



**Departamento Académico de
Administración**

MBA

Trabajo de Tesis

Título:
Customer Centricity

Subtítulo:
*Investigación sobre tendencias en la industria
financiera y metodología de transformación
organizacional*

Alumno:
Gonzalo Beramendi

Mentor:
Jorge Fantin

Firma del Mentor:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Jorge Fantin', is written over a horizontal line.

Fecha:
29/04/2015

Índice de Contenidos:

1. Introducción	3
1.1 Planteo del problema	3
1.2 Pregunta/s de investigación	6
1.2.1 Pregunta central:	6
1.2.2 Subpreguntas:	6
1.3 Objetivos	6
1.3.1 General:	6
1.3.2 Específicos:	6
1.4 Justificación de las razones del estudio	7
1.5 Estrategia metodológica	7
2. Marco teórico	9
2.1 Definiciones iniciales de Customer Centricity	10
2.2 Análisis del mercado de Consultoras de Negocios	21
2.3 Insights de la Industria	26
3. Experiencias	32
3.1 Modelos de otras industrias	32
3.2 Internacionales	36
3.3 Locales / Regionales	40
4. Metodologías para un proceso de transformación	43
4.1 IBM Global Business Services	44
4.2 Mc Kinsey & Company	47
4.3 The Boston Consulting Group	50
4.4 Conclusiones de las metodologías estudiadas	54
5. Análisis de la Banca Latinoamericana y desafíos de aplicar el enfoque customer-céntrico	56
6. Conclusiones	60
7. Bibliografía	64
8. Anexos	67
8.1 Imágenes	67

1. Introducción

Se vislumbra un nuevo escenario en la industria financiera. Por primera vez se ve sacudida por cambios profundos en la conducta del cliente y fuertes innovaciones en el entorno tecnológico. Muchos grandes bancos se enfrentan a este desafío cargados con complejos y antiguos sistemas legados, vicios de organizaciones estancadas en viejas prácticas y cegados por una historia de limitaciones para nuevos entrantes que parecen estar debilitándose.

¿Qué deben hacer los bancos para no caer ante estos cambios globales y convertirse en los nuevos Kodak o Blockbuster (salvando las distancias, de industrias que sufrieron cambios estructurales) y poder adaptar a tiempo sus estrategias para lograr subsistir? (King 2014).

La salvación está en las mismas instituciones y se resume en un cambio de estrategia o, si se quiere un cambio de foco: Enfocarnos en el Cliente.

1.1 Planteo del problema

El modelo clásico del negocio bancario consiste en partir de una serie de productos prediseñados para generar beneficios financieros que resultan de la diferencia de tasa activa y pasiva. A estos se le fueron sumando con el tiempo otros servicios como asesoramiento para inversiones, servicios a empresas, acompañados de comisiones y cargos de distinto tipo. Los productos eran el punto de partida para los procesos de negocio definidos para la organización: procesos de venta, otorgamiento, posventa, atención al cliente, etc. Esto se resume en administrar todo su ciclo de vida individualmente siempre encuadrados dentro de la esfera de cada producto. De esta forma aumentaba exponencialmente la estructura de la empresa a medida que surgían nuevos productos y se complejizaba la administración de la misma. Como comenta Brett King en su más reciente libro "Breaking Banks" el término disrupción es relativamente nuevo para la industria financiera. Lo que estamos viviendo en

cuanto a cambios de estrategia en la banca este siglo no se compara con ninguna otra experiencia que haya sacudido al mundo financiero hasta hoy. Sí hubo grandes sacudones financieros, pero eran generados por las mismas organizaciones. El caso actual es generado desde fuera de la organización, pero el impacto en las mismas es tan fuerte como una crisis.

Esta estrategia clásica 1) Productos - 2) Procesos - 3) Clientes se empezó a discutir fuertemente en los últimos años con la aparición de nuevas tecnologías y un cambio radical en las expectativas del cliente. El cliente sube la “vara”, por las experiencias que tiene con otras industrias de servicios como las compra de libros online (ej. Amazon), las comunicaciones y redes sociales, nuevas empresas de turismo con enfoques alternativos (ej. Airbnb), entre otras. Como explica Brett King en Banking 2.0: “Today, customers are in control” y aclara que los clientes hoy tienen nuevas expectativas de las instituciones de servicios y en cómo las nuevas tecnologías van a trabajar para ellos.

Los clientes bancarios requieren un modelo de atención flexible y adaptable a cada momento de su vida. Quieren acceder a sus datos (básicamente los saldos de cuenta y productos disponibles) de forma online. A su vez, la información presentada debe ser transparente e idéntica (seamless) para que signifique una experiencia bancaria en vez de distintos puntos de contacto e información.

Otro punto que afectó las expectativas del cliente, especialmente en Latinoamérica, fueron las sucesivas crisis financieras sufridas por el sector. La confianza del cliente bancario cambió negativamente. Primero por las pérdidas de depósitos por corridas bancarias y condiciones desfavorables para el cliente por fuertes cambios en tasas de interés de referencia / tipos de cambio. En segundo lugar por la reacción de las instituciones financieras ante esta mayor volatilidad del mercado: buscaron cubrirse de futuros cambios macroeconómicos con términos contractuales poco claros, listas de precios engañosas y costos ocultos en los productos.

Por otro lado, poniendo el foco nuevamente en la institución financiera, las nuevas tecnologías están debilitando las fuertes barreras de entrada que tuvieron históricamente los Bancos (especialmente en la banca *retail* donde los márgenes son bajos, la inversión en capital es intensiva y el marco regulatorio es muy exigente para con los nuevos entrantes). En la última década en

Estados Unidos y principalmente con el desarrollo de los canales alternativos como Internet y *mobile*, se hizo posible la aparición de un nuevo competidor. Con una inversión relativamente baja, posiblemente sin inversión en sucursales en una primera etapa, estas nuevas empresas digitales lograron igual o mayor llegada que los bancos tradicionales. Desarrollaremos más adelante casos como Simple.com o Moven como ejemplo de nuevos entrantes en Estados Unidos. O casos más radicales como la estrategia de Safaricom¹ para llegar a la enorme cantidad de personas no bancarizadas, a través de transacciones bancarias usando solamente los mensajes de texto del teléfono celular. Este nuevo panorama de competencia y cambio de mentalidad del cliente, fortalecen la necesidad de las instituciones financieras de ponerlos en el centro de la organización, partir de sus necesidades actuales para definir todas sus estrategias funcionales, y así lograr una renovada ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

El concepto de “experiencia del cliente”, de moda en los últimos años parecía estar fuera de la órbita de las instituciones financieras. Cuando se definían las estrategias comerciales de un Banco se pensaba más en brindar seguridad, eficiencia operativa y beneficios para el cliente, pero no se pensaba en venderle una experiencia, como sí hacen otras industrias como el turismo o la gastronomía. Es el cliente el que vuelve a poner a la experiencia en la discusión. Un nuevo cliente más sofisticado, que decide cuándo y a través de qué canal va a interactuar con las empresas. Como explica Gabriel Di Lelle, Financial Services Sector Leader en IBM: “[...] se trata de cambiar un enfoque de *"tengo un producto, a quién puedo vendérselo"* a *"tengo un cliente, estas son sus necesidades, cómo puedo ser el mejor en satisfacerlas"*”.

Resumiendo, en este trabajo se analiza el cambio de paradigma que está ocurriendo en la industria financiera actualmente: Pasar de una organización organizada por Silos de información, uno por cada producto donde no se comparte información ni recursos, a una organización que pone al cliente en el centro de su estrategia. Pasar de una empresa con una perspectiva *inside-out* a una *outside-in*, que busca generar algo de valor en el cliente, en vez de empujar neciamente su porfolio de productos al mercado (Gulati 2010).

¹ Safaricom: empresa de telecomunicaciones de Kenia, Africa. Ver capítulo de anexos, imagen 1.

1.2 Pregunta/s de investigación

1.2.1 Pregunta central:

¿Qué tipos de enfoque existen para la implantación de una estrategia *customer-céntrica* en la industria financiera?

1.2.2 Subpreguntas:

¿Qué abordajes propone la bibliografía respecto a la organización *customer-céntrica*?

¿Qué modelos de transformación organizacional y metodologías formales proponen las principales consultoras de negocios?

¿Qué experiencias de la industria financiera y de otras industrias se pueden aplicar para encarar este cambio de paradigma?

1.3 Objetivos

1.3.1 General:

Analizar los distintos enfoques y metodologías empleadas para transformar a las entidades financieras en empresas *customer-céntricas*.

1.3.2 Específicos:

Analizar las principales tendencias a nivel global en la industria financiera focalizando en dos aspectos: 1) las exigencias y cambios conductuales de los clientes y 2) los avances tecnológicos para hacer frente a dichas exigencias.

Analizar los principales abordajes de la literatura y de las principales consultoras de negocios en materia de organizaciones *customer-céntricas*.

Presentar casos de éxito a nivel global e investigar acciones realizadas en la banca.

1.4 Justificación de las razones del estudio

Luego de cursar el MBA y trabajar por casi 10 años en consultoría de negocios para la industria financiera, noté que las investigaciones sobre comportamiento y características del cliente estaban mucho más desarrolladas en otras industrias. No era común tomar ejemplos de Banca para demostrar por ejemplo los indicadores de retención de clientes, o las capacidades de *cross-selling* que tiene un modelo de ventas.

Investigando más sobre el tema y apoyándome en varios proyectos de transformación organizacional en los que participé en los últimos años se me ocurrió trabajar sobre un tema que está en boca de todas las instituciones financieras pero que no fue abordado con una investigación formal en Argentina: la transformación de un banco tradicional basado en los productos a una empresa *customer-céntrica*.

Elegí una tesis de investigación clásica por entender que en este punto de mi carrera me sería muy útil estudiar la evolución de la industria para darle mayor contenido a mi formación profesional como consultor de banca y seguros. Por otro lado IBM desarrolló en los últimos años un área de negocios, IBM Interactive Experience que funciona como agencia de medios, especializada en canales digitales que tiene como principal *offering* para la industria financiera la redefinición de la estrategia para hacerla *customer-céntrica*. Esta solución de industria fue probada en bancos de México y Colombia con mucho éxito, y tengo como objetivo personal ahondar en mi conocimiento de estas soluciones para entrar en bancos de Argentina bien plantado y hacer llegar el conocimiento de IBM (actualmente no tenemos expertos en la región por lo que trabajamos con IBM New York) a los ejecutivos de banca que tengan la necesidad latente.

1.5 Estrategia metodológica

1. Tipo de estudio: Se trata de un estudio Descriptivo y Explicativo donde se usarán distintas fuentes de información (académicas y especialmente de Consultoras de Management/Estrategia)
2. Identificación de unidades de análisis o casos de estudio: Para la parte

teórica se usarán principalmente estudios de autores y consultoras de negocio de Estados Unidos y Reino Unido. Se analizarán casos locales y especialmente internacionales de mercados más maduros para describir experiencias.

3. Técnicas de recolección de datos: Se usará *insights* de la industria de parte de directivos de instituciones financieras locales e internacionales y también se considerará la opinión de clientes del mercado a través de referencias en revistas especializadas y *papers* de la industria. La fuente más importante para obtener esta información es la serie de estudios preparados por el Institute for Business Value de IBM: CxO Studies (2013) donde representantes de la alta dirección de bancos y aseguradoras responden a distintas preguntas y exponen sus perspectivas, problemáticas y las dificultades que ven en el mercado en la actualidad y lo que esperan para los próximos años. Para información de los clientes del sistema financiero se usarán principalmente encuestas realizadas por Ernst and Young – Ganar experiencia a través del cliente – Encuesta EY a clientes de la banca minorista (2014) y Price Waterhouse Coopers – Getting to Know You – Building a Customer-Centric Business Model for Retail Banks (2011).

2. Marco teórico

¿Qué es Customer Centricity? Existen diferentes definiciones y abordajes, pero todo apunta a describir qué significa para una empresa poner el foco en el cliente. Este trabajo de tesis toma como pilar fundamental el abordaje propuesto por el Dr. Jay R. Galbraith (2007) en su libro “Designing the Customer-Centric Organization” quien fue el primer autor en proponer una metodología de transformación organizacional, tomando como eje de toda decisión al cliente. Como contrapartida a la teoría propuesta por Galbraith analizaremos otros dos autores fundamentales, ambos referentes en el tema Customer Centricity, pero con enfoques distintos:

- Prof. Ranjay Gulati: recorre el mismo camino con su libro “Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Organization” pero agregando la variable “integración” como concepto fundamental para reorganizar las empresas y sobrevivir a un nuevo entorno de negocios más exigente y complejo.
- Prof. Peter Fader: apunta a la misma problemática, pero poniendo foco en cómo identificar cuál es mi cliente. Entiende que antes de realizar acciones concretas para ofrecer productos y servicios, considerando las necesidades individuales de cada cliente, es necesario identificar cual es mi cliente y no realizar esfuerzos e invertir en clientes que no me son redituables en el largo plazo. Para esto se apoya en análisis de comportamiento.

En segundo plano pero no menos importante, tomaremos distintos *papers* y estudios realizados por las más importantes consultoras de negocios como BCG, PWC, McKinsey e IBM. Las mismas proponen un enfoque especializado para la industria financiera. Trabajando dentro de las instituciones financieras, pero manteniendo una visión externa, aportan información muy útil para apoyar las afirmaciones del presente trabajo.

Durante el desarrollo del marco conceptual utilizaremos indicadores e

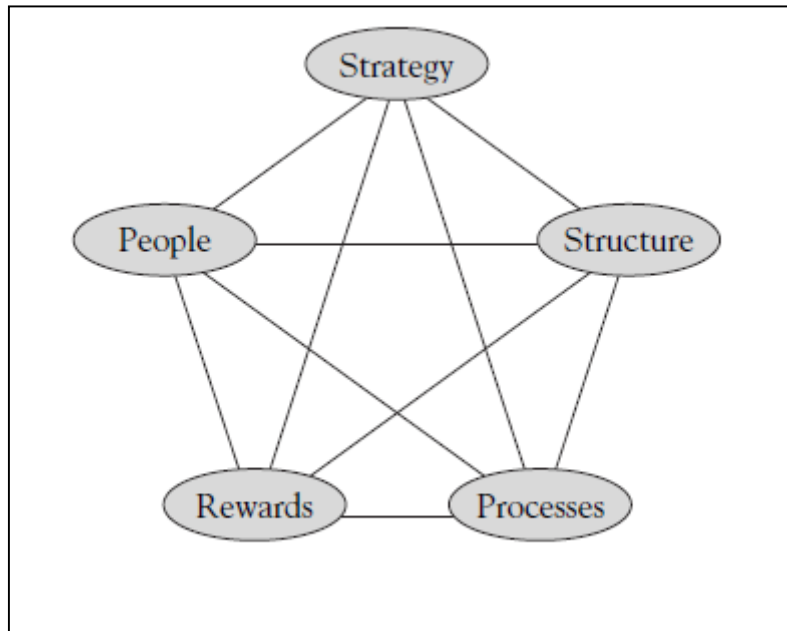
información de la industria que fue recopilada de distintos medios (estudios y *papers* de consultoras de negocios, notas en revistas de negocios a directivos o sobre insights de la industria). Entre los medios formales tomaremos las publicaciones de CxO Studies de IBM que incorpora entrevistas cara a cara con más de 4000 altos ejecutivos de la industria financiera; las encuestas de Ernst and Young realizadas en 2014 a clientes de banca minorista, entre otras.

2.1 Definiciones iniciales de Customer Centricity

Jay R. Galbraith (1939 - 2014) fue un estudioso de la teoría organizacional, profesor de las más importantes universidades y escuelas de negocios del mundo como Wharton (Pensilvania, USA), Sloan (Massachusetts, USA) e International Institute for Management Development (IMD) en (Lausanne, Switzerland) y uno de los consultores de negocios más importantes si se habla de diseño organizacional.

Hasta su reciente fallecimiento en 2014 fue el presidente y fundador de Galbraith Management Consultants, donde ofrecía servicios de consultoría globalmente en temas de estrategia y diseño organizacional. Brindaba asesoramiento a empresas en proceso de M&A, joint ventures y otros procesos complejos de cambio. Sus teorías y propuestas de cambio para lograr una ventaja competitiva a través de Customer-Centricity, fueron implementadas por innumerables altos ejecutivos en distintos mercados con gran éxito.

Es el responsable del modelo de estrella para el análisis organizacional, marca registrada y uno de los éxitos más grandes de su metodología. Consiste en un *framework* representado por una estrella donde las puntas son las principales políticas que pueden ser controladas por el Management, y que pueden influenciar el desempeño de los empleados de la empresa.



The star model
Fuente: Galbraith, 1973.

Propone separar todas las políticas en 5 categorías que son las herramientas que el equipo de liderazgo debe aprender a utilizar hábilmente para tomar las correctas decisiones que llevarán a que la organización tenga un determinado comportamiento (Galbraith 1995). Se habla de inducir comportamiento para que la empresa llegue a cumplir sus objetivos. Las políticas son:

- Estrategia: determinan la dirección.
- Estructura: determinan el lugar donde está el poder para la toma de decisiones.
- Procesos: tienen que ver con el flujo de la información en la empresa.
- Personas: tienen influencia y muchas veces definen los *skills* y enfoque mental de la fuerza de trabajo.
- Recompensas: tienen influencia en la motivación de los empleados para llegar a los objetivos organizacionales.

El mensaje a destacar detrás de este framework es que la empresa es mucho más que la estructura y que no sirve que cada área funcional se desempeñe al máximo sino hay un alineamiento y coordinación para llegar a los objetivos.

Es en este análisis de los problemas de alineamiento que existían en las empresas que visitaba, donde Galbraith descubre que una organización debe estar centrada en el cliente para subsistir. Y una organización *Customer-céntrica* es aquella donde sus capacidades, personas, estructura, sistema de

recompensas y procesos están diseñados con foco en el cliente. Todo esto bajo el paraguas de una estrategia a nivel general dentro de la organización, que ponga al cliente como centro de la misma. Por ejemplo, cuando la empresa quiere definir los indicadores de calidad de un producto, va a considerar cómo los clientes están definiendo la calidad, o cuando la empresa quiere validar la efectividad de canales, no va a tomar simplemente los porcentajes de ventas provenientes de cada canal, sino que van a realizar *focus group* con grupos de clientes para entender sus preferencias para el futuro.

En el libro “Designing the Customer-Centric Organization” (Galbraith 2005), de lectura fundamental para todo directivo que está encarando un proceso de transformación, se apoya en experiencias como consultor donde acompañó a clientes en este camino de cambio para pasar de *product-centric* a *customer-centric*. En estas experiencias parte de la diferencia entre estos dos tipos de organización. Una busca todos los usos posibles y clientes para sus productos, en cambio la otra, parte de las necesidades de su cliente e intenta venderle la mayor cantidad de productos y trabaja en la integración de los mismos. A continuación menciono las principales diferencias entre estos 2 tipos de organización:

		Organización centrada en el Producto	Organización centrada en el Cliente
ESTRATEGIA	Objetivo	El mejor producto para el cliente	La mejor solución para el cliente
	Oferta principal	Nuevos productos	Paquetes de productos personalizados mas servicios, mas consultoría, mas soporte
	Creación de Valor	Productos novedosos, nuevas funcionalidades, nuevas aplicaciones	Personalización para la mejor solución global.
	Cliente más importante	Cliente más sofisticado	Cliente más rentable, más leal.
	Prioridad	Portfolio de productos	Portfolio de clientes.
	Pricing	Precio de mercado	Precio por valor, riesgo.
ESTRUCTURA	Organización	Centros de beneficio por producto	Segmentos de clientes, Centros de

			beneficios por clientes
PROCESOS	Procesos clave	Desarrollo de nuevos productos	Gestión de relaciones del cliente, desarrollo de soluciones.
RECOMPENSAS	Métricas	Numero de productos Resultados por productos Participación de mercado	Participación de cliente Satisfacción de clientes Retención de clientes Valor del ciclo de vida del cliente.
PERSONAS	Enfoque	Poder en las personas que desarrollan productos	Poder en las personas que gestionan las relaciones con los clientes y tienen gran conocimiento de sus negocios
	Procesos Mentales	Pensamiento divergente: ¿Cuántos usos distintos para el producto?	Pensamiento convergente: ¿Qué combinación de productos es mejor para el cliente?
	Enfoque de Ventas	Del lado del vendedor	Del lado del comprador
	Cultura	Cultura de nuevos productos: abierto a nuevas ideas, experimentación.	Cultura de la gestión de relaciones: Buscar formas de satisfacer al cliente.

Product-centric vs Customer Centric
Fuente: Elaboración sintética en base a Galbraith (2005)

En el libro menciona dos ejemplos radicales donde se ve claramente la tensión que existe entre una unidad de negocios centrada en el cliente y una centrada en el producto: IBM y Chase Bank.

IBM fue históricamente una empresa claramente enfocada en el producto. Cada unidad de negocio se comportaba como una organización aparte y si bien había sinergias y se compartían algunos costos básicos, no habían incentivos claros para que una unidad de negocios haga crecer el negocio de las otras. Se estaba desperdiciando el potencial que significa presentarse a un cliente como la principal empresa de tecnología del mundo. Al no estar alineadas las distintas unidades de negocio (Hardware, Software, Servicios, etc.) se perdían los beneficios para el cliente al momento de contratación. Desde mi experiencia

en la unidad de consultoría de negocios (Global Business Services): Es invaluable la ventaja que se puede obtener al momento de una oportunidad de negocios cuando un Banco quiere, por ejemplo reemplazar su plataforma de Home Banking. El cliente no quiere solamente comprar un Software. No está buscando contratar un servicio de consultoría. No quiere comprar nuevos equipos de hardware para el procesamiento de operaciones online. Tampoco quiere buscar un financiamiento para emprender el proyecto. Ni tampoco quiere contratar a una empresa para realizar el mantenimiento o directamente operar sus negocios digitales para banca minorista. Lo que sí quiere es reemplazar el portal digital y necesita de todo lo nombrado anteriormente para poder lograrlo. IBM puede resolverle todas las necesidades juntas con productos o servicios propios sin tener que acudir a subcontratos ni acuerdos con terceros.

Cuando Galbraith fue a IBM se encontró con una empresa mucho menos integrada y completa, ya que IBM emprende desde 2003 con la compra de los servicios de consultoría de Price Waterhouse Coopers y luego con sucesivas compras de empresas de Software, una transformación que la convirtió en el socio de negocios más completo para el mercado de soluciones corporativas. De todas formas ya se vislumbraba un cambio en necesidades de los clientes de IBM. Si bien seguían comprando computadoras personales, servidores o equipos de desarrollo, también estaban empezando a solicitar por ejemplo, un *call-center* o una *software factory* para mantener sistemas legados.

Este cambio de mentalidad Galbraith lo nombra como “El auge de la dimensión del cliente” (Galbraith 2005) y entre los 4 factores de cambio, el quinto es “El pedido por parte del cliente de soluciones”. Usando el caso IBM explica que la venta de soluciones o sistemas no es lo mismo que vender un conjunto de productos *stand-alone* agrupados en un mismo contrato con un descuento por cantidad. Las soluciones generan un valor mayor en el cliente empaquetando e integrando productos y servicios de una forma que el cliente no podría hacerlo eficientemente.

Otro de los 4 factores de cambio que explicaba era la preferencia de clientes hacia *Partnerships* y relaciones a largo plazo. Lo ejemplifica con otro caso pero bien se puede pensar en IBM. Pensar cómo cambió la estrategia para hacerse más atractivo como *partner* de negocios. Incorporando capacidades, productos, adaptando las formas de contratación y logrando meterse en la estrategia del

cliente apuntando a altos directivos y ejecutivos de negocio (no solamente al CIO y ejecutivos de tecnología y Sistemas como pasaba históricamente).

El otro ejemplo que destacamos del estudio de Galbraith sobre Customer Centricity es **Chase Bank**. Cuando menciona que el tipo de organización (orientada al producto o al cliente) está inculcada en la cultura de la empresa aclara que, si se trata de una empresa grande (como Chase Bank) se permiten ambas según en qué área del banco se pone foco. Por ejemplo se contraponen el fuerte enfoque de producto que tienen los oficiales comerciales en las sucursales de Chase Manhattan Bank con el claro enfoque customer-céntrico que tienen los asesores y managers de Chase Private Banking. Los primeros desde la sucursal, buscan empujar hacia el mercado la mayor cantidad de tarjetas, préstamos, apertura de cuentas, y otros productos ya sea comisionados o recompensado por la Gerencia por significarles ingreso de activos. En cambio Chase Private Banking apunta a clientes del segmento más alto, de mucho valor, ya sea por ingresos o montos altos transaccionados. Los asesores buscan mantener relaciones a largo plazo. Se busca ofrecerle al cliente no todos los productos posibles, sino la inversión indicada para cada situación, buscando mejorar la posición consolidada del cliente, generarle ingresos extra y así generar un *partnership* que, a la larga significará mayores beneficios para el banco. El resultado se mide por retención de clientes, satisfacción de los mismos y crecimiento de activos.

Cerrando la teoría propuesta por Galbraith, la industria financiera es un mercado con un comportamiento históricamente enfocado en el producto. A partir de cambios tecnológicos, de información y de comportamiento que mencionamos antes, el poder se inclinó desde el vendedor hacia el comprador. Esto hace que considerar la dimensión del cliente no sea una opción si no queremos perder clientes con la competencia. No todos los bancos ni todas las unidades de negocio de empresas de la industria deben tener el mismo nivel de *customer-centricity*. Es necesario encontrar el nivel óptimo antes de adentrarnos en un proceso de transformación del cual hablaremos en los próximos capítulos de la tesis.

Ranjay Gulati es profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y director de la cátedra de Comportamiento Organizacional. Experto en temas de liderazgo,

estrategia y diseño organizacional, realiza trabajos de consultoría en importantes empresas multinacionales. Ha investigado sobre la necesidad e implicancias de la colaboración dentro de la empresa y especialmente entre compañías (con sus socios de negocios). Esta integración es propuesta luego de analizar múltiples casos como consultor donde se encontró con un entorno de negocios exigente con clientes potenciados, que ya no esperan expectantes qué nuevo producto va a ofrecer una empresa sino que quieren exclusivamente que sus necesidades (nuevas o preexistentes) sean satisfechas. Este cliente tiene acceso a una enorme cantidad de información de los productos que ofrece mi empresa, y también puede compararlos fácilmente con los productos y servicios de la competencia (Gulati 2010). Si pensamos en la industria financiera, el cliente no necesita acercarse hasta la sucursal de la competencia. Ni siquiera es necesario que ingrese a la página de internet de otro banco. Simplemente tiene que buscar por ejemplo “crédito hipotecario” en Google para que le llegue al mail, o le aparezca un banner en Facebook o Youtube con una oferta especial de crédito hipotecario que hasta ahora no tenía en cuenta. Este es solamente un ejemplo de lo desprotegido que se encuentra un banco con respecto a la competencia, si no hace los deberes en mantener la fidelidad de sus clientes actuales y actualiza su estrategia hacia una realmente *customer-céntrica*.

Igual que proponía Galbraith, la solución es alinear a toda la organización en torno al cliente. Pero Gulati, con un pensamiento práctico, pone el foco en las acciones que debe realizar la empresa para encarar este desafío y así permitir la subsistencia de la empresa en este entorno. Lo que busca es una solución que le de resiliencia para soportar los vaivenes de la economía. La solución que propone es la integración.

La integración ya sea interna o externa a través de socios de negocios no es algo novedoso, ni parece ser por si solo una solución a mi problema de fidelización de clientes. Por eso tenemos que explicar el razonamiento atrás de la propuesta del profesor Gulati. En una entrevista para el Harvard Business Review (Gulati 2015), explicaba que la integración interna no debe buscar, como propone Galbraith, romper por completo los silos de producto para alinear la organización alrededor del cliente. Gulati aclara que el objetivo de la integración interna es lograr una colaboración entre las áreas funcionales y

unidades de negocio de la empresa. Esta colaboración no se busca como sucedía antes, para optimizar la producción, sino por motivos externos, por cambios en las necesidades del cliente. Es por eso que define la integración interna como: “alinear sus productos, tecnología, áreas funcionales, unidades de negocio regionales/internacionales y operaciones de soporte para obtener soluciones centradas en el cliente de una manera sistémica y flexible”. A esto le agrega la aclaración: “...sin eliminar definitivamente los silos de producto, que son muchas veces cruciales para la innovación y/o para generar conocimiento de marketing y desarrollo de producto” (Gulati 2010). La empresa no puede estar siempre mirando hacia afuera, hacia los clientes, hay procesos que no se pueden tercerizar ni realizar contemplando exclusivamente factores externos, que son los mencionados por Gulati.

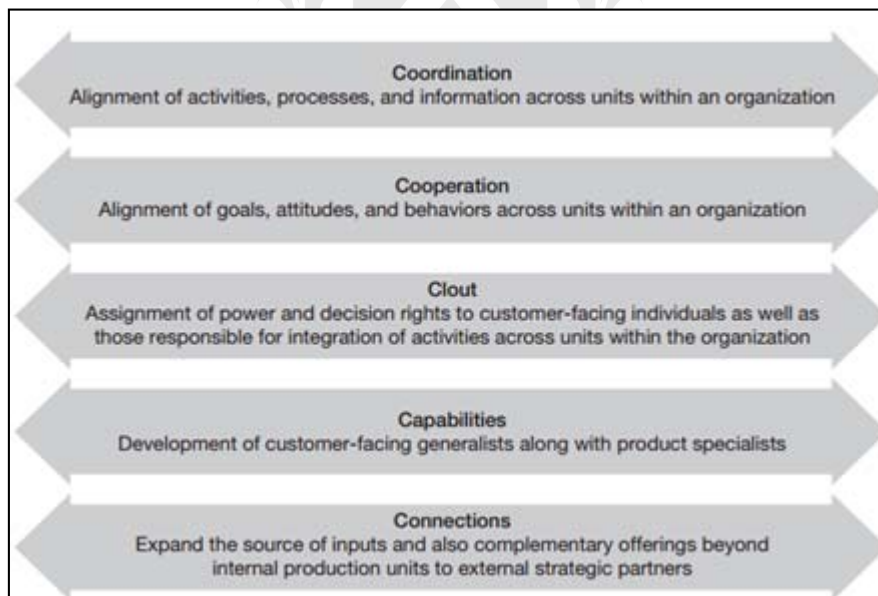
Sacando estos procesos indispensables, la idea de Gulati es lograr, a través de la asociación con *partners* externos, por un lado encoger el *Core* y por otro expandir su negocio ofreciendo un más amplio e integrado set de productos y servicios. Se trata de asociaciones enfocadas en el cliente, que requiere mucho más que controles y SLAs² para subsistir. Se debe realmente tener la misma dirección (empresa y partner) en cuanto al cliente objetivo. Un ejemplo a este tipo de integración es el logrado por determinados bancos formando *partnerships* con empresas de seguros, o empresas de turismo para gestionar, dentro de una misma cuenta, productos y servicios diversos, de mucho valor para el cliente. El caso más reciente de integración externa en la industria financiera es la aparición de las APIs³ para banca *mobile*. Se trata de abrir el juego ofreciendo a terceros la plataforma financiera del banco para que estos puedan ofrecer a sus clientes servicios bancarios a través de aplicaciones para Smartphone (BBVA 2015).

El siguiente cuadro resumen de la metodología de Gulati, muestra el proceso natural que tendría una organización que quiere adoptar un enfoque customer-céntrico a través de la integración. Primero un proceso interno de alineamiento de la organización: Coordinación para los procesos y actividades; y Cooperación para los comportamientos y objetivos entre las distintas unidades

² SLA - Service level agreement: Acuerdo convenido entre cliente y proveedor sobre el trabajo a realizar con indicadores de niveles aceptables para dar por cumplido el trabajo.

³ APIs - Application program interface: En este caso se busca exponer información bancaria a terceros para que estos desarrollen aplicaciones que aporten a la experiencia total del cliente.

de negocio. Como tercer punto, agrega la Influencia como el paso necesario de trasladar el poder hacia los empleados con contacto con el cliente y a los responsables de los procesos de integración (Gulati 2010). No es extraño en banca *retail*, encontrarnos con Ejecutivos que conservan un enorme poder y jerarquía, liderando un área de negocios que dejó de ser hace tiempo el centro de la estrategia (ej. Gerente de Tesorería). Solucionado este punto, propone potenciar las capacidades desarrollando las carreras de generalistas enfocados en el cliente, sin descuidar los especialistas enfocados en el desarrollo de productos. Finalmente propone potenciar a través de *partnerships* externos, los canales comerciales a la vez que agregar productos y servicios complementarios para ofrecer a mis clientes. Se busca encoger el *core* del negocio pero aumentar el alcance. A empresas de la industria financiera les es muy difícil desprenderse de operaciones que históricamente formaron parte del *core* del negocio, lo que genera una barrera para el cambio importante.



Toolkit de resiliencia: las 5 palancas.
Fuente: Gulati 2010

Resumiendo el estudio de Ranjay Gulati, se demuestra que la integración interna y externa, le permitirá a la empresa sacarle el mayor jugo posible a la especialización y a las competencias individuales internas o externas, para generar un mayor valor para sus clientes y, a fin de cuentas un mayor beneficio para todos.

Peter Fader es profesor de marketing de la escuela de negocios Wharton y director del Wharton Customer Analytics Initiative, un centro de investigación académico de la universidad de Pensilvania con foco en el desarrollo y aplicación de métodos analíticos de información de clientes.

El profesor Fader trae la visión de marketing a la discusión. No solo por su área de expertise, sino por encarar el mismo tema (Customer Centricity) preguntándose primero: ¿quién es el cliente que quiero poner en el centro de mi organización? ¿Son todos mis clientes?

Por eso lo primero que hace es resaltar el error en que se incurre cuando se igualan los términos *Customer-friendly* con *Customer-centric*. El primero está relacionado con ofrecer un buen servicio, preocuparse por la atención del cliente y estar atento a nuevas necesidades, para crear nuevos productos o servicios. Pero es muy distinto al segundo, que si bien incorpora estas cualidades de excelencia en la atención, no quiere decir que se vaya a atender a todos los clientes por igual. Vamos a determinar cuáles clientes voy a poner en el centro de mi organización, cuánto voy a invertir en cada cliente, de manera de tratar a los que realmente generan un mayor valor de una manera preferencial (Fader 2010).

Es por eso que dice que Starbucks o Nordstrom son *Customer-friendly* y no *Customer-centric* ya que tratan a todos sus clientes por igual. Si bien existen programas de pertenencia o fidelización, se trata más de campañas de marketing o comunicación que una estrategia de negocios.

De aquí surge la posibilidad de incorporar el siguiente paso (Customer-centricity) en la industria financiera. Si tomamos las 3 estrategias competitivas genéricas: 1) Liderazgo general en costos, 2) La diferenciación y 3) De nicho o de foco (Porter 1982), pareciera que la industria financiera descuidó la tercera, por requerir una intimidad con el cliente necesaria para ofrecerle la mejor solución total. ¿Pero hay realmente una limitación en este tipo de organizaciones para lograrlo?

Pensemos en potencial: si contamos con una infraestructura sólida de información, tengo la posibilidad de obtener una rentabilidad por cliente bancario, o lo que es más útil según Fader al momento de analizar mis clientes: el CLV (customer lifetime value). Usando información histórica de productos e interacciones con los distintos canales, puedo obtener detalle de consumos y

relaciones. Por último cruzando toda esta información con modelos estadísticos poblacionales puedo fácilmente determinar mi cliente objetivo (Fader 2012). Es lo que intentan hacer los bancos con la segmentación de clientes, pero con distinto nivel de maduración (todavía existen empresas de banca minorista que segmentan únicamente por el nivel de ingreso que se puede obtener de la cuenta haberes).

Fader resalta los siguientes errores al momento de analizar información de clientes:

- 1) Cuando se analiza los costos de adquisición de clientes usar CPA (costo por adquisición) esperando resultados inmediatos de cada acción de marketing en vez de usar el CLV (valor de vida del cliente) para definir acciones futuras.
- 2) Usar un cliente “promedio” para la toma de decisiones en cuanto a retención de clientes es un error común. Más aún considerando que un banco tiene clientes de valor tan dispar (un cliente de renta alta que maneja cientos de miles de pesos al año en comparación con un cliente base que apenas tiene movimientos en la cuenta).
- 3) Muchos directivos de banca usan gran cantidad de recursos en el desarrollo de clientes actuales basándose únicamente en la métrica *share-of-wallet* (porción del ingreso utilizado en mis productos financieros). Fader propone analizar información externa disponible (saldos del cliente en cuentas de la competencia, historial de transacciones y momento del ciclo de vida del cliente) antes de invertir indiscriminadamente en aumentar la cantidad de productos y posición de dinero en el banco. Históricamente en la banca resultaba más rentable crecer mediante compra de cartera a otro banco. Pero como venimos explicando, el escenario hoy es diferente y el cliente de la competencia está más accesible si un banco se adelanta a resolverle una necesidad ofreciéndole nuevos productos y/o servicios.

Sintetizando el enfoque del profesor Fader, el primer requerimiento de una empresa *customer-céntrica* es la capacidad de entender a sus clientes de una manera cercana, al punto de permitirle diferenciar entre un cliente especialmente valioso del resto y poder segmentar a partir de esta información para ofrecer una atención y condiciones especiales a este grupo selecto.

La segunda condición es, como proponen los autores antes mencionados, tener la habilidad organizacional y operativa para ofrecerle a los distintos tipos de cliente distintos productos y servicios.

Pero volviendo al primer punto, que es el realmente novedoso del libro de Fader: se debe realizar la segmentación de clientes considerando el CLV (que es mucho más que la historia y la rentabilidad que genera). Utilizar modelos matemáticos para obtener indicadores e información de clientes diversa, es un factor fundamental para llegar a tener un banco realmente Customer-céntrico, y es la base para luego seguir edificando los procesos e infraestructura futura. Uno de los puntos más importantes para nutrir estos modelos es contar con un sistema y estrategia de CRM (Customer Relationship Management) que sea confiable. Pero no puede ser la única fuente, es importante combinar información interna y externa para no perdernos de identificar clientes de mucho valor.

2.2 Análisis del mercado de Consultoras de Negocios

Este capítulo toma el análisis de consultoras de negocios para describir las características internas y externas del mercado que justifican la implementación de un enfoque customer-céntrico.

El Boston Consulting Group en su informe Customer-centricity for Retail Banking de 2012 define a Customer-centricity como “una forma de hacer banca basada en la confianza y la equidad que utiliza el conocimiento de los clientes para satisfacer sus necesidades y lograr relaciones sostenibles, de valor y a largo plazo.” Esta definición abarca varios de los temas tratados por los anteriores autores: Recuperar la confianza (King 2010), utilizar el conocimiento del cliente (Fader 2012), satisfacer sus necesidades (Galbraith 2005). Tomando esta definición inicial buscamos en este capítulo darle fundamento con datos del mercado y aportar el sustento que toman las consultoras de negocio para impulsar un cambio hacia una estrategia de foco en el cliente.

El BCG ve a esta estrategia como una respuesta de la industria a un panorama desafiante global. Ya no es posible llegar a los niveles de crecimiento y rentabilidad de décadas pasadas, se debilitaron las barreras de entrada con la incorporación de nuevas tecnologías, y existe un nuevo cliente potenciado.

Este cliente es capaz de comparar online ofertas y productos contra los de la competencia, acceder a comentarios y subir a redes sociales su experiencia con determinado canal del banco. Para agravar la situación se trata de un cliente herido, por la crisis financiera y también por la desatención de su banco. Entonces, este cliente ahora está dispuesto a dejar su institución financiera principal para ir a la competencia sin sentir culpa, y generalmente sin perjuicio económico ya que luego de la crisis los clientes bancarios buscaron en su mayoría productos básicos, de poca complejidad y márgenes bajos para reducir el riesgo (BCG 2012).

Lo anterior fue centrándonos en el cliente, pero si nos centramos en la industria, también existen hechos que afectaron de forma considerable los márgenes. Por un lado, la incorporación de nuevas regulaciones que buscaban defender al cliente desprotegido luego de la crisis y mejorar la transparencia con respecto a cargos y tasas, y por otro lado las normas BASEL III que atacaron directamente la rentabilidad de los bancos aumentando los importes de tenencia mínimos y limitando los activos donde estos pueden invertir.

Según este estudio del BCG este panorama desalentador hace imprescindible generar relaciones profundas a largo plazo con los clientes bancarios.

Siguiendo con el análisis del camino hacia una estrategia de foco en el cliente, la publicación "Getting to Know You: Building a Customer-Centric Business Model for Retail Banks" de **Price Waterhouse Coopers** – Financial Services Institute realiza un paneo de razones tanto externas (del mercado) como internas (de las instituciones financieras y la industria financiera en general):

En primer lugar, como ya mencionamos al inicio del trabajo, describe a la banca retail como empresas construidas alrededor de silos de producto. Explica que cada innovación que fueron lanzando al mercado, desde las primeras cuentas corrientes de demanda electrónica, hasta los préstamos de tasa variable por ejemplo, fueron creados y mantenidos en silos autónomos (con su propios modelos de ventas y distribución, tecnología, e infraestructura operativa). Esto sumado a la cantidad de M&A⁴ que se dieron en la industria

⁴ M&A (Merges and acquisitions): Compras de empresas y fusiones. En el caso de la banca son históricamente muy frecuentes como método de crecimiento (incorporando una cartera de clientes) como contrapartida del crecimiento orgánico.

generó como resultado el panorama organizacional actual:

- Generalmente no existe una estrategia de cross-selling empresarial sino iniciativas aisladas.
- El negocio de tarjetas de crédito está separado del resto los productos activos de los bancos.
- Existen plataformas tecnológicas separadas y muchas veces redundantes, con sus equipos de soporte replicados por cada Silo de producto (IT, Riesgo, Administración, Finanzas, etc.)
- Se hace muy difícil sino imposible generar reportes agregados para funciones clave (riesgo, finanzas, información de clientes, regulatorios, etc.) en tiempo y forma.

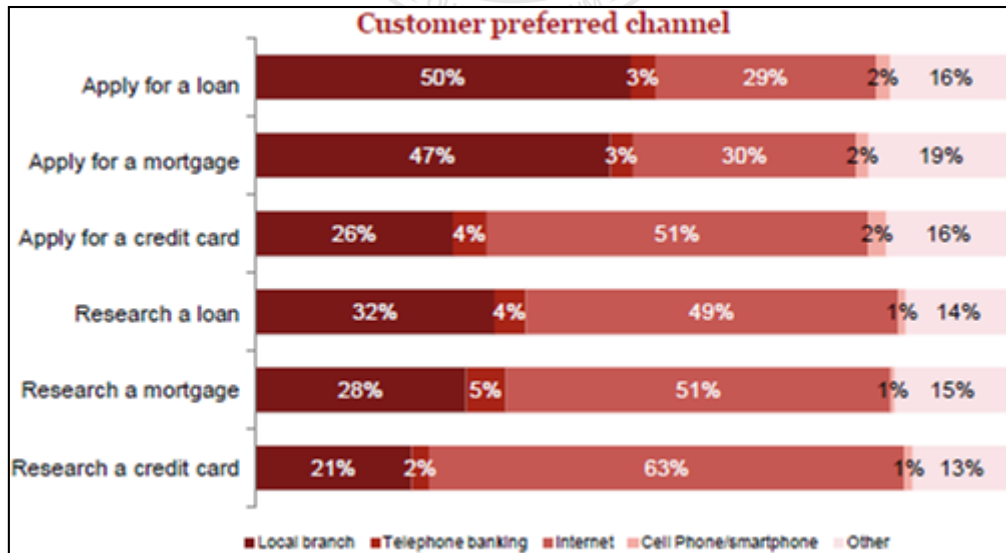
También en el plano interno, otro punto a destacar del panorama actual es el referente a las comunicaciones. Para los Bancos centrados en los productos les es extremadamente difícil catalogar dentro de un segmento comercial y seleccionar el tipo de comunicación y presupuesto indicado. Para lograr comunicaciones eficientes es necesario no solo cambiar el foco de la organización sino invertir en nuevas tecnologías para capturar información relevante de mis clientes. Algunas instituciones especializadas en Créditos están logrando a través de estas tecnologías adelantarse a necesidades futuras y preparar nuevos productos y servicios o alternativas de ofertas antes que el cliente decida solicitar un crédito (PWC 2011).

Cerrando el plano interno, PWC analiza la resistencia de la propia empresa para la implementación de una estrategia *customer-céntrica* y las separa en 3 puntos:

- Riesgo personal: El estudio explica que la relación entre el riesgo y recompensa para el Management, a la hora de tomar la decisión de realizar un cambio en la estrategia de clientes tendía al status quo. Sacar el foco del producto y llevarlo al cliente lleva aparejado despidos, reducción de responsabilidades, o implica una inversión grande en infraestructura que muchas veces se intentó evitar.
- Complejidad de Integración: Se trata de un riesgo de ejecución de los proyectos. Cambiar el foco significa consolidar muchos de las plataformas tecnológicas y operaciones de las múltiples líneas de producto.

- Conflicto de prioridades entre Silos: Los modelos actuales de locación de costos, revenue e inversiones muchas veces no soportan proyectos corporativos. Por ejemplo, es común que una línea de negocio priorice un proyecto propio de reducción de costos por sobre uno global, por más que el segundo genere un mayor resultado. La responsabilidad compartida sobre un proyecto hace que se congelen este tipo de iniciativas.

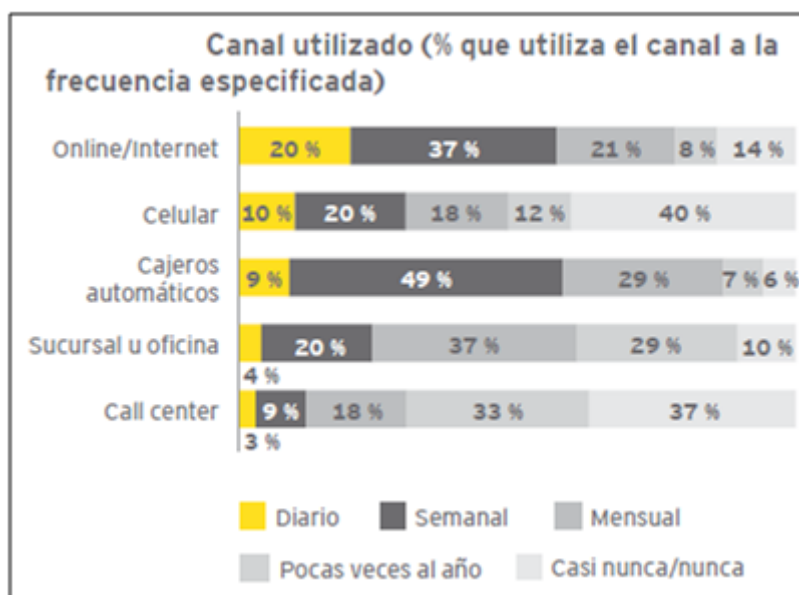
Pasando al plano externo, destacamos 2 tecnologías disruptivas que están generando tanto oportunidades como desafíos para la banca: La tecnología *mobile* y las redes sociales. Ya fue mencionado en el planteo del problema pero no queríamos dejar de destacar algunas características de estos canales. El siguiente gráfico, si bien ya tiene 4 años (se basa en una encuesta del 2011 realizada en clientes de banca retail de Estados Unidos) muestra como ya se confirmaba el uso del canal digital para casi todos los productos posibles, y se empezaba a mostrar el uso del canal *mobile* para muchas de las consultas bancarias.



Canal preferido por el cliente por tipo de operación
Fuente: PWC survey of consumer retail banking 2011

Para respaldar esta información, la encuesta de EY “Ganar a través de la experiencia del cliente” realizada a clientes de banca retail en 2014 la banca *mobile* tiene una penetración del 60%, en general no como usuarios habituales pero confirma que ya probaron el canal. Ahora está en las instituciones financieras mejorar la experiencia del cliente en este canal alternativo migrando

funcionalidades, mejorando temas de seguridad y tiempos de respuesta para llegar a una adopción completa por parte del cliente.

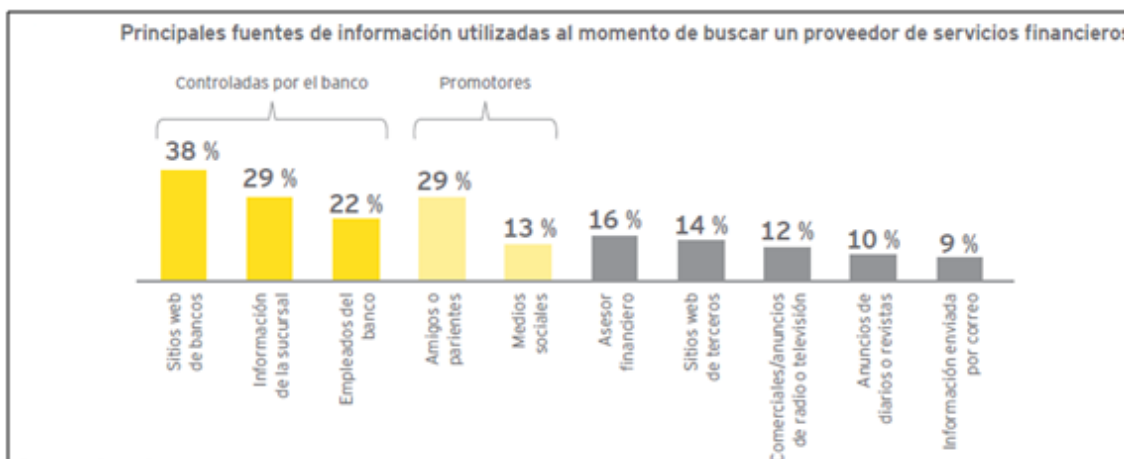


Porcentaje de uso del Canal para la frecuencia especificada
Fuente: Ernst&Young 2014

Vamos a ver más adelante las aplicaciones del canal *mobile* tanto en banca como en otras industrias, pero es importante entender que los clientes están solicitando que los servicios vayan hacia ellos, cuando quieran y ya mismo. Y el cliente se muestra ansioso por encarar sus necesidades financieras desde el celular. Un caso de estudio en tecnologías móviles es el lanzamiento de la primera aplicación de banca *mobile* de Bank Of America. La misma fue un éxito en cuanto a cantidad de descargas y uso, pero tuvo una de las peores calificaciones de usuario. Esto demuestra que el cliente bancario prefería usar una aplicación mala en lugar de usar otros canales (King 2014).

Con respecto a las Redes Sociales, PWC lo nombra como un desafío porque sin proponérselo los bancos se encontraron con una canal directo con sus clientes que, si no es gestionado correctamente se puede generar mucho daño de marca. La oportunidad está en potenciar la comunicación boca-en-boca pero usando las redes sociales. Todo lo que el banco esté haciendo bien se va a potenciar por este canal y todo lo que está fallando también se va a distribuir sin límites de segmento, país o región. En el siguiente gráfico de la misma encuesta a clientes de Ernst&Young (2014) se separan las fuentes de información utilizadas al momento de buscar una empresa de servicios

financieros. Medios sociales es utilizado por 13% del total de encuestados. Esta proporción va creciendo exponencialmente ya que se trata de un canal dominado por jóvenes.



Principales fuentes de información utilizadas al buscar un proveedor de servicios financieros
Fuente: Ernst&Young 2014

Existen otros usos para la enorme cantidad de información de clientes que se puede encontrar en las redes, que vamos a desarrollar más adelante. Lo importante es entender que al explotar este tipo de modelos se generó información pública disponible para que cualquier empresa pueda utilizarla. Y se trata de información especialmente útil para las empresas de servicios financieros.

San Andrés

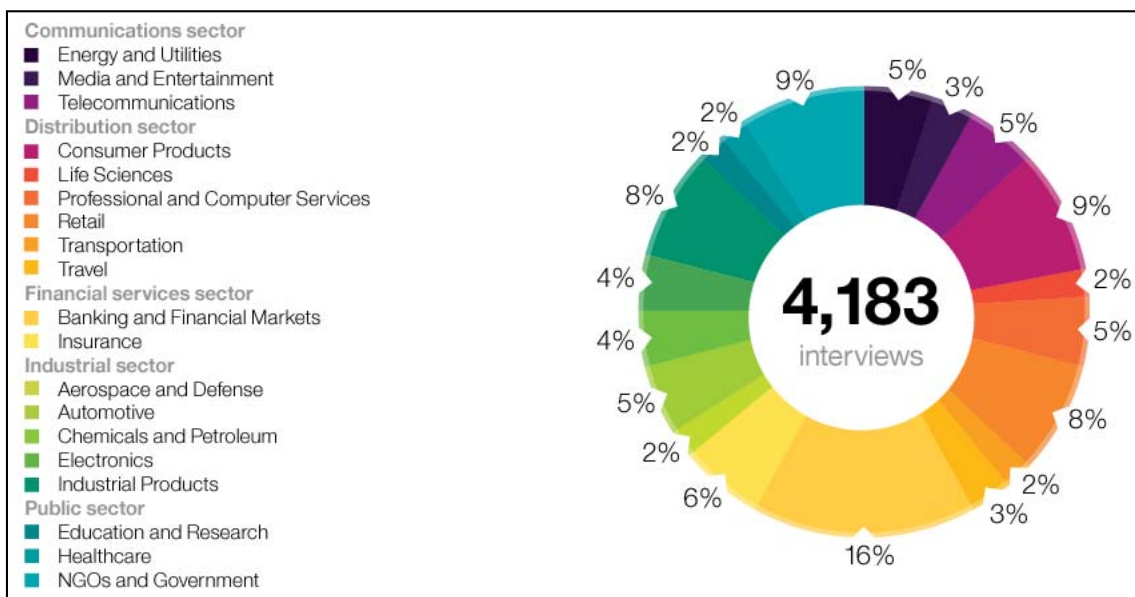
2.3 Insights de la Industria

En este capítulo vamos a analizar la opinión del ejecutivo de la industria financiera. Este nuevo ángulo del estudio nos ayudará a confirmar y darle una mirada interna a lo analizado en capítulos anteriores sobre customer-centricity. Para entender las problemáticas del mercado local e internacional utilicé los C-Studies⁵ (CEO, CMO y CFO especialmente) del IBM Institute for Business Value lanzado en el 2013 donde se entrevistó a la cúpula de los principales bancos obteniendo *insights* de sus perspectivas, preocupaciones y opinión sobre las distintas problemáticas y desafíos de la industria.

Como vemos a continuación, la industria financiera fue el eje y principal foco

⁵ CxO Studies: Hace referencia a los directivos funcionales de más alto rango de una organización. CEO (chief executive officer), CMO (chief marketing officer) y CFO (chief financial officer)

del estudio, por ser la industria más desarrollada como clientes de IBM (por su enorme gasto en tecnología y servicios). También se entiende la importancia que le da IBM a la industria por el tamaño de las empresas que la componen, que hace que sea necesario contar con directivos funcionales de gran peso que aportan a la investigación opiniones y definiciones muy importantes a la hora de entender el futuro de una Industria. En el siguiente gráfico se puede ver que sumando Banca, Seguros y Mercados de Capitales llegamos al 22% del total de entrevistas.



Porcentaje del total de entrevistas realizadas por industria
Fuente: IBM 2013

Durante una de las cientos de entrevistas recopiladas un Director de uno de los principales bancos privados de Bélgica dijo: “Cualquier cosa que hagamos nos tendríamos que preguntar antes: ¿Qué impacto tiene esto en nuestros clientes?” Otra vez, se trata de poner al cliente en el centro de la organización. ¿Pero de qué forma? No solo al momento de desarrollar los productos, tiene que estar presente cuando desarrollamos la estrategia de Marketing y Ventas, tiene que estar presente cuando mantenemos o mejoramos nuestros Sistemas Core, y tenemos que incluirlo al momento de tomar decisiones sobre la cartera y segmentación de clientes (Ej. ante cambios en el modelo de cobertura, ante una M&A o ante una inversión para diversificar los negocios del banco). Por eso lo que dice el directivo del banco belga es tan importante: el cambio debe estar primero en la forma de pensar de todos los empleados (IBM 2013).

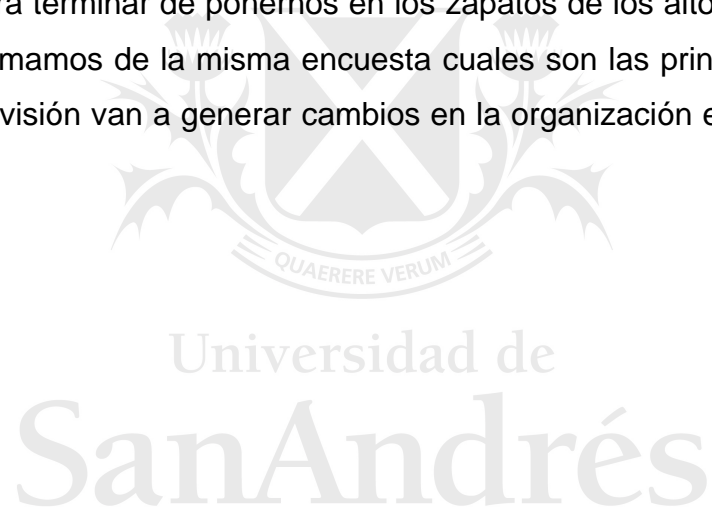
Por otro lado, como uno de los principales problemas para encarar una industria cambiante e incorporar las nuevas tecnologías dentro del negocio del banco es el tema generacional. Un alto ejecutivo de una de las principales empresas de servicios financieros Suiza comentaba: “El equipo de Management se está poniendo viejo. Necesitamos sangre nueva para abrir la discusión a nuevas tecnologías y media”. Ejecutivos de la industria que no están familiarizados con, por ejemplo redes sociales o el canal *mobile* les cuesta por sobremanera tomar acciones sobre esas tecnologías. Existe un miedo latente al fracaso en una industria que no está acostumbrada a cambios radicales en su modelo de atención o estructura de precios. La realidad es que el perfil del ejecutivo tiene que cambiar junto con el cambio en la estrategia si se quiere que el cambio se pueda mantener en el tiempo (IBM 2013). Otro ejecutivo de una empresa de servicios financieros turca confesaba: “Ojala hubiera más voluntad para desafiar el status quo y hacer las cosas de forma diferente, y más aceptación al riesgo de fracasar”.

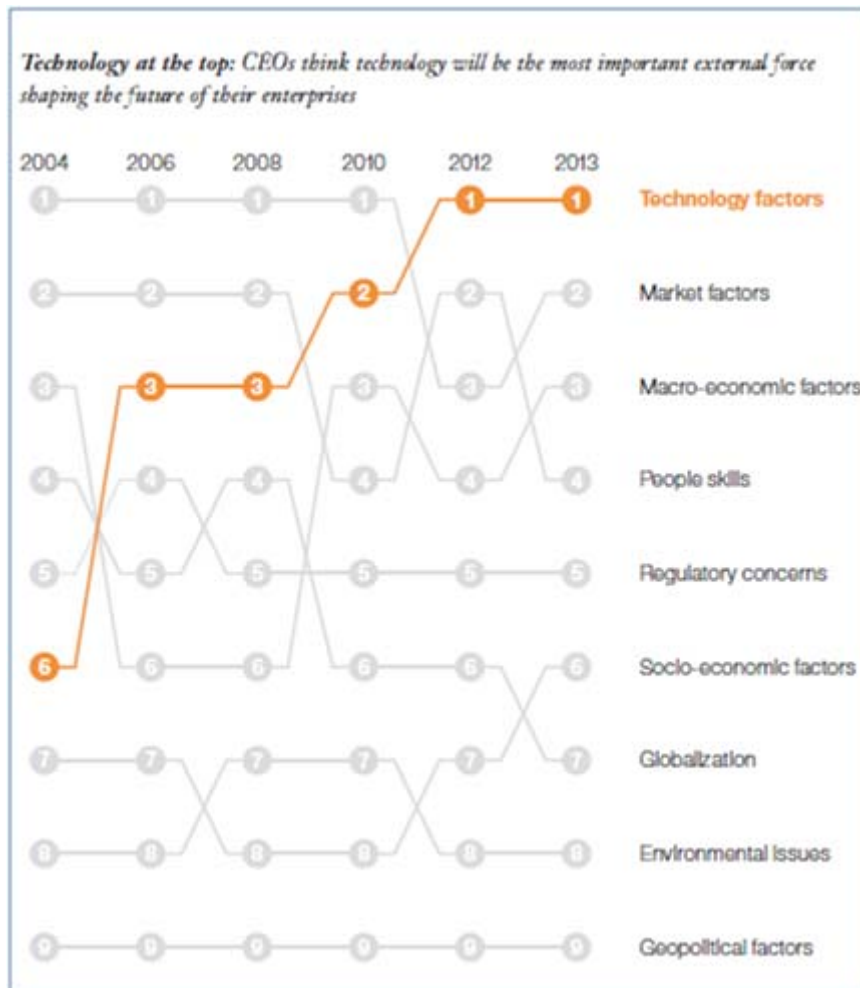
Siguiendo con esta línea, el líder ejecutivo de canales alternativos (por ejemplo *mobile* o Internet) tiene todavía en muchos bancos una jerarquía menor que el Líder de Sucursales. Esto se da, a pesar de que el porcentaje global de transacciones realizadas por estos canales alternativos llega al 95% del total! (King 2010). De esto se desprende que no solo se trata de encontrar el ejecutivo joven y aggiornato a los nuevos canales sino que es necesario darle la importancia que se merece dentro del organigrama. Un líder de canales alternativos no puede estar detrás del CIO, tiene que participar en la definición de estrategias comerciales, debe sentarse en la mesa chica donde se define el rumbo a seguir por la empresa.

Otro impedimento para el cambio que se desprende de estas entrevistas es la cultura de la empresa. Muchas veces el principal enemigo del cambio se encuentra dentro del ADN de la misma empresa. Suponiendo que conseguimos el ejecutivo joven, colaborativo, que lidera con el ejemplo y bueno para construir relaciones que carecían las empresas del punto anterior. Pero no alineamos los objetivos y recompensas hacia el nuevo modelo, no vamos a llegar a lograr consenso para impulsar ese cambio. Por ejemplo, el CIO de un banco de Canadá comentaba: “Una o dos personas tienden a dominar la discusión, por lo que no tenemos una participación completa de nivel ejecutivo

(C-Level) en reuniones de grupo”. En la misma línea el CEO de un banco de la República Checa comentaba: “Cada uno tiene su propio *profit center*, por lo que cada uno tiene sus propios intereses”. De este comentario, tan básico y directo se desprende la necesidad de rever el diseño organizacional del banco para contemplar proyectos de nivel corporativo, o donde se compartan costos y beneficio entre las áreas funcionales. Especialmente para las áreas de soporte donde se asignan presupuestos y horas de trabajo por proyecto, es muy difícil priorizar entre proyectos de por ejemplo, banca mayorista y minorista. Un correcto diseño organizacional es clave para lograr la colaboración verdadera entre los ejecutivos de las distintas áreas funcionales y evitar el estancamiento que genera el riesgo personal, cuando se encara un proyecto de transformación.

Por último, para terminar de ponernos en los zapatos de los altos ejecutivos de la industria, tomamos de la misma encuesta cuales son las principales fuerzas que según su visión van a generar cambios en la organización en los próximos años.





Ranking de importancia para el CEO de temas estratégicos por año
Fuente: IBM 2013

Es notable como en menos de 10 años la tecnología pasó del puesto 6 al 1ro, lo que significa un enorme desafío también para los partners y empresas de servicios que venden soluciones para la industria financiera. Los ejecutivos entienden que los factores tecnológicos son tan importantes porque son los posibilitadores de una mayor colaboración externa e interna. Externa significa de la empresa con los clientes. Como explicamos anteriormente, cada cliente quiere ser tratado como un individuo. Que se entiendan sus necesidades, gustos, hábitos, y a fin de cuentas, qué los mueve a tener determinados comportamientos. Esto requiere de una cercana colaboración entre la organización y los clientes. Por otro lado, los ejecutivos entienden que es necesario aceptar también la colaboración interna (entre empleados y ejecutivos) para hacer acelerar la innovación. Si bien para algunos proyectos clave se utiliza cada vez más staff externo (de consultoras especializadas) es necesario contar con la infraestructura tecnológica para lograr que los cambios

lleguen a buen término, y para esto los factores tecnológicos son los más importantes.



Universidad de
San Andrés

3. Experiencias

En este capítulo se describen las experiencias de industria recopiladas ya sea directamente de informes de gestión presentados por empresas de la industria, o a través de los autores y consultoras mencionadas en los puntos anteriores. Se seleccionaron los casos más ricos en metodología y en cuanto a evidencias. En este punto también se incorporan experiencias de otras industrias claramente más desarrolladas, que dan una idea de todo lo que se puede lograr si convertimos una institución financiera en una empresa *customer-céntrica*.

3.1 Modelos de otras industrias

Como nombramos anteriormente empresas de otras industrias avanzaron enormemente en lograr el foco en el cliente a través de estrategias claras y enfoques disruptivos, logrando una ventaja competitiva que muchas veces las ayudó a posicionarse como líderes. El estudio de “Banking on Customer Centricity” (McKinsey&Co. 2012) nombra dos caso tremendamente exitosos de los que la Banca puede aprender:

Apple, la más grande empresa de productos electrónicos, pone al consumidor en el centro de su estrategia de diseño de productos, pero fue innovador también en la forma de atención en sus tiendas. La forma abierta de sus Apple-Stores y la desestructurada forma de atención de sus empleados, que caminan por la tienda conversando con los clientes y asesorando, fue tremendamente efectiva. Se busca que el cliente se sienta como en casa, anticiparse a las consultas y ser proactivos ofreciendo el producto adecuado para las necesidades del cliente. Usando la separación de *product-céntrico* vs *customer-céntrico* analizado en el capítulo 2 (Galbraith 2005) nos encontramos con una empresa centrada en el diseño de productos (Prioridad=Portfolio de productos) donde la personalización es mínima (por ejemplo, las variantes de un Iphone 6 son limitadas). Como contrapartida, si pensamos en la cultura, está

formalmente enfocada en el cliente y en las posibles soluciones que se le pueden brindar a través de nuevos o actuales productos de Apple. Lo mismo si pensamos en el enfoque de ventas: en las Apple-Stores es muy raro que uno se sienta invadido por un empleado para venderle un producto. La estrategia es dejar que uno “juegue” con los productos y cuando uno consulta a un asesor, este se va a centrar en mi necesidad en vez de en querer venderme el producto más caro. Por ejemplo, es común escuchar un asesor recomendar: “Si no te interesa filmar con *slow-motion* te conviene ir por el iphone 5c en vez del 5s que casi duplica el precio”. Esto es poner el enfoque de ventas del lado del comprador ya que al sentir empatía, y generarse una relación Apple-Cliente el valor a largo plazo va a superar ampliamente de la ganancia adicional que pueda conseguir una tienda al vender un modelo más caro.

Por otro lado, vamos a analizar el modelo de atención de **Disney** en sus parques, donde existe una estrecha relación entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente. Se busca entrenar a los empleados para que sean capaces de anticiparse a las necesidades del cliente a través de una obsesiva atención a los detalles. De esta forma lograron “delegar el ownership del customer experience a la front line” (McKinsey&Co. 2012). Esta es una afirmación muy fuerte, ya que estamos confiando en los procesos de selección y capacitación de Recursos Humanos y, en especial en la cultura de la empresa, para cuidar el activo más importante la empresa: la marca. Esto no es solamente un deseo para los directivos de Disney, sino que está respaldado por una de los más desarrollados programas de capacitación de empleados: la Disney University. En el artículo “Deliver a World-Class Customer Experience” (Times Magazine 2013) se resaltan 12 tips y buenas prácticas que se enseñan en Disney U. entre las que se destacan:

- Disney le enseña a sus empleados que los clientes son invitados, en vez de unidades per cápita o un número de atención. Al enfocarse en las personas y no en números, la empresa no pierde de vista el elemento humano en la atención.
- Ninguna posición es tan importante como para que la persona no se tome el tiempo de levantar la basura. Disney promueve una cultura donde nadie está por encima de realizar determinado trabajo.

Ambas experiencias son trasladables a la industria financiera y nos dan ideas concretas de cómo aplicar una mentalidad *customer-céntrica* a, por ejemplo, un banco. Se podría aplicar la empatía de los asesores de Apple al asesor comercial que atiende a los clientes en la sucursal. No es algo simple de lograr, por la gran presión de los objetivos de venta que tienen los oficiales y gerentes de sucursal, pero nos da la idea de los beneficios que se pueden lograr en el largo plazo si adaptamos nuestras políticas de recursos humanos (selección, capacitación e incentivos principalmente). Del caso de Disney resaltamos en entrenamiento de las capacidades humanas en un programa global (del estilo Disney U) y el poner a la cultura y los valores de la empresa por sobre los egos y posiciones de los distintos empleados de un banco.

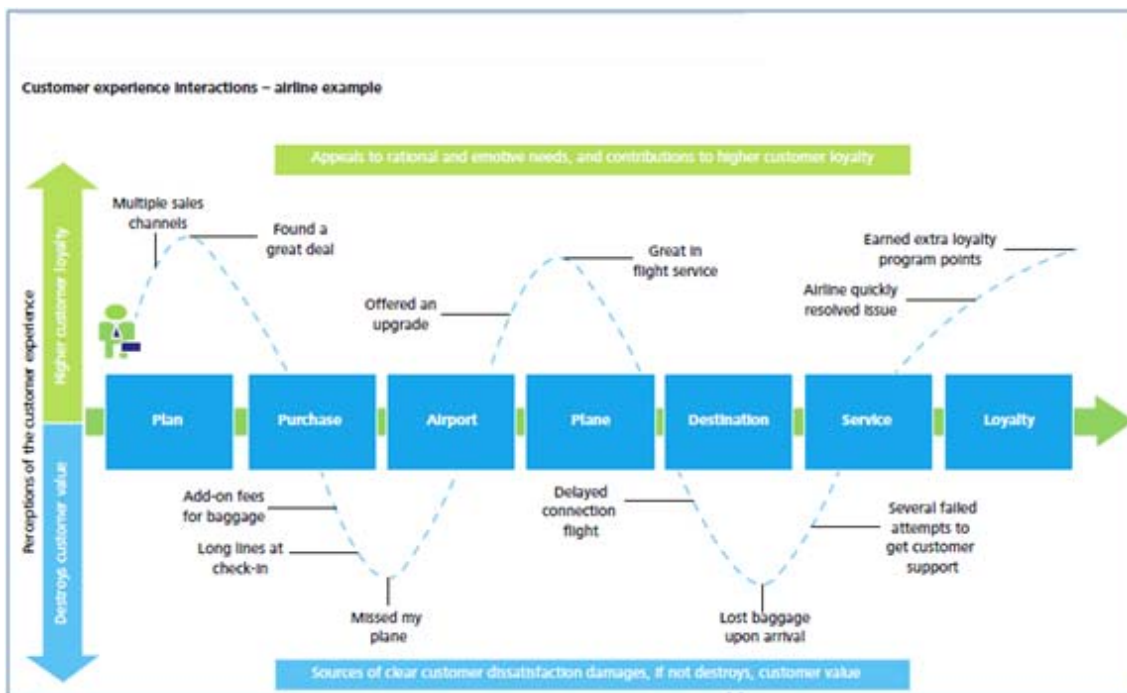
Como tercer caso de otra industria, vamos a traer un caso polémico si se habla de empresas *customer-céntricas*: las aerolíneas. Si bien son conocidas por tener una relación caótica y a veces violenta con sus clientes, se trata de una industria con empresas de gran tamaño que están luchando para sobrevivir y que en algunos casos han entendido que la relación individual con cada cliente, es el único camino al éxito. Esta industria puede ser utilizada como una visión a futuro para la banca. Es una industria que se chocó con los mismos problemas y limitaciones, pero varios años antes.

Las líneas aéreas se están comoditizando. El canal web y *mobile* acaparan casi la totalidad de las ventas, haciendo que la diferenciación en cuanto a la atención del cliente sea clave. Hay ejemplos de optimización de la experiencia del cliente, no solo en la venta sino en múltiples puntos de contacto durante toda la experiencia de usar los servicios de una aerolínea. Empresas como **Virgin Airlines**, **Lufthansa** o **LAN**, que buscan día a día lograr la mejor experiencia para el cliente actual y el cliente objetivo, lo logran comportándose realmente como empresas *customer-céntrica*.

Lufthansa, en su presentación de objetivos a sus accionistas, le dedica un apartado importante a las iniciativas de Foco en el Cliente. El último año se estableció un sector global para la atención de iniciativas de calidad en el servicio. Este sector tiene como objetivo seguir recopilando *insight* para generar servicios personalizados y seguir sorprendiendo al cliente. El objetivo

financiero es triplicar los beneficios a partir de estos servicios extras para el año 2020 (Lufthansa group 2014).

El *paper* “Customer-centricity – Embedding it into your organisation’s DNA” (Deloitte&Touche 2014) analiza el caso de una línea aérea detallando los múltiples puntos de contacto con el cliente y analizando en qué grado se construye o destruye valor para el cliente. Lo esquematiza con el siguiente cuadro:



Interacciones del cliente de una aerolínea a lo largo del ciclo de compra
Fuente: Deloitte&Touche 2014

LAN tiene una aplicación *mobile* que no tiene comparación en Latinoamérica. La misma permite acceder a información útil en cada uno de los puntos de contacto antes mencionados. Por ejemplo: Selección y compra de vuelos, check-in y selección de asiento, seguimiento y alerta de fechas de vuelos, estado de vuelo actualizado al minuto, administración de tarjetas de embarque electrónicas (usando tecnología QR-code⁶) y administrar programas de fidelización y *mileage* online (LAN.com 2015)

En la banca, se podría aplicar la misma matriz de puntos de contacto

⁶ QR Code (quick response): es una tecnología capaz de almacenar información en una matriz de puntos. Permite ser leído por cualquier dispositivo que tenga una cámara o lectores especialmente diseñados para soportar esta tecnología.

considerando si el cliente está perdiendo o ganando valor. Lo importante es contar con una robusta infraestructura y sistemas de información capaces de recopilar esta información por tipo de cliente y así permitirle a la alta dirección tomar las medidas necesarias, para ir moldeando esta experiencia de cliente de forma integral.

3.2 Internacionales

A continuación se describen ejemplos internacionales de empresas de la industria financiera donde se destacan acciones y modelos relacionados con el Foco en el Cliente y que dan sustento práctico a lo definido en la parte teórica de este trabajo:

Danske Bank - potenciando las redes sociales⁷: Es el banco más importante de Dinamarca con 5 millones de clientes, operando banca Retail, Corporativa y de Inversión por todo Europa, especialmente en los países Nórdicos. Utilizaron su página de Facebook para preguntarles a sus clientes como podían mejorar su canal *mobile*. Se obtuvo una gran cantidad de *feedback* que el banco pudo analizar, priorizar y llegar a mejoras de funcionalidad y tecnología, finalmente llegando a mejorar los niveles de satisfacción del cliente que utiliza las aplicaciones *mobile* del banco (McKinsey&Co. 2012). Pero como beneficio adicional, esta acción conocida como *crowdsourcing* fue muy bien aceptada para los usuarios de Facebook en general logrando cuadruplicar la cantidad de *fans* de la página del banco lo que significa mayor reconocimiento de marca y publicidad en redes sociales (Peppers&Rogers 2011). Con el tiempo replicó esta metodología para obtener *feedback* de clientes sobre otros productos y servicios y para validar aceptación antes del lanzamiento de nuevos productos. Esta acción es ir un paso más allá que la mayoría de los bancos que utilizan las redes sociales exclusivamente para controlar su imagen. Se busca ser proactivo al momento de recolectar información de clientes o VOC (voice of customer). Lo más común al momento de utilizar las redes sociales para una empresa es simplemente crear una página corporativa de la institución financiera y utilizar un software especializado en monitoreo de redes para

⁷ Ver capítulo de anexos, imagen 4.

traducir lo que dicen los comentarios y estadísticas del sitio. Este ejemplo va un paso más adelante proponiendo temas de discusión y dándole la posibilidad al cliente de participar en la definición de los nuevos productos y servicios (Visible Banking 2011).

SNS Bank - redefiniendo el concepto de Sucursal⁸: Es uno de los más importantes bancos de Holanda, recientemente estatizado. Buscaron con la creación de tiendas de asesoramiento sin sector de caja atendido por oficiales comerciales con un estilo de consultor financiero, enfocados a vender productos complejos adaptables a las necesidades del cliente (McKinsey&Co. 2012) Esta acción va de la mano con la tendencia en el canal de Sucursales donde se hace cada vez menos necesaria la función clásica del banco (depósitos y extracciones de efectivo) y se potencian las funciones de asesoramiento y de ventas. Según la nota del portal de diseño retail “Retail Square” del total de los clientes de SNS sólo el 10% visitan al menos 2 veces la línea de cajas al año, y este porcentaje sigue bajando año a año. Se busca que los clientes perciban a los “SNS Shops” como una extensión de las actividades que realizan en los canales alternativos (RetailSquare 2011).

OCBC - “FRANK Retail Stores”⁹: Banco de capitales chinos establecido en Singapur (Oversea-Chinese Banking Corporation). Atacar un segmento de mercado joven con un cambio de imagen, sucursales propias del estilo de tiendas de moda, publicidades que quiebran con la historia del banco, muchas de ellas polémicas, y hasta tarjetas personalizadas y funcionalidades especiales para la aplicación *mobile*. Con este enfoque logró uno de los bancos más antiguos de china tener la mejor penetración de mercado con la generación Y de la región. El banco pudo detectar a tiempo los cambios de comportamiento del nuevo cliente bancario, o se explica en el libro Bank 2.0 (King 2010): anticiparse al “modality shift” de la industria.

SIMPLE.COM - un Banco sin sucursales¹⁰: Empresa americana de banca

⁸ Ver capítulo de anexos, imagen 5.

⁹ Ver capítulo de anexos, imagen 6.

¹⁰ Ver capítulo de anexos, imagen 2.

virtual. El ejemplo viviente de un nuevo competidor creado en 2012, sin presencia física en sucursales pero con una plataforma web extremadamente potente y un modelo de crecimiento a partir de referencias/invitaciones de parte de clientes actuales. Es realmente una amenaza para la banca retail de Estados Unidos ya que en el primer año ya había conseguido 40.000 clientes y un volumen de más de 1 billón de dólares administrados (Di Lelle 2014). Lo interesante de esta experiencia es que le dedicaron 6 años en construir la plataforma y desarrollar la experiencia de cliente y cuando finalmente se lanzaron lo hicieron con una propuesta de costo cero. Sin cargos ni tasas ocultas. Su slogan era “simple y transparente”. Cerrando esta experiencia quería aclarar que en 2014 se anunció la adquisición de Simple.com por parte de BBVA, uno de los bancos tradicionales más grandes del mundo (The New York Times 2014). Si bien es un banco conocido por su carácter innovador, representaba mucho de lo que Simple vino a cambiar con su propuesta de valor. Esto da la pauta que los grandes bancos no quieren perder pisada. Lo que buscó BBVA es incorporar innovación y modernizarse a través de una compra. Esto no va a ser redituable si no se logra que la visión y buenas prácticas de Simple influyeran a la estrategia de BBVA, y no lo contrario.

Moven – administra tus finanzas desde el celular¹¹: Dentro de la misma ola de startups que ingresaron a la industria financiera, Moven fue creada en Estados Unidos como un proveedor de servicios financieros móviles. Con el empuje de Brett King como co-fundador y a través un importante convenio con Mastercard lograron posicionarse como una de las empresas de servicios financieros para banca individuos más populares. Además de incluir las funcionalidades de administración financiera como Simple.com, utiliza la tecnología NFC¹² (near field communication) para permitir pagos electrónicos usando el Smartphone simplemente acercándolo a otro teléfono o a un dispositivo receptor de pagos. Si bien no cuentan con sucursales bancarias propias desplegaron una red de ATMs (cajeros automáticos) como complemento de las funcionalidades móviles. El éxito de la aplicación Moven

¹¹ Ver capítulo de anexos, imagen 3.

¹² NFC (near field communication): tecnología de comunicación para dispositivos móviles que se está convirtiendo en el nuevo standard para pagos electrónicos. Se aplica para realizar pagos en comercios y entre personas.

está en un enfoque *outside-in* (Gulati 2010) donde se centraron en las necesidades de control financiero y *feedback* de hábitos de compra instantáneo (*real-time*), antes de que sea demasiado tarde. Busca ayudar al cliente a administrar su dinero de forma que le permita gastar, ahorrar y, a fin de cuentas vivir mejor.

BBVA - Simple Bank Branch: Uno de los bancos internacionales más innovadores con desarrollos y propuestas disruptivas generadas desde sus centros de innovación, que empujan la estrategia desde hace más de 20 años. Estos centros funcionan como nexo del grupo BBVA con el ecosistema de startups, desarrolladores y las redes de talento en todo el mundo (BBVA 2015). En una de sus áreas de innovación buscan simplificar la experiencia bancaria para el cliente del segmento medio y alto en su contacto con las sucursales. Se presentan como oficinas abiertas sin mostradores ni vidrios de seguridad. Los oficiales comerciales caminan por la sucursal, sentándose en los livings a asesorar a un cliente, mostrándoles información en Tablets y acompañándolos a nuevos e innovadores Cajeros Automáticos desarrollados en conjunto con la empresa creativa IDEO. Lo más novedoso del diseño fue entender las prácticas de autoservicio de los clientes que se acercaban a las sucursales de BBVA. Se buscó que las funcionalidades de los nuevos ATMs¹³ sean una continuación de la experiencia bancaria física. Por ejemplo, antes de entregar los billetes de una extracción, se los muestra en la pantalla y se deslizan hasta el borde inferior hasta que aparecen los billetes reales. Lo mismo sucede con los tickets y la tarjeta de débito, lo que genera una ilusión de unión entre la parte física del proceso y la funcionalidad del sistema. Con el tiempo, estas sucursales demostraron tener una mayor migración de clientes a canales alternativos, resultando en una importante reducción de costos operativos (BBVA/IDEO 2010). Como veremos en las conclusiones, este banco representa muchas de las buenas prácticas de la banca y es común descubrir que muchas de las innovaciones que aparecen en la banca hayan salido de esta empresa española. Sólo en lo que es atención física, luego se profundizó el modelo de

¹³ ATM (automated teller machine): Cajeros automáticos con expendio de efectivo. Otros equipos utilizados en banca son los kioscos (similares pero sin expendio de efectivo y generalmente como una forma de acceder a los servicios del homebanking).

sucursales innovadoras con 2 nuevos tipos: Easybank (tienda minimalista de autoservicio a través de kioscos y pantallas touch, sirve como complemento y aprendizaje de los canales digitales) y Flagship (tienda de asesoramiento comercial de grandes dimensiones con un fuerte foco en el marketing institucional).

3.3 Locales / Regionales

Centrándonos en empresas locales y regionales a continuación se describen ejemplos de la industria financiera donde se pueden destacar acciones y modelos customer-céntricos:

Banco Galicia – Nuevo Modelo de Ventas / Experiencias con Segmento Eminent: Uno de los más importantes bancos privados de Argentina, conocido por tener una estrategia de innovación en los procesos de atención de primer nivel. En el 2007 detectó que su modelo de ventas no estaba soportando el cambio de comportamiento de sus clientes y prospectos por lo que definió varias iniciativas para acortar esa brecha. Notaron que el nuevo cliente quería: una oferta a medida, una evaluación única, omnicanalidad y permitir la autogestión (Banco Galicia 2007).

Lo primero que se impulsó fue una redefinición de la arquitectura de sistemas y procesos para soportar el nuevo modelo de ventas. La misma tenía que ser flexible, escalable, dinámica y única para todos los segmentos, productos y canales.

La nueva arquitectura de ventas se separa en 3 niveles:

- El nivel del cliente, donde se pone foco en los siguientes 3 momentos: 1) Oferta; 2) Cierre de Venta; y 3) Recepción del Producto
- El nivel de procesos, donde se definieron por un lado módulos funcionales y por el otro las funciones de negocios.
- El nivel de Sistemas, donde se catalogaron servicios de negocios, aplicaciones, componentes y herramientas.

Si nos centramos en las aplicaciones definidas para soportar este modelo se pueden destacar las siguientes:

- 1) Gestión de Ofertas: Incorpora por un lado un motor de reglas de negocio

para obtener en el momento de la oferta la mejor combinación de productos y servicios para el cliente, y por otro lado un sistema para administrar las ofertas a través de todos los canales logrando que sean consistentes)

- 2) Gestión de Solicitudes: Busca administrar el ciclo de vida de una solicitud de venta (incluyendo los estados, información, completitud y validez de cada etapa)
- 3) Catálogo: Administrar el catálogo comercial incluyendo la definición, vigencia, versionado y relación contra las limitaciones de los sistema Core. Se busca agregarle flexibilidad para permitir ofertas lo más individualizadas posible.

Por otro lado se embarcó en el desarrollo de una sucursal piloto con la intención de ser usada para probar nuevas formas de atención junto con la incorporación de nuevas tecnologías. Se definió un sector exclusivo para el Segmento Eminent (el de más alta renta), con un diseño innovador y dispositivos únicos en Argentina. Por ejemplo se importaron dispositivos recicladores de billetes que permitían desde una mesa tomar depósitos para acreditación online y al mismo tiempo ser asesorado por un Oficial de Negocios. Se definieron nuevos sectores de atención, donde se incluía un sector llamado “Discovery”. Este moderno ambiente de atención, aparte de tener un display de folletos con los productos y servicios del banco y pantallas de última generación, se ofrecía productos y servicios de otras empresas (turismo, electrónica, automotores) asociados con el banco para su compra financiada.

BCI de Chile – Redefiniendo la banca *mobile*¹⁴: Uno de los bancos privados más importantes de Chile, 3ro si consideramos el valor total de préstamos y 4to en cantidad de clientes. Como parte de su experiencia de canales y posicionándose como el banco más innovador de Chile, lanzaron al mercado una serie de aplicaciones *mobile* que revolucionaron el mercado. Fueron en total 7 aplicaciones dirigidas a distintos segmentos y necesidades de cliente que fueron definidas luego de un largo proceso de co-creación junto con grupos de clientes. Primero utilizaron *focus-groups* de clientes para definir cuál era la

¹⁴ Ver capítulo de anexos, imagen 7.

mejor forma atacar el canal *mobile*: impulsando el uso de aplicaciones individuales en vez de una única página que soporte la carga desde un *Smartphone* (EbankingNews 2014).

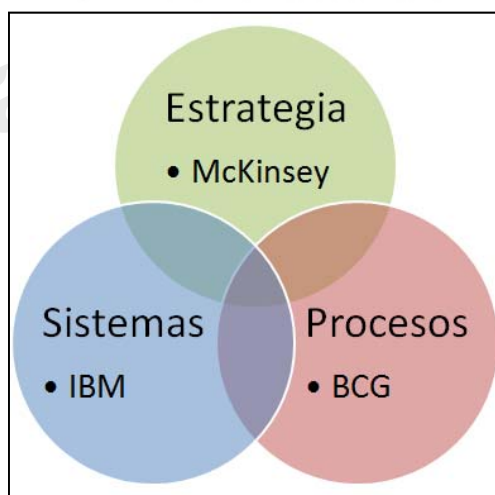
Se pueden destacar las siguientes innovaciones:

- 1) Aplicación BCI Personas: Permite realizar todas las transacciones financieras en pocos clics de forma segura y con una experiencia personalizada. Lo más chocante para el mercado fue la posibilidad de obtener un crédito en línea desde el celular con solo 3 clics!
- 2) Aplicación BCI PYME: Única aplicación en el mercado para empresarios Pyme que incorpora además del acceso remoto a las principales transacciones financieras, una funcionalidad para aprobar remotamente pagos masivos como el pago de haberes. Está pensado para que el empresario pueda utilizar su tiempo de forma eficiente y tomar decisiones financieras sobre su empresa desde el auto o desde su casa.

El principio que rige las políticas de este canal es: Omnicanalidad. No se busca que todos los clientes usen lo más posible el canal *mobile* sino permitirle una experiencias consistente entre todos los canales y estando preparados en incorporar nuevos puntos de contacto en el futuro. O como se explica en el paper “Servicios Financieros Centrados en el Cliente”: “se esperan nuevas interacciones a través de plataformas de juego y dispositivos portátiles como relojes o anteojos (como Apple Watch y Google Glass)” (Di Lelle 2014).

4. Metodologías para un proceso de transformación

Se realizará un *benchmark* de distintas metodologías para analizar y transformar un Banco hacia el modelo de Customer Centricity. Elegimos distintos enfoques o *frameworks* para analizar el estado de madurez y necesidades de mejora que tiene un Banco. Como se trata de la parte práctica del trabajo, elegí de la bibliografía las 3 propuestas más representativas desarrolladas por empresas de consultoría de negocios (Estratégica, Procesos y Sistemas). En primer lugar la desarrollada por el área de consultoría de negocios de IBM que integra claramente la estrategia de canales y los sistemas que la soportan. Luego elegimos un enfoque más puro de análisis estratégico con el estudio de McKinsey. Finalmente tomamos algo intermedio, más enfocado a los procesos como es el estudio de BCG (Boston Consulting Group).



Enfoque Metodológico
Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de estos estudios tiene un sólida base de experiencias recopiladas en entrevistas, encuestas y casos testigo que sirven como evidencia empírica no solo para cada uno de los estudios mencionados sino también para un trabajo abarcativo como esta tesis.

4.1 IBM Global Business Services

Customer Centricity Framework for Financial Services (IBM 2014):

Orientado a la alta dirección de una empresa de servicios financieros, permite definir un *master plan* para analizar el estado de cada una de las facetas incluidas en una transformación hacia el modelo Customer-céntrico.

Con este fin se definen 6 capas. Las 5 listadas en el siguiente diagrama más una sexta que es el Gobierno Corporativo, clave para asegurar que los cambios introducidos se mantengan en el tiempo:



Client Centricity Framework
Fuente: IBM 2014

a) Experiencia del Cliente: La experiencia del cliente y su relación con el banco debe ser el resultado de un diseño detallado de interacciones, para no dejar nada librado al azar cuando se trata de clientes actuales. Por eso se propone definir, formalizar y comunicar la experiencia del cliente a los responsables de liderar estos contactos, ya sea gerentes de sucursal, responsables de *call-center* o administradores de portales / páginas web.

b) Interacciones Onmichannel: Esta metodología habla de “touch points” en vez de canales. Esto se debe a que el canal está pensado para atender o resolver un problema, en cambio los “toques” incluyen también las comunicaciones y publicidad que le llega a un cliente. La idea es desglosar la experiencia definida en el punto a) y traducirla en requerimientos concretos para los distintos canales y como input para la estrategia de CRM (Customer Relationship Management). Se habla de “Omnichannel” y no “multichannel” porque se quiere aclarar que no se trata de una lista cerrada de canales. Se trata de una cantidad creciente de puntos de interacción que el banco tiene que estar preparado para incorporar, a medida que vaya avanzando la tecnología y cambien las preferencias de mi cliente objetivo. Los últimos ejemplos que rompen con la lista clásica de canales son *mobile* y social media que ya están siendo abordados por muchos bancos, pero se vislumbran nuevas formas de interacción.

c) Conocimiento del Cliente: Esta capa es pura de inteligencia de mercado (*Business Analytics*), tener la información del cliente disponible en todos los canales como los productos que tiene, que tan rentable es para el banco, que potencial futuro tiene, historial de interacciones, evaluación de riesgo, etc. Básicamente se busca desarrollar las capacidades para capturar y tener disponible de una forma lógica y simple toda la información relevante del cliente, de manera de poder presentarla en tiempo y forma en cada “interaction point”. Este punto se explicó anteriormente en el trabajo con la posición de Peter Fader sobre el entendimiento profundo del cliente para, antes de invertir en desarrollarlo comercialmente, tener claro el CLV (client life value) (Fader 2012). De esta forma por ejemplo, un operador de *call-center* que recibe una queja va a recibir el valor, el historial de quejas anteriores y otra información esencial para determinar qué producto ofrecerle y en qué términos. Esta información se puede obtener de distintas fuentes, tanto internas como externas, y con el nuevo enfoque de Big Data no hay límites para su explotación (Di Lelle nombra un caso de éxito de IBM donde se pudo predecir comportamientos a partir de explotar data de los comentarios subidos por

determinados clientes a Twitter!¹⁵)

d) Procesos de Negocio: Este punto busca bajar a procesos de negocio las definiciones de interacción e información de cliente de los puntos anteriores. Llevarlo a acciones concretas con impacto en los procesos de atención que van a sufrir modificaciones, proveer una orquestación entre los canales de manera que se puedan adaptar los procesos claves a la Experiencia de Cliente definida en el punto a). Estos cambios se deben realizar de forma progresiva, teniendo en cuenta la madurez actual de los procesos. Como explicamos antes, en la experiencia de Banco Galicia con el nuevo modelo de atención en sucursales para el segmento Eminent, se ve claro como se debe encarar una modificación de procesos de atención de manera de aprovechar al máximo el impacto positivo en el cliente a través de una adaptación gradual de recursos. De esta manera se identificaron “flujos” de interacción de un cliente Eminent que ingresa a la sucursal. Así se buscó mejorar la experiencia completa del cliente y no solo optimizar un proceso determinado.

e) Arquitectura IT: Esta capa busca definir una Infraestructura de Tecnología de la Información, que va a soportar lo definido en los puntos anteriores. Es la base para que la nueva organización orientada al cliente pueda crecer. Esta tecnología debe ser administrada pensando en la experiencia del cliente y responder a requerimientos de esa visión *customer-céntrica* (lo que muchas veces pasa es lo contrario: una nueva tecnología adquirida me lleva a modificar un modelo de atención). Este estudio de IBM trae a colación las nuevas posibilidades de crecimiento en infraestructura TI que tenemos con la modalidad *Cloud* o “en la nube”. No solo por la rapidez de implementación y posibilidades de crecimiento sino también por la posibilidad de integración con socios externos que da una arquitectura abierta. Hay ejemplos muy exitosos en la banca de desarrollos compartidos entre la empresa de servicios financieros y el cliente para el canal *mobile* y Digital.

¹⁵ Di Lelle 2014: Comenta una solución de IBM que permite construir un perfil psicolingüístico automático de una persona a partir del análisis de información externa que incluye sus últimos 200 tweets. El perfil se forma a partir de componentes y dimensiones de la persona que sirven para predecir comportamiento y tomar decisiones a partir de esa información.

f) Modelo de Gobierno: Como se trata de un cambio de paradigma en la organización, es probable que, de no haber un *sponsorship* adecuado y un control cercano sobre los cambios realizados, todas las modificaciones tiendan a volver al estado anterior. Es por eso que se define una sexta capa que actúa como guardián del cambio, donde se definen formas de control para cada nivel y KPIs para evitar que la antigua organización retrotraiga todas las mejoras implementadas.

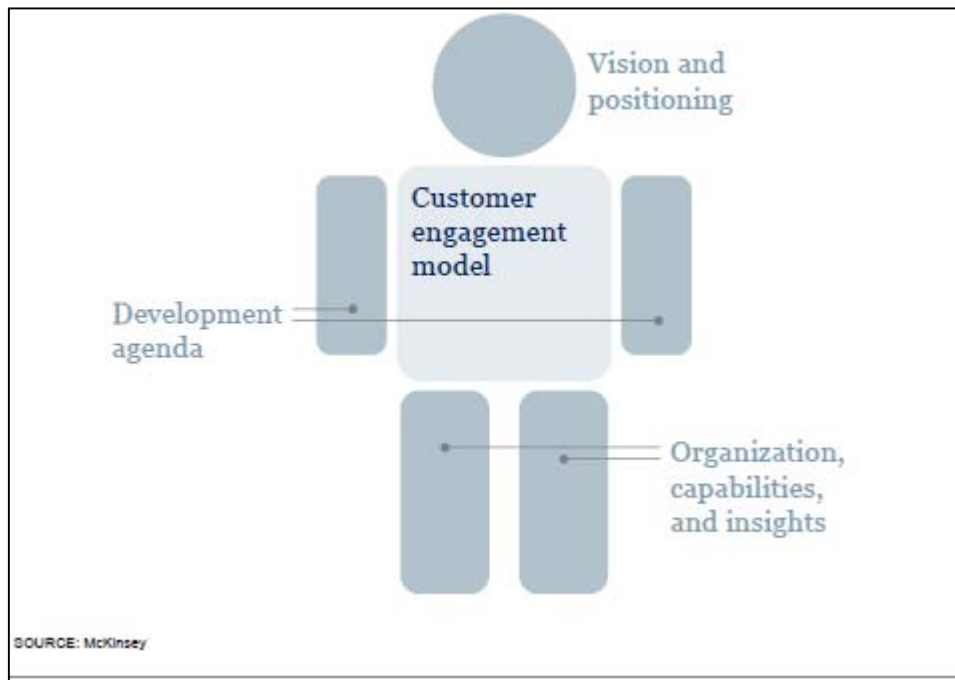
Cerrando esta primera metodología, luego de aplicar este framework en un proceso de workshops con la alta gerencia de una institución financiera se deberían lograr los siguientes objetivos:

- 1) Una visión clara y simple de las ineficiencias y brechas competitivas
- 2) Todas las áreas y procesos que necesitan cambiar para lograr los objetivos estratégicos.
- 3) Una guía paso a paso para convertir a la empresa en una organización centrada en el cliente.

4.2 Mc Kinsey & Company

Transformation towards a customer-centric Bank (McKinsey&Co. 2012):

Como parte de un análisis estratégico de la organización financiera, alertan del riesgo de continuar desarrollando campañas y mejoras a puntos de contacto con el cliente individuales sin abordar el cambio de perspectiva de una manera corporativa. Al detectar este déficit en la banca tradicional, entienden que se debe alinear todo el modelo de negocios hacia el cliente. Esto significa un cambio al ADN del banco a implementar en todos los niveles de la organización. Para este fin la consultora de estrategia propone atacar 4 áreas fundamentales:



Cuatro áreas para encarar una transformación *customer-céntrica*
Fuente: McKinsey 2012

a) Desarrollar una Visión y Posicionamiento: La idea es crear un banco que los clientes quieran utilizar y sus empleados se sientan orgullosos de pertenecer. Para esto es necesario redefinir la visión de la compañía, de forma tal que no quede solamente en una declaración en la solapa institucional de la página de internet del banco. Se deben definir mecanismos para asegurarse que los empleados alineen todas sus acciones a la visión (métricas de satisfacción de cliente en todos los niveles de la organización con impacto en el salario y reconocimiento). Ejemplos de este tipo de medidas para asegurar la visión son el “customer charter”, que se publica periódicamente tanto interna como externamente, o la nueva posición de *customer advócate* (ejecutivo encargado de interceder por el cliente). Este punto está alineado con la doctrina de Galbraith sobre cómo deben fijar métricas las compañías *customer-céntricas* tomando como variable principal la satisfacción, participación, retención o valor del ciclo de vida del cliente (Galbraith 2005).

b) Un modelo para fidelización de clientes: Diseñar un banco que tenga un excelente servicio cuando el cliente lo espere y sorprenderlo con propuestas excitantes cuando no lo esperen. Para este punto McKinsey propone una herramienta muy útil para definir la experiencia de cliente: el “customer journey”

(o el camino de cliente). Buscan seguir al cliente a lo largo de todos los puntos de contacto que tiene con el banco, durante un proceso determinado (ej. adquisición de un producto nuevo). Esta herramienta se puede nutrir de información de sistemas o, en algunos casos con cliente fantasma (actores que se acercan a una sucursal o utilizan un canal para detectar fallas o posibles mejoras en la atención). Estos clientes fantasma son muy comunes en otras industria, como la electrónica de consumo o grandes *retailers*, donde luego de estas pruebas se castiga con multas o llamados de atención a los distribuidores o representantes comerciales que no cumplen con los estándares de atención definidos en el contrato con el productor. En banca es más común que se use para un proyecto puntual y no como fuente de métricas periódicas.

c) Desarrollar una agenda: Definir una agenda integrada de transformación para obtener *quick-wins* y al mismo tiempo, proyectos de crecimiento a largo plazo. Por ejemplo, a través de una metodología propia McKinsey propone utilizar el mayor conocimiento del cliente para atacar nichos de mercado que antes no resultaban atractivos y no eran identificados en la segmentación de clientes clásica. Buscan a través de un conocimiento más detallado del cliente actual, determinar grupos pequeños pero con grandes posibilidades de crecimiento tanto en número como en ganancias para el banco. Esta estrategia es comparable con el punto “Conocimiento del cliente” de la metodología de IBM, pero apunta directamente a obtener ganancias adicionales a través de una micro segmentación de nuevos nichos de mercado. Se nombran diversos ejemplos exitosos como “Jubilados que veranean en la Florida” (Royal Bank of Canada), “Asesor financiero para mujeres” (Swiss Bank) o “Paquete de productos para divorciadas” (Radobank de Holanda).

d) Organización, Capacidades e *insights*: Desarrollar un capturador de insights, capacidades organizacionales y el gobierno necesario para mantener el *momentum*. Similar al punto de “Modelo de Gobierno” de IBM, pero en este caso hace hincapié en la naturaleza cíclica de los procesos de recopilación de información de clientes y que esa información se debe retroalimentar para continuar mejorando la experiencia del cliente. No es un esfuerzo de única vez, es necesario realizar las modificaciones organizacionales y culturales

necesarias para continuar recopilando insights de clientes. Una estrategia eficiente y consistente en el tiempo de CRM (Customer Relationship Management) es vital para utilizar información histórica de actitudes o preferencias de clientes para la toma de decisiones.

Finalmente quería destacar el mensaje del paper, donde contrapone la sensación reinante cuando se habla del foco en el cliente como una sensación sino que se demuestra que realmente hace una diferencia en los resultados de la empresa. Destaca los siguientes resultados generados por el cambio de enfoque si se implementa correctamente:

- Mayor fidelización de clientes
- Aumento en el cross-selling
- Menor porcentaje de deserción de clientes
- Aumento en ventas y beneficios de la empresa

4.3 The Boston Consulting Group

Customer Centricity in Retail Banking (BCG 2012): En este estudio del 2012 que ya utilizamos anteriormente, se describe la situación actual de la Industria Financiera donde predomina la desconfianza por parte de los clientes y se reducen los márgenes para los productos financieros clásicos. Proponen en primera instancia recuperar la confianza de los clientes actuales buscando profundizar la *share-of-wallet* más que buscar aumentar la cartera de clientes. Y cuando hablan de profundizar se debe primero identificar cuales clientes van a responder positivamente a nuevos productos y servicios y cuáles no se justificaría la inversión en un relacionamiento a largo plazo. Esto último en concordancia con lo ya comentado del autor Peter Fader pero resaltando el mayor costo de adquisición de clientes por sobre el costo de fidelización de los actuales.

Para esto proponen un framework compuesto de 8 dimensiones: 4 analizadas del lado del cliente y 4 del lado del banco que sirven como “enablers” para lograr el cambio deseado.

Empezando con las dimensiones del cliente:

a) Marketing y Comunicaciones: Ven más rentable que el banco impulse diálogos directos buscando cubrir sus necesidades en vez de lanzar publicidad estandarizada en medios masivos. La idea es mostrarse como un “ciudadano ejemplar” que busca en partes iguales el mayor beneficio para el accionista y para el cliente. Optimizar las comunicaciones es algo que ya analizamos con la visión del PWC Financial Service Institute (PWC 2011) y es algo que explotó en los últimos 10 años con la rentabilización de Google, Facebook y otros portales. Estas empresas digitales muestran día a día, cómo se debe aprovechar la información relevante de clientes para apuntar la comunicación u oferta indicada en el momento indicado. El desafío de la banca está en lograr generar ese salto de calidad utilizando la enorme cantidad de información (de consumos, preferencias, situación económica) para disparar comunicaciones y acciones de marketing cuándo, cómo y por el canal que prefiere el cliente.

b) Ventas y Servicios: Se busca apuntar los esfuerzos de venta en descubrir nuevas necesidades del cliente. Para esto es necesario tener un conocimiento profundo del cliente y lograr unificar este conocimiento en todos los canales. Estos canales tienen que apoyarse para llegar a los objetivos de rentabilidad en vez de competir entre ellos. Lo novedoso de esta dimensión es la necesidad de cambiar la forma de encarar una venta, permitiéndole al cliente decidir entre las múltiples ofertas (algunas de menor precio). Esto es opuesto a las métricas más comunes de los canales comerciales, donde se premia al que vende más por mayor precio. Esta nueva forma de vender se justifica con las experiencias de SIMPLE.COM y MOVEN explicadas anteriormente que buscan a través de la apertura de paquetes de producto costo cero y un entendimiento profundo de las necesidades del cliente generar una relación a largo plazo que le signifique una mayor rentabilidad final por cliente.

c) Productos y Pricing: Las propuestas de valor deben ser claras y adaptables a las necesidades del cliente. Deben ser simples y no deben tener comisiones o intereses ocultos, que permitirían una mayor rentabilidad en el corto plazo pero un deterioro de la imagen del banco. Este pricing honesto genera mejores resultados en el largo plazo y una fidelidad de esa base de clientes renovada.

Otra vez, esto está muy relacionado a la desconfianza generada por las múltiples crisis financieras y las prácticas desleales de algunas instituciones financieras para cubrirse financieramente.

d) Experiencia del Cliente: Utilizar el conocimiento del cliente no solo para cumplir con lo requerido, sino generar situaciones de “overdelivery” (sorprender al cliente con productos y servicios que no solicitó explícitamente. El objetivo es transformar satisfacción de necesidades en lealtad y “fanatismo” a la marca del banco. Estas gratas sorpresas para el cliente son comunes en los programas de beneficios que tienen las tarjetas de crédito. Con un simple descuento de única vez en un consumo recurrente, genera en el cliente un reconocimiento y fidelidad adicional que muchas veces permite, el aumento en el consumo con esa tarjeta (la dificultad está en detectar que descuento el cliente reconoce por sobre el resto para no realizar inversiones no rentables).

Del lado del banco se analizan los siguientes habilitadores del cambio:

e) Inteligencia de Cliente e Infraestructura de IT: Por un lado se debe analizar la situación actual de la información de clientes, esparcida por distintos sistemas y lograr su homogeneidad (en contraste con los silos de información basados en los productos bancarios). Esta información tiene que estar disponible en los distintos sistemas de Front End para poder cumplir proactivamente las necesidades del cliente. Por otro lado se debe trabajar en que las áreas de procesos transmitan las necesidades del cliente a las áreas de sistema, como requerimiento necesario para las distintas iniciativas impulsadas. Como explicamos en la experiencia de BCI Chile con la plataforma *mobile* lo más importante para los clientes que usaban las distintas aplicaciones para Smartphone, era que la información sea consistente con la que me proveían el resto de los canales (Ebanking News 2014). BCG aclara que por sobre todo, los bancos deben trabajar con la información de clientes inteligentemente, guardarla de forma segura, mantenerla actualizada, y compartirla eficientemente a todos los canales (BCG 2012).

f) Procesos: Al diseñar un procesos *end-to-end* se deben incorporar las

necesidades del cliente y ante una reingeniería poner el input del cliente como primer condición, por encima de la reducción de costos, o cualquier otro objetivo tradicional.

g) Gobierno: En este punto surge otro cambio de paradigma con la modificación de las métricas e incentivos, destacando en la performance de un canal u oficial comercial a la satisfacción del cliente, el *cross-selling* y la proactividad para resolver necesidades, por sobre los clásicos indicadores financieros. Igual que la metodología de McKinsey se destaca la importancia de definir métricas que tengan que ver con el cliente, no solo para los empleados en contacto directo, sino también para el nivel ejecutivo y para la estructura de staff.

h) ADN: El objetivo final de esta transformación es lograr que esta forma de actuar y pensar buscando lo mejor para el cliente se asiente en la estrategia y la cultura y las capacidades, que sea apoyado por la alta gerencia y posibilitado con capacitaciones y demás políticas de recursos humanos.

En general, la metodología de BCG se apoya en los beneficios de una estrategia *customer-céntrica* que explicamos a través de los distintos autores del Marco Conceptual, pero lo justifica con una trayectoria de seguimiento de instituciones financieras de primer nivel con sus distintos enfoques y resultados obtenidos. De estas experiencias encontraron tres patrones o modelos de bancos *customer-céntricos* que están surgiendo:

- Retail: Se concentran en la experiencia de cliente. Los esfuerzos de marketing van enfocados a la parte emocional de cliente, buscando darle productos personalizados y con un servicio amistoso. Se busca ser percibido como una empresa empática con el cliente, que ayuda a la comunidad y que realmente quiere ayudar a sus clientes con sus necesidades financieras.
- Guardián: Se concentran en generar una relación con sus clientes a largo plazo. Es vital ser transparentes desde el primer momento con tasas y cargos, y generar la habilidad de ofrecer el producto correcto para cada cliente de acuerdo al momento del ciclo de vida donde se

- **Conveniente:** En este caso se concentran en la optimización de sus canales (acceder a información y transaccionar por múltiples canales sin limitaciones). Buscan ofrecer una experiencia fácil, rápida y accesible. Muchos buscan simplificar sus productos y servicios para hacer más simple la selección por parte del cliente. Se debe tener una infraestructura de canales muy potente y procesos end-to-end sin fallas para evitar demoras.

4.4 Conclusiones de las metodologías estudiadas

Luego de analizar las 3 metodologías propuestas por las consultoras de negocios que seleccionamos para este trabajo y compararlo con la realidad del sistema financiero argentino surgen las siguientes conclusiones:

Si tomamos la diferenciación de patrones de tipos de banco que están abordando el tema del foco en el cliente que propone BCG la mayoría de los bancos de Argentina se encuentran en la categoría “Conveniente”. Las iniciativas de cambio provienen desde áreas de soporte como organización y sistemas, mediante proyectos de mejora de canales. Se busca integrar la experiencia de clientes haciendo que la información que se ve en un canal sea consistente con el resto de los touch-points.

A partir de mi experiencia y el nivel de madurez actual de las empresas de servicios financieros en Argentina me parece que el enfoque más apropiado es el de IBM. Este tipo de iniciativas aún no tienen el apoyo y jerarquía que deberían tener, por lo que es necesario utilizar una metodología rápida, que genere iniciativas de mejora a corto plazo y capaz de demostrar resultados. Si bien lo mejor sería realizar un trabajo en conjunto con el CEO y responsables de las áreas de negocios, la realidad nos dice que hoy, esta responsabilidad es delegada a directores y líderes de segunda línea (generalmente provenientes de áreas de soporte). Por este motivo y tener la posibilidad de incorporar en la misma metodología, estimaciones rápidas de esfuerzo de Hardware y Software de las iniciativas resultantes, es que parece más efectiva en un mercado como

el argentino el camino de IBM.

La metodología de McKinsey es el enfoque ideal si se considera necesario replantear la visión de la empresa a partir de los cambios del entorno. A partir de una serie de tests se discute que tanto se refleja la misión, visión y estrategia de la empresa en el comportamiento y acciones de la organización para con el nuevo cliente potenciado. Si se cuenta con el acceso y el tiempo suficiente es la metodología útil.

Finalmente, la metodología de BCG va demasiado al detalle, de cada área funcional pensando en acciones concretas (*enablers*) sin enfocar el tema estratégico de fondo. Pienso que no se discute la nueva función de la entidad financiera en este entorno cambiante aunque sí es muy útil para llegar a un status de situación por cada gerencia.



Universidad de
San Andrés

5. Análisis de la Banca Latinoamericana y desafíos de aplicar el enfoque customer-céntrico

Si nos centramos en la banca latinoamericana nos encontramos con características especiales, con algunos países con un potencial de crecimiento para el sistema financiero enorme si lo comparamos con la evolución de otros países de similar desarrollo. A continuación analizaremos los bajos niveles de bancarización y de competitividad que hacen que la región sea una fuente enorme de oportunidades si aplicamos adecuadamente una estrategia *customer-céntrica*.

Existen casos como el de Panamá o Chile donde los porcentajes de depósitos sobre el PBI son del 80% y 70% respectivamente (los países desarrollados superan el 90%). Por otro lado tenemos países con un PBI superior y un desarrollo de la economía mayor pero con porcentajes de bancarización extrañamente bajos. Ese es el caso de Argentina y México con 26% y 20% respectivamente (Expansión.com 2013).

La principal causa de esta baja adopción de los servicios financieros es la desconfianza generalizada del cliente para con las instituciones bancarias. Si pensamos en el caso de Argentina esto se justifica con las más de 30 crisis financieras que afectaron al sector en los últimos 25 años. Pero lo más grave es el deterioro de las instituciones que esto trajo aparejado. Por ejemplo, la última gran crisis financiera global de 2008, generó en la región una disminución sin precedentes de la financiación externa acompañada con un deterioro del tipo de cambio de la moneda local. Esto agrava el deterioro de confianza del cliente bancario ya que no existe una defensa clara de sus derechos de propiedad y tampoco se espera un respaldo tranquilizador por parte de la justicia. Ante este panorama, el cliente es reticente a usar servicios financieros.

La segunda característica que afecta negativamente al desarrollo del sistema financiero local es el bajo nivel de competitividad. Los índices de competitividad

para la banca en Latinoamérica son menores al promedio mundial (El Economista 2014), y esto se debe principalmente a la baja cantidad de jugadores. Más participantes en la industria financiera puede ser un problema para las empresas del rubro pero es necesario para favorecer la eficiencia, la reducción de costos y promover el acceso a servicios financieros a más cantidad de personas. Es importante entender que la banca no es dueña de la cadena de valor del mercado financiero, por lo que si una empresa de otra industria puede ofrecer un servicio mejor en algún punto, debería ser bienvenida, ya que va a aportar a la experiencia global del cliente.

Dicho esto, se ven nuevos entrantes desde el sector de consumo (Ej. Falabela, Cencosud), empresas de tecnología (Ej. Casos de Apple Pay y Google Wallet) con planes de expansión hacia esta región y también mayor competencia si consideramos los procesos de regionalización de los principales bancos nacionales (Ej. BAC y Grupo Aval en Centroamérica, Itaú Unibanco en Brasil, Chile y Perú, entre otras).

Entonces, ¿por qué consideramos que el mercado financiero latinoamericano se encuentra en el momento ideal para invertir en un salto de calidad con la implementación de una estrategia *customer-céntrica*?

Porque nos encontramos ante una industria que sin generar grandes innovaciones en la región logró superar la crisis del 2009 sin problemas y generó beneficios sostenidos en los últimos 10 años (Cox Pamela – Encargada del Banco Mundial para América Latina y Caribe – América economía 2010).

A esto se suma la mejora en las calificaciones de deuda de los principales bancos donde se acortó la brecha con los países desarrollados. Los países desarrollados bajaron de AA a A luego de la última crisis financiera global y los de Latinoamérica subieron de BB a BBB (América economía. 2010).

Por otro lado, al potenciar programas de inclusión financiera con el doble objetivo de permitir el acceso al crédito a la base de la pirámide y disminuir el trabajo no registrado (que hace que baje la recaudación y deja a los empleados sin el resguardo de las leyes laborales) se aumentaría el mercado interno justificando el ingreso de nuevos jugadores.

Finalmente, ¿Cuáles son los desafíos y puntos a atacar en la región para

implementar una estrategia *customer-céntrica*?

Luego de analizar en este trabajo experiencias tan variadas por región, tipo de institución y mercado, vemos que existen 3 puntos de mejora que sobresalen:

- 1) Invertir más en proyectos de Inteligencia de mercado. De acuerdo a las experiencias como consultor en Banco Galicia y Banco Macro, entiendo que existe un atraso en lo que es el conocimiento del cliente. El banco muchas veces cuenta con la información necesaria pero no con las herramientas para explotarla en tiempo y forma.
- 2) Es necesario avanzar en la implementación de nuevos medios de pago electrónicos en conjunto con los organismos de control de cada país. Muchas de las innovaciones que ya son una realidad en países desarrollados aun no pudieron desembarcar en la mayoría de los países de Latinoamérica. Es importante seguir invirtiendo en estas tecnologías por más que aún no haya mercado para ellas y prepararse para competir con otros players (Ej. telefónicas o fabricantes de celulares). Las aplicaciones de pago “sin plástico” usando la tecnología NFC empiezan a ser un estándar en Estados Unidos o Europa y no es descabellado pensar que en un par de años ya estemos pagando en la mayoría de los comercios de la región simplemente acercando el Smartphone a un lector.
- 3) Finalmente está la enorme capacidad comercial atrás de la red de sucursales. La mayoría de los grandes bancos de la región lanzaron nuevos tipos de sucursal (algunas con perfil puro de venta, otros con la función de fortalecimiento de marca y otros como asesores exclusivos para los clientes de renta alta). Pero muchas veces se ven falencias en la consistencia del servicio entre las sucursales y los canales alternativos. Se avanza en el desarrollo de un canal como el canal web, pero se descuida la atención recibida en los oficiales comerciales o los *telemarketers*. El concepto de omnicanalidad que comentamos anteriormente es una oportunidad de unificar el mensaje que recibe el cliente y cuidar la relación de largo plazo que quiero mantener con ellos.

Finalmente, vale la pena aclarar que para nada significa esto que Latinoamérica no cuente con las capacidades para innovar que tienen los

países desarrollados. Todo lo contrario, algunos países como Argentina y Chile son conocidos por ser cuna de muchas empresas de *fintech* (empresas independientes de servicios de tecnología para el sector financiero). Un ejemplo resonante es la empresa de software y servicios Technisys que explotando desde Argentina hacia todo el continente, tuvo un crecimiento enorme en los últimos años vendiendo soluciones de omnicanalidad que no tienen nada que envidiarle a las soluciones de Oracle o SAP. En octubre de 2014 consiguió una inyección de capital de 17 millones de dólares para expandirse a todo Latinoamérica (iprofesional 2014) y ya cuenta con un historial de proyectos que se asemeja a empresas similares trabajando en mercados más maduros.

Otro caso resonante que quería mencionar es el desarrollo de BBVA Chile de la primera cuenta bancaria que permite enviar y recibir dinero desde Facebook (BBVA Chile 2015). Lo impactante de este ejemplo no es solo que de un país tan chico de Sudamérica se haya generado esta innovación sino que también fue el mercado chileno donde se lanzó por primera vez en el mundo. Aparte de capacidad de sus recursos humanos, esto nos habla de madurez de mercado, o innovación del cliente bancario en la región.

Universidad de
San Andrés

6. Conclusiones

Luego de completar este análisis detallado del enorme cambio que significa poner al cliente en centro de la estrategia de la empresa en la industria financiera surgen las siguientes preguntas:

- ¿Llegamos a analizar el tema desde todos los puntos de vista o queda alguna mirada por cubrir?

El tema se encaró desde todos los ángulos donde se recopiló, describió y comentó cada punto de vista:

1) Partiendo desde la bibliografía académica con las primeras definiciones y antecedentes del estudio de Galbraith (desde el modelo de estrella hasta la diferenciación entre empresas *product-céntricas* y *customer-céntricas*). Luego tomando las enseñanzas de Gulati con respecto al nuevo cliente potenciado con acceso ilimitado; y proponiendo a la integración interna y externa como clave para encarar un reorganización de la estructura poniendo al cliente en el centro; y finalmente con el enfoque marketinero de Fader que dando un paso atrás busca identificar los clientes objetivo usando el CLV y otros métodos para realizar una correcta segmentación de clientes.

2) Luego tomando el análisis de las consultoras de negocio, BCG agrega la confianza y equidad como clave para establecer una relación a largo plazo con el cliente. Luego usando un estudio de PWC analizamos los factores internos y externos que están afectando a la industria que llevan a las empresas plantearse un cambio de estrategia. Para los factores externos acompañamos el análisis con estadísticas del cliente sobre sus preferencias hacia los nuevos canales alternativos.

3) Luego se introdujo al trabajo la voz de los altos ejecutivos de la industria con los “CxO Studies” de IBM. Estos directivos, además de confirmar el nuevo rumbo customer-céntrico, plantean distintos problemas de implementación: la necesidad de un nuevo perfil de ejecutivo acostumbrado a las nuevas tecnologías al que hay que darle opinión y poder dentro del equipo ejecutivo;

limitantes en la cultura, en la estructura, métricas, etc. Se confirma desde la visión del CEO que los factores tecnológicos son la fuerza que más impacto va a tener en la organización en los próximos años.

3) Desde el ángulo de las experiencias pasadas comentamos casos tan variados como novedosos que marcan una nueva forma de encarar la relación comercial con los clientes. Se ve una línea común entre la estrategia de Apple Stores y las nuevas sucursales innovadoras de SNS Bank o Banco Galicia, donde el cliente accede a distintos canales de información sin tener que realizar largas colas o esperar atrás de un vidrio para realizar una consulta. Por otro lado se analizan casos de co-construcción o *crowd-sourcing* de Danske Bank y BCI donde se incorpora al cliente directamente en el diseño y desarrollo de productos, de manera de reducir luego el riesgo de aceptación. También se presentaron casos disruptivos para la industria, con empresas que vienen del ecosistema de las *start-ups* (Simple.com y Moven) que mostraron en poco tiempo todo lo que pueden lograr organizaciones despojadas de historia, prestigio y grandes activos, pero con un entendimiento claro de lo que quiere el cliente bancario.

4) Desde el punto de vista práctico nos embarcamos en una comparación de 3 metodologías de implementación para la estrategia *customer-céntrica* con la idea de entender 3 enfoques distintos al mismo problema. De esta comparación entendí que la idea fuente del cambio está instalada en todas las entidades financieras y es propuesta por las principales consultoras de negocios. La diferencia se ve en que tan abarcativo es el enfoque propuesto: si es mejor analizar principalmente al cliente y al entorno, y a partir de ahí apuntar mis esfuerzos; o es mejor entender primero mis fortalezas y limitaciones para determinar cuál es la mejor forma de atención y cuáles son mis clientes objetivo.

5) Por último realizamos un análisis de la industria financiera en Latinoamérica para confirmar que las experiencias y propuestas probadas en el primer mundo también aplican para un mercado menos desarrollado y que el potencial que tenemos desde la región si logramos el cambio de enfoque es enorme.

Se puede decir que cubrí todos los puntos de vista como para iniciar un proceso de cambio en una institución financiera de Latinoamérica.

Cabe aclarar que sí queda una mirada por cubrir que tiene que ver con la parte

legal o de reglamentaciones vigentes si lo que se quiere es reinventar la banca. Este punto de vista no fue incluido en este trabajo, porque entiendo que no desacreditan las ideas y opiniones aquí presentadas; aunque si aportan al contexto de innovación.

- ¿Cómo deben hacer las empresas de servicios financieros para mantenerse vigentes en la industria financiera y evitar que un cambio en el comportamiento del cliente o la aparición de una nueva tecnología los dejen fuera del mercado?

Como ya explicamos a lo largo del trabajo, poner al cliente en el centro de la organización no solo me va a ayudar a encarar el “modality shift” actual (King 2010), sino que me coloca en una posición inmejorable para detectar cambios futuros en cuanto a las necesidades del cliente. Ejemplos como la co-creación propuesta por BCI en Chile o el tratamiento de redes sociales que impulsan bancos internacionales como Danske Bank ayudan a mantener al banco informado con lo que pasa por la mente de mis clientes.

Igualmente esa información no es suficiente. Con respecto a las innovaciones es importante tender redes que acerquen al banco también a los grupos emprendedores. Para esto, según mi investigación hay varios enfoques:

- Los bancos internacionales más importantes cuentan con centros de innovación que funcionan como una entidad educativa y de investigación. El ejemplo más interesante y completo es el BBVA Innovation Center donde se organizan eventos, se financian proyectos y se publican estudios sobre innovación (BBVA 2015).
- Otros bancos buscan agruparse en proyectos de coparticipación para permitirse inversiones y desarrollos que individualmente sería imposible de costear. Este es el caso de Servipag en Chile, empresa creada por BCI y Banco de Chile para el desarrollo conjunto de solución de Caja y Pagos (Servipag 2015).
- Finalmente están los más reactivos que se apoyan en las grandes consultoras de negocios para alertarlos de los cambios en el entorno que justifican un cambio en la estrategia. Muchas veces los centros de innovación de estas consultoras superan ampliamente los que puedan llegar a construir los bancos

por su cuenta y se nutren de experiencias globales. Este último grupo es el más común para los bancos nacionales de Argentina.

¿Cómo están reaccionando a estos cambios del entorno las empresas de servicios financieros en Argentina?

Desde mi experiencia en consultoría para la industria financiera argentina me encontré con importantes iniciativas *customer-céntricas* pero siempre pensadas como una migración desde formas de atención o premisas tradicionales. Salvo algunos casos de excepción no se generó un cambio en la forma de pensar la banca. El organigrama de los principales bancos no sufrió casi modificaciones importantes en los últimos años. Cuando bancos internacionales crearon áreas de negocio desde cero o crearon empresas independientes de atención exclusiva para darle jerarquía a temas como Inteligencia de Mercado o Banca Digital, en Argentina siguen siendo pequeños grupos creados bajo la supervisión de un director de servicios compartidos o directamente dependiendo de la gerencia de sistemas.

Por eso quería cerrar con una frase del presidente mundial de BBVA (ingeniero informático de profesión) sobre la transformación que está buscando para su banco: "...se trata de pasar de un banco analógico, eficiente y rentable del siglo XX hacia una casa digital del siglo XXI basada en el conocimiento" (TicBeat 2014)

Y ese ideal al que apunta Francisco González no se consigue realizando pequeñas modificaciones a la estructura de la empresa, se trata de cambiar la mentalidad de parte de los empleados para atreverse a pensar de manera desestructurada buscando llevar el servicio un escalón más alto; y a los directivos apoyar con sponsorship a los empleados a embarcarse en iniciativas que no tienen un ROI claro, y tienen un horizonte de largo o mediano plazo.

En otras palabras, se trata de poner al cliente en el centro de la organización pero al mismo tiempo poner a empresa de servicios financieros en el lugar de las empresas innovadoras.

7. Bibliografía

1. América Economía (Intelligence) – Entrando a la Adulthood
http://rankings.americaeconomia.com/2010/bancos-americalatina2010/entrando_adulthood.php - 2010.
2. Banco Galicia – Memoria 2007 y 2013 -
http://www.bancogalicia.com/portal/site/eGalicia/menuitem.252bb1265f300a3c79581591022011ca?intcmp=Lateral_Memoria_2012 – Consultado el 10 de febrero 2015.
3. BBVA Chile – Conectá tu dinero con tu vida -
https://www.bbva.cl/personas/bbva_link.jsp - consultado el 20 de abril 2015
4. BBVA Innovation Center. 2015 -
<https://www.centrodeinnovacionbbva.com/en> - Consultado el 11 de abril de 2015.
5. BBVA Innovation Edge. 2012 – Simple Bank: The way the world calls our customer centric bank
6. BBVA/IDEO experience - Building a Banking Interface from user up, instead of components down - <http://futureselfservicebanking.com> – Subido en mayo 2010
7. Boston Consulting Group (BCG). 2012. Customer-Centricity in Retail Banking – BCG Perspectives
8. Deloitte & Touche. 2014. Customer Centricity: Embedding it into your organisation's DNA
9. Di Lelle, Gabriel. Blog Construcción de un planeta más inteligente: La relevancia de la experiencia de clientes para los bancos.
<http://asmarterplanet.com/es/la-relevancia-de-la-experiencia-de-clientes-para-los-bancos-2/> - Subido en marzo 2014.
10. Ebanking News – Las soluciones móviles que hacen a Banco BCI diferente - <http://www.ebankingnews.com/entrevistas/las-soluciones-moviles-que-hacen-diferente-a-banco-bci-0024966> - Subido en mayo

- 2014.
11. El Economista (México) – Mayor inclusión financiera, el gran reto - <http://eleconomista.com.mx/fondos/2014/12/10/desafios-banca-latinoamerica> - Subido en diciembre 2014.
 12. Fader, Peter. 2012. Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage.
 13. Galbraith, Jay R. 1995. Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure and Process.
 14. Galbraith, Jay R. 2005. Designing the Customer-Centric Organization.
 15. Global transaction banking - Customer focus - Client centricity moves up the agenda - Cooper, Jane - Revista The Banker
 16. Gulati, Ranjay. 2010. Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Organization.
 17. Harvard Business Review. 2011. Creating a Customer-Centered Organization: A Harvard Business Review Insight Center Report.
 18. IBM Global Business Services. 2014. Servicios financieros centrados en el cliente: Un modelo para un enfoque estructurado (Gabriel Di Lelle)
 19. IBM Institute for Business Value. 2013. The Customer-activated Enterprise: Insights from the Global C-suite Study.
 20. Iprofesional.com – La tecnológica argentina Technisys recibe inversiones por u\$s13M - <http://www.iprofesional.com/notas/198659-La-tecnologica-argentina-Technisys-recibe-inversiones-por-us13-M> - Subido en octubre 2014.
 21. King, Brett. 2010. Bank 2.0: How Customer Behavior and Technology Will Change the Future of Financial Services.
 22. King, Brett. 2014. Breaking Banks: The Innovators, Rogues, and Strategists Rebooting Banking.
 23. KnowledgeAtWharton youtube channel. Customer Centricity and Why it Matters (Peter Fader). <https://www.youtube.com/watch?v=eicCJ6jJxml> – Subido en noviembre 2011.
 24. LAN.com - Aplicación *mobile* - http://www.lan.com/es_ar/sitio_personas/reservas-y-servicios/estado-de-vuelo-en-tu-celular/aplicaciones-mobile - Consultado el 25 de abril 2015.
 25. Lufthansa Group – The way forward - <http://investor->

- relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/charts-speeches/LH-the-way-forward-e-2014-07.pdf - Consultado el 25 de abril 2014.
26. McKinsey&Co - EMEA Banking Practice. 2012. Banking on Customer Centricity: Transforming banks into customer-centric organizations.
27. Peppers&Rogers Group – Strategy speaks: 5 social media banking efforts in action. <http://www.peppersandrogersgroup.com/blog/2011/12/5-social-media-banking-efforts.html> - Subido en diciembre 2011.
28. Price Waterhouse Coopers (PWC) Financial Services Institute. 2011. Building a Customer-Centric Business Model for Retail Banks.
29. Ranjay Gulati youtube channel. What is customer centricity? https://www.youtube.com/watch?v=OO_XzMaN32s – Subido en marzo 2010.
30. Retail Square - Financial Services - SNS Bank. <http://www.retail-square.com/shops/sns-bank> - Subido en diciembre 2011.
31. Servipag.com: Mucho más que una entidad bancaria - <https://www.servipag.com/wps/portal/servipag/nuestraEmpresa/> - Consultado el 21 de abril de 2015.
32. Simonds, Lauren. Deliver a World-Class Customer Experience. Revista Time. 15 de mayo de 2013.
33. The New York Times – BBVA Buys Banking Start-up Simple for 117 Million - http://dealbook.nytimes.com/2014/02/20/bbva-buys-banking-start-up-simple-for-117-million/?_r=1 – Subido en febrero 2014.
34. TickBeat - Luis Uguina (BBVA): “No veo a Apple o a Google haciendo un banco” - <http://entrevistas.ticbeat.com/entrevista-luis-uguina-director-tecnologia-banca-digital-bbva/> - Subido en Julio 2014.
35. Visible Banking – Danske Bank Launches Idebank 2.0 - <http://www.visible-banking.com/2011/05/danske-bank-launches-idebank-20-and-invites-their-facebook-fans-to-help-them-improve-mortgages-housi.html> - Subido en mayo 2011.

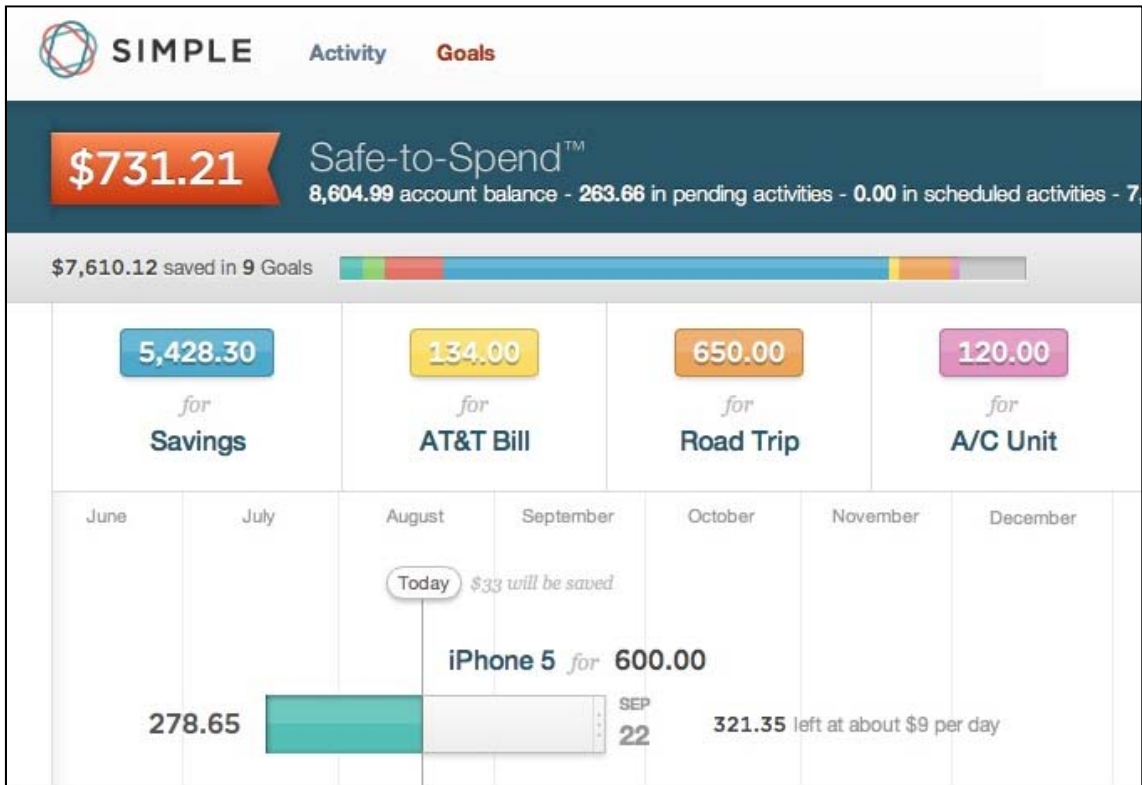
8. Anexos

8.1 Imágenes

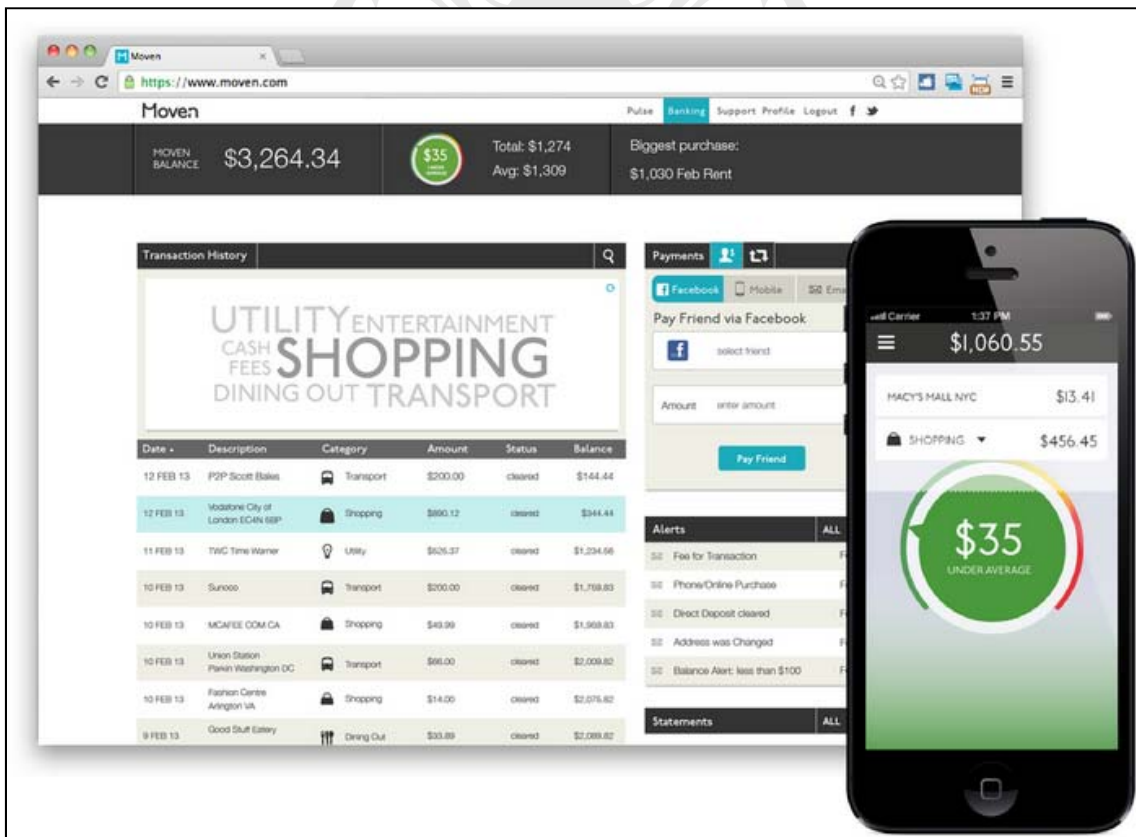
1. Solución MPESA de Safaricom (empresa de telecomunicaciones de Kenia, África)

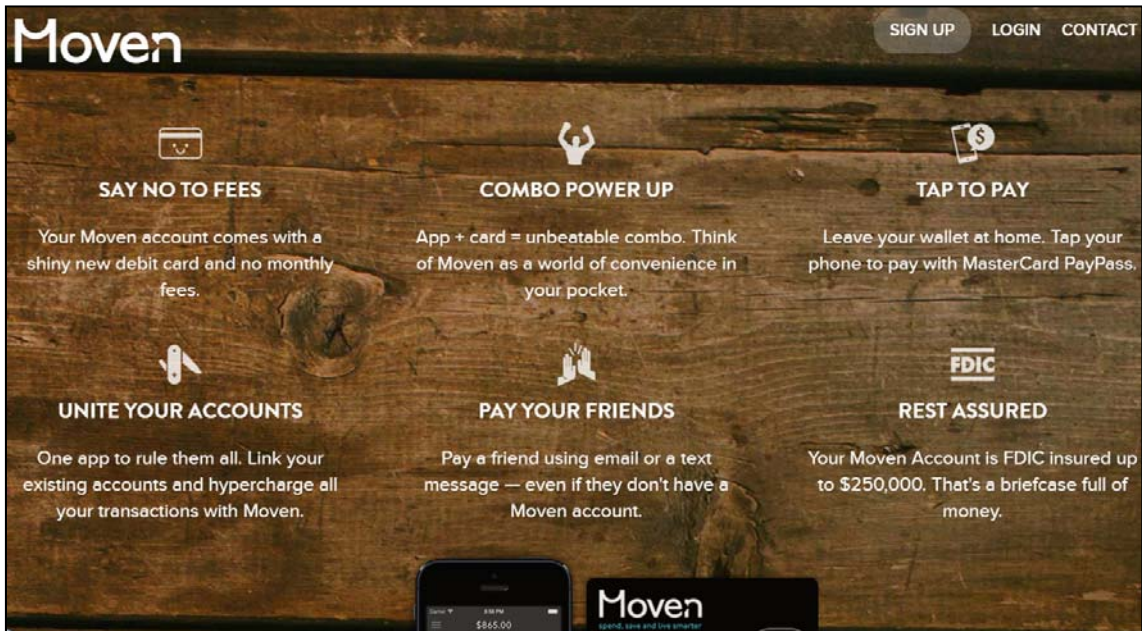


2. Plataforma web de Simple.com (banco online de Estados Unidos)



3. Moven banking App – banca mobile.





4. Aplicación “Idebank” lanzada por Danske bank en 2011



5. SNS Shops

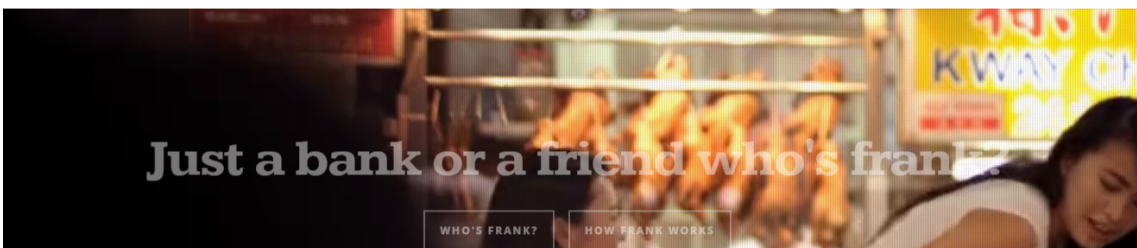


San Andrés

6. OCBC Frank: Shops, web y tarjetas exclusivas.

FRANK
BY OCBC

WHO'S FRANK? PRODUCTS HOT DEALS CARD DESIGNS STORES



You go the extra mile to put greatness in everything you do



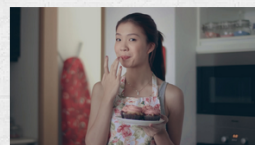
I SAVE BEFORE I SPEND



I AMPLIFY MY WEALTH

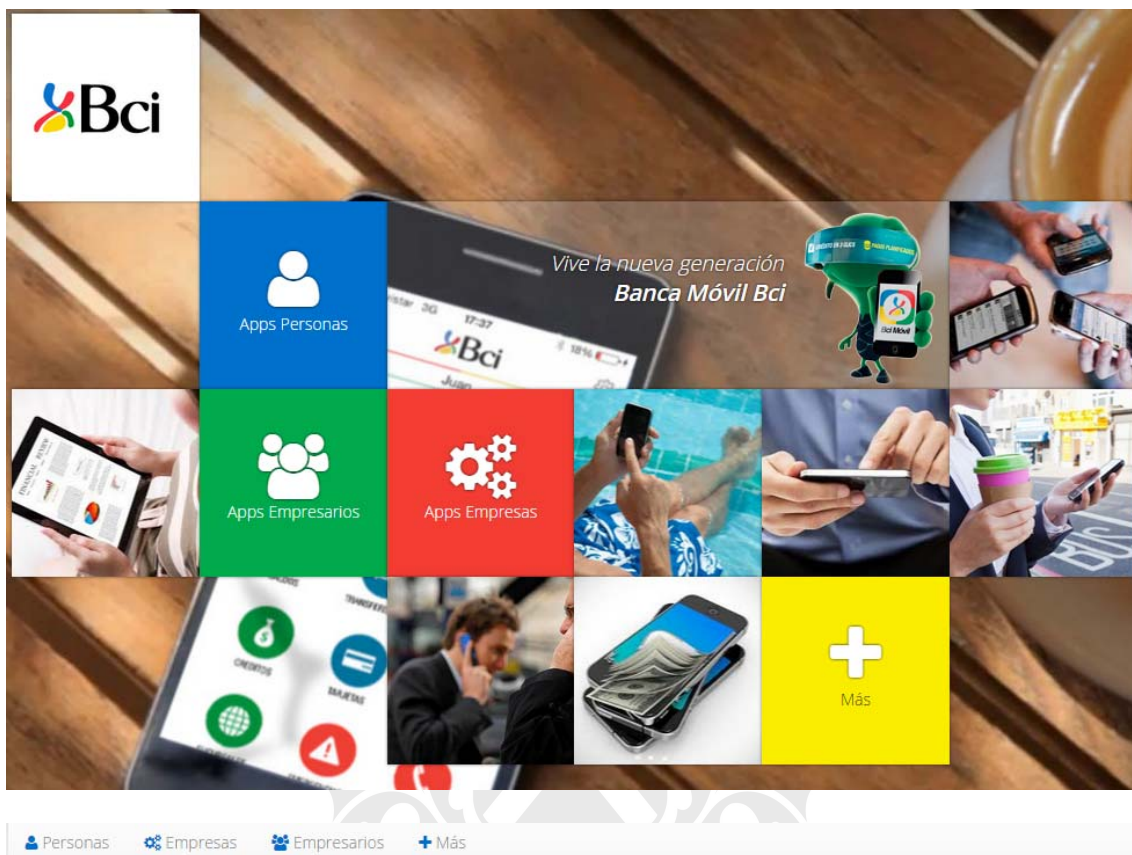


I PROTECT MYSELF



I ENJOY SMALL INDULGENCES

7. BCI móvil



Soluciones para Personas

Estés donde estés, Bci se mueve contigo. Con Bci Móvil haz tus transacciones financieras en pocos clics, de forma segura y con una experiencia móvil de vanguardia.



Web Móvil

Utiliza el navegador de tu dispositivo para ingresar con tu RUT y misma Clave Internet a la Banca Móvil Bci.



Apps Para Personas

Conoce y descarga nuestras Apps para smartphone Apple y Android, tenemos una justo para tus necesidades.



Compara los servicios disponibles



Disponible en el App Store

DISPONIBLE EN Google play