a ser utilizadas para el desarrollo de la investigación son altamente fiables y válidas.

Para un respaldo cuantitativo de la triangulación comparativa de los estudios, se mencionan casos de éxito relacionados con los componentes tecnológicos propuestos como lineamientos para una estrategia de fidelización.

3.4. Técnica de análisis de Datos

Debido al carácter cualitativo del presente trabajo, la técnica para el análisis de datos que se utilizó fue la triangulación. Para lo cual se tomó como base teórica las respuestas a las entrevistas realizadas por la corporación IBM para el estudio denominado “La empresa dirigida por el cliente”. Dicho estudio fue realizado en el año 2013 y publicado en el año 2014 por la corporación.

En función a las respuestas obtenidas por los directivos de la banca ecuatoriana, se establecieron diferencias y similitudes con las respuestas obtenidas por el mismo estudio

en diferentes países del mundo. Es así como se obtuvo una perspectiva local y mundial de tres principales temas: la apertura a la influencia del cliente, liderazgo en innovación digital-física y diseño de experiencias que involucren al cliente

Adicionalmente para corroborar los resultados obtenidos las respuestas fueron contrastadas con dos estudios realizados y publicados por Deloitte y Ernst & Young que tratan sobre la experiencia del cliente alrededor de la banca. Este análisis cualitativo será respaldado de manera cuantitativa con la exposición de diversos casos de estudio publicados por IBM en la banca, para así tener un punto de partida en el análisis de ingresos y retorno sobre la inversión.

Con toda esta información, y tomando en cuenta la sistematización de la variable el resultado final son los lineamientos para el diseño de una estrategia de fidelización basada en nuevas tecnologías para la banca ecuatoriana.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Análisis y discusión de los resultados

4.1.1. Resultados cualitativos

En función del análisis de las entrevistas a los directivos de la banca se puede establecer que localmente, dentro las instituciones financieras más grandes del país, existen los imperativos organizacionales de brindar mejores experiencias al consumidor y aprovechar las nuevas tecnologías para hacerlo.

Tabla 3

Tabla de comparación teórica

Variables	IBM⁸	Deloitte⁹	Erns & Young¹⁰
Satisfacción del consumidor	Se debe encontrar la forma de combinar los dos mundos, de la banca presencial y la experiencia remota a través de los medios digitales para conectarse de manera proactiva y predictiva con el consumidor.	La experiencia del consumidor radica en utilizar las nuevas tecnologías para solventar las necesidades del cliente previo a la aparición de las mismas.	Para E&Y, la experiencia del consumidor se basa en la facilidad que tenga el cliente para acceder a los servicios a través de los diferentes canales que posee la banca.
Imperativos de la industria	El imperativo de la banca ecuatoriana es la	El empoderamiento del consumidor obliga a la	Para ser competitivas las instituciones financieras

⁸ Estudio realizado por IBM denominado “La empresa dirigida por el cliente”.

⁹ Estudio realizado por Deloitte “Remodelando la experiencia de la banca para el consumidor del futuro”.

¹⁰ Estudio “EY Global Consumer Banking Survey” realizado por Ernst & Young.

Variables	IBM ⁸	Deloitte ⁹	Erns & Young ¹⁰
	combinación de datos internos y externos para aportar conocimientos profundos acerca del cliente.	banca a proveer servicios personalizados, productos intuitivos y accesibilidad a los servicios donde y cuando el cliente quiera	requieren construir los procesos necesarios para proveer un servicio 24/7 en tiempo real a través de todos sus canales.
Nuevas tecnologías	En la agenda de los directivos de la banca <i>Analytics</i> es el objetivo principal en cuanto a las nuevas tecnologías. Esto en función de conocer de manera más profunda los <i>insights</i> del consumidor.	Si bien no menciona alguna tecnológica en particular, el estudio sugiere básicamente la accesibilidad del consumidor a los servicios bancarios	Según el estudio de E&Y, para fortalecer la satisfacción del consumidor lo más importante es el desarrollo de los canales móviles.

Fuente: Elaboración propia

En función a los tres estudios analizados, se puede decir que la banca dejó de ser una estructura física distribuidora de servicios que posee diferentes canales electrónicos para la interacción con el consumidor, en su lugar, es una organización entregadora de servicios electrónicos que posee diferentes canales físicos y digitales para comodidad del consumidor. Por ende, el imperativo en común entre los estudios de la industria es la orquestación de la información a través de la omni-canalidad para así generar mayor satisfacción en el consumidor.

La omni canalidad es la cohesión digital y física con la cual se generan experiencias coherentes en todos los puntos de interacción con los clientes. En función a esto, las instituciones financieras tienen una posición envidiable con una correcta utilización de la información del cliente. Las expectativas de los clientes crecen a medida que la tecnología evoluciona y esto facilita la flexibilización operacional entre los diferentes canales de interacción con el consumidor. Esta estrategia es importante ya que fomenta el desarrollo de la relación con el cliente durante todo el ciclo de vida del servicio, y así se vincula un

conocimiento de punta a punta del mismo para aprovechar nuevas oportunidades de mercado.

Es así como las nuevas tecnologías y su correcta implementación se convierte en un gran diferenciador de la competencia, y en la herramienta indispensable para brindar una mejor experiencia del consumidor.

4.1.1.1. Casos de Éxito:

El banco OCBC es uno de los principales grupos de servicios financieros de Asia y una de las mayores instituciones financieras en el mercado asiático. Este banco cuenta con una extensa red de más de 500 sucursales y oficinas de representación en 15 países como Singapur, Malasia, Indonesia, Vietnam, China, Hong Kong, Brunei, Japón, Australia, el Reino Unido y los Estados Unidos.

El cliente buscó ser una referencia para situaciones de venta. La solución de comercialización anterior del banco no lograba satisfacer de manera eficiente los problemas de cara al cliente. No se determinaban cuáles eran los servicios y productos que más importaba a los clientes, el banco tenía un tremendo flujo de ventas y riqueza de datos del cliente pero carecía de herramientas para nutrir a los clientes y cerrar negocios. En conclusión, el OCBC necesitaba una plataforma de marketing inteligente para analizar los datos y así encontrar caminos y oportunidades de ventas significativas.

En función a esto el banco construyó una solución mediante la cual puede generar acciones dirigidas a través de diferentes eventos en la cotidianidad de sus clientes. ¿Cómo? Mediante el análisis de datos para detectar patrones de compra de los clientes. Esta solución puede reconocer cuando los clientes son más receptivos a las ofertas, si se ha visto una caída en la actividad bancaria del cliente y por tanto puede alertar a los equipos de ventas y de marketing que el consumidor pueda necesitar un poco más de atención y esfuerzo para mantener su fidelidad.

En función a la detección de eventos, se detectan oportunidades en base a las cuales *OCBC Bank* puede planificar, diseñar, ejecutar, medir y analizar campañas de marketing altamente personalizadas. El banco puede gestionar campañas a través de una interfaz amigable, basada en diagrama de flujo que puede manejar toda la lógica de la campaña, incluyendo la segmentación del público, exclusiones, asignación de ofertas y canales. Como resultado mantiene un historial completo de los contactos realizados, las ofertas presentadas, el contexto y los detalles de la campaña, y un registro de respuestas para cada

cliente, así como también capacidades completas de ejecución, generación de informes y la capacidad de medir el éxito o el fracaso basados en las respuestas y ventas (Whitten, 2016).

Oferta personalizada

El banco OCBC es uno de los principales grupos de servicios financieros de Asia y una de las mayores instituciones financieras en el mercado asiático. Este banco cuenta con una extensa red de más de 500 sucursales y oficinas de representación en 15 países como Singapur, Malasia, Indonesia, Vietnam, China, Hong Kong, Brunei, Japón, Australia, el Reino Unido y los Estados Unidos.

El cliente buscó ser una referencia para situaciones de venta. La solución de comercialización anterior del banco no lograba satisfacer de manera eficiente los problemas de cara al cliente. No se determinaban cuáles eran los servicios y productos que más importaba a los clientes, el banco tenía un tremendo flujo de ventas y riqueza de datos del cliente pero carecía de herramientas para nutrir a los clientes y cerrar negocios. En conclusión, el OCBC necesitaba una plataforma de marketing inteligente para analizar los datos y así encontrar caminos y oportunidades de ventas significativas.

En función a esto el banco construyó una solución mediante la cual puede generar acciones dirigidas a través de diferentes eventos en la cotidianidad de sus clientes. ¿Cómo? Mediante el análisis de datos para detectar patrones de compra de los clientes. Esta solución puede reconocer cuando los clientes son más receptivos a las ofertas, si se ha visto una caída en la actividad bancaria del cliente y por tanto puede alertar a los equipos de ventas y de marketing que el consumidor pueda necesitar un poco más de atención y esfuerzo para mantener su fidelidad.

En función a la detección de eventos, se detectan oportunidades en base a las cuales *OCBC Bank* puede planificar, diseñar, ejecutar, medir y analizar campañas de marketing altamente personalizadas. El banco puede gestionar campañas a través de una interfaz amigable, basada en diagrama de flujo que puede manejar toda la lógica de la campaña, incluyendo la segmentación del público, exclusiones, asignación de ofertas y canales. Como resultado mantiene un historial completo de los contactos realizados, las ofertas presentadas, el contexto y los detalles de la campaña, y un registro de respuestas para cada cliente, así como también capacidades completas de ejecución, generación de informes y la

capacidad de medir el éxito o el fracaso basados en las respuestas y ventas (Whitten, 2016).

Getin Noble Bank S.A. es un banco polaco especializado en brindar créditos de consumo e hipotecarios para clientes privados y pequeños negocios, que cuenta con aproximadamente a 2.2 millones de clientes. Para ofrecer servicios personalizados y satisfacer las necesidades de su exigente clientela, el banco implementó soluciones de analítica predictiva y de gestión de campañas automatizadas para analizar la actividad del cliente y crear ofertas personalizadas. Esto ayudó al banco a mejorar los índices de aceptación y reducir la frustración del cliente al recibir ofertas irrelevantes.

Mediante la obtención de una mejor comprensión de las necesidades del cliente el banco elevó su balance de cuentas de ahorros en un 20 por ciento, así también aumentó el número de tarjetas activas de 1,7 veces, y en 2,5 veces el número de transacciones realizadas con dichas tarjetas (IBM Corporation, 2015).

Otro caso de éxito en la región es el de Banorte. Este banco mexicano que quería comercializar servicios bancarios personalizados para ayudar a sus clientes alcanzar sus objetivos financieros, para lo cual implementó soluciones de analítica y marketing digital con el objetivo de comprender las necesidades de los clientes integrando y analizando datos de los mismos.

En función a eso, Banorte estableció una filosofía de marketing verdaderamente centrada en el cliente, ganando niveles sin precedentes de *insights* de los consumidores, canales y campañas. Esto permite al banco avivar su ventaja competitiva mediante el aprovechamiento de un conocimiento sin igual de las preferencias del cliente y tendencias de comportamiento.

El beneficio de poner al cliente como centro de las operaciones ayudó a mejorar el servicio al cliente y por ende aumentar la lealtad del mismo, mientras que cuantitativamente generó mayor retorno de la inversión para campañas de marketing (IBM Software, 2015).

Redes Sociales

En el 2012 ICICI Bank en la India lanzó una *app* en *Facebook*. ¿El objetivo? Relacionarse con los 80 millones de usuarios de Facebook de la India. El servicio fue lanzado en febrero del 2012, diez meses después obtuvo un millón de *likes* en su página, a los dos años llegó a las dos millones de *likes* y hoy en día dicha página cuenta con un completo servicio de procesos bancarios, así como también otros servicios que fomentan el relacionamiento con

el consumidor (Véase anexo 4). El lanzamiento de estas aplicaciones en Facebook permitió a ICICI aumentar su nivel de aceptación y satisfacción entre sus consumidores, del 19% de comentarios positivos ahora el 49% lo son. Es un claro ejemplo que las redes sociales pueden servir para proveer servicios bancarios no solo relacionamiento con los consumidores (Skinner, 2014).

Movilidad

Con base en Auckland, Nueva Zelanda *Westpac Ltd.* es una subsidiaria de *Westpac Banking Corp.* el segundo banco más grande de Australia. Los clientes de esta institución bancaria deseaban una experiencia bancaria constante pero la mayoría de las aplicaciones de banca móvil ofrecen funciones limitadas y requieren múltiples inicios de sesión para acceder a diferentes cuentas. En *Westpac New Zealand Ltd.* Se buscó la forma de superar estos obstáculos y ofrecer a sus clientes de banca móvil mayor facilidad de acceso.

La plataforma de banca móvil implantada ayudó a los usuarios a realizar casi cualquier transacción bancaria, así como también facilitó el acceso a diferentes cuentas a través del mismo canal sin mayor complicación. En complemento una solución de análisis basado en la nube permitió captar datos de los consumidores con mayor agilidad sin mayor carga a otros sistemas informáticos del banco. Esto ocasionó la reducción mensual del 60 por ciento de los costos operativos, de NZD1 millones a NZD400.000 (IBM Corporation, 2016).

Flexibilidad operacional

La expectativa de triplicar a 1,5 millones su base de clientes para el 2020 obligó a Boursorama (filial de *Société Générale S.A.* con sede en París – Francia) a alinear su estrategia de infraestructura para dar cabida a patrones de crecimiento más dinámicos. Boursorama migró su negocio a una infraestructura de nube privada de alta elasticidad obteniendo así flexibilidad para aumentar su capacidad operacional en cuestión de minutos, así como también la posibilidad de desarrollar nuevos productos a través de una respuesta más rápida y dinámica a las oportunidades del mercado.

En consecuencia, el banco redujo en un 90% el tiempo para desarrollar nuevos servicios de banca en línea y móviles, al tiempo que facilitó el crecimiento del 20 por ciento de clientes año tras año en el 2014 sin un aumento proporcional en los costes de infraestructura de TI (IBM Corporation, 2015)

4.1.2. Resultados Cuantitativos

Según los casos de éxito mencionados varias son las posibles áreas de análisis, sin embargo para reflejar la efectividad de la inversión se analizó los ingresos y retorno sobre la inversión tomando como referencia los casos de campañas personalizadas de *OCBC Bank* y *Getin Noble Bank*.

Si bien son proyecciones financieras, el objetivo es determinar en cuanto tiempo la institución bancaria alcanzará los resultados obtenidos en los casos de éxito, principalmente la consecución de 15 dólares de retorno por cada dólar de inversión, 400% en el crecimiento de los ingresos después de la inversión realizada y finalmente el tiempo que retomará recuperar la inversión realizada en cuanto a oferta personalizada.

Los *drivers* para este análisis fueron los siguientes:

Tabla 4

Proyecciones ingresos con campañas personalizadas

Drivers		Caso de Éxito	Tasa de crecimiento anual
Periodo de Tiempo para Aumento de Conversión (Meses)	24		
Conversión de Campañas Actuales	8.12%		
Conversión de Campañas Campaign	13.00%		2.06%
% Campañas Enfocados en aumento de conversión	50.00%		
Ticket Promedio Actual	\$150.00		
Ticket Promedio Campaign	\$240.00	1.6	2.1%
% Campañas Enfocadas en aumentar facturación	50.00%		
Campañas Mensuales Actuales	62		
Crecimiento Campañas Mensuales Campaign	42	68%	
Campañas Mensuales Campaign	103		2.29%
Audiencia por Campaña Actual	6,740		
Audiencia por Campaña Campaign Recompra Mensual	6,740		0.00%

Fuente: Elaboración propia

El periodo de tiempo de análisis fue de 24 meses, se asume que en dicho periodo de tiempo se alcanzará el objetivo estipulado anteriormente del 400% de crecimiento de los ingresos sobre la inversión realizada y USD15 de retorno por cada dólar invertido. Durante los 24 meses el crecimiento mensual acumulado será de 32.71%.

El crecimiento del 13% de conversión ponderada por campañas, muestra el incremento de efectividad de la campaña en cuanto a al incremento de la cartera de los clientes. En base a los datos aproximados entregados por la entidad bancaria actualmente la tasa de conversión ponderada es de 8.12%, lo cual implica más de un 60% de mejora en la tasa de conversión actual con la simple optimización de las campañas.

En cuanto al ticket promedio de consumo de una persona con la tarjeta de crédito fue un dato asumido por el autor, esto implica el monto mínimo que una persona de clase media alta debe cancelar mensualmente en su tarjeta de crédito. Con la optimización de campañas el ticket promedio, en función a lo expuesto en el caso *OCBC* será del 60% más, dando así un incremento de 1.6 veces en el uso de la tarjeta de crédito.

En cuanto al promedio y detalle por campañas actuales (véase anexo 5) son datos aproximados a los otorgados por una de las tres entidades bancarias más grandes del país, de la cual no se dirá el nombre por requisitos de confidencialidad. El promedio de campañas actual en dicha entidad bancaria es de 62 campañas mensuales, con la optimización de campañas se tomará en cuenta únicamente un aumento de la cuarta parte del incremento alcanzado por *OCBC* de 273%. Es decir con la optimización de campañas en este caso de estudio se calcula un 68% de crecimiento, dando así un total de 103 campañas mensuales. En el caso de negocio (Anexo 6) se puede ver que este indicador se utilizó para saber cuál podría ser el crecimiento progresivo con la utilización de la herramienta de optimización de campañas. Tomando en cuenta un lanzamiento progresivo mensual, al mes diecinueve la entidad bancaria alcanzaría a lanzar la totalidad de las nuevas campañas optimizadas.

Finalmente la audiencia por campaña se asume será la misma que la institución bancaria maneja en la actualidad, esto sería el escenario más conservador tomando en cuenta que al incrementar las campañas lo ideal sería diversificar la audiencia actual.

Con estos *drivers* se planteó un caso de negocio (Anexo 6) en el cual se expone la situación actual y la diferencia con las campañas optimizadas. Para esto se estimó que el 50% de las campañas son ejecutadas para el aumento de la facturación y el otro 50% para el aumento de conversión. El primer mes de implementación de la herramienta la diferencia en cuanto a ingresos es de 3.11% tomando en cuenta a que no existirá ingresos por campañas personalizadas. Al mes 24, habiendo alcanzando un total de 103 campañas en el mes diecinueve, la diferencia acumulativa entre las campañas que mantiene el banco

y las nuevas campañas, los ingresos serán de 116,72%. Eso en términos monetarios implicaría aproximadamente US\$ 143 millones de incremento acumulativo durante los 24 meses de implementación de la herramienta. A pesar de este incremento de ingresos el tiempo de implementación planteado no bastaría para alcanzar el objetivo de 400% de crecimiento de los ingresos por la optimización de campañas. Pese a no alcanzar el objetivo planteado, el caso de negocio es un claro ejemplo de la sostenibilidad de los ingresos de conversiones por oferta personalizada a través de los canales digitales.

En cuanto al ROI, es importante mencionar que los primeros tres meses que dura la implementación el banco debería afrontar gastos por US\$ 213.963 por concepto de licencias del *software*, configuración de la herramienta y la mensualidad de US\$ 6.603 por mantenimiento de las licencias. A los meses 7 y 12 se calculan los últimos pagos de USD72.000 por concepto de adquisición de las licencias de software. Cabe recalcar que US\$ 200.000 solo se invertirán al inicio de la implementación por arquitectura de la solución y *hardware*, y después del primer año de uso se establece el costo de mantenimiento y soporte del equipo. Al séptimo mes de implementación se recuperaría el 111% de inversión, mientras que al mes número 12 se alcanzaría el objetivo de captar USD15 por cada dólar de inversión (Anexo 7).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Recomendaciones

- La banca esta embebida en el viejo estilo de funcionamiento, debe madurar su modelo de negocio hacia una banca digital. En la cual, para poder aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología hoy en día., la banca necesita romper sus cadenas con los *legacy systems* ya que estos son una barrera para el almacenamiento, análisis y aprovechamiento de la información que es el nuevo campo de batalla entre las entidades bancarias.
- La movilidad, la analítica y el social media son fenómenos coincidentes que juntos pueden cambiar la forma de hacer negocios, poniendo información en un contexto en tiempo real al alcance de los empleados y clientes de la banca, así como también proporcionando análisis predictivos para mejorar la toma de decisiones.
- A la interna de la empresa las nuevas tecnologías permiten a los empleados estar en mejores condiciones para aprovechar el conocimiento de la empresa, hacer un mejor uso del tiempo y de los activos, conseguir resultados más rápido y consecuentemente brindar un mejor servicio al cliente.
- Actualmente se cree que la nueva era del marketing, recae única y exclusivamente en las estrategias enfocadas a los medios online. Este nuevo “concepto” de marketing es bastante erróneo como discriminatorio para las clásicas estrategias de mercadeo. El objetivo de las nuevas tecnologías es apalancar un mejor relacionamiento con el consumidor, más no el completo reemplazo de las interacciones presenciales con el mismo. Las redes sociales no son un medio para hacer dinero, las redes sociales son un medio para generar relacionamiento con el consumidor que acarrea a mayores oportunidades de negocio con el mismo.

5.2. Conclusiones

- Acorde a los estudios analizados la experiencia del consumidor se fortalece en función a la tecnología y la correcta combinación del mundo presencial y digital. La banca es cuestión de tecnología, y los consumidores reconocen una buena experiencia en función a la personalización de servicios y óptimos resultados en cada interacción a través de cualquier canal de la institución bancaria. La omnipresencia de la tecnología es determinante como medio de creación y valoración de las experiencias entregadas al cliente. Se debe tomar en cuenta que la banca es una organización entregadora de servicios electrónicos que posee diferentes canales físicos y digitales que necesita de tecnología para lograr una cohesión digital- física para una mejor experiencia de interacción con el consumidor.
- En cuanto a la experiencia del consumidor, los directivos de la banca consideran como imperativo estratégico la capacidad de obtención de conocimientos significativos de los clientes. Priorizando así actividades como el seguimiento a la satisfacción del cliente, la analítica de los clientes y la gobernanza de datos. En otras palabras, tener mayor perspectiva acerca de los comportamientos y preferencias del consumidor a través del Big Data, no es una estrategia ajena a las necesidades del banco.
- Se puede agrupar a las nuevas tecnologías en cuatro categorías según sus beneficios. La capacidad de interconectar dispositivos móviles, el social media, el análisis de data y la ilimitada conectividad y almacenamiento de la computación. La red de servicios móviles involucra a toda la combinación de internet, telecomunicaciones y dispositivos portátiles con las tecnologías de información. Por otra parte las tecnologías de interacción social, que son comandadas por Facebook y Twitter pero que no son las únicas, ya que estas tecnologías promueven la creación de contenidos de una manera simple e interactiva por parte del consumidor. Adicionalmente, y la más importante acorde a los directivos de la banca, es el análisis de datos a través del *Big Data* y la analítica avanzada, cabe mencionar que en la actualidad los datos son considerados como materia prima de las organizaciones es por ello la relevancia que otorgan a este tema las diferentes industrias. Finalmente y sin dejar de ser importante, la capacidad ilimitada de

almacenar y facilidad de acceso a las estructuras informáticas basadas en servicios *Cloud*, en donde cualquier cosa se puede almacenar, con un fácil acceso en nanosegundos.

En función a estas conclusiones, se debe tomar en cuenta el marketing relacional, mediante el cual se establecen relaciones duraderas y estables con los clientes para el correcto establecimiento de una estrategia de fidelización.

Este enfoque relacional, no llega exento de grandes inversiones, entre estas la adopción de las nuevas tecnologías de información que son herramientas de gran ayuda para la consecución de objetivos. Por tal motivo, los lineamientos que serán expuestos a continuación, tendrán como componentes principales las variables de experiencia del consumidor y las nuevas tecnologías que se adaptan a dichas variables, para en conjunto generar mayor fidelización en el consumidor de la banca ecuatoriana.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de Clientes*. Segunda Edición. España: Business Marketing School.
- Armbrust, M. (2010). A View of Cloud Computing. *Communications of the ACM*, 50-58.
- Berman, Saul J; Korsten, Peter J; Balboni, Fred. (2014). *The Individual Enterprise*. IBM Institute for Business Value.
- Carter, Sandy; Brousseau, Denis. (2014). *Social Business – Opportunity and Differentiation for your clients*. IBM Corporation.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimoprimer ed.). México: Prentice Hall.
- Deloitte. (2014). *Reshaping the retail banking experience for the customer of tomorrow*. Deloitte.
- Dixon, M., Freeman, K., & Thoman, N. (2011). *Increasing Customer Loyalty*. Boston: Harvard Business Review.
- Dominguez, A. (8 de Noviembre de 2015). *Merca2.0*. Obtenido de ¿Qué son los brand advocates? 3 definiciones: <http://www.merca20.com/que-son-los-brand-advocates-3-definiciones/>
- Doyle, A. (14 de Diciembre de 2014). *What Are C-Level Jobs?* Obtenido de About Careers: <http://jobsearch.about.com/od/jobsearchglossary/g/c-level.htm>
- eMarketer. (7 de Julio de 2015). *Can Companies Validate All of Their Customer Data?*. Recuperado 2015 de: <http://www.emarketer.com/article.aspx?R=1012693&RewroteTitle=1>
- Ernst & Young. (2014). *Winning through customer experience*. Ernst & Young.
- Escoto Leiva, R. (2007). *Banca Comercial*. San José: EUNED.

- Flórez, M. &. (2011). *Del 1.0 al 2.0, claves del nuevo marketing*. España: Bubok Publishing.
- George, Paliis. (2010). *Cloud Computing: The New Frontier of Internet Computing*. IEEE Computer Society
- Gomez, M. M. (2006). *Introducción a la Metodología de Investigación Científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
- IBM Corporation. (2015). *Boursorama*. New York: Software Group.
- IBM Corporation. (2015). *Getin Noble Bank S.A*. New York: IBM Analytics.
- IBM Corporation. (2016). *Westpac New Zealand Ltd*. New York: Global Technology Services.
- IBM Global Technology Services. (2014). Redefiniendo las redes para tecnologías nube, analítica,móvil, social y de seguridad. *Documento informativo – Liderazgo de ideas*, 8.
- IBM Institute for Business Value. (2008). *The enterprise of the future in the banking industry*. The Enterprise of the Future: The IBM Global. Somers, NY.
- IBM Institute of Business Value. (2011). *Del reto al éxito.La transformación del marketing en la era digital*. España: IBM Corporation.
- IBM Software. (2015). *Banorte*. IBM Mexico
- Information Resources Management Association. (2015). *Banking, Finance, and Accounting: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*:. Hershey, USA: Business Science Reference. Recuperado 2016, 19-abril: <https://books.google.com.ec/books?id=axiXBQAAQBAJ&pg=PA6&dq=BANKING+COST+BENEFITS+ANALYSIS&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjuo8TNpI3MAhWFlh4KHbYbXC6sQ6AEINjAE#v=onepage&q=BANKING%20COST%20BENEFITS%20ANALYSIS&f=false>
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Duodécima Edición. Pearson Education.
- Kotler, Philip; Kartajaya, Hermawan; Setiawan, Iwan. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. John Wiley & Sons.

- LaValle, S, et al. (2013). *Big data, analytics and the path from insights to value*. MIT Sloan Management Review.
- LeBlanc, Robert. (2014). *The Mobile Enterprise: Putting business in motion.. Building a smarter enterprise: The essential bilding blocks*. Pag 2
- Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera,. (31 de Diciembre de 2008). Registro Oficial.
- Mas Ruiz, F. (2012). *Temas de Investigación Comercial*. España: Imprenta Gamma.
- Mell, P., & Grance, T. (2011). *The NIST definition of cloud computing*. National Institute of Standards and Technology.
- Meyer, Christopher; Schwager, André. *Understanding Customer Experience*.(2007).Harvard Business Review. Pag. 116 – 129
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1997). *El proceso estratégico*. México: Pearson - Prentice Hall.
- Oracle. (2013). *The Socially Enabled Enterprise*. Social Media Today.
- Passikoff, R. (2006). *Predicting Market Success*. New York: John Wiley & Sons.
- Potter, G., & Street, R. (2004). Introduction to consumer insight. En M. Stone, *Consumer Insight: How to use data and market research to get closer to your constumer*. London: Kogan Page
- Russom, Philip. (2011). *BIG DATA ANALYTICS*. TDWI Research. Renton.
- Raskino, M., & Mahoney, J. (2015). CIO New Year's Resolutions, 2015. *Gartner, Inc*.
- Restrepo Torres, M. L. (2007). *Medios, tecnologías y consumidores: perspectivas de mercado*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Ruiz, Pablo García. *Comunidades de marca. El consumo como relación social*. (2005) *Política y sociedad V.42. Pag. 257-272*
- Skinner, C. (2014). *Digital Bank*. Singapur: Marshall Cavendish.
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. *Comportamiento del sistema financiero ecuatoriano*. 2014. Quito
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la Investigación Científica*. Mexico D.F.: Limusa.

- Weisbrot, M., Johnston, J., & Lefebvre, S. (2013) *El “New deal” de Ecuador: Reforma y regulación del sector financiero*. Center for Economic and Policy Research-CEPR.
- Weston, J., & Copeland, T. (1995). *Finanzas en administración* Novena edición, Vol. 1. Mexico: McGraw-Hill.
- Whitten, R. (2016). *OCBC Bank*. Somers: IBM Software.
- Zabala, V. (Marzo de 2015). Ranking Financiero 2015. *Ekos*, págs. 40-76.

ANEXOS

Anexo 1:

LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

Con la rápida expansión de la tecnología, los mercadólogos deben perfeccionar y evolucionar sus prácticas para entender y servir mejor a sus clientes. Para esto, deben identificar correctamente las necesidades e *insights* de los consumidores y así construir procesos usando recursos digitales que alimenten y mantengan satisfechos a sus clientes. De nada sirve a una organización invertir grandes cantidades de dinero, si los objetivos comerciales no han sido bien limitados. Es así, como los lineamientos de esta estrategia serán de ayuda para la priorización de actividades que generen mayor fidelidad del consumidor hacia la institución.

Es momento de pensar en la banca como servicio. El seguimiento a la satisfacción del cliente, la analítica de los consumidores y la gobernanza de datos para desencadenar servicios más personalizados, requiere dejar de lado los *legacy systems*¹¹ que limitan el progreso tecnológico de la banca.

7.1.1. Lineamientos estratégicos:

En función a esto, a continuación se establecen los componentes para la estructuración de una estrategia según Mintzberg en su libro “El Proceso Estratégico”

7.1.1.1. Objetivos organizacionales

Es el establecimiento de la misión y visión organizacional, en donde se establece aquello que la organización piensa hacer, y para que lo hará, así como las premisas filosóficas centrales que servirán para las operaciones organizacionales cotidianas.

¹¹ Legacy systems es un terminología utilizada para describir un sistema de infraestructura antiguo que continua en operación en la organización y que a lo largo del tiempo ha sufrido cambios extensivos (Warren, 199).

Es así como se debe partir de la definición del negocio y los objetivos a largo plazo que tenga la entidad bancaria para poder formular y establecer la estrategia de fidelización. En términos generales estos objetivos en cuestión deben ser cortos, concretos y de fácil recordación ya que deben estar presentes en el accionar de cada uno de los empleados de la organización y a su vez asimilado por la clientela de la institución.

Es importante mencionar que estos objetivos son el fundamento de la cultura organizacional, por tanto modificarlos o cambiarlos involucraría un cambio en las premisas ideológicas de la organización y consecuente repercusión institucional. A pesar de ello, y para el desarrollo de una estrategia corporativa, a continuación se menciona un caso supuesto de objetivos para seguir con el proceso de diseño estratégico.

7.1.1.1.1. Misión:

Promover el desarrollo del país ofreciendo bienestar a los clientes a través de los servicios bancarios prestados.

7.1.1.1.2. Visión:

Ser el banco líder en el mercado, enfocando esfuerzos para fomentar el desarrollo del cliente interno y externo.

En función al establecimiento de la misión y visión se podrá definir los objetivos estratégicos de la institución financiera. Estos objetivos se pueden establecer para todas aquellas áreas de la empresa que se consideren trascendentales para la consecución de los parámetros establecidos en la misión y visión. En este caso, y dada la naturaleza del trabajo se desarrollan los objetivos estratégicos del área de marketing, específicamente los que involucren las necesidades y experiencias de los clientes en la banca.

- Proporcionar satisfacción a los clientes, convirtiéndolos en consumidores fieles y defensores de la marca, a través del mejoramiento de experiencias en los diferentes canales de interacción.
- Contar con un servicio cohesionado entre los canales físicos y digitales para reducir costos operacionales y fomentar el autoservicio de los clientes.
- Promover el acercamiento de los clientes generando una segmentación más individualizada para ofertar servicios dirigidos y personalizados a través del manejo eficiente de la data.

7.1.1.2. *Ambiente externo:*

La estrategia no surge de la nada, debe responder al entorno de la institución financiera, de ahí la importancia de realizar un análisis del ambiente externo. Para esto se utiliza la metodología PEST (Factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos), que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.

A continuación se realizará el análisis PEST para la banca ecuatoriana:

Tabla 5

Factores del macro entorno bancario en el Ecuador

Político	Económico
Desde la toma de posesión del presidente Correa en enero de 2007, el Gobierno se ha embarcado en una serie de reformas para transformar y regular el sistema financiero. Los bancos carecen de estabilidad jurídica y ven constantemente amenazadas sus utilidades.	Debido a los altos precios del petróleo y por importantes flujos de financiamiento externo, entre el 2006 y 2014, se registró un crecimiento promedio del PIB de 4,6%. Desde finales del 2014 inició una desaceleración económica a raíz de la reducción del precio del petróleo, el difícil acceso a nuevas fuentes de financiamiento y la apreciación del dólar.
Social	Tecnológico
Existe reducción de brechas en las diferencias en acceso a educación, empleo y tecnología lo cual se traduce en traduce en mayor empoderamiento del consumidor (INEC, 2012).	Gran impulso gubernamental a la innovación tecnológica, el objetivo es que llegue a ser 1,5% del PIB (INEC, 2012). Según un estudio del INEC la actividad económica más propensa a innovar es la de servicios. La adquisición de maquinaria y equipos, es la actividad de innovación que más realizan las empresas que implementaron mejoras de producto y proceso (SENESCYT, 2013).

Fuente: Elaboración propia

7.1.1.3. *Análisis Financiero*

Debido al carácter cualitativo del presente trabajo el análisis financiero de la institución bancaria no ha sido desarrollado; sin embargo, se hizo un análisis financiero de la implementación de una solución de oferta personalizada a través de campañas digitales.

Evidentemente para tomar una decisión más acertada en cuanto a la viabilidad de la inversión, la entidad bancaria deberá obtener una mirada holística de sus resultados operacionales, para en función a eso hacer la relación costo beneficio de la implementación de una estrategia de fidelización basada en las nuevas tecnologías de información.

Es importante mencionar que a primera vista la inversión resulta ser menor, y bastante rentable, tomando en cuenta que el total de la inversión al final del segundo año alcanzaría un costo de aproximadamente medio millón, con retornos acumulados de US\$ 220 millones.

7.1.1.4. *Definición de la estrategia*

1. Definir y determinar los campos estratégicos:

Las áreas estratégicas representan factores centrales que influyen y afectan el rumbo de la organización. En este caso la fuerza motriz que determinará el alcance del mercado bancario a futuro es la tecnología en conjunto con el mercadeo. El objetivo es que la organización cree su visión estratégica en torno a una serie de capacidades tecnológicas que permitan generar mejor experiencia al consumidor y por ende generar fidelidad.

2. Establecer los componentes de los campos estratégicos en orden de prioridad.

En este sentido, a continuación se exponen los componentes con los cuales deberá contar la estrategia de fidelización:

1. Buy anywhere, fulfill anywhere¹²

Durante la última década, el mundo de la banca ha experimentado muchos cambios, pero ninguno como la movilidad. La tecnología móvil ha crecido en popularidad y funcionalidad, para convertirse en el medio preferencial para el intercambio de información, moneda, bienes y servicios para las organizaciones y profesionales de todo tipo. La telefonía móvil revolucionó el mundo y la industria.

¹² Comprar dondequiera y en cualquier lugar, expresión comúnmente utilizada para referenciar la experiencia del cliente en otras industrial como la de autoservicio.

La movilidad implica conexión en todo lugar, he ahí la importancia para las empresas de hoy en día. El mundo ha alcanzado un punto de inflexión en el cual las herramientas para ejecutar transacciones están en las manos de cada individuo. Esto implica un sin número de oportunidades para las entidades bancarias como, la utilización de la proximidad de los dispositivos, no solo realizar transferencias bancarias sino también pagos de bienes físicos y lo más importante poder utilizar esta herramienta para dejar de programar envío de cupones y ofertas para identificar y autenticar al consumidor.

El foco de los pagos a través de móviles y desarrollos financieros para dispositivos móviles es la guerra contra el efectivo. En sí la estrategia de movilidad implica los pagos sin contacto, los cuales se basan en pequeños chips que ya vienen integrados en las nuevas generaciones de móviles. Otra parte de la movilidad que cabe señalar es el poder y uso de las cámaras. Las cámaras pueden ser utilizadas como herramientas facilitadoras de procesos bancarios como los depósitos de cheques o apertura de cuentas.

Un buen manejo de la estrategia de movilidad otorga mayor satisfacción al cliente. Los clientes están buscando la simplicidad en su día a día, y la movilidad permite realizar transacciones bancarias frecuentes y las solicitudes de control rápidamente sin mayor sacrificio tiempo del consumidor. El potencial de cambiar la forma de trabajar a través de la movilidad es evidente. Sin embargo, su valor total es solamente una referencia sin la utilización de la analítica y los medios sociales.

II. Acceso al mundo real con solo un click

Esto no solo abarca a las soluciones móviles mencionadas anteriormente, sino también pensar en la banca como servicio; pensar en una estructura informática *cloud*. En un inicio se utilizaban grandes ordenadores para almacenar todos los procesos de la banca, posteriormente se utilizó la subcontratación de procesos de negocio y actualmente, con el desarrollo de la tecnología se espera la conversión de la banca de un modelo integrado a una estructura modular, en donde se podría desarrollar a los diferentes procesos bancarios como *Apps*, y la utilización de *APIs*¹³ para el procesamiento de los mismos. En otras

¹³ Una API es un conjunto de instrucciones y estándares de programación, mediante el cual los desarrolladores diseñan sus productos a través del software provisionado por una empresa comercializadora del servicio.

palabras convertir a la banca como servicio implica que cualquier módulo, proceso o componente bancario puede ser cohesionado entre sí de manera digital.

Esto implica ser un integrador de bajo costo de las necesidades del consumidor y entregar servicios de valor agregado para otorgar a la institución financiera una ventaja absoluta sobre la competencia.

III. Versatilidad e inteligencia en la conectividad

Los consumidores buscan interactuar a través de diversos canales y esperan que las instituciones recuerden dichas interacciones a lo largo de todos sus puntos de verdad. Las expectativas de los clientes crecen a medida que la tecnología evoluciona. El comportamiento del consumidor está cambiando para involucrar la web, dispositivos móviles, social media e interacciones cara a cara, por ende para poder ser competitiva, la banca requiere construir los procesos necesarios para proveer un servicio 24/7 en tiempo real a través de todos sus canales.

La omni canalidad es importante ya que fomenta el desarrollo de la relación con el cliente durante todo el ciclo de vida del servicio, y así se vincula un conocimiento de punta a punta del mismo para aprovechar nuevas oportunidades de mercado. Adicionalmente con esto se apunta a la flexibilización operacional entre los diferentes canales de interacción con el consumidor.

IV. Proactividad y productividad en acción

A través del uso de analítica avanzada en las empresas puede ayudar a entender el estado actual de la organización, predecir comportamiento del mercado y realizar un seguimiento a aspectos como el comportamiento del cliente. Una minería de datos profunda puede ser utilizada para apalancar relaciones con el consumidor que fomente mayor lealtad y ventas para el banco. La información transaccional que los bancos poseen es una gran ventaja competitiva frente a las otras industrias. En este sentido, la banca puede utilizar analítica avanzada para analizar su información y combinarla con la búsqueda de tendencias y demás datos de la web (extraídos de redes sociales) para predecir, y proactivamente ofrecer servicios en tiempo real.

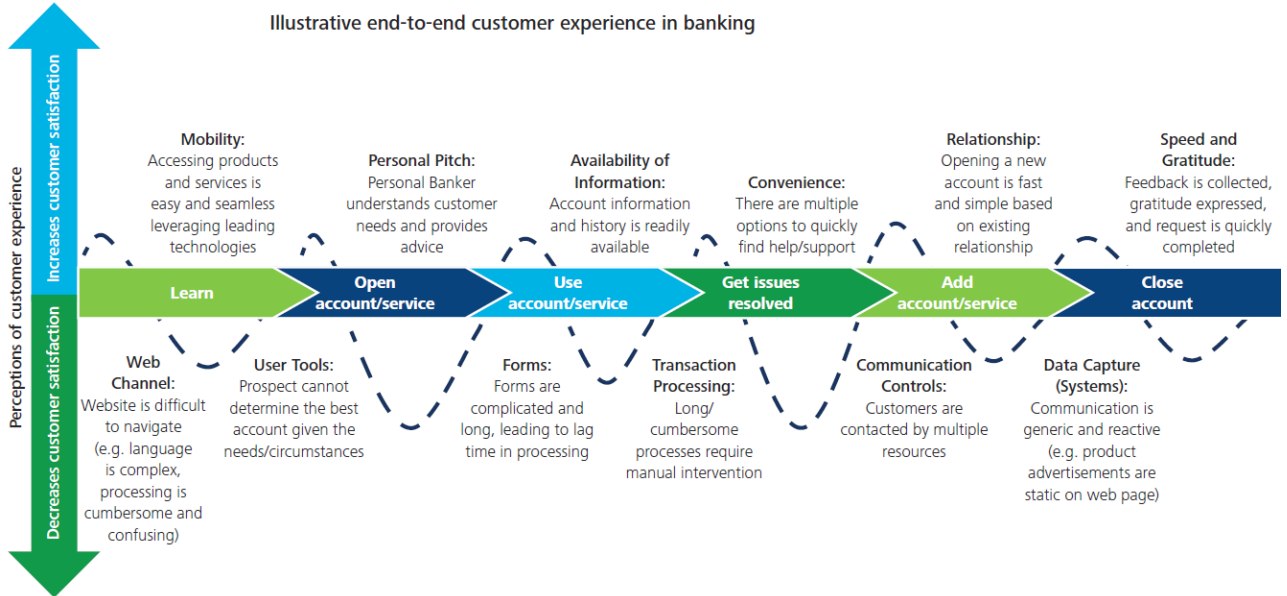
La analítica se ensalza con la información recolectada de los medios sociales. Esto funciona gracias al comportamiento de las personas de exponer sus experiencias en las redes. Si el consumidor siente que el servicio fue horrible, los procesos fueron engorrosos, que la atención fue mala y en sí no está satisfecho con lo realizado por la institución

financiera, las redes sociales serán su medio de desfogue teniendo un gran alcance y repercusión dentro de su medio social. Un solo *tweet* puede destruir la imagen de una empresa. Una compañía con 100.000 seguidores puede llegar aproximadamente a 60 millones de personas (Oracle, 2013). Las redes sociales son el medio por el cual más información recibe las empresas, y su objetivo debe ser estructurarla para tomar las acciones respectivas y poder hacer una mejora continua a sus productos y servicios.

3. Formular una estrategia que establezca un rumbo claro para la organización:
Con potentes herramientas de análisis y teniendo el conocimiento de la persona, el banco debe transformar las interacciones en conversaciones individuales, generar *engagement* y, a través del marketing digital, personalizar las ofertas para finalmente vender.

Anexo 2

Ilustración gráfica de la experiencia del consumidor en la banca



Elaborado por: Deloitte

Fuente: (Deloitte, 2014)

Executive overview (1/10)

We would like to gather some background information on your role and responsibilities

E1 Which **best** describes your current role? (select ONE)

- a **Chief Executive Officer (CEO) / Senior Public Leader**
Most senior executive responsible for the entire enterprise
- b **Chief Financial Officer (CFO)**
Most senior executive responsible for finance, control and planning
- c **Chief Human Resources Officer (CHRO)**
Most senior executive responsible for global workforce management incl. industrial relations
- d **Chief Information Officer (CIO)**
Most senior executive responsible for information strategy and implementation
- e **Chief Marketing Officer (CMO)**
Most senior executive responsible for market and customer management
- f **Chief Supply Chain Officer (CSCO)**
Most senior executive responsible for the end-to-end supply chain
- g **Other:** _____

Executive overview (1/10)

We would like to gather some background information on your role and responsibilities

E1 Which best describes your current role? (select ONE)

- a **Chief Executive Officer (CEO) / Senior Public Leader**
Most senior executive responsible for the entire enterprise
- b **Chief Financial Officer (CFO)**
Most senior executive responsible for finance, control and planning
- c **Chief Human Resources Officer (CHRO)**
Most senior executive responsible for global workforce management incl. industrial relations
- d **Chief Information Officer (CIO)**
Most senior executive responsible for information strategy and implementation
- e **Chief Marketing Officer (CMO)**
Most senior executive responsible for market and customer management
- f **Chief Supply Chain Officer (CSCO)**
Most senior executive responsible for the end-to-end supply chain
- g **Other:** _____

4

© 2013 IBM Corporation

Executive overview (2/10)

E2 In which domains, excluding your current role, do you have career experience?
(select all that apply)

- | | |
|--|--|
| a <input type="checkbox"/> Executive management, public or governmental leader | g <input type="checkbox"/> Manufacturing |
| b <input type="checkbox"/> Strategy | h <input type="checkbox"/> Marketing and sales |
| c <input type="checkbox"/> Finance | i <input type="checkbox"/> Communications |
| d <input type="checkbox"/> Information technology | j <input type="checkbox"/> Supply chain |
| e <input type="checkbox"/> Human resources | k <input type="checkbox"/> Other: _____ |
| f <input type="checkbox"/> Product development | |

5

© 2013 IBM Corporation

Executive overview (3/10)

E3 Please share the following information about your background and expertise

a How many years have you been in your current role?

b How many years have you been in this role across your career?

c How many years of experience do you have in your current functional area?

E4 How does the revenue growth of your enterprise (or budget growth for public sector) compare to your industry peers over the past 3 years?

Significantly underperform industry Significantly outperform industry

E5 How does your enterprise's profitability (or efficiency for public sector) compare to your industry peers over the past 3 years?

Significantly underperform industry Significantly outperform industry

6

© 2013 IBM Corporation

Executive overview (4/10)

E6 How do you envision your enterprise headcount changing over the next 3 to 5 years?

Change within existing operations

Decrease in size Increase in size

↑
No change

Change via mergers, acquisitions and divestitures

Decrease in size Increase in size

↑
No change

E7 In which regions do you see these headcount changes occurring? (decrease, no change, increase)

	Existing operations			Mergers & Acquisitions		
	-	0	+	-	0	+
North America	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Brazil	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
South America (ex Brazil)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Western Europe	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Central and Eastern Europe	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Japan	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Korea	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
India	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
South East Asia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Greater China Group	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Australia and New Zealand	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Middle East	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Africa	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

7

© 2013 IBM Corporation

Executive overview (5/10)

E8 What are the most important external forces that will impact the enterprise over the next 3 to 5 years? (select FIVE without ranking)

- | | |
|--|---|
| <p>a <input type="checkbox"/> Environmental issues
(e.g. environmental concerns, governmental controls, protection standards)</p> | <p>g <input type="checkbox"/> Regulatory concerns
(e.g. regulatory changes, consumer protection, operational risks)</p> |
| <p>b <input type="checkbox"/> Geopolitical factors
(e.g. governmental and regional stability, monetary and fiscal policies)</p> | <p>h <input type="checkbox"/> Socio-economic factors
(e.g. population demographics, income levels, urbanization, access to education)</p> |
| <p>c <input type="checkbox"/> Globalization
(e.g. global movement of labor and capital, integrated global markets)</p> | <p>i <input type="checkbox"/> Technology factors
(e.g. information and telecommunication technologies, new discoveries/developments in current or related industries, other emerging sciences)</p> |
| <p>d <input type="checkbox"/> Macro-economic factors
(e.g. general demand, GNP and growth rates, government spending, availability of capital, exchange rates, economic indicators)</p> | <p>j <input type="checkbox"/> Budgets (for public sector only)
(e.g. government funding, subsidies and grants, investment acquisitions)</p> |
| <p>e <input type="checkbox"/> Market factors
(e.g. the impact of changing customers, channels and competitors)</p> | <p>k <input type="checkbox"/> Other: _____</p> |
| <p>f <input type="checkbox"/> People skills
(e.g. workforce skills set and availability, diversity)</p> | |

Executive overview (6/10)

E9 How do you see the landscape changing over the next 3 to 5 years?

a	Competitors from same industry	2	1	0	1	2	Competitors from other/new industries
b	Reduced partner base	2	1	0	1	2	Expanded partner network
c	Partnering for efficiency and cost reduction	2	1	0	1	2	Partnering to deliver higher business value
d	Innovation from inside the enterprise	2	1	0	1	2	Innovation from outside the enterprise
e	Approaching customers as a market segment	2	1	0	1	2	Approaching customers as individuals
f	In-person interaction, face-to-face	2	1	0	1	2	Social and digital interaction, virtual collaboration
g	Maintain current products and services	2	1	0	1	2	Develop new products and services
h	Defend your core markets	2	1	0	1	2	Actively enter new markets
i	Operational control	2	1	0	1	2	Organizational openness

↑
No change

Executive overview (7/10)

E10 To what extent does the enterprise collaborate and partner (externally) to innovate?

Not at all 1 2 3 4 5 To a very large extent

E11 How does the enterprise perceive the effectiveness of IT?

a Provider of basic technology services (e-Mail, Internet services, databases, etc.) Ineffective 1 2 3 4 5 Very effective

b Facilitator of organizational process efficiency (Basic ERP* modules, CRM**, Finance, etc.) 1 2 3 4 5

c Provider of industry specific solutions beyond enterprise borders (Integrated ERP*, CRM**, industry applications, etc.) 1 2 3 4 5

d Critical enabler of your business / enterprise vision (Unique and high value creation activities) 1 2 3 4 5

*ERP: Enterprise Resource Planning
 **CRM: Customer Relationship Management

Executive overview (8/10)

E12 How does your enterprise perceive the effectiveness of Finance in the following areas?

a Strategy planning and execution
(Enterprise strategy, cost reduction, investor/stakeholder relations) Ineffective Very effective

b Control / risk management
(Compliance programs, internal controls, enterprise risk)

c Performance measurement and management
(Business performance, information integration, planning, budgeting and forecasting)

d Finance function
(Transactional processing, talent development, process improvements)

I1

Executive overview (9/10)

E13 How does your enterprise perceive the effectiveness of HR in the following areas?

a Provider of basic HR transactions ("Transactional")
(Pay and benefits administration, administer HR policies, etc.) Ineffective Very effective

b Facilitator of organizational processes
(Support business leaders, own succession planning, etc.)

c Strategic partner enabling fulfillment of business goals and objectives
(Internal business consultant, provider of unique insights, etc.)

d Critical enabler of your business / enterprise vision (Driver of enterprise success)
(Unique and high value creation activities)

I2

Moving outside the boundaries (1/5)

B1 To what extent do you agree with the following statements about your enterprise's capabilities?

a	We are integrating internal and external data for deep insights	Not at all	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>	To a large extent
b	We use big data to identify new products and services		<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>	
c	Our mobile strategy enables us to conduct business regardless of location or device		<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>	
d	Traditional competitors are increasingly viewed as potential partners		<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>	
e	We are increasing our use of external partners to improve our level of innovation and business performance		<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>	
f	We have strong performance measurement, monitoring systems and practices to guide business performance		<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>	

↑
Somewhat

Moving outside the boundaries (2/5)

B2 How strong is your collaboration with:

		Today						In 3 to 5 years					
a	Customers	Not at all	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>	To a large extent		Not at all	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>	To a large extent					
b	Partners/suppliers		<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>			<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>							
c	External influencers		<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>			<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>							
d	Employees		<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>			<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>							

Moving outside the boundaries (3/5)

B3 What are the top five areas you are personally involved in at an enterprise level, today and in the next 3 to 5 years? (select FIVE without ranking)

	Today (select 5)	In 3 to 5 years (select 5)
a Strategy and transformation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b Risk and security	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c Financial performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d Talent management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e IT systems and operations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f Marketing and communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g Sales and new business development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h Customer experience management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i eCommerce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j Supplier, vendor and partner management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k Research and development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l Other: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

i17

© 2013 IBM Corporation

Moving outside the boundaries (4/5)

B4 What kind of digital strategy* does your enterprise have?

No digital strategy 1 2 3 4 5 Completely integrated with physical and mobile strategy

**Digital strategy: seeking to optimize the implementation and use of digital initiatives to benefit the enterprise*

B5 Which of the following are the most significant challenges to implementing a digital strategy within the enterprise? (rank TOP THREE)

	Rank 1 to 3
a Lack of cohesive strategy for leveraging social media/business	<input type="checkbox"/>
b Lack of appropriate technology	<input type="checkbox"/>
c Lack of leadership support	<input type="checkbox"/>
d Undefined return on investment measures	<input type="checkbox"/>
e Legal and security concerns	<input type="checkbox"/>
f Other competing priorities or initiatives	<input type="checkbox"/>
g Concerns about inappropriate use	<input type="checkbox"/>

i18

© 2013 IBM Corporation

Moving outside the boundaries (5/5)

B6 Which of your C-suite peers do you work most closely with in support of the enterprise? (select TWO)

- CEO (Chief Executive Officer)
- CFO (Chief Financial Officer)
- CHRO (Chief Human Resources Officer)
- CIO (Chief Information Officer)
- CMO (Chief Marketing Officer)
- CSCO (Chief Supply Chain Officer)

B7 What is your key challenge in collaborating with your C-suite peers?

Expanding beyond the boardroom – Introducing the newest member of the C-suite: the customer

1. Moving outside the boundaries

2. Introducing the newest member of the C-suite: the customer

- **The dizzying speed of technological innovation has enabled the customer to more and more take charge of the relationship with the enterprise**
- **Customer expectations are having a dramatic influence on the desired type of products and services, impacting all aspects of the enterprise**
- **In this section, we explore the actions and strategies the C-suite is taking to better understand and nurture the relationship with their customers**

3. Pulling it together – role questions

Introducing the newest member of the C-suite: the customer (1/5)

C1 How well do you understand your customers today?

Not at all To a large extent

C2 Where will customer expectations affect your enterprise the most in the next 3 to 5 years?

- a Product development Not at all To a large extent
- b Customer communication and interaction
- c Marketing and sales
- d Product portfolio mix
- e Manufacturing practices
- f Customer support policies and procedures

Introducing the newest member of the C-suite: the customer (2/5)

C3 How will customer demands alter your product and service portfolio?

- a Create new products and services Not at all To a large extent
- b Change existing products and services
- c Retire products and services
- d Alter pricing strategy

C4 How much influence do your customers have on your enterprise today?

Not at all To a large extent

Introducing the newest member of the C-suite: the customer (3/5)

C5 To what extent is your enterprise focused on the following initiatives to improve customer experience? (rank TOP FIVE)

- | | Rank 1 to 5 |
|--|--------------------------|
| a Identify undefined and unmet customer needs | <input type="checkbox"/> |
| b Respond quickly to emerging customer and competitive trends | <input type="checkbox"/> |
| c Create consistent experiences across all customer touch points | <input type="checkbox"/> |
| d Improve collaboration throughout the value chain (i.e. increased view into forecast and supply levels) | <input type="checkbox"/> |
| e Balance the need for local offerings with global efficiencies | <input type="checkbox"/> |
| f Combine internal and external data to provide deep insights about the customer | <input type="checkbox"/> |
| g Engage customers via social business | <input type="checkbox"/> |
| h Extend the relationship across the entire customer lifecycle (i.e. foster customer communities) | <input type="checkbox"/> |

Introducing the newest member of the C-suite: the customer (4/5)

C6 What are the three most important channels your enterprise will leverage to engage and interact with customers today and over the next 3 to 5 years? (select THREE in each column)

- | | Today
(select 3) | In 3 to 5 Years
(select 3) |
|--|--------------------------|-------------------------------|
| a Call centers | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b Channel partners | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c Digital media (social, mobile, web presence) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d Face-to-face | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e Traditional media (print, radio, TV) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f Other: _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Introducing the newest member of the C-suite: the customer (5/5)

C7 What is the most important customer-related initiative you will work on over the next three to five years?

C8 How well do you think you will understand your customers in 3 to 5 years?

Not at all 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 To a large extent

25

© 2013 IBM Corporation

Expanding beyond the boardroom – Pulling it together

1. Moving outside the boundaries

2. Introducing the newest member of the C-suite: the customer

3. Pulling it together – role questions

- There are significant opportunities facing each C-suite executive – not only in working with their C-suite peers, but in how they are addressing the challenges specific to their function
- In this section we will explore your perspective on specific aspects of your executive role
- “Organization” in this section applies to the unit you are specifically responsible for

26

© 2013 IBM Corporation

Pulling it together – Chief Executive Officer (1/9)

CEO1 Who has the most influence on your strategic vision and business strategy?
 (select FIVE without ranking)

- a CEO office
- b Corporate Strategy function
- c C-suite
- d Board of Directors
- e Non-executive senior leadership
- f Entire enterprise (through social media etc.)
- g Key external business partners
- h Community of interest (stakeholders)
- i Customers
- j Parent company (if relevant)
- k Other: _____

Pulling it together – Chief Executive Officer (2/9)

CEO2 Which senior executives are involved in formulating the organization’s business strategy?

a Chief Executive Officer/Senior Public Leader	Not at all	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	To a large extent
b Chief Financial Officer		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c Chief Human Resources Officer		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
d Chief Information Officer		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
e Chief Marketing Officer		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
f Chief Supply Chain Officer		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
g Chairman of the Board		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
h Chief Innovation Officer		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
i Chief Strategy Officer		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
j Other: _____		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Pulling it together – Chief Executive Officer (3/9)

CEO3 What do you think are the three leading factors of a top performing C-suite team?

1

2

3

Pulling it together – Chief Executive Officer (4/9)

The 2012 Global CEO Study showed strong CEO interest on customer responsiveness, individualization and involvement.

CEO4 In which parts of your business are customers included? (select all that apply)

	Today	In 3 to 5 years
a New product and service definition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b Product and service testing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c Business strategy development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d Pricing structure validation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e Customer policies and procedures development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f Environmental and social policies development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g Privacy and security policy validation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h Product and service sourcing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i Other: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pulling it together – Chief Executive Officer (5/9)

CEO5 What are the top priorities in your business strategy? (select FIVE without ranking)

		Previous 3 years (select 5)	Next 3 years (select 5)	
External	a	Grow top line revenue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b	Change current business model	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c	Move into different industries	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d	Reinvent customer relationships	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	e	Embrace new technologies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	f	Expand global footprint	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	g	Establish new partnerships	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	h	Include customers in strategy development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	i	Other: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internal	j	Transform the organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	k	Reduce operating costs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	l	Streamline current processes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	m	Retain existing employees	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	n	Attract top talent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	o	Improve risk management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	p	Encourage sustainability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	q	Other: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pulling it together – Chief Executive Officer (6/9)

CEO6 What is unique for your customers about your enterprise:

a Today:	b In 3 to 5 years:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Pulling it together – Chief Executive Officer (7/9)

Integrating business operations helps improve efficiency, reliability and control.

CEO7 To what extent do you integrate your enterprise across regions and business units?

	Today						In 3 to 5 years							
a Product and service offerings	1	2	3	4	5	Highly decentralized	Completely centralized	1	2	3	4	5	Highly decentralized	Completely centralized
b Marketing and communications	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5		
c Customer relationship management	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5		
d Sales	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5		
e Operations	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5		
f Supply chain	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5		
g Human resources	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5		
h Financials	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5		
i Information technology	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5		
j Risk management	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5		

Pulling it together – Chief Executive Officer (8/9)

Mobile devices and technologies have become ubiquitous.

CEO8 To what extent has (and will) your organization invest in mobile technologies to engage customers?

a Today	Not at all	1	2	3	4	5	To a large extent
b In 3 to 5 years	Not at all	1	2	3	4	5	To a large extent

CEO9 What are the major objectives to invest in mobile technologies? (select all that apply)

a Respond to customer demand	<input type="checkbox"/>
b Provide a differentiating customer experience	<input type="checkbox"/>
c Capitalize on location-specific marketing messages	<input type="checkbox"/>
d Extend and enhance existing channels	<input type="checkbox"/>
e Enable new and different business models	<input type="checkbox"/>
f Increase efficiency in the supply chain	<input type="checkbox"/>
g Other: _____	<input type="checkbox"/>

Pulling it together – Chief Executive Officer (9/9)

CEO10 Please indicate your agreement or disagreement with the following statements:

a	My C-suite works together effectively in a collaborative, collegial and productive way	Completely disagree	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Completely agree
1	2	3	4	5					
b	My C-suite executives understand the changes in our customers and the market place		<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5					
c	My C-suite executives work to support and execute the business strategy of the organization		<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5					

CEO11 Please provide additional insight into the effectiveness of your C-suite team:

Areas where the team is effective:	Areas where the team should improve:

Anexo 4

Pantallazo de la página de ICICI Bank en Facebook

The screenshot shows the Facebook profile of ICICI Bank. The profile picture is the ICICI logo, and the name is 'ICICI Bank' with a verified badge and the description 'Banco/institución financiera'. The cover photo features a woman carrying a large bundle of hay on her head, with the text: 'check updates on Facebook and even fewer to upgrade the life of an underprivileged youth. Refer them to ICICI Academy for Skills for free vocational training.' Below the cover photo are navigation tabs: 'Biografía', 'Información', 'Pockets by ICICI Bank' (selected), 'Opiniones', and 'Más'. The main content area displays a video player with a dark overlay containing the following text: 'How to Use', 'Movie Tickets', 'Recharge', 'Pay a Friend', 'Security', and 'Launch App Now'. The video content shows a group of young people smiling in a field, with the word 'POCKETS' in large white letters, 'BY ICICI Bank' below it, and the text 'You share everything with your friends on Facebook. Now share 'Pockets' too!'. At the bottom of the video player, there is a section titled 'APP FEATURES' and a small image of a smartphone displaying the 'POCKETS' app interface.

Capturado por: Autor

Anexo 5

Campañas sin campaign					
	Segmentada	Media	Masiva	Total	Ponderación
Ponderación	54.5%	18.2%	27.3%		100.0%
Audiencia Actual / Campaña*	5,000	100,000	300,000		102,727
% Conversión Actual	10.00%	5.00%	2.00%		6.91%
Ticket Promedio Actual	\$150.00	\$150.00	\$150.00		\$150.00
Frecuencia Actual / Mes*	60	1	1	62	33.05
Total Audiencia Actual / Mes	300,000	100,000	150,000	550,000	222,727
Total Conversiones Actual / Mes	30,000	5,000	3,000	38,000	18,091
Total % Conversión Actual / Mes					8.12%
Valor Total de Conversiones Actual / Mes	\$4,500,000	\$750,000	\$450,000	\$5,700,000	\$2,713,636
Audiencia por Campaña Ponderada					6,740
% Conversión Ponderada					8.12%
Ticket Promedio Ponderado					\$150.00

*Datos aproximados a los datos oficiales de una entidad bancaria del país

Fuente: Elaboración propia

Campañas optimizadas con campaign					
	Segmentada	Media	Masiva	Total	Ponderación
Campañas Optimizadas con Campaign					
Ponderación	54.5%	18.2%	27.3%		100.0%
Audiencia Actual / Campaña	5,000	100,000	300,000		102,727
% Conversión	16.00%	8.00%	3.20%		11.05%
Ticket Promedio Actual	\$240.00	\$240.00	\$240.00		\$240.00
Frecuencia Actual / Mes	72	1	1	74	39.65
Total Audiencia Actual / Mes	360,000	120,000	180,000	660,000	267,273
Total Conversiones Actual / Mes	57,600	9,600	5,760	72,960	34,735
Total % Conversión Actual / Mes					13.00%
Valor Total de Conversiones Actual / Mes	\$13,824,000	\$2,304,000	\$1,382,400	\$17,510,400	\$8,336,291
Audiencia por Campaña Ponderada					6,740
% Conversión Ponderada					13.00%
Ticket Promedio Ponderado					\$240.00

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6

Caso de Negocio primeros 12 meses de ingresos

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tasa de Conversión Campañas Actuales	8.12%	8.12%	8.12%	8.12%	8.12%	8.12%	8.12%	8.12%	8.12%	8.12%	8.12%	8.12%
Ticket Promedio Campañas Actuales	\$15000	\$15000	\$15000	\$15000	\$15000	\$15000	\$15000	\$15000	\$15000	\$15000	\$15000	\$15000
Audiencia por Campaña Actual	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740
Órdenes Esperados Campañas Actuales	547	547	547	547	547	547	547	547	547	547	547	547
Ventas Campañas Actuales	\$82,118	\$82,118	\$82,118	\$82,118	\$82,118	\$82,118	\$82,118	\$82,118	\$82,118	\$82,118	\$82,118	\$82,118
C	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740
A	0.17%	0.34%	0.51%	0.69%	0.87%	1.06%	1.25%	1.44%	1.64%	1.84%	2.05%	2.26%
M	8.29%	8.46%	8.64%	8.81%	9.00%	9.18%	9.37%	9.57%	9.76%	9.96%	10.17%	10.38%
P	11	23	35	47	59	71	84	97	111	124	138	152
A	558	570	582	594	606	618	631	644	658	671	685	699
N	\$15000	\$15000	\$15000	\$15000	\$15000	\$15000	\$15000	\$15000	\$15000	\$15000	\$15000	\$15000
A	\$83,768	\$85,568	\$87,368	\$89,168	\$90,968	\$92,768	\$94,568	\$96,368	\$98,168	\$100,000	\$101,800	\$103,600
S	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740
O	\$3.10	\$6.26	\$9.48	\$12.78	\$16.14	\$19.57	\$23.07	\$26.64	\$30.29	\$34.01	\$37.81	\$41.69
T	\$153.10	\$156.26	\$159.48	\$162.78	\$166.14	\$169.57	\$173.07	\$176.64	\$180.29	\$184.01	\$187.81	\$191.69
I	8.29%	8.46%	8.64%	8.81%	9.00%	9.18%	9.37%	9.57%	9.76%	9.96%	10.17%	10.38%
M	559	570	582	594	606	619	632	645	658	672	685	700
I	\$85,583	\$89,067	\$92,819	\$96,689	\$100,679	\$104,962	\$109,378	\$113,933	\$118,629	\$123,654	\$128,648	\$134,180
Z	\$84,676	\$87,318	\$90,094	\$92,929	\$95,824	\$98,865	\$102,048	\$105,301	\$108,699	\$112,186	\$115,733	\$119,549
A	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
D	\$5,249,887	\$5,413,687	\$5,585,817	\$5,761,574	\$5,941,058	\$6,129,628	\$6,326,999	\$6,528,638	\$6,739,310	\$6,955,543	\$7,175,468	\$7,412,037
A	62	64	66	67	69	71	73	75	78	80	82	84
Cantidad de campañas con Campaign	\$ 0.00	\$ 153,951.72	\$ 322,210.57	\$ 505,644.83	\$ 705,172.66	\$ 922,556.04	\$ 1,159,265.97	\$ 1,415,886.56	\$ 1,694,788.53	\$ 1,996,706.38	\$ 2,322,468.69	\$ 2,678,040.80
Resultados en aumento de campañas	\$5,091,334	\$5,091,334	\$5,091,334	\$5,091,334	\$5,091,334	\$5,091,334	\$5,091,334	\$5,091,334	\$5,091,334	\$5,091,334	\$5,091,334	\$5,091,334
Resultado sin mejoras	\$5,249,887	\$5,567,639	\$5,908,028	\$6,267,219	\$6,646,231	\$7,052,184	\$7,486,265	\$7,944,524	\$8,434,099	\$8,952,249	\$9,497,937	\$10,090,077
Resultado con mejoras	\$158,553	\$476,304	\$816,694	\$1,175,885	\$1,554,897	\$1,960,850	\$2,394,931	\$2,853,190	\$3,342,765	\$3,860,915	\$4,406,602	\$4,998,743
Diferencia	3.11%	9.36%	16.04%	23.10%	30.54%	38.51%	47.04%	56.04%	65.66%	75.83%	86.55%	98.18%
% Diferencia	\$5,091,334	\$10,182,669	\$15,274,003	\$20,365,337	\$25,456,671	\$30,548,006	\$35,639,340	\$40,730,674	\$45,822,008	\$50,913,343	\$56,004,677	\$61,096,011
Resultados Acumulados	\$5,249,887	\$10,817,526	\$16,725,554	\$22,992,773	\$29,639,004	\$36,691,188	\$44,177,453	\$52,121,977	\$60,556,076	\$69,508,325	\$79,006,262	\$89,096,339
Resultado acumulados con mejoras	\$158,553	\$634,857	\$1,451,551	\$2,627,436	\$4,182,333	\$6,143,182	\$8,538,113	\$11,391,303	\$14,734,068	\$18,594,983	\$23,001,585	\$28,000,328
Diferencia	3.11%	6.23%	9.50%	12.90%	16.43%	20.11%	23.96%	27.97%	32.16%	36.52%	41.07%	45.83%
% Diferencia	Fuente: Elaboración propia											

Caso de Negocio 12 meses de ingresos restantes

Meses	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Situación Actual												
Tasa de Conversión Campañas Actuales	8.12%	8.12%	8.12%	8.12%	8.12%	8.12%	8.12%	8.12%	8.12%	8.12%	8.12%	8.12%
Ticket Promedio Campañas Actuales	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00
Audiencia por Campaña Actual	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740
Ordenes Esperados Campañas Actuales	547	547	547	547	547	547	547	547	547	547	547	547
Ventas Campañas Actuales	\$82,118	\$82,118	\$82,118	\$82,118	\$82,118	\$82,118	\$82,118	\$82,118	\$82,118	\$82,118	\$82,118	\$82,118
C												
Audiencia por Campaña Nueva	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740
Aumento de Conversión	2.47%	2.69%	2.91%	3.14%	3.37%	3.61%	3.85%	4.10%	4.35%	4.61%	4.87%	4.87%
Nueva tasa de conversión	10.59%	10.81%	11.04%	11.26%	11.50%	11.73%	11.98%	12.22%	12.48%	12.73%	13.00%	13.00%
P Campañas de Conversión												
Aumento en Ordenes	167	181	196	212	227	243	260	276	293	311	328	328
Ordenes Esperados Campañas Nuevas	714	728	743	759	774	790	807	823	840	858	875	875
Ticket Promedio Nuevo	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00
Ventas Asociadas Campañas Nuevas	\$107,168	\$109,268	\$111,518	\$113,918	\$116,168	\$118,568	\$121,118	\$123,518	\$126,068	\$128,768	\$131,318	\$131,318
O												
Audiencia por Campaña Nueva	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740
Aumento Facturación	\$45.64	\$49.68	\$53.80	\$58.01	\$62.31	\$66.69	\$71.16	\$75.73	\$80.39	\$85.15	\$90.00	\$94.95
Ticket Promedio Nuevo	\$195.64	\$199.68	\$203.80	\$208.01	\$212.31	\$216.69	\$221.16	\$225.73	\$230.39	\$235.15	\$240.00	\$244.95
Tasa de Conversión de Campañas Actuales	10.59%	10.81%	11.04%	11.26%	11.50%	11.73%	11.98%	12.22%	12.48%	12.73%	13.00%	13.00%
I												
Ordenes Campañas Ventas Cruzadas	714	729	744	759	775	791	807	824	841	858	876	876
M												
Aumento Ventas Ticket Promedio	\$139,689	\$145,568	\$151,630	\$157,881	\$164,537	\$171,401	\$178,478	\$186,000	\$193,757	\$201,755	\$210,240	\$214,580
Z												
Subt 0.5/0.5	\$123,429	\$127,418	\$131,574	\$135,900	\$140,353	\$144,985	\$149,798	\$154,759	\$159,913	\$165,262	\$170,779	\$172,949
D												
Resultados	\$7,652,570	\$7,899,923	\$8,157,606	\$8,425,774	\$8,701,872	\$8,989,054	\$9,287,497	\$9,595,083	\$9,914,588	\$10,246,214	\$10,586,307	\$10,722,861
Resultados de Campañas Optimizadas												
Cantidad de campañas con Campaign	87	89	92	94	97	100	103	103	103	103	103	103
Resultados en aumento de campañas	\$ 3,061,196.21	\$ 3,474,663.40	\$ 3,922,016.86	\$ 4,405,753.95	\$ 4,926,976.25	\$ 5,489,938.84	\$ 6,097,625.70	\$ 6,748,452.51	\$ 7,432,179.67	\$ 8,154,014.86	\$ 8,912,851.66	\$ 9,712,888.80
Resultados del Ejercicio												
Resultado sin mejoras	\$5,091,334	\$5,091,334	\$5,091,334	\$5,091,334	\$5,091,334	\$5,091,334	\$5,091,334	\$5,091,334	\$5,091,334	\$5,091,334	\$5,091,334	\$5,091,334
Resultado con mejoras	\$10,713,767	\$11,374,587	\$12,079,623	\$12,831,528	\$13,628,848	\$14,478,993	\$15,385,123	\$16,350,353	\$17,370,229	\$18,446,768	\$19,581,159	\$20,772,720
Diferencia	\$5,622,432	\$6,283,252	\$6,988,288	\$7,740,194	\$8,537,514	\$9,387,658	\$10,293,789	\$11,269,019	\$12,278,895	\$13,355,434	\$14,490,825	\$15,681,386
% Diferencia	110.43%	123.41%	137.26%	152.03%	167.69%	184.39%	202.18%	221.53%	241.00%	261.00%	281.00%	299.49%
Resultados Acumulados del Ejercicio												
Resultados Acumulados sin mejoras	\$66,187,345	\$71,278,680	\$76,370,014	\$81,461,348	\$86,552,682	\$91,644,017	\$96,735,351	\$101,826,685	\$106,918,019	\$112,009,354	\$117,100,688	\$122,192,022
Resultado acumulados con mejoras	\$99,810,106	\$111,184,692	\$123,264,315	\$136,095,843	\$149,724,692	\$164,205,684	\$179,588,807	\$195,662,343	\$212,449,110	\$229,249,339	\$246,920,498	\$264,816,217
Diferencia	\$33,622,761	\$39,906,012	\$46,894,301	\$54,634,495	\$63,172,010	\$72,559,667	\$82,853,457	\$93,775,658	\$105,231,091	\$117,239,986	\$129,819,810	\$142,624,195
% Diferencia	50.80%	55.99%	61.40%	67.07%	72.99%	79.18%	85.65%	92.00%	98.42%	104.67%	110.86%	116.72%

Fuente: Elaboración propia

Calculo de ROI de los 12 meses restantes

Implementación	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ingresos	\$3,860,915	\$4,406,602	\$4,998,743	\$5,622,432	\$6,283,252	\$6,988,288	\$7,740,194	\$8,537,514	\$9,387,658	\$10,293,789	\$10,922,201	\$11,455,433
Inversión de Capital	\$6,603	\$6,603	\$6,603	\$6,603	\$6,603	\$6,603	\$6,603	\$6,603	\$6,603	\$6,603	\$6,603	\$6,603
Licencias IBM Campaign	\$6,603	\$6,603	\$6,603	\$6,603	\$6,603	\$6,603	\$6,603	\$6,603	\$6,603	\$6,603	\$6,603	\$6,603
Proyecto de Implementación												
Inversión Operativa	\$59,910	\$24,610	\$24,960	\$25,320	\$25,690	\$26,071	\$26,463	\$26,866	\$27,280	\$27,706	\$27,821	\$27,821
Recursos Humanos	\$21,270	\$21,610	\$21,960	\$22,320	\$22,690	\$23,071	\$23,463	\$23,866	\$24,280	\$24,706	\$24,821	\$24,821
Número de Recursos	14	14	15	15	15	15	16	16	16	16	17	17
Costo Personal	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500
Hardware	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mantenimiento de Software y soporte	\$35,640											
Soporte Adicional	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000
Retorno	\$3,794,402	\$4,375,389	\$4,967,180	\$5,590,509	\$6,250,959	\$6,955,614	\$7,707,128	\$8,504,045	\$9,353,776	\$10,259,480	\$10,887,777	\$11,421,009
Ingresos Acumulados	\$14,148,840	\$17,816,957	\$22,046,002	\$26,867,173	\$32,317,241	\$38,440,051	\$45,282,093	\$52,888,389	\$61,311,361	\$70,606,580	\$80,495,902	\$90,884,033
Inversión de capital acumulada	\$423,995	\$430,598	\$437,201	\$443,804	\$450,407	\$457,010	\$463,613	\$470,216	\$476,819	\$483,422	\$490,025	\$496,628
Inversión operativa acumulada	\$314,490	\$339,100	\$364,060	\$389,381	\$415,071	\$441,142	\$467,605	\$494,471	\$521,751	\$549,456	\$577,278	\$605,099
Retorno acumulado	\$13,410,355	\$17,047,259	\$21,244,741	\$26,033,989	\$31,451,763	\$37,541,899	\$44,350,875	\$51,923,702	\$60,312,791	\$69,573,701	\$79,428,600	\$89,782,306
ROI	1715.93%	2114.80%	2551.41%	3024.64%	3534.03%	4079.90%	4662.67%	5282.44%	5939.92%	6635.90%	7341.99%	8049.24%
\$	19.16 \$	23.15 \$	27.51 \$	32.25 \$	37.34 \$	42.80 \$	48.63 \$	54.82 \$	61.40 \$	68.36 \$	75.42 \$	82.49

Fuente: Elaboración propia