



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de estudios de Posgrado

**ESPECIALIZACIÓN
EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE MARKETING
Y ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Trabajo Final de Carrera

Fidelización estratégica de clientes

Caso: BPAP - Banco Privado Argentino del Progreso S.A.

AUTOR: Jesica Pamela Silvestre - DNI 30.677.448

TUTOR: Victor Sarasqueta

Año 2013

DECLARACIÓN DE COMPROMISO

Buenos Aires, 05 de Diciembre de 2011

Por medio del presente declaro que el abajo firmante es autor del presente Plan de Trabajo Final así como del ulterior Trabajo Final de Carrera titulado “**Fidelización estratégica de clientes – Caso: Banco Privado Argentino del Progreso S.A.**” siendo los mismos elaborados en forma exclusiva dentro del marco de la carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva.

Declaro que este Plan de Trabajo Final y el Trabajo Final de carrera no han sido presentados con anterioridad así como tampoco se basa en trabajo alguno. Los trabajos antes mencionaos son originales e inéditos y su contenido es producto de mi elaboración, siendo en todos los casos informadas las fuentes secundarias de información e incluidas en la bibliografía.

Declaro de esta manera la autoría original del presente y del Trabajo Final de Carrera, siendo todo comentario y/u opinión expresado responsabilidad exclusiva de quien suscribe.

Firma

Aclaración

DNI

ÍNDICE
PLAN DE TRABAJO FINAL

Declaración de Compromiso	Pág.2
Antecedentes	Pág.4
Justificación	Pág.7
Planteo del Problema	Pág.8
Hipótesis	Pág.9
Objetivo General	Pág.10
Objetivos Específicos	Pág.10
Marco Teórico	Pág.11
Análisis de situación e investigación	Pág. 16
Conclusiones	Pág.78
Recomendaciones	Pág.79
Bibliografía	Pág.81
Anexos	Pág.83

Fidelización estratégica de clientes

Caso: Banco Privado Argentino del Progreso S.A.

ANTECEDENTES

Tal como sostiene Philip Kotler en su obra “*Marketing 3.0*”, el marketing ha evolucionado a lo largo de los últimos años. Desde un foco en el producto en los años ‘50 y ‘60 a un foco en el cliente en los ‘70 y ‘80, los cambios estuvieron basados en la capacidad de adaptación del marketing a las transformaciones del entorno. Tal es así que, en la época de posguerra, la economía de posguerra de Estados Unidos basada principalmente en el sector manufacturero, llevó al nacimiento de conceptos como el marketing mix (Neil Borden - ‘50) y las cuatro Ps (Jerome McCarthy- ‘60).¹

La orientación de la disciplina viró nuevamente con la crisis del petróleo en la década del ‘70 y con el consecuente fenómeno de la stagflación –“*inflación con estancamiento, es decir, sin crecimiento de la producción.*”² Las herramientas con las que se contaba en dicha época no eran suficientes para atraer nuevos clientes. Durante las siguientes décadas, los consumidores se convirtieron en compradores inteligentes, y siendo los productos vistos como commodities, surgió la necesidad de avanzar en nuevos conceptos. A fin de estimular la demanda, el marketing evolucionó del nivel táctico al estratégico. Fue entonces cuando el producto fue reemplazado por el cliente, como núcleo del marketing. Esto dio así nacimiento a los conceptos de segmentación, targeting, posicionamiento.³

El año 1989 fue el momento crítico de la globalización y del marketing. Con la llegada de internet, se posibilitó la interacción uno a uno y se facilitó el word-of-mouth, haciendo que los consumidores estuvieran más conectados e informados. De esta manera, se dio origen al marketing basado en las emociones, marketing experimental, brand equity.⁴

¹ Kotler Philip, Kartajaya Hermawan y Setiawan Iwan; “*Marketing 3.0*” 1er Ed. (New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2010),pp.25-28.

² http://es.wikipedia.org/wiki/Libertad_econ%C3%B3mica

³ Kotler Philip, Kartajaya Hermawan y Setiawan Iwan; “*Marketing 3.0*” 1er Ed. (New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2010),pp.25-28.

⁴ Kotler Philip, Kartajaya Hermawan y Setiawan Iwan; “*Marketing 3.0*” 1er Ed. (New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2010),pp.25-28.

Es así como nace el Marketing relacional o uno-a-uno, el cual está orientado a establecer relaciones firmes y duraderas con todos los clientes.

Este concepto plantea numerosas diferencias respecto de la perspectiva tradicional. En esta línea, sostiene Hugo Brunetta que *“el marketing tradicional o transaccional se centra en los productos, de forma que un producto puede definirse en términos de características y ventajas funcionales. El marketing relacional gira alrededor de las personas, donde los productos ya no son sólo objetos con características funcionales sino medios para facilitar experiencias valiosas y memorables a los clientes. Así, cada interacción del cliente con la organización se almacena en la memoria y dicha experiencia determina su comportamiento futuro con la marca. Este proceso continuado de interacciones y experiencias define la calidad de las relaciones. De hecho, cada vez más, las grandes marcas competirán no por la venta de un producto físico, sino por el acceso a sus servicios y por la experiencia ofrecida.”*⁵

Por otro lado, el mismo autor entiende que *“el marketing tradicional pone el acento en atraer a los clientes, centrando sus esfuerzos en la captación de clientes susceptibles de comprar los nuevos productos lanzados al mercado. Por el contrario, el marketing relacional da respuesta a la necesidad creciente de las organizaciones de mantener a sus mejores clientes. De esta forma, su objetivo principal se centra en fidelizarlos. Una fidelidad construida a partir de la colaboración, la confianza y el conocimiento mutuo. [...] una correcta implementación de una estrategia relacional contribuye tanto a la retención de clientes como a la adquisición de nuevos.”*⁶

En esta línea, al igual que la marca y la gente – entendiendo por ésta a los colaboradores de la empresa- el cliente es uno de los activos estratégicos de toda organización. En función de lo expuesto en los párrafos anteriores, captar su atención, despertar su interés, hacer nacer en él el deseo y lograr que concrete una compra hoy se ha tornado insuficiente. La supervivencia de las compañías se encuentra ligada a su rentabilidad, y ésta depende no sólo de generar ingresos por la adquisición de nuevos clientes, sino también por la retención de aquellos que ya han elegido la empresa.

Surge entonces la necesidad de un conocimiento y comprensión acabados del cliente acerca de cuáles son sus intereses, preferencias, prioridades, estilo de vida, valores, cultura, características sociodemográficas, que permita internalizar cuál es su **valor presente con la empresa**, su **valor presente en el mercado** y su **valor futuro o life time value**, como bases para entablar una fructífera **relación empresa-cliente**.

Debe así cada compañía tomar el camino de la construcción de experiencias óptimas para el cliente e incorporarlo como parte de la cultura organizacional en forma transversal, generando conciencia en todos los niveles de la organización. Cada momento de verdad constituye una oportunidad para comenzar el vínculo y, en la misma medida, para destruir toda posibilidad de relación. Sólo entendiendo la

⁵ <http://www.hugobrunetta.com/articuloscompleto.htm#cinc>

⁶ <http://www.hugobrunetta.com/articuloscompleto.htm#cinc> - Fuente: www.mk-erre.com

trascendencia que reviste la **confianza, compromiso, lealtad y fidelidad** del cliente, se podrá establecer una ventaja competitiva difícilmente replicable.

La importancia de este aspecto se torna aún mayor en un entorno altamente competitivo formado por clientes cada vez más informados y conectados, que poseen un poder nunca antes visto para expresar sus expectativas, experiencias y opinión a una vasta red de personas en todo el mundo a través de las redes sociales.

En este marco, el Banco Privado Argentino del Progreso S.A.. se presenta como el primer banco privado del sistema financiero argentino en ahorro (depósitos más fondos comunes) y en volumen de crédito. Asimismo es uno de los bancos líderes en medios de pago, comercio exterior, servicios transaccionales y cash management. Se encuentra en veinte provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y cuenta con 283 sucursales, más de 2 millones de clientes (entre los cuales se distingue 2.137.700 clientes individuos particulares, 106.300 pymes, 5.000 empresas y 1.500 grandes empresas) y más de 6.400 colaboradores⁷.

En función de lo expuesto anteriormente, el presente trabajo estará focalizado en el segmento de individuos particulares del Banco Privado Argentino del Progreso S.A..., intentando dilucidar la relevancia a nivel estratégico que actualmente se le otorga a la fidelización de segmento de clientes mencionado, así como si la misma se constituye como una ventaja competitiva destinada a aumentar el valor ofrecido y extender e incrementar el life time value de la cartera, con el fin último, de generar un impacto positivo en la rentabilidad.

⁷ Memoria de sostenibilidad 2010 – del caso de estudio

JUSTIFICACIÓN

El trabajo de investigación se fundamenta en la pretensión de demostrar la relevancia de la fidelidad del cliente, entendiendo al mismo como uno de los activos más valiosos de toda organización, a los fines de que se tenga conciencia de ésta como piedra angular de la relación empresa-cliente. Al respecto, Richard Oliver sostiene que fidelidad o lealtad corresponden al *“profundo compromiso de volver a comprar o favorecer sistemáticamente en el futuro un producto o servicio por el que se tiene preferencia, pese a la posibilidad de que influencias situacionales y programas de mercadotecnia provoquen un cambio de comportamiento.”*⁸

Encuentro este tema vinculado al campo del marketing principalmente desde las perspectivas detalladas a continuación:

◆ Desde las Ciencias Cognitivas y Ciencias de la Complejidad, Teoría de la Demanda y Comportamiento del Consumidor, dado que es necesario entender de qué manera el cliente toma la decisión de gastar sus recursos disponibles en los productos de una compañía y no en otra, lo que no sólo incluye qué compra, por qué, cuándo, con qué frecuencia, sino también qué desea, qué percibe de cada marca y de cada momento de verdad, cuál es la experiencia que valora y hace que sienta lealtad.

◆ Desde la Inteligencia Competitiva, Apreciación de Situación y Posicionamiento e Investigaciones de Mercado, porque sólo relevando información periódicamente se podrá contar con el sustento válido para la toma de decisiones, detectar oportunidades y desarrollar, medir y ajustar las acciones implantadas.

◆ Desde las Comunicaciones Integradas de Marketing, comprendiendo que la fidelidad también es fruto de alinear las comunicaciones desde el punto de vista del cliente, considerando los múltiples puntos de contacto y el enriquecimiento de cada experiencia del cliente.

Este trabajo es presentado a los fines de graduarme como Especialista en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva en la Escuela de Estudios de Posgrado de la Universidad de Buenos Aires.

⁸ Brunetta Hugo, *“Del marketing relacional al CRM: gerenciamiento de las relaciones con el cliente”* 1er. Ed. (Buenos Aires, Distal, 2008).pp. 26

PLANTEO DEL PROBLEMA

Actualmente, los programas de fidelización desarrollados por las organizaciones se encuentran, en su gran mayoría, acotados a programas de acumulación de puntos, sorteos, premios y descuentos instantáneos. Sin embargo, sostener la fidelidad de los clientes sobre esas bases ya no es válido y mucho menos sostenible en el tiempo. De esta manera, nace la necesidad de tomar este concepto como herramienta estratégica de relacionamiento organización-cliente y transversal a toda la organización, con el fin último de prolongar el ciclo de vida de los clientes, entendiendo sus preferencias y perfiles diversos así como el customer lifetime value de cada uno.

De esta manera, cabe preguntarse:

¿Cuál es el alcance del concepto *fidelización*?

¿Cuál es la *relevancia* de la fidelidad del cliente en la obtención de *rentabilidad*, siendo ésta el fin último de toda compañía?

¿Cuáles son los *ejes principales* en los que se sustenta la fidelidad de un cliente?

¿Cuáles son los *pasos a seguir* en el planeamiento estratégico de un programa de fidelización de clientes?

¿Cómo se enriquece la *experiencia* del cliente con una *estrategia multicanal*?

¿Por qué la *segmentación* –independientemente del criterio utilizado– juega un rol fundamental en la estrategia de fidelización?

¿Cuáles son las *metodologías y métricas* de medición para el seguimiento y optimización de este tipo de programas?

HIPÓTESIS PRINCIPAL

La fidelización efectiva del cliente es el resultado de una estrategia de relacionamiento organización- cliente, basada en la optimización de las experiencias vividas con la compañía.

HIPÓTESIS SECUNDARIAS

La fidelización constituye una ventaja competitiva legítima que implica un diferencial difícil de replicar.

La fidelización posee un impacto directo en la rentabilidad tanto por los mayores ingresos y menores costos que significan un cliente fiel como por el word-of-mouth generador de nuevos clientes.

OBJETIVO GENERAL

Delimitar los alcances y relevancia estratégica del concepto fidelización de clientes a través del análisis del caso Banco Privado Argentino del Progreso S.A... para el segmento de Individuos Particulares.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Establecer los ejes centrales sobre los que se sustenta la fidelidad

Aportar conocimiento sobre los conceptos “customer lifetime value”, “experiencia” y “momento de verdad”

Desarrollar los lineamientos de un plan estratégico de fidelización de clientes

Establecer las metodologías y métricas de medición para el seguimiento y optimización de los programas de fidelización

MARCO TEÓRICO

Tal como sostiene Jorge Etkin en su obra “Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado”, *“el concepto de estrategia se refiere a una visión de futuro (de largo plazo), a la formulación de prioridades y los caminos por seguir para lograr la continuidad y el crecimiento de la organización [...] En una empresa, la estructura sigue a la estrategia y ésta constituye el plan general o marco de referencia para las decisiones operativas. Las estrategias son una expresión del cambio planeado en la organización, que también incluye formas de flexibilidad o ajuste frente a las contingencias”*. El autor plantea así al entorno como un aspecto fundamental e ineludible a la hora de definir la estrategia de toda organización, que se torna en desafío por su vorágine, generando entonces *“la necesidad y la voluntad de enfrentar no sólo lo inesperado [...], sino también lo desconocido”*.⁹

De esta forma, el contexto plantea niveles de complejidad que emergen como oportunidades para las organizaciones en general. En esta línea, Philip Kotler y Kevin Keller, enumeran los siguientes sucesos: cambios tecnológicos surgidos a partir de la era de la información, la globalización potenciada por el avance en transportes y comunicación, el consecuente crecimiento de la competencia, la desregulación de algunas industrias para generar mayor competencia y oportunidades, la privatización de empresas públicas, la mayor personalización tanto de productos y servicios como de las comunicaciones hacia el cliente, el empowerment de los consumidores lo que implica mayores expectativas en cuanto a la calidad, personalización, rapidez y comodidad pero también clientes menos leales a las marcas, entre otros.¹⁰

Puntualmente respecto de la **globalización**, el Banco Mundial entiende que la globalización está relacionada con las actividades económicas transfronterizas –es decir, entre personas de distintos países- las cuales pueden adoptar diversas formas, como el comercio internacional, las inversiones extranjeras directas y flujos del mercado de capitales. Asimismo, sostiene que la misma ha dado sus primeros pasos a fines del siglo XIX, teniendo una aceleración en la década de los ‘80 y ‘90, en las cuales los gobiernos en general aminoraron las barreras políticas a fin de potenciar las transacciones internacionales. Por otra parte, el desarrollo de la tecnología, el transporte y las comunicaciones ha contribuido a generar un contexto favorable para la expansión de la globalización. Este fenómeno genera oportunidades de crecimiento económico y mejor nivel de vida para la comunidad.¹¹

Por su parte, *“El FMI considera que el crecimiento económico es la única forma de mejorar los niveles de vida de los países en desarrollo, y el mejor procedimiento para lograrlo es a través de la globalización”*. Dicha institución considera que este

⁹ Etkin Jorge; *“Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado”* 2da Ed, (Buenos Aires, Granica, 2009), pp. 181-186.

¹⁰ Kotler Philip y Keller Kevin Lane; *“Dirección de Marketing”* 12ma Ed. (México, Pearson Educación, 2006), pp. 13-15.

¹¹ <http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm> (Web site de Banco Mundial)

fenómeno consiste en *“la integración de las economías y las sociedades a medida que caen las barreras para la circulación de ideas, personas, servicios y capitales.”*¹²

La globalización genera de esta forma oportunidades de desarrollo tanto para los países como para las organizaciones en general, las cuales al verse expuestas a mayores niveles de competencia y a un consumidor global, conectado e informado, deben imponer mejoras constantemente. En cuanto al concepto de **competitividad**, tal como sostiene Michael Porter en su obra *“Ser competitivo”*, *“La competencia es una de las fuerzas más poderosas de la sociedad para avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano [...] La competencia es generalizada, tanto si implica a compañías que luchan por mercados, a países que se enfrentan a la globalización o a organizaciones sociales que responden a organizaciones sociales”*. Basado en la idea de que la estructura industrial es la que determina el campo de juego en el que se desarrolla la competencia, el autor desarrolló la idea de las cinco fuerzas competitivas. De esta manera, sostiene que *“la competencia por los beneficios va más allá de los rivales consolidados de la industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes”*. Será a partir de esta nueva rivalidad *“ampliada”* que se definirá la estructura de cada industria determinando las interacciones competitivas entre los actores – la competencia- y la rentabilidad a mediano y largo plazo¹³. Dentro de este análisis, Porter también da origen a los conceptos de barreras de entrada y de salida, definiéndolos como las *“ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes”*¹⁴ y *“factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas”*¹⁵.

El mismo autor sostiene que las organizaciones deben aportar **valor**, es decir, *“la capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes, y también de hacerlo eficientemente”*.¹⁶

Es entonces donde el concepto de **marketing** gana relevancia, existiendo diversas y numerosas definiciones del mismo. Según la American Marketing Association *“Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio.”*¹⁷

Por otro lado, Philip Kotler y Kevin Keller entienden que *“el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que*

¹² <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2002/esl/031502s.htm> (Web site de Fondo Monetario Internacional)

¹³ Porter Michael; *“Ser competitivo”* Ed. Actualizada y aumentada (España, Deusto, 2008), pp. 7-41

¹⁴ Porter Michael; *“Ser competitivo”* Ed. Actualizada y aumentada (España, Deusto, 2008), pp. 39

¹⁵ <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

¹⁶ Porter Michael; *“Ser competitivo”* Ed. Actualizada y aumentada (España, Deusto, 2008), pp. 7

¹⁷ <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>

necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes."¹⁸

Asimismo, autores como Al Ries y Jack Trout, sostienen que "el término marketing significa "guerra", "Marketing es la estrategia y las tácticas que una compañía utiliza para ganar la batalla del mercado". Dichos autores consideran además que, para el éxito de las empresas, las mismas deben estar orientadas al competidor.¹⁹

Es durante la evolución de este concepto, donde nace el **marketing relacional** -o Customer Relationship Management o Marketing uno a uno- el cual se basa en el conocimiento del cliente, la adecuación de la oferta, valor percibido y duración e intensidad de las relaciones²⁰. El marketing relacional es la gestión de las relaciones con el cliente. Martha Rogers y Don Peppers plantean que entre las empresas y sus clientes deben establecerse relaciones de aprendizaje, lo que implica escuchar al cliente y ser más inteligente en base a ese conocimiento, utilizando el mismo para diferenciarse de los competidores.²¹

Como entienden Martha Rogers y Don Peppers, una de las diferencias entre el marketing tradicional y el relacional esta dada porque el primero apunta a lograr mayor **rentabilidad** a partir de la captación de nuevos clientes, mientras el segundo posee como objetivo retener por más tiempo a los clientes y hacerlos crecer.²²

Rogers y Peppers sostienen además que la estrategia de CRM debe consistir en cuatro pasos: "Primero, identificar a los clientes. Segundo, diferenciarlos en términos de sus necesidades y de su valor para la compañía. Tercero, interactuar con ellos de forma tal de mejorar la eficiencia en el costo y la efectividad de la interacción. [...] Cuarto y último: adaptar algunos aspectos de los productos que se ofrecen al cliente."²³

En esta línea, Hugo Brunetta plantea que el objetivo principal del Marketing relacional consiste en fidelizar a los clientes²⁴. Asimismo, entiende que "la **lealtad del cliente debe ser una estrategia y no una táctica** [...] un modo de pensar y de ver los negocios"²⁵. Asimismo, Richard Oliver considera que la lealtad puede ser definida como "el profundo compromiso de volver a comprar o favorecer sistemáticamente en el

¹⁸ Kotler Philip y Keller Kevin Lane; "Dirección de Marketing", 12ma Ed. (México, Pearson Educación, 2006), pp. 6.

¹⁹ Ries Al y Trout Jack; "Marketing Warfare", 2da Ed. (United States of America, McGraw-Hill, 2006), pp.1-8.

²⁰ Artículos de interés <http://www.nexting.com/articulosdeinteres.htm#veinte>

²¹ Peppers Don y Rogers Martha; "Managing customer relationships: a strategic framework" 1er Ed. (United States of América, John Wiley & Sons Inc., 2004).pp.3.

²² Peppers Don y Rogers Martha; "Managing customer relationships: a strategic framework" 1er Ed. (United States of América, John Wiley & Sons Inc., 2004).pp.13.

²³ Brunetta Hugo; "Del marketing relacional al CRM: gerenciamiento de las relaciones con el cliente" 1er. Ed. (Buenos Aires, Distal, 2008).pp. 65

²⁴ <http://www.hugobrunetta.com/articuloscompleto.htm#cinco> - Fuente: www.mk-erre.com

²⁵ Brunetta Hugo; "Del marketing relacional al CRM: gerenciamiento de las relaciones con el cliente" 1er. Ed. (Buenos Aires, Distal, 2008).pp. 22

futuro un producto o servicio por el que se tiene preferencia, pese a la posibilidad de que influencias situacionales y programas de mercadotecnia provoquen un cambio de comportamiento."²⁶

Por su parte, Martha Rogers y Don Peppers entienden que la fidelidad es el corazón de una estrategia mayor centrada en el cliente, la cual debe incluir el conocimiento del cliente, experiencias de servicio diferenciadas, desarrollo de comercio personalizado, relaciones basadas en el diálogo relevante.²⁷

Profundizando aún más en el tema, Hugo Brunetta considera que las empresas que logran ser exitosas son aquellas que no sólo se preocupan por cultivar la lealtad de los clientes, sino también de los empleados e inversores, concepto que denominará "*estrategia de fidelización de 360°*".

De acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior, Brunetta otorga una gran relevancia a los empleados, "la gente" miembro de la organización. En el mismo sentido, los autores Brian Becker, Mark Huselid y Dave Ulrich resaltan que, desde la década de los '90, las empresas han puesto énfasis en la importancia estratégica de los **recursos humanos**. Los autores sostienen que para lograr una ventaja competitiva sostenible, los recursos humanos deben ser entendidos como un activo estratégico orientado a maximizar su contribución a dicha ventaja y generar valor para los accionistas.²⁸

De esta forma también lo entiende Philip Kotler y Kevin Keller, quienes consideran que –fundamentalmente en el caso de los **servicios** donde se potencia la relevancia de los recursos humanos- la complejidad de la interacción con éstos así como los factores diversos que la afectan, hacen imprescindible darle un enfoque holístico al marketing. Dichos autores sostienen que existen cuatro características distintivas de los servicios:

- ◆ Intangibilidad: "*Los servicios no pueden experimentarse a través de los sentidos antes de su adquisición [...] Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan signos que demuestren la calidad*"²⁹ como los son el establecimiento, las personas, los símbolos, el material de comunicación, el precio, entre otros. Por ello, la calidad debe ser demostrada mediante evidencia física y presencial.
- ◆ Inseparabilidad: Los servicios son producidos y consumidos a la vez.
- ◆ Variabilidad: "*Los servicios son variables puesto que dependen de quién los presta, cuándo y dónde*"³⁰.
- ◆ Caducidad: Los servicios no pueden ser almacenados.

²⁶ Brunetta Hugo; "*Del marketing relacional al CRM: gerenciamiento de las relaciones con el cliente*" 1er. Ed. (Buenos Aires, Distal, 2008).pp. 26

²⁷ <http://www.oracle.com/us/products/applications/siebel/051272.pdf>

²⁸ Becker Brian, Huselid Mark y Ulrich Dave; "*Cuadro de mando de Recursos Humanos en la empresa*" 1er Ed. (España, Gestión 2000, 2002). Pp.1-31

²⁹ Kotler Philip y Keller Kevin Lane; "*Dirección de Marketing*", 12ma Ed. (México, Pearson Educación, 2006), pp. 405

³⁰ Kotler Philip y Keller Kevin Lane; "*Dirección de Marketing*", 12ma Ed.(México, Pearson Educación, 2006), pp.406

Tal como sostienen estos autores, a fin de tangibilizar el servicio, se han desarrollado conceptos como “Diseño de las experiencias de los clientes” (Carbone y Haeckel) mediante el diseño de la percepción que desean transmitir y las claves de resultados y contexto que permiten la medición.³¹

“En el **marketing holístico** de servicios es necesario un marketing externo, un marketing interno y un marketing interactivo.” El primero es aquel que realiza la empresa directamente relacionado con el servicio. El segundo esta dado por las acciones de la compañía tendientes a capacitar y motivar a los empleados a fin de que brinden una mayor satisfacción al cliente. El último apunta a la destreza de los empleados en su trato con los clientes, entendiendo que éstos no evalúan la calidad sólo por la calidad técnica, sino también por la calidad funcional.³²

En lo referente a las consecuencias de la lealtad, Frederick Reichheld ha realizado estudios orientados a conocer su impacto en la rentabilidad. Se entiende por rentabilidad al beneficio económico obtenido en relación a los recursos invertidos para obtener el mismo. La **rentabilidad financiera** puede exponerse como ROE (Return on equity) siendo la relación entre el beneficio neto y el patrimonio neto de una organización.³³

De esta manera, dicho autor sostiene que aquellas empresas que se concentran en captar y retener a los buenos clientes, empleados productivos e inversores que den apoyo logran mejores resultados en cuanto a **rentabilidad**. De esta manera, plantea a la fidelidad como uno de los motores de éxito de los negocios³⁴. Sus estudios demuestran que las ganancias aumentan como respuesta a la lealtad, generando que una disminución de cinco puntos porcentuales en la deserción, pueda incrementar las ganancias entre un 25% y 100%.³⁵

En el mismo sentido, de acuerdo a un estudio realizado en 1990 basado en la cantidad de años como cliente y la ganancias, Frederick Reichheld y Earl Sasser llegaron a la conclusión de que cuanto más tiempo un cliente era retenido, más rentable es la compañía, siendo cuatro los factores que llevan a dicho crecimiento: compras en mayores cantidades, los consumidores más experimentados permiten reducir los costos, nuevos clientes por el boca-a-oreja, precios más estables y regulares.³⁶

En función de lo expuesto anteriormente, se entiende el rol estratégico que desempeña la fidelidad de los clientes por cuanto impacta directamente en el fin último de toda organización, la rentabilidad.

³¹ Kotler Philip y Keller Kevin Lane; “*Dirección de Marketing*”, 12ma Ed. (México, Pearson Educación, 2006), pp. 405

³² Kotler Philip y Keller Kevin Lane; “*Dirección de Marketing*”, 12ma Ed. (México, Pearson Educación, 2006), pp. 410-411

³³ http://es.wikipedia.org/wiki/Rentabilidad_financiera

³⁴ Reichheld Frederick; “*The loyalty effect: the hidden force, behind growth, profit and lasting value*” 1er Ed. (United States of America, Harvard Business School Press, 1996).pp 1-2

³⁵ Brunetta Hugo; “*Del marketing relacional al CRM: gerenciamiento de las relaciones con el cliente*” 1er. Ed. (Buenos Aires, Distal, 2008).pp. 28

³⁶ Reichheld Frederick; “*The loyalty effect: the hidden force, behind growth, profit and lasting value*” 1er Ed. (United States of America, Harvard Business School Press, 1996).pp 27

ANÁLISIS DE SITUACIÓN E INVESTIGACIÓN

El nivel de bancarización en Argentina

Tal como se expone en el Informe “El sistema bancario en Argentina” realizado por el Instituto de Estudios Económicos (IEE), “*el sistema bancario de un país constituye uno de los pilares fundamentales para el desarrollo económico*”. Señala asimismo el informe, citando el análisis “Progreso económico y social en América Latina – 2005” realizado por el Banco Interamericano de desarrollo, la relevancia que poseen los bancos para la distribución eficiente de recursos –vital para el desarrollo económico –, el alto nivel de correlación entre el crédito bancario y el ingreso per cápita y la incidencia de un sistema financiero pequeño en el desarrollo de un país³⁷.

La investigación de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) “La bancarización en Argentina” adopta como concepto de bancarización “*la de relaciones estables y amplias entre las entidades financieras y sus usuarios, respecto del conjunto de los servicios financieros disponibles (Morales y Yañez, 2006).*” De esta manera, establece como dos indicadores para medir el nivel de bancarización la cobertura – medida como porcentaje de familias que acceden a las cuentas bancarias o créditos y/o como cantidad de sucursales bancarias y cajeros automáticos por cantidad de habitantes- y la intensidad –medida como la utilización de los productos y servicios bancarios para una población dada –.³⁸

En este sentido, es de destacar entonces que Argentina registra una de las menores tasas de profundidad de América Latina. Expone el informe del IEE que “*Más aún, nuestro país evidencia niveles de bancarización muy por debajo de países con igual, e incluso menor, grado de desarrollo. Esto muestra no sólo un problema de restricciones de acceso a los servicios bancarios, sino también las frágiles bases de sustentación de la credibilidad en el sistema financiero.*”³⁹

De acuerdo al Banco Central de la República Argentina, existen en el país a Marzo de 2012, 80 entidades, siendo 64 bancos (12 bancos públicos y 52 privados) y 16 entidades no bancarias. Si bien se observa una disminución en la cantidad total de entidades entre 2007-2012, se observa una mayor cobertura puntualmente para las entidades bancarias, no así para las compañías financieras y cajas de crédito⁴⁰.

³⁷ <http://www.iee.org.ar/analisismarzo.pdf> (Web site Instituto de Estudios Económicos)

³⁸ http://www.giz-cepal.cl/files/bancarizacion_en_argentina.pdf (Web site Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL)

³⁹ <http://www.iee.org.ar/analisismarzo.pdf> (Web site Instituto de Estudios Económicos)

⁴⁰ <http://www.indec.mecon.ar/> (Web site Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

Entidades del sistema financiero	Entidades del sistema financiero. Total del país. Al 31 de diciembre de 2007-2011 y al 31 de marzo de 2012						Filiales del sistema financiero. Total del país. Al 31 de diciembre de 2007-2011 y al 31 de marzo de 2012					
	Al 31 de diciembre de			Al 31 de marzo de			Al 31 de diciembre de			Al 31 de marzo de		
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total del sistema	85	84	83	80	80	80	3.989	4.009	4.035	4.064	4.162	4.194
Bancos	67	67	66	64	64	64	3.879	3.901	3.927	3.984	4.082	4.113
Bancos públicos	12	12	12	12	12	12	1.428	1.421	1.436	1.443	1.463	1.464
Bancos públicos de la Nación	2	2	2	2	2	2	624	624	625	628	628	628
Bancos públicos de provincias y municipios	10	10	10	10	10	10	804	797	811	815	835	836
Bancos privados	55	55	54	52	52	52	2.451	2.480	2.491	2.541	2.619	2.649
Bancos privados SA	33	33	32	31	30	31	1.320	1.349	1.352	1.386	1.269	1.285
Bancos extranjeros	21	21	21	20	21	20	884	888	893	905	1.100	1.114
Bancos cooperativos	1	1	1	1	1	1	238	243	246	250	250	250
Entidades no bancarias	18	17	17	16	16	16	110	108	108	80	80	81
Compañías financieras	16	15	15	14	14	14	107	105	105	77	77	78
Cajas de crédito	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3

Fuente: Banco Central de la República Argentina (BCRA). Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias. Gerencia de Autorizaciones.

En términos de **cobertura**, si tomamos la cantidad de filiales a Julio de 2013 según el BCRA, se observa que el 30.98% del total de filiales del país se encuentran en Buenos Aires, seguido por Capital Federal que posee el 18.54% y por Santa Fe con el 10.16%. Respecto de la presencia de cajeros, el orden se mantiene encontrándose en Buenos Aires el 31.58%, en Capital Federal el 21.32% y en Santa Fe el 9.98%⁴¹.

Al incluir en el análisis la población total por provincia de acuerdo a los resultados definitivos del censo 2010⁴², y considerando la cantidad de filiales y cajeros per cápita, se observa que la mayor cantidad de filiales por habitante se encuentra en La Pampa y Capital Federal (0.03%), seguidos por Chubut, Neuquén, Santa Cruz y Tierra del Fuego (0.02%). En relación a los cajeros, la mayor cantidad de cajeros por habitante se da en Capital Federal (0.13%) seguido por Tierra del Fuego (0.08%).

Como se podrá visualizar, registrando Buenos Aires aprox. el 30% del total de filiales y cajeros del país, al considerar la población la cobertura en la provincia es baja respecto de la cantidad de habitantes.

LOCALIZACIÓN EN EL PAÍS	FILIALES					CAJEROS		POBLACION				FILIALES / POBLACION TOTAL		CAJEROS / POBLACION TOTAL			
	HABILITADAS	AUTORIZADAS	SOLICITADAS	TOTAL	% TOTAL	#	% TOTAL	2001	2001 %Total	2010	2010 %Total	Variación absoluta	Variación relativa (%)	2001	2010	2001	2010
Buenos Aires	1.327	11	34	1.372	30,98%	5.667	31,58%	13.827.203	38,13%	15.625.084	38,95%	114.013	4,1	0,01%	0,01%	0,04%	0,04%
Capital Federal	809	2	10	821	18,54%	3.826	21,32%	2.776.138	7,66%	2.890.151	7,20%	1.797.881	13,0	0,03%	0,03%	0,14%	0,13%
Catamarca	24	1	-	25	0,56%	113	0,63%	334.568	0,92%	367.828	0,92%	33.260	9,9	0,01%	0,01%	0,03%	0,03%
Chaco	60	2	2	64	1,45%	250	1,39%	984.446	2,71%	1.055.259	2,63%	70.813	7,2	0,01%	0,01%	0,03%	0,02%
Chubut	94	2	1	97	2,19%	275	1,53%	413.237	1,14%	509.108	1,27%	95.871	23,2	0,02%	0,02%	0,07%	0,05%
Cordoba	436	2	4	442	9,98%	1.563	8,71%	3.066.801	8,46%	3.308.876	8,25%	242.075	7,9	0,01%	0,01%	0,05%	0,05%
Corrientes	85	-	-	85	1,92%	208	1,16%	930.991	2,57%	992.595	2,47%	61.804	6,6	0,01%	0,01%	0,02%	0,02%
Entre Rios	128	1	2	131	2,95%	445	2,48%	1.158.147	3,19%	1.235.994	3,08%	77.847	6,7	0,01%	0,01%	0,04%	0,04%
Formosa	18	1	-	19	0,43%	140	0,78%	486.559	1,34%	530.162	1,32%	43.603	9,0	0,00%	0,00%	0,03%	0,03%
Jujuy	32	1	1	34	0,77%	225	1,25%	611.888	1,69%	673.307	1,68%	61.419	10,0	0,01%	0,01%	0,04%	0,03%
La Pampa	108	-	-	108	2,44%	149	0,83%	299.294	0,83%	318.951	0,80%	19.657	6,6	0,04%	0,03%	0,05%	0,05%
La Rioja	27	-	1	28	0,63%	87	0,48%	289.983	0,80%	333.642	0,83%	43.659	15,1	0,01%	0,01%	0,03%	0,03%
Mendoza	158	2	-	160	3,61%	658	3,67%	1.579.651	4,36%	1.738.929	4,33%	159.278	10,1	0,01%	0,01%	0,04%	0,04%
Misiones	64	-	-	64	1,45%	312	1,74%	965.522	2,66%	1.101.593	2,75%	136.071	14,1	0,01%	0,01%	0,03%	0,03%
Neuquen	96	-	1	97	2,19%	253	1,41%	474.155	1,31%	551.266	1,37%	77.111	16,3	0,02%	0,02%	0,05%	0,05%
Rio Negro	71	2	-	73	1,65%	320	1,78%	552.822	1,52%	638.645	1,59%	86.823	15,6	0,01%	0,01%	0,06%	0,05%
Salta	59	1	4	64	1,45%	397	2,21%	1.079.051	2,96%	1.214.441	3,03%	135.390	12,5	0,01%	0,01%	0,04%	0,03%
San Juan	37	2	-	39	0,88%	213	1,19%	620.023	1,71%	681.055	1,70%	61.032	9,8	0,01%	0,01%	0,03%	0,03%
San Luis	48	-	3	51	1,15%	173	0,96%	367.933	1,01%	432.310	1,08%	64.377	17,5	0,01%	0,01%	0,05%	0,04%
Santa Cruz	40	4	1	45	1,02%	156	0,87%	196.958	0,54%	273.964	0,68%	77.006	39,1	0,02%	0,02%	0,08%	0,06%
Santa Fe	446	1	3	450	10,16%	1.787	9,96%	3.000.701	8,28%	3.194.537	7,96%	193.836	6,6	0,01%	0,01%	0,06%	0,06%
Santiago Del Estero	53	-	-	53	1,20%	185	1,03%	804.457	2,22%	874.036	2,19%	89.549	9,6	0,01%	0,01%	0,02%	0,02%
Tierra Del Fuego	23	-	4	27	0,61%	107	0,60%	101.079	0,28%	127.205	0,32%	26.126	25,8	0,03%	0,02%	0,11%	0,08%
Tucuman	80	-	-	80	1,81%	435	2,42%	1.338.523	3,69%	1.448.188	3,61%	109.665	8,2	0,01%	0,01%	0,03%	0,03%
TOTAL	4.323	35	71	4.429	100,00%	17.944	100,00%	36.260.130	100,00%	40.117.096	100,00%	3.856.966	10,6				

Fuente: Banco Central de la República Argentina e Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Respecto de la **intensidad**, al analizar los datos estructurales del sistema financiero se observa⁴³:

⁴¹ <http://www.bkra.gov.ar/> (Web site Banco Central de la República Argentina)

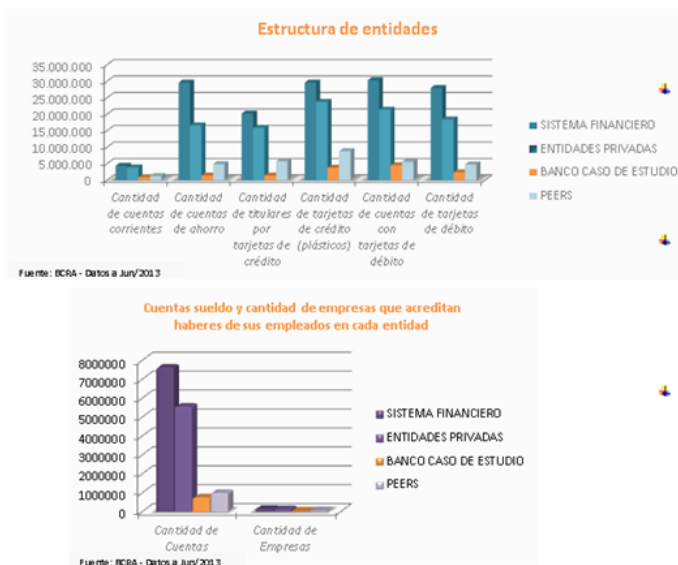
⁴² <http://www.indec.mecon.ar/> (Web site Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

⁴³ <http://www.bkra.gov.ar/> (Web site Banco Central de la República Argentina / Información de Entidades)

INFORMACION ADICIONAL	SISTEMA FINANCIERO					ENTIDADES PRIVADAS					ENT. PRIV. / SISTEMA FINANCIERO
	DIC-2010	DIC-2011	DIC-2012	MAR-2013	JUN-2013	DIC-2010	DIC-2011	DIC-2012	MAR-2013	JUN-2013	
Cantidad de cuentas corrientes	3.372.410	3.805.261	4.254.116	4.296.227	4.356.781	2.949.934	3.359.878	3.736.664	3.772.893	3.823.831	88%
Cantidad de cuentas de ahorro	22.753.625	24.312.989	28.661.299	29.030.037	29.585.518	13.417.615	14.576.801	16.080.628	16.288.628	16.618.588	56%
Cantidad de operaciones a plazo fijo Individuos	1.419.904	1.513.146	1.609.028	1.642.181	1.643.660	859.692	923.259	996.644	1.017.777	1.008.988	61%
Cantidad de operaciones por préstamos Individuos	18.159.910	19.563.633	22.534.119	22.965.796	23.272.015	12.901.654	13.940.218	16.103.605	16.509.581	16.728.746	72%
Dotación de personal	99.744	102.737	104.420	104.820	104.780	58.988	61.515	62.837	63.157	63.098	60%
Cantidad de titulares por tarjetas de crédito	14.108.426	15.898.617	18.351.056	19.786.921	20.235.985	11.452.590	12.881.937	15.138.227	15.344.531	15.829.082	78%
Cantidad de tarjetas de crédito (plásticos)	21.313.763	23.780.348	28.051.882	28.924.069	29.583.462	16.807.754	18.862.935	22.240.525	23.062.405	23.709.373	80%
Cantidad de cuentas con tarjetas de débito	22.382.428	25.372.354	28.881.181	29.589.672	30.274.346	16.420.752	18.097.778	20.671.845	20.887.521	21.382.148	71%
Cantidad de tarjetas de débito	19.356.091	24.003.841	26.883.042	27.010.392	27.952.547	14.307.770	15.774.917	17.562.190	17.548.152	18.415.162	66%
Cantidad de cheques librados por cuentacorrentistas	30.388.941	34.143.804	31.982.640	27.629.799	30.532.245	19.219.305	19.070.342	18.659.174	17.420.977	18.443.057	60%
Monto pagado por cheques librados	1.652.884.997	1.798.806.121	1.991.075.943	423.909.544	487.480.527	1.579.533.566	1.619.893.909	1.799.119.172	251.695.639	280.330.271	58%

INFORMACION ADICIONAL	BANCO CASO DE ESTUDIO					BCO PRIVADO ARG DEL PROGRESO S.A. / SISTEMA FINANCIERO	
	DIC-2010	DIC-2011	DIC-2012	MAR-2013	JUN-2013		
Cantidad de cuentas corrientes	592.695	755.321	833.238	846.098	849.400		19%
Cantidad de cuentas de ahorro	1.475.168	1.555.619	1.395.347	1.416.959	1.418.701		5%
Cantidad de operaciones a plazo fijo Individuos	84.181	105.840	124.569	132.958	132.370		8%
Cantidad de operaciones por préstamos Individuos	613.172	704.876	792.780	805.439	816.001		4%
Dotación de personal	6.160	6.458	6.495	6.506	6.518		6%
Cantidad de titulares por tarjetas de crédito	1.187.629	1.313.022	1.397.376	1.330.781	1.419.475		7%
Cantidad de tarjetas de crédito (plásticos)	2.799.895	3.224.465	3.643.052	3.603.280	3.764.526		13%
Cantidad de cuentas con tarjetas de débito	4.172.080	4.557.985	4.506.689	4.536.800	4.528.747		15%
Cantidad de tarjetas de débito	2.145.486	2.346.831	2.356.411	2.352.223	2.354.583		8%
Cantidad de cheques librados por cuentacorrentistas	962.844	991.338	943.178	853.384	923.033		3%
Monto pagado por cheques librados	10.323.139	12.801.130	13.803.630	13.063.531	15.258.719		3%

Si ponemos la atención en la importancia relativa de Banco Privado Argentino del Progreso S.A. en el sistema financiero y respecto de las entidades privadas y el peer group –constituido por Banco Galicia, BBVA Banco Francés, Citibank e ICBC – se observa el gap –o visto desde otra perspectiva la potencialidad del mercado para lograr un mayor crecimiento:



La fidelización constituye una ventaja competitiva que implica un diferencial difícil de replicar

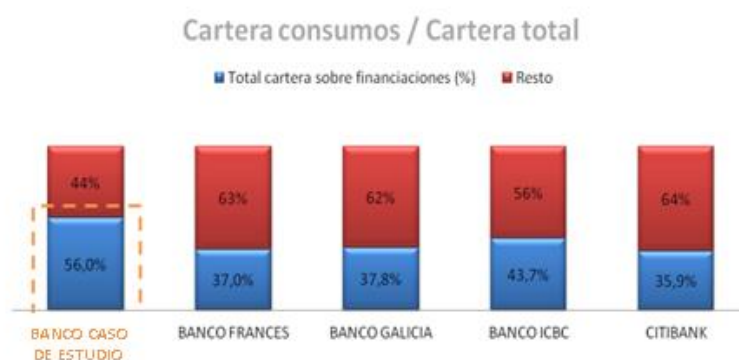
Al año 2012, el Banco Privado Argentino del Progreso S.A. se constituye como el **banco privado número uno** de Argentina con 2.451.933 clientes a Dic-2012 siendo un 4.16% superior a 2011⁴⁴.

⁴⁴ Memoria de Sostenibilidad del caso de estudio 2012, pág. 14.

Al considerar la totalidad de clientes de la entidad, se observan **2.451.933 clientes totales**, siendo 2.297.913 del segmento de Banca Minorista-Particulares, 145.408 clientes pymes, 2.998 medianas empresas, 2.338 grandes empresas y 3.276 instituciones, destacándose así la preponderancia del segmento objeto de este trabajo en la cartera con más del 93% de los clientes⁴⁵.



46



De acuerdo a la última Memoria de Sostenibilidad 2012, el Banco expone como sus focos: los clientes de rentas altas –apuntando a brindar una atención personalizada y eficiente desde todos los canales de atención- y las **pymes** –entendiéndolas desde su aporte a la economía del país como motor del crecimiento.

Entre los **productos ofrecidos** para este mercado, es dable destacar entre los productos de crédito/riesgo a los *paquetes de productos* cada uno destinado a un segmento de renta, *tarjetas de crédito monoproducto*, *préstamos personales*, *prendarios e hipotecarios*⁴⁷ y entre los productos pasivos, los seguros e inversiones (plazos fijos, bonos, fondos, acciones):

⁴⁵ Memoria de Sostenibilidad del caso de estudio 2012, pág. 14.

⁴⁶ Memoria de Sostenibilidad del caso de estudio 2012, pág. 15.

⁴⁷ Web site del caso de estudio

	INFINITY	INFINITY	INFINITY	INFINITY
Ingresos netos mínimos mensuales	\$5.000	\$6.500	\$17.000	\$29.000
Más Crédito	+ Tarjetas Santander Río Visa y Débito sin cargo. + Súper Préstamo Pre-acordado listo para usar.	+ Tarjetas Santander Río Visa American Express® y Débito sin cargo. + Súper Préstamo Pre-acordado listo para usar.	+ Tarjetas Santander Río Visa American Express y Débito Gold sin cargo. + Súper Préstamo Pre-acordado listo para usar.	+ Tarjetas Santander Río Visa American Express y Débito Platinum sin cargo. + Súper Préstamo Pre-acordado sin gastos de otorgamiento.
Más Servicio	+ Cuenta única con descubiertos autorizados.	+ Cuenta única con descubiertos autorizados.	+ Cuenta única con descubiertos autorizados. + Ejecutivo de atención personalizada. + 30% de ahorro en caja de seguridad.	+ Cuenta única con descubiertos autorizados. + Atención personalizada a través de un ejecutivo por teléfono y otro en sucursal. + 50% de ahorro en caja de seguridad. + Beneficios en inversiones. + Chequeras sin cargo.
Más Ahorros	+ Todos los ahorros de Tarjeta Santander Río	+ Todos los ahorros de Tarjeta Santander Río	+ Todos los ahorros de Tarjeta Santander Río	+ Todos los ahorros de Tarjeta Santander Río
Comisión mensual por Servicio de Cuenta	\$140.75 (IVA incluido)	\$198.24 (IVA incluido)	\$228.25 (IVA incluido)	\$339.77 (IVA incluido)

Está en: Seguros

Seguros

Elegi tu seguro a través de Santander Río. Elegi una cobertura integral.

Contratá tu seguro y obtené un **20%** de ahorro en los primeros **6 meses!**



VIVIENDA ACCIDENTES PERSONALES VIDA
contratando por Online Banking. Sólo para clientes.

Seguro de Vivienda

Seguro de Autos

Vida

Accidentes

Cajero

Ingreso

Compras

Pagos

Móvil

Cartero

Protección Femenina

Protección Masculina

AHORROS, CUOTAS Y TARJETAS ADICIONALES SIN COMISIÓN

PEDI AHORA TU TARJETA SANTANDER RÍO SIN COMISIÓN DE EMISIÓN.

Pedi tu crédito personal o automotor de Santander Río.

Le pedis un préstamo a tu suegro. Él le pide que lo vayas a buscar al aeropuerto de por vida.

MEJOR PEDÍ TU SÚPER PRÉSTAMO.

Pedi tu Súper Préstamo ahora

Súper Crédito Automotor.
Empezá a disfrutar de tu nuevo auto.

Está en: Créditos > Súper Hipoteca

Súper Hipoteca



Linea de crédito exclusiva para clientes con acreditación de haberes en Santander Río.

Simule la cuota de su préstamo ahora

! AVISO IMPORTANTE

Conforme a lo dispuesto por la Comunicación "A" 5316 del Banco Central de la República Argentina, no se podrá acceder al mercado de cambios para la compra de billetes en moneda extranjera por los montos de los créditos hipotecarios para vivienda preacordados con posterioridad al día 5 de Julio de 2012.

Está en: Inversiones > Plazos Fijos

Inversiones

SUPER PLAZO FIJO

Las mejores alternativas de inversión de acuerdo a sus necesidades

Super Plazos Fijos

- Super Plazo Fijo Tradicional
- Super Plazo Fijo Precancelable
- Super Plazo Fijo Ajustable por CER
- Super Plazo Fijo Interesante

Santander Río le acerca todas las alternativas del mercado en Plazos Fijos en pesos y en dólares para que Usted elija la que mejor se ajusta a sus necesidades, maximizando el rendimiento de sus inversiones.

Le brindamos la información personalizada que Usted necesita para sus inversiones a través del Centro Integral de Inversiones llamando al 4341-3050 o al 0-800-222-3050 o acérquese a cualquiera de nuestras sucursales.

Con Santander Río Móvil puedes constituir Plazos Fijos en cualquier momento estés donde estés.

Conocé más

Nacionales
Fondos Comunes de Inversión que invierten en activos financieros Nacionales.
[Más información](#)

Internacionales
Fondos Comunes de Inversión que invierten en activos financieros internacionales.
[Más información](#)

Bonos Públicos
Emitados por el Estado para captar fondos frescos sin emisión.
[Más información](#)

Bonos Privados
Emitados por sociedades, por un monto de capital determinado.
[Más información](#)

Acciones
Una buena manera de diversificar sus inversiones.

Como se podrá observar, los productos ofrecidos se han convertido en un commodity, entendiéndolos como *“es un producto o bien por el que existe una demanda en el mercado y se comercian sin diferenciación cualitativa en operaciones de compra y venta”*⁴⁸. En este sentido, si observamos los productos ofrecidos por el peer group, es difícil identificar un aspecto diferencial que lleve a un posible cliente a inclinarse por una entidad u otra. Y entonces, ¿cuánto más empeora este panorama para los bancos cuando hablamos de un **servicio** en el que la percepción del valor aportado al cliente se basa en intangibles? Más aun, ¿hasta dónde se puede recobrar la confianza

⁴⁸ <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2012/05/11/abc-commodities>

en una organización en un país donde hace poco más de una década se ha dado una crisis de credibilidad que aún resuena en los oídos de los afectados?

Adicionando un inconveniente más a la falta de diferenciación de los productos, el Banco Privado Argentino del Progreso S.A. se ve inmerso en un contexto de alta competencia⁴⁹.

En este sentido, y poniendo el foco en las tarjetas de crédito, se destacan como los principales bancos competidores Banco Galicia, BBVA Banco Francés, Standard Bank, Citibank y HSBC. Todos estos bancos emiten Tarjeta Visa y Mastercard, y en el caso del Galicia y HSBC al igual que el Banco Privado Argentino del Progreso S.A., emiten también tarjeta American Express.

El mercado bancario de tarjetas de crédito ha mantenido un crecimiento sostenido en los últimos años tanto a nivel de uso como de adquisición de clientes. Los principales bancos privados, a los cuales se han sumado los dos bancos públicos más importantes – Banco Nación y Provincia-, han reforzado fuertemente su estrategia de crecimiento a través de diversas promociones en cadenas comerciales, al igual que han incrementado los niveles de comunicación en medios masivos (fundamentalmente TV abierta).

En cuanto a préstamos personales, la ventaja competitiva está dada por la conjunción del préstamo preaprobado y los canales automáticos. El préstamo preaprobado le brinda seguridad al cliente al poseer en todo momento disponible un préstamo para activar según su necesidad. Por otro lado, los canales automáticos como cajeros, on line banking, Superlínea le permiten al cliente flexibilidad para la activación del préstamo.

En el caso de los préstamos prendarios, se puede destacar como principales competidores del Banco Privado Argentino del Progreso S.A., a nivel privado, a Standard Bank, y al Banco HSBC. Adicionalmente, fuera del ámbito del sistema financiero, intervienen como competidores las terminales y compañías financieras correspondientes a las distintas marcas de vehículos.

Finalmente, en cuanto a préstamos hipotecarios, dada la situación actual del mercado los principales competidores en materia de créditos hipotecarios son el Banco Ciudad y el Banco Hipotecario, quienes pertenecen a la Banca Pública y de capitales mixtos, respectivamente.

Como es posible observar, a los factores como la commoditización de los productos crediticios ofrecidos y la ardua competencia, es necesario incorporar un factor más de complejidad: el ofrecer un servicio.

En este punto, Philip Kotler explica que las empresas de servicios deberán considerar cuatro características básicas de los servicios a la hora de diseñar un plan de marketing: la intangibilidad, la inseparabilidad, la variabilidad y la imperdurabilidad⁵⁰.

“La intangibilidad de los servicios implica que los servicios no pueden verse, degustarse, tocarse, oírse ni olerse antes de comprarse” lo que obliga a los clientes a buscar señales tangibles que les indiquen la calidad, como el personal, la comunicación, el precio, etc. *“La inseparabilidad de los servicios implica que los servicios no se*

⁴⁹ Fuente: Banco Privado Argentino del Progreso S.A.

⁵⁰ Kotler Philip; *“Fundamentos de marketing”* 6ta Ed. (México, Prentice Hall México, 2003), pp. 306.

pueden separar de sus proveedores. [...] Si un empleado del servicio presta el servicio, entonces el empleado forma parte del servicio [...] La variabilidad de los servicios implica que la calidad de los servicios depende de quién los presta, además de cuándo, dónde y cómo se prestan”. “La imperdurabilidad de los servicios implica que estos no pueden almacenarse para venderse o usarse posteriormente”, lo que no significa un problema cuando la demanda es constante, pero sí cuando esta fluctúa afectando tiempos de espera, precios y disponibilidad del servicio.⁵¹

Por otro lado, Domingo Sanna cita a Pichon Riviere al plantear el concepto de vínculo, quien lo define como “una estructura dinámica en continuo movimiento que engloba tanto al sujeto como al objeto.” Este constituye una forma de pensar los negocios, dejando de lado la inmediatez de la venta y permitiendo pensar en el largo plazo, con su predictibilidad y consistencia.⁵²

Dicho autor plantea así que, “cuando el producto o servicio es interpretado por el consumidor como un commodity – producto que está disponible en abundancia en los mercados, que tiene un bajo margen de utilidad unitario y cuenta con escasa o nula diferenciación en cuanto a su origen o marca – existen menos incentivos para lograr vínculos de largo plazo con algún proveedor. Esto no invalida que la empresa busque un vínculo duradero con sus clientes, pero para que esto sea posible el producto deberá convertirse en un producto diferenciado, distinto de otros de su categoría”⁵³



Fuente: Elaboración propia

En esta línea y bajo este contexto de globalización, competencia y multiplicidad de canales de comunicación, la única estrategia posible será la diferenciación a partir de un programa de fidelización de 360 grados que basado en clientes, empleados e inversionistas, que permitirá montarse sobre las características de los servicios antes expuestas, para generar una ventaja competitiva firme y duradera. Una estrategia planteada de este modo e inherente a la cultura organizacional significara el paso obligado hacia la diferenciación, la permanencia y la rentabilidad.

*El alcance del concepto fidelización en Banco Privado Argentino del Progreso S.A.*⁵⁴

⁵¹ Kotler Philip; “Fundamentos de marketing” 6ta Ed. (México, Prentice Hall México, 2003), pp. 306-307.

⁵² Sanna Domingo; “Manual de Marketing Directo e Interactivo” 3ra Ed. (Buenos Aires, AMDIA, 2011), pp. 49.

⁵³ Sanna Domingo; “Manual de Marketing Directo e Interactivo” 3ra Ed. (Buenos Aires, AMDIA, 2011), pp. 51.

⁵⁴ Fuente: Banco Privado Argentino del Progreso S.A.

De acuerdo a Marta Cruz, y según lo expuesto en el libro “Manual de Marketing Directo e interactivo”, “Fidelizar es establecer un vínculo duradero entre la marca y el consumidor, y asegurarse de la permanencia y validez de dicho vínculo”. Se entiende entonces, que “Fidelización es la característica de una estrategia de marketing concebida y llevada a la práctica, con el fin de hacer que los consumidores sean leales al producto, al servicio, a la marca y al punto de ventas, con el objetivo de mejorar la rentabilidad de la organización”⁵⁵.

Por otro lado, Don Peppers y Martha Rogers explican “Fidelizar a los clientes es sencillamente una cuestión de permanencia y viabilidad para las empresas”⁵⁶.

Así también, Marta Cruz resalta la diferencia entre la satisfacción y la fidelidad. En este sentido, indica que la satisfacción sobre todo con un aspecto funcional de un producto o servicio no implica la permanencia del cliente en la organización, pudiendo este cambiar de empresa en el caso de que la competencia ofrezca una mejor relación de precio, calidad o le brinde un beneficio emocional⁵⁷.

De esta forma, en cuanto a los programas de fidelización, en los términos tradicionales, que lleva adelante Banco Privado Argentino del Progreso S.A..., es posible mencionar⁵⁸:

◆ **Programas con múltiples beneficios provenientes de los diferentes sponsors del programa**⁵⁹:

- Súper Miércoles Mujer;
- Sorpresa Banco Privado Argentino del Progreso SA;
- Súper Miércoles Restaurant;
- Súper Miércoles Peluquerías;
- Olorcito a ahorro.

Alcance: Para Súper Miércoles Mujer, Súper Miércoles Restaurant, Súper Miércoles Peluquerías y Olorcito a ahorro, está destinado a todos los clientes titulares de tarjetas de crédito Visa y American Express y tarjetas de débito Banco Privado Argentino del Progreso S.A., incluyendo las tarjetas adicionales y tarjetas recargables. No se hacen distinción alguna sobre clientes titulares de paquetes de productos o de tarjetas monoproducto. No se requiere la adhesión proactiva del cliente al programa, excepto en el caso de Sorpresa Banco Privado Argentino del Progreso S.A..

Alcance – Segmentación: La única segmentación realizada aplica sobre clientes de paquetes de productos Infinity Platinum, quienes reciben descuentos adicionales al resto de la cartera. En todos los casos, este beneficio se aplica sobre los mismos locales que se han adherido al beneficio para el resto de la cartera.

Objetivos:

⁵⁵ Cruz Marta; “Manual de Marketing Directo e Interactivo” 3ra Ed. (Buenos Aires, AMDIA, 2011), pp. 409.

⁵⁶ Cruz Marta; “Manual de Marketing Directo e Interactivo” 3ra Ed. (Buenos Aires, AMDIA, 2011), pp. 410.

⁵⁷ Cruz Marta; “Manual de Marketing Directo e Interactivo” 3ra Ed. (Buenos Aires, AMDIA, 2011), pp. 411.

⁵⁸ Cruz Marta; “Manual de Marketing Directo e Interactivo” 3ra Ed. (Buenos Aires, AMDIA, 2011), pp. 417-419.

⁵⁹ Fuente: Banco Privado Argentino del Progreso S.A. y entrevistas en profundidad.

- Incrementar el share of wallet apuntando a que el cliente prefiera realizar sus compras con la tarjeta del banco y no con las de la competencia.
- Aumentar el volumen de consumo con tarjeta de crédito, en un pago y en cuotas, así como con tarjeta de débito.
- Activar a quienes han aceptado tarjetas de crédito recientemente y aun no registran consumos así como a quienes teniendo tarjeta de crédito no registran una frecuencia promedio de consumo aceptable
- Incrementar la rentabilidad a partir de los intereses y las comisiones recibidas – en particular por Sorpresa que implica la adhesión voluntaria de los clientes interesados-.
- Despertar el interés de No clientes para que obtengan la tarjeta de crédito y/o débito.

Mix de Medios⁶⁰:

Medios tradicionales y no tradicionales – masivos (en contraposición al concepto de marketing directo):

- Televisión, Gráfica -En Revistas y diarios – Radio, Vía Pública - POP en los locales adheridos a las promociones durante el horario comercial -.

Medios no tradicionales - marketing directo:

- Internet - Página web del banco, Online banking, pagina web de las empresas aliadas-, Emailings, Correo Directo - Folleto enviado en campañas de tarjetas preembozadas, folletos enviados en el envío mensual del resumen de cuenta único -, SMS - Aplica para las promociones de Sorpresa, donde los descuentos son comunicados a través de sms-, Mobile - La aplicación permite la búsqueda de promociones y, en el caso de que el dispositivo móvil contara con la aplicación Google Maps o GPS, es posible realizar la búsqueda de promociones en función de la ubicación-.

Rubros de descuento promociones en general: Automotor, cines y espectáculos, cuidado personal, cuponera de ahorro Superclub, Deportes, exquisiteces y vinos, hogar y decoración, Moda y accesorios, niños, restaurantes, viajes y turismo, Peluquerías, Moda y accesorios, jugueterías, farmacias, zapaterías, ópticas, Shoppings.

Marcas – alianzas estratégicas con Shoppings como: Abasto Shopping, Alto Avellaneda, Alto NOA, Alto Palermo, Alto Rosario, Soleil Premium Outlet, Dot Baires Shopping, Mendoza Plaza Shopping, Nuevo Centro Shopping, Paseo Alcorta, Patio Bullrich, Tortugas Open Mall. Así como con marcas como: Winery, Extra Large, Alló Martínez, Arredo, Awada, Blaqué, Cacharel, Caro Cuore, Falabella, Grimoldi, entre otras.

Medición de performance al nivel de la empresa / Medición de performance al nivel del programa:

Los indicadores son la cantidad de consumo con las tarjetas en los diferentes rubros vs el resto de sistema financiero.

⁶⁰ Prof. Ing. Dip. Rosales Carlos Alfredo; “Comunicaciones integradas de marketing” Unidad 2- Panorama de medios y diseño de procesos, pp. 1-24.

◆ **Programas de puntos⁶¹:**
○ **Superclub;**

Alcance: Está destinado a todos los clientes titulares de tarjetas de crédito Visa y American Express Banco Privado Argentino del Progreso S.A., incluyendo las tarjetas adicionales y tarjetas recargables. No se hace distinción alguna sobre clientes titulares de paquetes de productos o de tarjetas monoproducción. No requiere la adhesión proactiva del cliente al programa sino que, desde el momento del alta de la tarjeta de crédito, se encuentra adherida a este programa.

No se realiza segmentación alguna dentro de este programa.

Objetivos:

- Incrementar el share of wallet apuntando a que el cliente prefiera realizar sus compras con la tarjeta del banco y no con las de la competencia.
- Aumentar el volumen de consumo con tarjeta de crédito, en un pago y en cuotas.
- Potenciar la relación con el cliente premiando con puntos a quienes registran niveles de consumo elevados
- Incrementar la rentabilidad

Mix de Medios⁶²:

Medios tradicionales y no tradicionales – masivos (en contraposición al concepto de marketing directo):

- TV Abierta, Gráfica - En Revistas y diarios-

Medios no tradicionales - marketing directo:

- Internet - Página web del banco, Online Banking-, Emailings.

Método de acumulación de puntos: Cada compra realizada con las tarjetas de crédito, suma un punto cada tres pesos argentinos y/o un dólar gastados.

Método de canje:

- Personalmente en el Centro de Canje en Dot Baires Shopping, de 10 a 22 hs., todos los días, con la posibilidad de retirar el producto canjeado en el momento sin costo adicional.
- Por internet a través de Online Banking, pudiendo recibir el producto canjeado en el domicilio, pagando una comisión por canje.
- Telefónicamente a través de Superlínea, a través del 4345-2400 ó 0-800-999-2400 las 24 horas, pudiendo recibir el producto canjeado en el domicilio, pagando una comisión por canje.

⁶¹ Fuente: Banco Privado Argentino del Progreso S.A.. y entrevistas en profundidad.

⁶² Prof. Ing. Dip. Rosales Carlos Alfredo; “Comunicaciones integradas de marketing” Unidad 2- Panorama de medios y diseño de procesos, pp.1-24.

Rubros de canje: Viajes y turismo, automóviles y herramientas, cocina, cuidado personal, electrodomésticos, electrónica, entretenimientos, equipaje y accesorios, espectáculos, hogar, niños, tiempo libre, vouchers, cuponera de ahorros.

En cuanto a los programas de descuentos y puntos mencionados, durante el año 2012 y 2013, se han realizado diversas acciones dirigidas a fomentar la utilización de las tarjetas de crédito, entre ellas se deben destacar el comienzo de una etapa de reposicionamiento del programa SuperClub, dando preponderancia a todos los premios relacionados con viajes. Por otra parte el programa Sorpresa, que ya cuenta con aprox. 252M socios a dic-2012 y brinda beneficios en compras en diversos establecimientos a cambio del pago de un fee mensual por la participación en el programa.⁶³

◆ *Programas basados en un trato preferencial y Programas basados en la creación de eventos periódicos exclusivos*⁶⁴:

○ **Modelos de atención Renta Alta Superior;**

Alcance: Está destinado a todos los clientes pertenecientes al segmento comercial Renta Alta Superior. Actualmente, los clientes del segmento Particulares se encuentran asignados a distintos segmentos comerciales en función del nivel de renta. De esta manera, es posible distinguir a los segmentos de renta masiva, renta media, renta alta y Renta Alta Superior.

Objetivos:

- Brindar un servicio y oferta de valor diferencial caracterizado por la exclusividad, rapidez y comodidad en la atención
- Ofrecer un espacio físico diferencial acorde a la privacidad y comodidad valorada por este tipo de cliente
- Potenciar la relación con el cliente

Características principales del modelo de atención:

- Prioridad en la línea de cajas
- Mínimos tiempos de espera para consultas en plataforma comercial, en espacios y corners diferenciales apuntando a garantizar la comodidad y privacidad
- Dedicación exclusiva de un ejecutivo Renta Alta Superior apuntado a este segmento, que conoce su perfil y gestiona los pedidos de manera agil y eficiente. Este ejecutivo debe además identificar a clientes referidos por clientes actuales. Además, debe conocer la conformación del grupo familiar, gustos, hobbies, viajes frecuentes, espectáculos, hábitos y horarios de contacto deseables, rubros en los que desea tener beneficios exclusivos, fechas importantes, datos relevantes productos que posee en la competencia, información del sector/actividad en que realiza su actividad laboral/profesional cada cliente particular.
 - Centro de atención telefónica exclusivo, permitiendo la comunicación inmediata por este medio

⁶³ Memoria de Sostenibilidad 2012 – del caso de estudio

⁶⁴ Fuente: Banco Privado Argentino del Progreso S.A. y entrevistas en profundidad.

- Apuntando a materializar la relevancia de estos clientes a partir de símbolos concretos, estos clientes cuentan con un espacio físico especial en las sucursales a través de **corners y espacios Renta Alta Superior**. Los espacios se asemejan a una “mini” sucursal con layout e imagen propia, sala de espera, área de internet, café y revistas, tres o mas boxes cerrados para la confidencialidad y seguridad en la atención del cliente y una caja exclusiva. Por otro lado, los corner cuentan con una o dos oficinas cerradas para la atención de los clientes y una sala de espera privada con café y revistas. Los cuatros espacios se encuentran en Córdoba Capitalinas, Rosario Barrio Pichincha, Caballito, Casa Matriz de La Plata.
 - Oferta de valor diferencial, a partir de productos orientados a las necesidades puntuales del segmento, como Infinity Platinum.
 - Mejora de los descuentos para compras con tarjeta de crédito. Estos clientes poseen porcentajes de descuento adicionales a los otorgados a los otros segmentos.
 - Mejora en la tasa de interés para la liquidación de préstamos personales preaprobados.

Medición de performance al nivel de la empresa:

- Evolución de comisiones en sucursales con estos espacios
- Evolución de MBB en sucursales con estos espacios
- Cumplimiento de objetivos comerciales de los ejecutivos de Renta Alta Superior
 - Nivel de satisfacción con llamados inbound y outbound del Centro de atención telefónico exclusivo
 - Tasa de apertura de mailings

Medición de performance al nivel del programa:

- Incidencia de la rentabilidad de esta cartera en la cartera total
- Evolución de cantidad de clientes vs. cartera total

○ **Eventos de clientes de Renta Alta Superior**

Alcance: Está destinado a todos los clientes pertenecientes al segmento comercial Renta Alta Superior. Actualmente, los clientes del segmento Particulares se encuentran asignados a distintos segmentos comerciales en función del nivel de renta. De esta manera, es posible distinguir a los segmentos de renta masiva, renta media, renta alta y Renta Alta Superior.

Objetivos:

- Potenciar la relación con el cliente Renta Alta Superior
- Permitir la vinculación entre los clientes del mismo segmento
- Profundizar el conocimiento de la cartera
- Tomar conocimiento de datos de posibles referidos

Características principales de los eventos Renta Alta Superior:

Ante la inauguración de un corner o espacio Renta Alta Superior, se organiza un evento. Los invitados son definidos por el Ejecutivo de cada sucursal, en virtud del conocimiento profundo y acabado que se entiende debe tener de cada cliente de su

cartera. Los rubros de estos eventos son: Recitales de jazz, catas de vino, catas de cerveza, espectáculos de teatro, golf, avantt premiers.

Medición de performance al nivel de la empresa:

No se han relevado indicadores

Medición de performance al nivel del programa:

- Análisis de rentabilidad relativa de clientes que asistieron al evento y los que no asistieron
- Cantidad de datos de contacto de referidos recabados por evento

○ **Proyecto Transformación;**

Alcance: Está destinado a todos los clientes de Banco Privado Argentino del Progreso S.A.

Entendiendo la relevancia de las experiencias vividas por el cliente con la empresa y la marca, el Banco Privado Argentino del Progreso S.A. ha dado comienzo al proyecto de Transformación. El mismo plantea reorientar el negocio a través un programa estructural con bases en la eficiencia, la rentabilidad y la calidad. De esta manera, y a partir de las investigaciones de mercado focalizadas en el cliente se ha replanteado el modelo de negocio desde la visión cliente y la sucursal como fuente de una experiencia diferenciadora.

Para dar el puntapié inicial, el proyecto se montó sobre los resultados de sesiones de discusión donde se han tratado temas relevados de los clientes, permitiendo investigar, elaborar un diagnóstico sobre la situación actual así como desarrollar y ejecutar ideas.

Objetivos:

- Redefinir el modelo comercial por medio de la generación de experiencias diferenciadoras para los clientes en la red de sucursales.
- Aumentar la eficiencia, a partir de la optimización de los procesos operativos y de negocio, de la descompresión del tránsito de clientes en la sucursal, de la simplificación de los puestos de trabajo
- Incrementar la rentabilidad a partir de la identificación de las experiencias relevantes y rentables que se espera que un cliente desarrolle en la sucursal
- Mejorar la calidad de atención, a partir de un modelo desde la perspectiva del cliente
- Mejorar la propuesta de valor

Características del Modelo de Transformación

Se detallan a continuación los ejes del modelo:

- **Definición del modelo de relacionamiento por segmento.**
 “Consiste en identificar qué experiencias relevantes y rentables se espera que un cliente desarrolle en la sucursal, para darle a cada uno la mejor propuesta de valor⁶⁵.”
- **Fortalecimiento de la tecnología de autogestión.** Permite a los clientes operar y relacionarse con el Banco en todos sus canales automáticos, integrando los espacios de autogestión de la sucursal –internet, Superlínea, Módulos de atención rápida⁶⁶, terminales de autoservicio inteligentes⁶⁷ y cajeros automáticos-. Al usarlos, el cliente debe experimentar un servicio de calidad; no solo porque se agregan nuevas funcionalidades y transacciones automáticas, sino también por la percepción de sentir que las herramientas tecnológicas son lo más amigables, sencillas e intuitivas posible. Así también, se ha incorporado un **direccionador integrado al CRM** del Banco, que permite la automatización de la recepción del cliente y su derivación al sector de atención según su segmento y trámite que intenta realizar, apuntando a una gestión diferencial en la línea de cajas como en la plataforma comercial de aquellos clientes a quienes se pretende dar un trato diferencial. En vistas a potenciar la autogestión, se ha implementado también un sistema inteligente de **cartelería digital** que informa el turno y sector de atención con una comunicación clara y dirigida, convirtiendo las actuales colas en una única fila virtual.
- **Optimización de procesos operativos y redefinición de puestos de trabajo.** Revisión de los procesos con base en los lineamientos de simplificación, centralización y disminución de carga operativa de los empleados, para agilizar los tiempos de respuesta al cliente, con apalancamiento en la tecnología y el valor que aportan las personas que trabajan en las sucursales.

◆ **Otros tipos de programas**

○ **Procesos de incremento masivo y proactivo de límites de crédito;**

En forma adicional a las formas tradicionales de encarar los programas de fidelización, y en función de la naturaleza del producto, el Banco Privado Argentino del Progreso S.A. Realiza periódicamente la revisión de los límites de crédito otorgados a los clientes, que generalmente, al iniciar su relación con el Banco, obtienen límites mejorables.

En este sentido, se enmarca dentro del concepto de fidelización, a los procesos masivos de incremento de límites de tarjetas de crédito Monoproducto e integrantes de paquetes de producto y de monto de préstamo personal preaprobado.

Alcance: Está destinado a todos los clientes de productos de riesgo que registran buen comportamiento en el Banco y en el sistema financiero y un nivel de utilización y

⁶⁵ Memoria de Sostenibilidad 2012 – del caso de estudio

⁶⁶ Los módulos de atención rápida, con computadoras de uso libre, ofrecen el servicio de Online Banking y Superlínea para que los clientes puedan autogestionarse con la ayuda del Responsable de Autogestión en la sucursal.

⁶⁷ Las terminales de autoservicio inteligentes poseen la funcionalidad de depósito con reconocimiento inteligente de billetes pesos y dólares con acreditación al instante y reconocimiento de cheques con digitalización de imagen.

antigüedad mínima específicos. El buen comportamiento es medido a partir de modelos de score, siendo estas herramientas estadísticas que permiten estimar la probabilidad de default de un cliente en función de distintas variables y características.

Objetivos:

- Apalancamiento en los mejores clientes en términos de utilización y comportamiento
- Direccionamiento del crédito a partir de fomentar el consumo en clientes con menor riesgo de impago.
- “Premiar” a los buenos clientes ofreciéndoles el incremento de sus límites de manera proactiva
- Incrementar el nivel de consumo y liquidación de préstamos personales preaprobado
- Incrementar el share of wallet
- Fidelizar a los buenos clientes

Medición de performance al nivel de la empresa:

- • % de utilización de los clientes incrementados vs los no incrementados
- • Rentabilidad de los clientes
- • % de liquidaciones de la línea de PPP
- • Probabilidad de Default de clientes impactados vs no impactados

Investigación – Metodología de elaboración

En primer lugar, se ha realizado un análisis bibliográfico, es decir, “*un repaso exhaustivo de la información publicada*”⁶⁸ a fin de recabar información del tema principal “Fidelización estratégica de clientes – Caso Banco Privado Argentino del Progreso S.A.” y de los temas secundarios planteados. Asimismo, se ha reunido información de internet y papers on line. Esto ha permitido conocer los antecedentes del tema, los conceptos trascendentes relacionados así como recabar reflexiones, opiniones recientes.⁶⁹

Luego se han reunido, analizado e interpretado fuentes secundarias de información, es decir, información ya recopilada para otro problema o asunto, tanto a través de Internet –fuente externa- cómo aquella que ha sido relevada por parte de la organización seleccionada como caso de estudio⁷⁰ - fuente interna- .

Por otro lado, se ha llevado a cabo una investigación cualitativa de tipo exploratoria. El método de recolección de datos ha sido a través de entrevistas en profundidad (método directo), para lo cual se ha elaborado una Guía de entrevista con preguntas inéditas, abiertas y no estructuradas, principalmente. Las mismas tuvieron como objetivos principales dilucidar las nociones preliminares respecto de qué piensa el sujeto entrevistado sobre la fidelización, obtener comentarios, opiniones, ideas respecto del fenómeno investigado, conocer la importancia que actualmente se le otorga a la fidelización de los clientes como pilar estratégico, las acciones desarrolladas actualmente en la empresa tomada como caso de estudio y las formas y métricas de

⁶⁸ Hair Joseph Jr., Bush Robert y Ortinau David, “*Investigación de mercados: en un ambiente de información digital*”, 4ta Ed., (México, MC Graw Hill, 2010). Pp.112.

⁶⁹ Hair Joseph Jr., Bush Robert y Ortinau David, “*Investigación de mercados: en un ambiente de información digital*”, 4ta Ed., (México, MC Graw Hill, 2010). Pp.112.

⁷⁰ Caso seleccionado: Banco Privado Argentino del Progreso S.A.

seguimiento utilizadas. De esta forma, se han llevado a cabo tres entrevistas en profundidad, a personas que son responsables de las labores/acciones de fidelización en el Banco Privado Argentino del Progreso S.A., en la Gerencia Comercial, con un nivel de experiencia y seniority avanzados⁷¹.

Así también, se ha realizado una investigación cuali-cuantitativa de tipo descriptiva siendo el método de recolección de datos las encuestas por internet. Para ello, se utilizó la herramienta Google Docs a fin de diseñar un cuestionario estructurado de aproximadamente 20 preguntas cerradas y luego cargar el mismo en la red para que los sujetos lo lean y contesten. La muestra a utilizar tiene un tamaño de sesenta sujetos y es no probabilística, entendiéndose por ésta a aquella en la que “*la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las causas relacionadas con las características de la investigación*” y cuyos resultados no pueden ser generalizados a toda la población⁷². Las características de la misma están dadas por ser personas bancarizadas –es decir, titulares de al menos un producto en el sistema financiero-, ambos sexos, 18 años de edad o más, nivel socioeconómico indistinto, residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o Gran Buenos Aires.

Finalmente, luego de la realización de la investigación por medio de las entrevistas en profundidad y encuestas mencionadas, se ha procedido al análisis de los resultados, elaboración de conclusiones y elaboración de recomendaciones.

Investigación - Entrevistas en profundidad

Para conocer la opinión de los analistas y responsables de algunos de los programas mencionados, se detalla a continuación las entrevistas realizadas a un analista senior de Medios de Pago – respecto de los programas Supermiercoles, Sorpresa y Superclub-, un analista semisenior de Productos y Segmentos –respecto del modelo de atención Renta Alta Superior -y un Subgerente Departamental de Riesgos– respecto de los programas de incremento de límites-.

Entrevistas en profundidad – Entrevista 1

Organización: Banco Privado Argentino del Progreso S.A.

Gerencia: Medios De Pago

Puesto: Analista sr. Producto

1. ¿Qué entiende por fidelidad de un cliente?

La fidelización es lo que hace que un consumidor permanezca fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.

Persigue el objetivo de conseguir una relación estable y duradera con los clientes de los productos o servicios que ofrece la empresa.

⁷¹ Hair Joseph Jr., Bush Robert y Ortinau David, “*Investigación de mercados: en un ambiente de información digital*”, 4ta Ed., (México, MC Graw Hill, 2010.) Pp.151.

⁷² Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, “*Metodología de la investigación*” 4ta Ed. (México, MC Graw Hill,., 2010). Pp.272-299

2. ¿Cuáles considera que son los pilares de la fidelización?

Los pilares de la fidelización se basan en convencer a los clientes que el servicio que brinda nuestra empresa es mejor a los de la competencia aun cuando sean similares. Para poder fidelizar a un cliente hay que brindar un buen servicio, destacar las ventajas y estar atentos a la demanda y necesidad de los clientes, es poder ver lo que ellos esperan para poder ofrecérselos.

3. ¿Usted piensa que este concepto tiene relevancia estratégica para la organización? ¿Por qué?

La fidelización en el caso de Banco Privado Argentino del Progreso S.A. tiene relevancia e importancia dado que hoy los bancos ofrecen a sus clientes servicios similares. La empresa considera importante que al momento de abonar una compra el cliente utilice nuestra tarjeta antes que la tarjeta de otro banco y esa elección depende directamente de la “recompensa” que uno le ofrezca.

4. A partir de dicha concepto, ¿Qué acciones considera que realiza el Banco Privado Argentino del Progreso S.A. a los fines de fidelizar a sus clientes?

El banco hoy por hoy realiza alianzas de descuento con importantes marcas como así también el programa Superclub que tiene un catálogo con más de 150 productos para elegir con los puntos que los clientes suman con las compras que realizan. En relación a este programa y a fin de que los clientes tengan acceso fácil al canje el banco abrió un centro de canje en el DOT Baires, proyectándose nuevas aperturas próximamente.

5. De cuál de estos Programas es Usted responsable: Programa Sorpresa Banco Privado Argentino del Progreso S.A.; Súper Miércoles Mujer; Súper Miércoles Restaurant; Súper Miércoles Peluquerías; Olorcito a ahorro; Superclub, Proyecto Transformación, Modelo de atención Renta Alta Superior, Incremento masivo de límites?

Súper miércoles mujer, Sorpresa y Superclub.

6. ¿Cómo considera que el Programa del que usted es responsable contribuye a la fidelización de los clientes?

Considero que estos tres programas que llevamos adelante hacen que nuestros cliente se fidelicen con nuestra empresa, que elijan nuestra tarjeta al momento de comprar.

7. ¿Considera que el programa tiene una perspectiva integral del cliente? ¿Se encuentra diseñado desde la perspectiva de un producto en particular?

Todos los productos intentan tener una visión integral del cliente, se intenta conocer que es lo que les gusta y que no les gusta. Todos están unidos dado que darles un buen descuento en determinada marca hace que el cliente quiera usar nuestra tarjeta, más cuando sabe que además del descuento suma puntos que después puede cambiar

por importantes premios. Los programas que llevo están enfocados al uso de las tarjetas de crédito.

Las siguientes preguntas están focalizadas en el programa del que usted es responsable:

8. ¿Cuáles son los principales objetivos de este programa?

Los principales objetivos del programa son fidelizar a nuestros clientes, que vean atractivos los premios que pueden canjear con sus puntos y que vean que el banco les ofrece promociones que a ellos les interesan.

9. ¿Cuáles son las características más relevantes del programa?

Las características más relevantes son las alianzas que hemos logrado con importantes marcas como así también los productos que hemos podido incorporar al catálogo.

10. ¿Qué tipo de información utiliza a los fines de definir que el programa se encuentra alineado con las necesidades, intereses, preferencias, aspiraciones, valores de sus clientes?

Cada dos años realizamos un estudio de mercado, donde se entrevista a nuestros clientes y se les consulta sobre que le ven de bueno y de malo al programa. Esto nos permite entender que esperan ellos. Siempre se arman grupos de diferentes edades y niveles socioeconómicos para poder entender que espera cada segmento. Por ejemplo los de renta alta prefieren descuentos en viajes, o vouchers de Despegar.com, cuando las rentas más bajas apuntan a productos más simples como ser sábanas o vasos.

11. ¿Existe algún tipo de segmentación o customización de los beneficios otorgados por este programa por tipos de clientes, por cliente, por segmento u otro criterio?

Si, existe una segmentación según la renta de los clientes. Al momento de enviar e mails se ve que productos ofrecerles según la renta y se disparan diferentes ofertas. Por otro lado, los clientes de renta alta por lo general cuentan con un 5% más de descuento en las promociones que el resto.

12. ¿Cuál/es son los aspectos diferenciadores de este programa respecto de los ofrecidos por la competencia?

La principal característica que nos diferencia de la competencia en el caso de Superclub es la oferta de productos en el catálogo como así también el centro de canje, que en breve serán tres. Con respecto a las promociones de descuento es más difícil diferenciarse de la competencia ya que todos ofrecen porcentajes similares de descuento.

13. ¿De qué manera la performance de este programa contribuye a la rentabilidad de la organización?

Tanto los programas de descuento como Superclub ayuda a la rentabilidad de la empresa ya que el banco gana dinero si los clientes utilizan su tarjeta, por ende ambos programas influyen directamente en los resultados de la empresa.

14. Si tuviera que imaginar las debilidades de este Programa –sin considerar las posibles limitaciones presupuestarias o de otra índole que podrían estar limitando la solución de la misma- ¿Cuáles serían?

En lo que hace a los descuentos la principal debilidad es que las mejores marcas hacen convenio con todos los bancos, cada uno tiene su día de la semana pero es difícil poder diferenciarse. Con respecto a Superclub, una debilidad que tiene es que si bien uno puede canjear vouchers de Despegar.com no tenemos convenio con ninguna aerolínea. Si bien uno entiende que el voucher te permite viajar por la compañía que elijas mientras que un programa con la aerolínea solo te permite esa empresa los clientes no logran verlo aun.

15. ¿Cuáles son los indicadores de performance del programa que utiliza actualmente?

Los indicadores son la cantidad de consumo con nuestras tarjetas en los diferentes rubros vs el resto de sistema financiero.

16. Considerando los objetivos planteados en el punto 5 y la evolución de los indicadores mencionados en el punto 9, ¿Es posible decir que el programa es exitoso?

Considero que tanto el programa Superclub como las promociones son exitosos aunque les queda mucho por recorrer.

Entrevistas en profundidad – Entrevista 2

Organización: Banco Privado Argentino del Progreso S.A.

Gerencia: Productos y Segmentos

Puesto: Analista Semisenior.

1. ¿Qué entiende por fidelidad de un cliente?

La fidelidad de un cliente se manifiesta cuando ante la necesidad de compra de producto o servicio el mismo desea realizar la compra en forma permanente con nuestra marca.

2. ¿Cuáles considera que son los pilares de la fidelización?

Brindar un servicio o producto diferencial en relación a la competencia y considerando las necesidades de nuestro cliente objetivo, desarrollando distintos programas de fidelización (como por ejemplo, acumulación de puntos para canjear por premios, millas de viajeros, etc.).

3. ¿Usted piensa que este concepto tiene relevancia estratégica para la organización? ¿Por qué?

En un mercado donde los bancos ofrecen productos y servicios muy similares, desarrollar programas y modelos que tiendan a fidelizar clientes es un punto más que relevante para nuestra organización.

4. A partir de dicho concepto, ¿Qué acciones considera que realiza el Banco Privado Argentino del Progreso S.A. a los fines de fidelizar a sus clientes?

Existen alianzas con diferentes marcas y shoppings para que los clientes obtengan descuentos por sus compras con tarjetas. También existe este beneficio a nivel rubro, por ejemplo: “Estacionamiento” “Restaurantes”, independientemente de la marca asociada.

De la misma manera, por estas compras los clientes acumulan puntos que pueden canjear por distintos premios (electrodomésticos, órdenes de compra, vouchers para agencias de viaje, etc.).

Adicionalmente, el banco cuida la atención que se le da a los clientes. Entiendo que esto es muy importante para que continúe eligiendo a la empresa.

5. De cuál de estos Programas es Usted responsable: Programa Sorpresa Banco Privado Argentino del Progreso S.A.; Súper Miércoles Mujer; Súper Miércoles Restaurant; Súper Miércoles Peluquerías; Olorcito a ahorro; Superclub, Proyecto Transformación, Modelo de atención Renta Alta Superior, Incremento masivo de límites?

Modelo de atención Renta Alta Superior

6. ¿Cómo considera que el Programa del que usted es responsable contribuye a la fidelización de los clientes?

Como comentaba antes, la atención que recibe el cliente es vital para continúe eligiendo a la compañía. Si no está satisfecho, por más adecuado a sus necesidades que se encuentre el producto, la mala atención no se compensa con eso.

7. ¿Considera que el programa tiene una perspectiva integral del cliente? ¿Se encuentra diseñado desde la perspectiva de un producto en particular?

En el caso de Renta Alta Superior, se pretende gestionar a todo el segmento definiendo una propuesta de valor integral, desde el producto, la atención, las instalaciones y los beneficios.

Las siguientes preguntas están focalizadas en el programa del que usted es responsable:

8. ¿Cuáles son los principales objetivos de este programa?

Tiene como principal objetivo brindar a los clientes más rentables del banco una mayor calidad de atención a través de los distintos canales (Red de Sucursales con Espacios Exclusivos de Atención y en forma telefónica a través del Centro de Atención Exclusivo para clientes Renta Alta Superior) así como también, beneficios exclusivos por pertenecer a este Segmento de clientes.

9. ¿Cuáles son las características más relevantes del programa?

El Modelo Renta Alta Superior tiene 3 pilares relevantes: el conocimiento profundo de la cartera de clientes asignada a cada Ejecutivo de cuentas Exclusivo. Un Lay Out Exclusivo y prioridad de atención en los canales: con nuevas oficinas privadas, con salas de espera exclusivas (salón de café y revistas) y cajas privadas de estilo “escritorio”. Beneficios y procesos diferenciales: El cliente posee beneficios exclusivos como descuentos exclusivos, eventos para clientes, independientemente del producto que posea. Adicionalmente se establecen procesos con resolución prioritaria en cuanto a tiempos de respuesta.

10. ¿Qué tipo de información utiliza a los fines de definir que el programa se encuentra alineado con las necesidades, intereses, preferencias, aspiraciones, valores de sus clientes?

Se realizan encuestas de satisfacción. El resultado de la encuesta de satisfacción ponderan en los objetivos de cumplimiento de los Ejecutivos que gestionan esta cartera.

Adicionalmente se realizan mesas de calidad específicas creadas para este segmento.

Se realizan mediciones de tiempos de atención, espera y resolución de procesos priorizados para verificar que se encuentren dentro de los objetivos del modelo.

11. ¿Existe algún tipo de segmentación o customización de los beneficios otorgados por este programa por tipos de clientes, por cliente, por segmento u otro criterio?

Los beneficios se realizan a nivel segmento. Una vez definida la cartera de clientes del segmento, los beneficios del Modelo se aplican a la totalidad de ellos.

12. ¿Cuál/es son los aspectos diferenciadores de este programa respecto de los ofrecidos por la competencia?

El modelo se encuentra en pleno proceso de implementación y expansión. Las características del Lay Out es un punto diferenciador respecto de la competencia.

13. ¿De qué manera la performance de este programa contribuye a la rentabilidad de la organización?

Los clientes pertenecientes a Renta Alta Superior, son los clientes más rentables, en promedio generan 5 veces más ingresos que el resto de los clientes, por lo que la performance de este programa impacta en forma directa con la rentabilidad.

14. Si tuviera que imaginar las debilidades de este Programa –sin considerar las posibles limitaciones presupuestarias o de otra índole que podrían estar limitando la solución de la misma- ¿Cuáles serían?

El programa se encuentra en pleno proceso de implementación, por lo que existen muchos puntos sobre los cuáles tenemos que trabajar.

15. ¿Cuáles son los indicadores de performance del programa que utiliza actualmente?

Encuestas de Calidad de atención en los distintos canales de atención y mediciones de tiempos de atención, espera y resolución de procesos priorizados.

16. Considerando los objetivos planteados en el punto 5 y la evolución de los indicadores mencionados en el punto 9, ¿Es posible decir que el programa es exitoso?

Considero que teniendo en cuenta el grado de avance de la implementación del Modelo, el mismo es exitoso en relación a la nueva oferta de valor generada para el cliente.

Entrevistas en profundidad – Entrevista 3

Organización: Banco Privado Argentino del Progreso S.A.

Gerencia: Riesgos

Puesto: Subgerente Departamental

1. ¿Qué entiende por fidelidad de un cliente?

Entiendo por fidelidad de un cliente, cuando adquiere bienes o servicios en una única empresa, y permanece así a largo plazo.

2. ¿Cuáles considera que son los pilares de la fidelización?

La Calidad en el servicio, adelantarse a la competencia brindando servicios innovadores y que nos diferencien, conocer periódicamente la opinión de los clientes, adaptar la calidad de atención y servicios a las necesidades y distintos perfiles de los clientes (no serán iguales las necesidades de un alto ejecutivo que la de un empleado, por ejemplo).

3. ¿Usted piensa que este concepto tiene relevancia estratégica para la organización? ¿Por qué?

A nivel del banco, es un punto de gran relevancia ya que contar con la fidelidad de los clientes permite retener la cartera existente, crecer en cantidad de clientes, generar mayor rentabilidad y generar valor para los accionistas.

4. A partir de dicha concepto, ¿Qué acciones considera que realiza el Banco Privado Argentino del Progreso S.A.. a los fines de fidelizar a sus clientes?

Se han iniciado muchas acciones que, entiendo, generarán resultados en el largo plazo:

- Corner Renta Alta Superior: orientado a la atención personalizada de clientes renta alta
- Modelo de calidad: orientado a mejorar la atención en las sucursales
- Eventos para clientes renta alta
- Capacitaciones para clientes

5. **De cuál de estos Programas es Usted responsable: Programa Sorpresa Banco Privado Argentino del Progreso S.A.; Súper Miércoles Mujer; Súper Miércoles Restaurant; Súper Miércoles Peluquerías; Olorcito a ahorro; Superclub, Proyecto Transformación, Modelo de atención Renta Alta Superior, Incremento masivo de límites?**

Incremento masivo de límites.

6. **¿Cómo considera que el Programa del que usted es responsable contribuye a la fidelización de los clientes?**

Premia a los clientes por la utilización de los productos orientándolos a que cada vez más concentren sus necesidades de consumo con nuestros productos, ya que por ejemplo con el programa Superclub a mayor consumo mayores puntos y mayores beneficios.

7. **¿Considera que el programa tiene una perspectiva integral del cliente? ¿Se encuentra diseñado desde la perspectiva de un producto en particular?**

Existe una amplia gama de beneficios que permiten cubrir distintas necesidades de los clientes con lo cual se podría decir que este programa está orientado a una perspectiva integral de los clientes.

Las siguientes preguntas están focalizadas en el programa del que usted es responsable:

8. **¿Cuáles son los principales objetivos de este programa?**

El objetivo es “premiar” a los buenos clientes ofreciéndoles el incremento de sus límites de manera proactiva. De acuerdo a las encuestas de calidad, los límites de las tarjetas son unos de los aspectos más valorados por los clientes.

9. **¿Cuáles son las características más relevantes del programa?**

Se realiza un incremento proactivo de los límites, basándonos principalmente en el comportamiento del clientes en la utilización de sus productos.

10. **¿Qué tipo de información utiliza a los fines de definir que el programa se encuentra alineado con las necesidades, intereses, preferencias, aspiraciones, valores de sus clientes?**

Este es un punto sobre el cual aún no hemos avanzado ya que no tenemos ningún feedback sobre cómo son percibidos los incrementos por parte de los clientes: sin cumple con sus expectativas, si están satisfechos con dichos incrementos, etc.

11. **¿Existe algún tipo de segmentación o customización de los beneficios otorgados por este programa por tipos de clientes, por cliente, por segmento u otro criterio?**

Se realiza una diferenciación por el nivel de comportamiento y por si existe acreditación de nómina en el Banco.

12. ¿Cuál/es son los aspectos diferenciadores de este programa respecto de los ofrecidos por la competencia?

Entiendo que los porcentajes de incremento son levemente superiores a los aplicados por la competencia.

13. ¿De qué manera la performance de este programa contribuye a la rentabilidad de la organización?

El incremento de los límites de los clientes permiten darle mayor margen para consumir, el cual luego se traduce en mayores ingresos por margen activo y comisiones.

14. Si tuviera que imaginar las debilidades de este Programa –sin considerar las posibles limitaciones presupuestarias o de otra índole que podrían estar limitando la solución de la misma- ¿Cuáles serían?

- No contar con un indicador actual de los clientes fidelizados para medir la morosidad de los mismos y premiarlos aún más que al resto de la cartera
- No contar con indicadores para medir el grado de satisfacción de los clientes con estas acciones y poder identificar las posibles mejoras

15. ¿Cuáles son los indicadores de performance del programa que utiliza actualmente?

- % de utilización de los clientes incrementados vs los no incrementados
- Rentabilidad de los clientes
- % de liquidaciones de la línea de PPP
- Probabilidad de Default de clientes impactados vs no impactados

16. Considerando los objetivos planteados en el punto 5 y la evolución de los indicadores mencionados en el punto 9, ¿Es posible decir que el programa es exitoso?

Desde un punto de vista de negocio el programa es exitoso. No tenemos información para identificar si es exitoso o no de cara al cliente.

Investigación – Encuestas on line

A los fines de recabar información respecto de los ejes de la fidelidad, se ha adoptado como metodología de trabajo la realización de una encuesta cuali-cuantitativa de tipo descriptiva, a través de la herramienta Google Docs con recolección de datos on line.

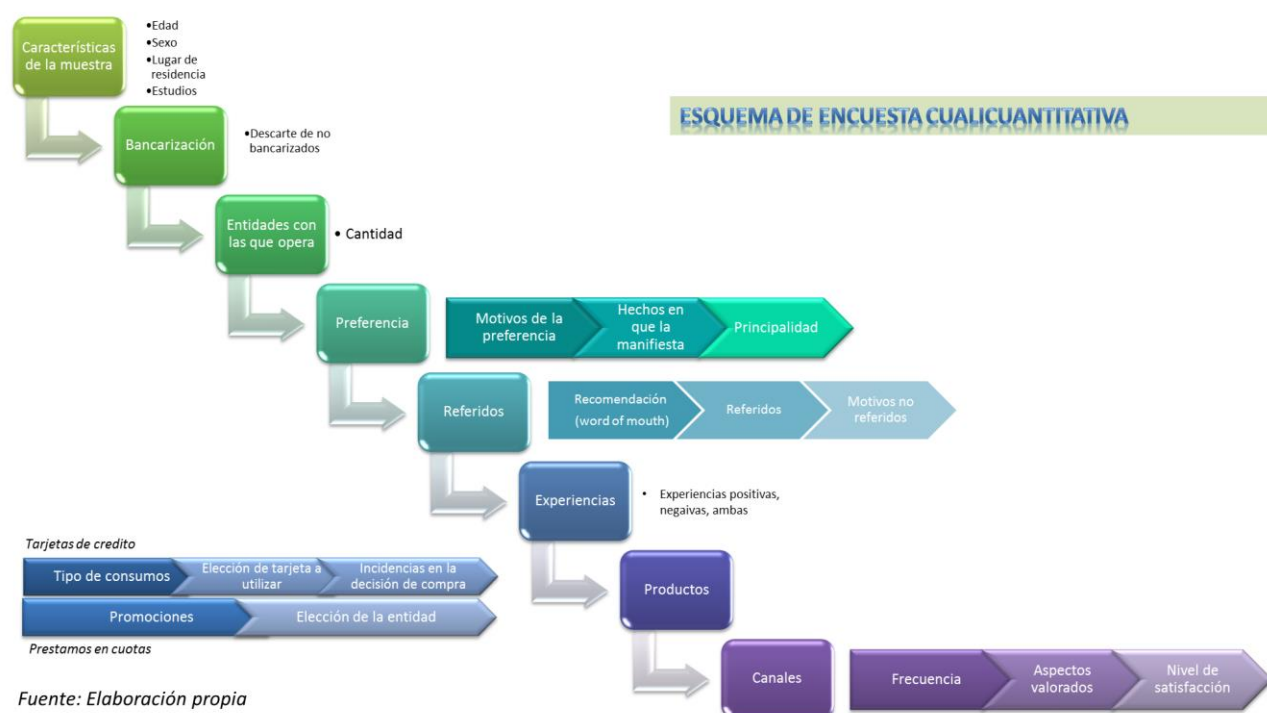
El cuestionario ha sido estructurado en 24 preguntas cerradas. El mismo ha sido enviado por via mail solicitando el ingreso al link que permite el inicio de la encuesta https://docs.google.com/forms/d/1e-00cTROh7zYOJLvyMrQzs3dGrioU9aMABMWJkP_xgQ/viewform.

En relación a la muestra, se ha optado por tomar una muestra no probabilística, entendiendo por esta a aquella en la que *“la elección de los elementos no depende de la*

probabilidad sino de las causas relacionadas con las características de la investigación” no pudiendo ser sus resultados generalizados a toda la población.

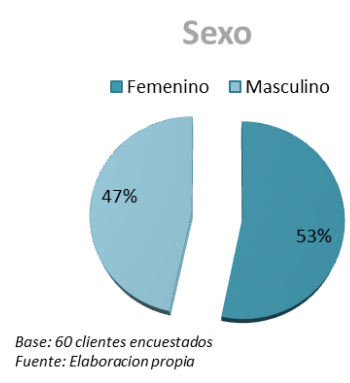
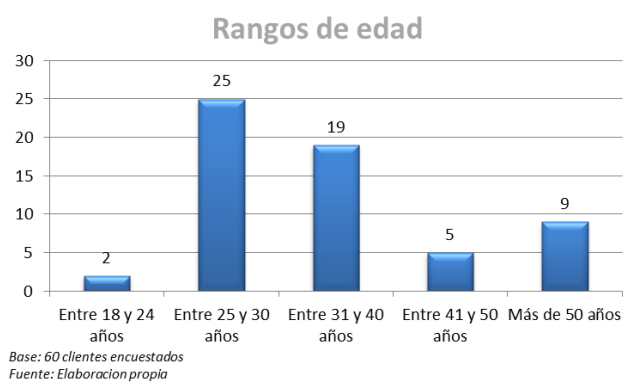
Dado que el objeto de la presente investigación consiste en analizar los ejes de fidelización respecto de entidades financieras/bancarias, se han descartado de la muestra a quienes manifiestan no poseer ninguno de los productos: caja de ahorro, cuenta corriente, tarjetas de crédito, préstamos personales, préstamos prendarios e hipotecarios. Por otro lado, se han considerado sujetos de 18 años de edad o más, ambos sexos, residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o Gran Buenos Aires.

Se detallan en el siguiente esquema los ejes de la encuesta realizada:

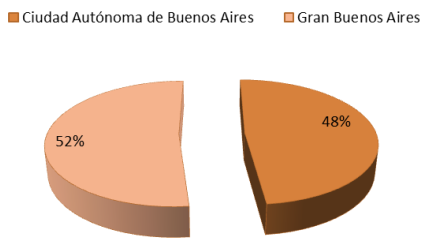


De esta manera, y resaltando que los resultados no pueden ser generalizados a toda la población por tratarse de una muestra no probabilística, se exponen los resultados y los comentarios que cabe resaltar de su análisis:

Características de la muestra

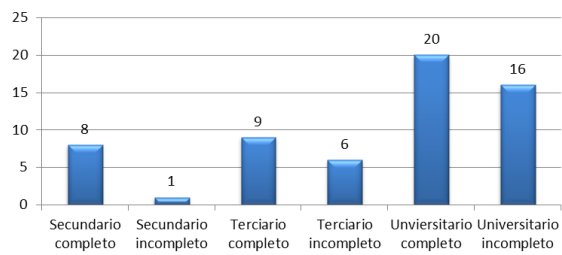


Lugar de residencia



Base: 60 clientes encuestados
Fuente: Elaboración propia

Nivel de estudios

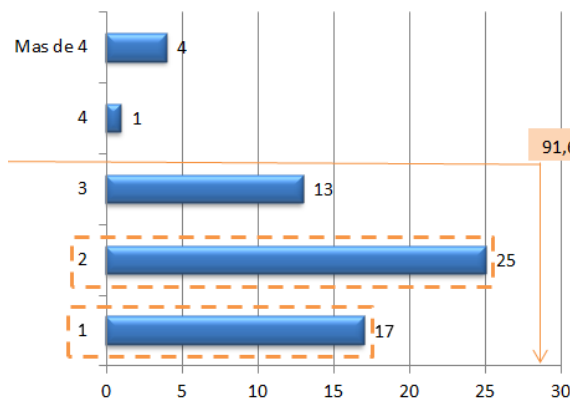


Base: 60 clientes encuestados
Fuente: Elaboración propia

- ◆ Se observa que el 73.3% de los encuestados posee entre 25 y 40 años.
- ◆ La distribución de la muestra en cuanto a lugar de residencia y sexo es pareja
- ◆ Respecto del nivel de estudios, el 33.3% registra un nivel de estudios universitario completo, seguido por un 26.6% que posee universitario incompleto.

Bancarización – Entidades con las que opera

Cantidad de bancos que lo asisten

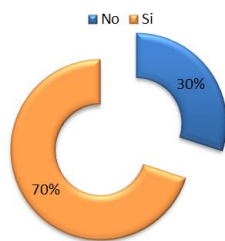


Base: 60 clientes encuestados
Fuente: Elaboración propia

- ◆ Se observa que el 91.6% de la muestra está concentrada en hasta 3 entidades que lo asisten
- ◆ El 41.6% de los encuestados posee 2 entidades que lo asisten crediticiamente

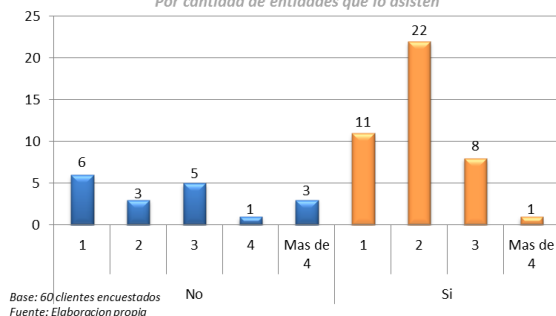
Bancarización – Entidades con las que opera

¿Manifiesta Ud. preferencia por alguna de las entidades que lo asisten?



Base: 60 clientes encuestados
Fuente: Elaboración propia

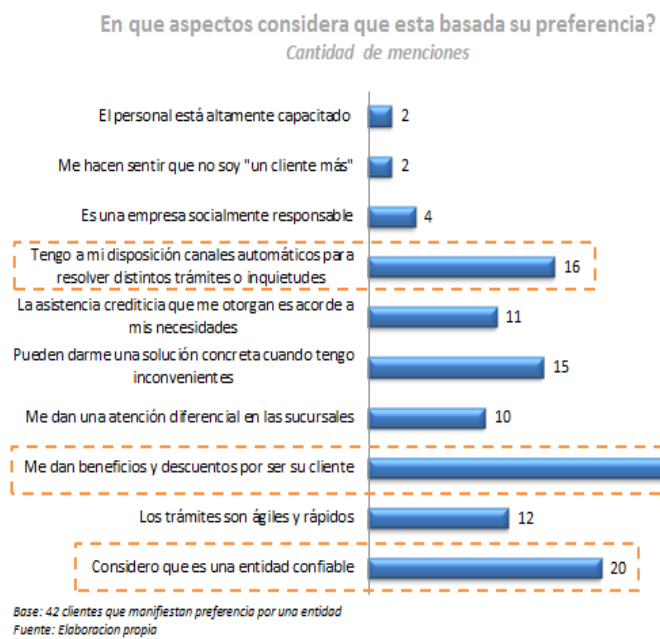
Manifestacion de preferencia Por cantidad de entidades que lo asisten



Base: 60 clientes encuestados
Fuente: Elaboración propia

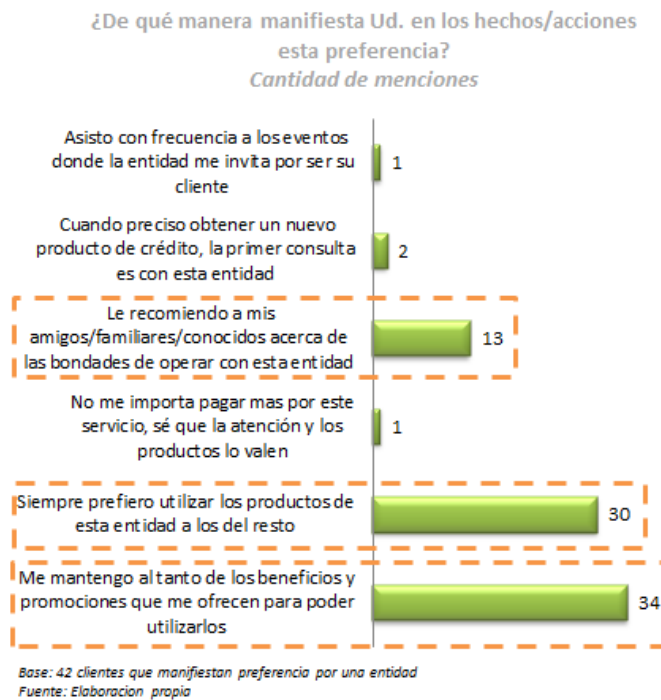
- ◆ El 70% de los encuestados puede manifestar preferencia por alguna de las entidades que lo asisten crediticiamente
- ◆ Al considerar la cantidad de entidades financieras/bancarias que lo asisten, se observa una mayor tendencia a manifestar preferencia por parte de quienes son clientes de dos entidades, representando el 52.3% de quienes prefieren una entidad (22 encuestados / 42 encuestados que prefieren una entidad).

Preferencia - Bases de la preferencia



- ◆ Consultados quienes manifiestan tener una entidad preferida acerca de los motivos de la misma, se observa que el motivo con mayor cantidad de menciones está dado por “Me dan beneficios y descuentos por ser su cliente” con el 22.7% de las menciones.
- ◆ Seguidamente, los encuestados basan su preferencia en la confiabilidad percibida hacia la entidad, con el 16.8% de las menciones.
- ◆ En tercer lugar, se encuentra la disponibilidad de canales automáticos con el 13.4% de las menciones.
- ◆ De esta manera, beneficios, confiabilidad y canales automáticos son los tres aspectos más valorados por los encuestados a la hora de elegir la entidad preferida.

Preferencia - Manifestaciones de la preferencia

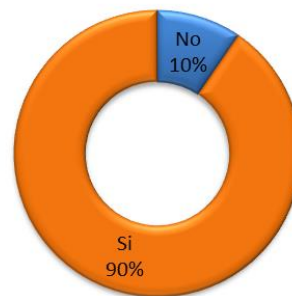


- ◆ Respecto de cómo manifiesta en los hechos la preferencia, se observa que uno de las principales actitudes que adoptan los encuestados está referida a mantenerse al tanto de las promociones y beneficios ofrecidos, con el 42% de las menciones
- ◆ Por otro lado, los encuestados declaran preferir utilizar los productos de su entidad preferida siempre, con el 37% de las menciones.
- ◆ En tercer lugar, manifiestan el impacto que posee esta preferencia en las recomendaciones a amigos / familiares / conocidos, con el 16% de las menciones.

Preferencia - Principalidad

- ◆ Además de manifestar su preferencia a la hora de utilizar un producto – como se expuso en el punto anterior- el 90% de los encuestados que poseen una entidad preferida declara poseer la mayor cantidad de productos de crédito en dicha entidad, observándose así su impacto en la principalidad.

La mayor cantidad de los productos que posee actualmente, ¿los ha obtenido en su entidad preferida?

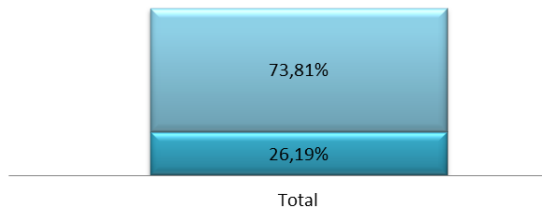


Base: 42 clientes que manifiestan preferencia por una entidad
Fuente: Elaboración propia

Preferencia - Recomendación (Word of mouth)

¿Alguna vez ha recomendado a un amigo/familiar/conocido que opere con su entidad preferida?

■ No ■ Si

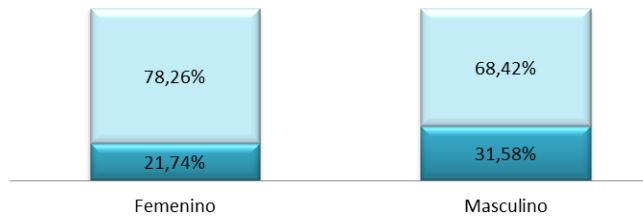


Total

Base: 42 clientes que manifiestan preferencia por una entidad
Fuente: Elaboracion propia

¿Alguna vez ha recomendado a un amigo/familiar/conocido que opere con su entidad preferida?

■ No ■ Si



Femenino

Masculino

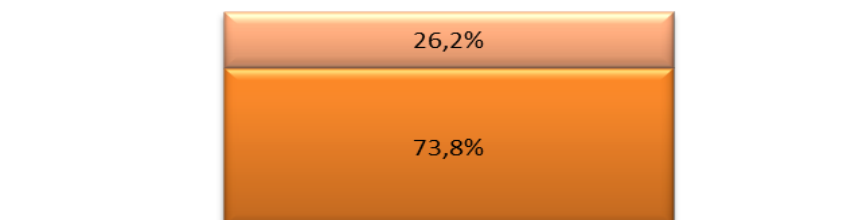
Base: 42 clientes que manifiestan preferencia por una entidad
Fuente: Elaboracion propia

- ◆ El 73.8% de los encuestados que posee entidad preferida, le ha recomendado alguna vez la entidad a un amigo / familiar / conocido.
- ◆ Al realizar la apertura por sexo, se puede visualizar una mayor preponderancia de las mujeres a realizar este tipo de recomendación, con 984 bp. de diferencia respecto de los hombres.

Preferencia - Referido

¿Alguna vez le ha aportado datos de contacto de un amigo/familiar/conocido a su entidad preferida para que le ofrezca sus servicios?

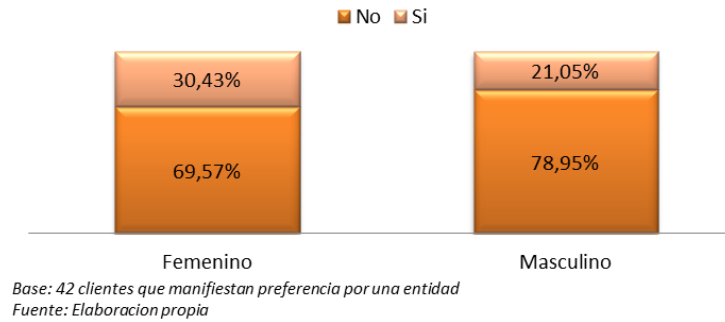
■ No ■ Si



Total

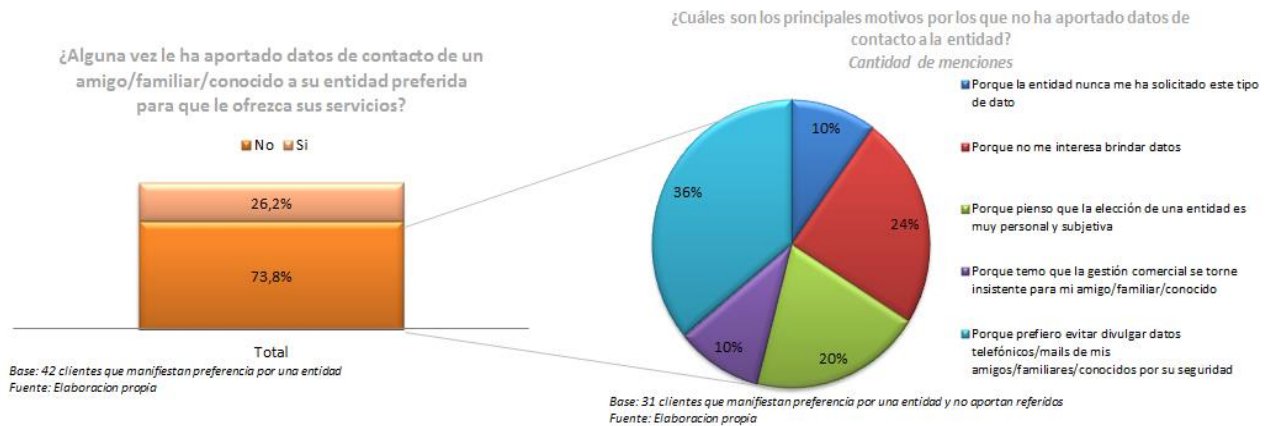
Base: 42 clientes que manifiestan preferencia por una entidad
Fuente: Elaboracion propia

¿Alguna vez le ha aportado datos de contacto de un amigo/familiar/conocido a su entidad preferida para que le ofrezca sus servicios?



- ◆ Por el contrario de lo expuesto en el punto anterior, la recomendación no se ve reflejada en el aporte de datos a la entidad.
- ◆ En este sentido, se observa que el 73.8% de los encuestados que posee entidad preferida, no le ha aportado en ninguna oportunidad datos a la entidad a fin de que realice las gestiones comerciales pertinentes.
- ◆ Al igual que sucede con la recomendación directa a un amigo / familiar / conocido, los hombres manifiestan una mayor reticencia a aportar datos, negando el aporte de referidos en el 78.9% de los casos, con 938bp. más de negaciones que las mujeres (69.5%).

Preferencia - Motivos para la negativa a aportar referidos



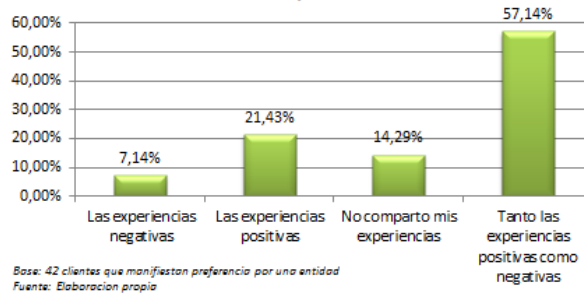
- ◆ Focalizando el análisis en los 31 encuestados que poseen entidad preferida y aun así en ninguna ocasión han aportado sus datos a la misma, el principal motivo de esta negativa está dado por temor a la inseguridad de exponer los datos de contacto de sus amigos / familiares / conocidos, con el 36% de las menciones.
- ◆ En segundo lugar, se ubica el desinterés en el aporte de datos con el 24% de las menciones.

Experiencias

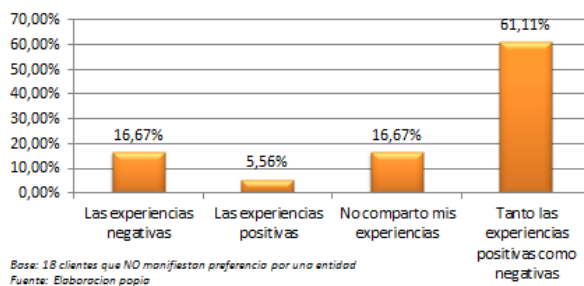
Teniendo en cuenta su experiencia con todas las entidades financieras/bancarias, ¿Qué tipos de experiencias son las que más comparte con sus amigos/familiares/conocidos?



Cientes que manifiestan preferencia por alguna de las entidades que lo asisten



Cientes que NO manifiestan preferencia por alguna de las entidades que lo asisten



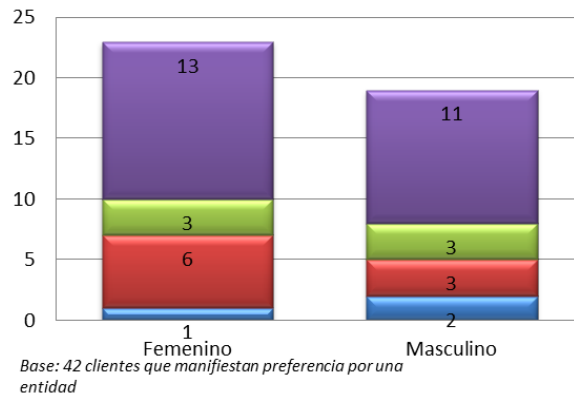
◆ Al consultar a todos los encuestados, que tipo de experiencia es la que suele compartir con sus allegados, casi 6 de cada 10 declara compartir sus experiencias positivas y negativas.

◆ A los fines de entender si preferir una entidad incide en el tipo de experiencia compartida, se puede comprobar que quienes registran entidad preferida comparten sus experiencias positivas en 476 bp. más que el total de la muestra (21.43% vs. 16.67%) y 1587 bp. más que quienes no prefieren ninguna entidad (21.43% vs 5.56%).

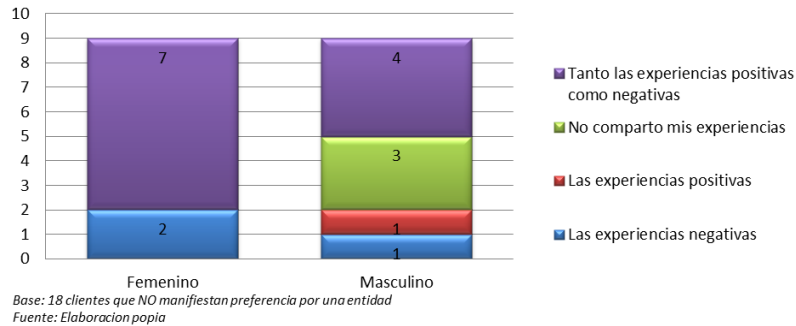
◆ Asimismo, quienes no tienen una entidad preferida suelen compartir más sus experiencias negativas, siendo un 667 bp. superior al total de la muestra (16.67% vs. 10.00%) y 953 bp. más que quienes prefieren una entidad (16.67% vs. 7.14%).

◆ Quienes no prefieren una entidad particular, también registran una mayor tendencia a no compartir ningún tipo de experiencia.

Clientes que manifiestan preferencia por alguna de las entidades que lo asisten



Clientes que NO manifiestan preferencia por alguna de las entidades que lo asisten

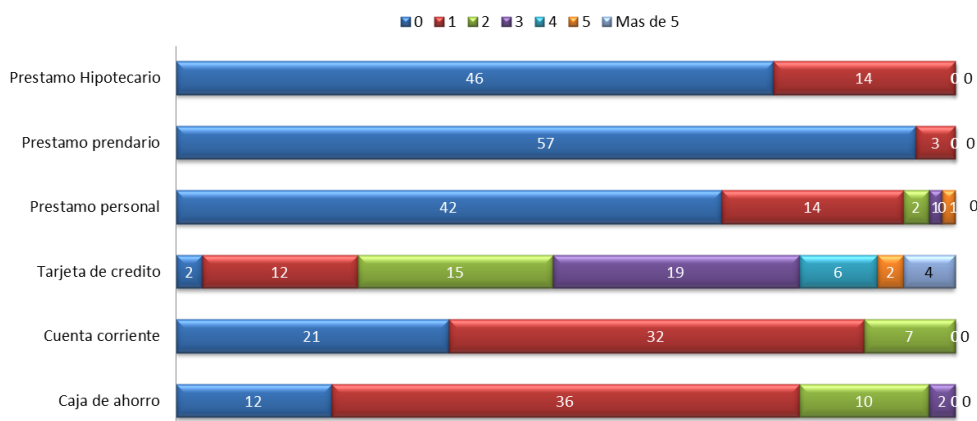


◆ Aperturando la información por sexo y preferencia, se observa que las mujeres suelen compartir más sus experiencias positivas y negativas y solo positivas más que los hombres.

◆ Así también, las mujeres que no poseen preferencia, declaran compartir más sus experiencias positivas y negativas que en el caso de los hombres.

Tenencia de productos

Tenencia de productos



Base: 60 clientes encuestados
Fuente: Elaboración propia

	Caja de ahorro	Cuenta corriente	Tarjeta de crédito	Prestamo personal	Prestamo prendario	Prestamo Hipotecario
0	12	21	2	42	57	46
1	36	32	12	14	3	14
2	10	7	15	2	0	0
3	2	0	19	1	0	0
4	0	0	6	0	0	0
5	0	0	2	1	0	0
Mas de 5	0	0	4	0	0	0

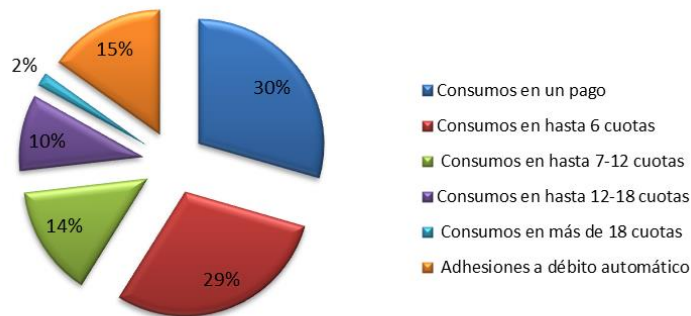
Fuente:Elaboracion propia

◆ Para la muestra tomada, se observan los mayores niveles de bancarización en las cajas de ahorro, cuentas corrientes y tarjetas de crédito.

◆ Para tarjetas de crédito particularmente, se visualiza una mayor variedad de respuesta, registrando el 31.6% de la muestra tres tarjetas y el 25% dos tarjetas. El 96.6% de la muestra declara tener al menos una tarjeta de crédito.

Tenencia de productos - tarjetas de crédito

¿Qué tipo de operaciones realiza con mayor frecuencia?
Cantidad de menciones



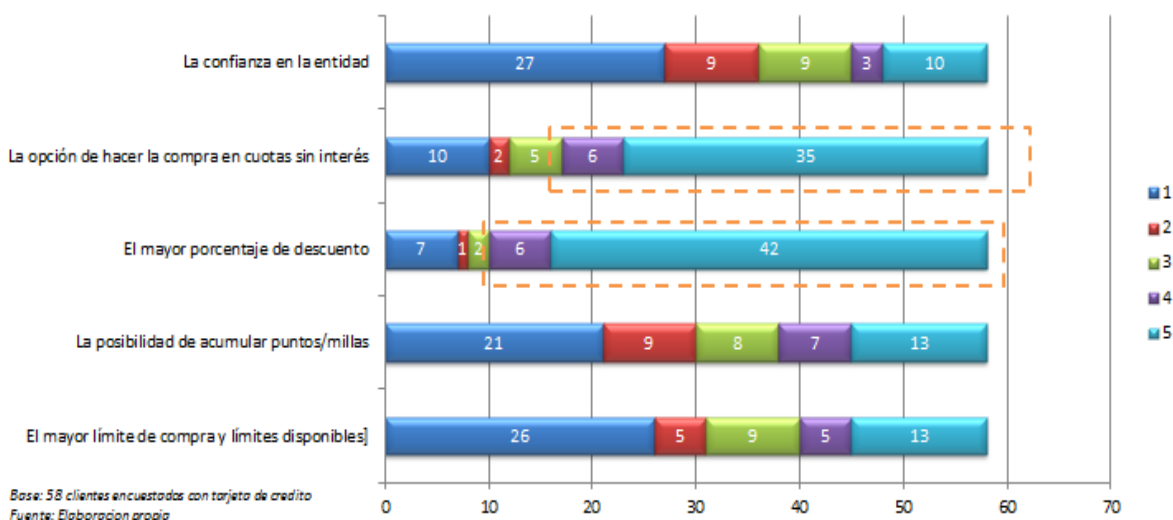
Base: 58 clientes encuestados con tarjeta de crédito
Fuente: Elaboracion propia

◆ Las personas encuestadas con tarjeta de crédito realizan con mayor frecuencia operaciones en un pago y en hasta 6 cuotas, con el 30% y 29% de las menciones respectivamente.

◆ En cuanto a tipo de operaciones realizadas con mayor asiduidad, el tercer lugar lo ocupan las adhesiones al débito automático con el 15% de las menciones.

◆ No se observa una gran frecuencia en compras a largo plazo.

Aspectos más relevantes para decidir que tarjeta de crédito utilizar

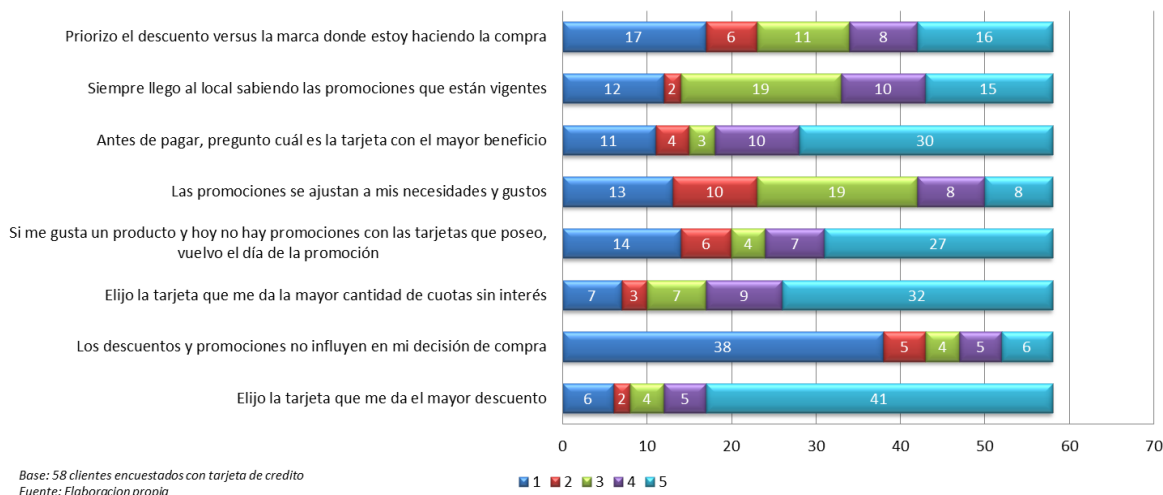


◆ Al consultar a la muestra respecto de cómo deciden que tarjeta de crédito utilizar al momento de realizar una compra, el 82.8% considera de incidencia o total incidencia en su decisión el mayor descuento, por las entidades emisoras de las tarjetas.

◆ Asimismo, el 70.7% declara que la opción de realizar la compra en cuotas sin interés posee incidencia o total incidencia en su decisión.

◆ A diferencia de lo que se observa al consultar sobre las bases de la preferencia hacia una entidad puntual, en este caso, la confianza percibida por el cliente no posee ninguna incidencia en la tarjeta que se decide utilizar en el 46.5% de los casos.

Identificación con las frases

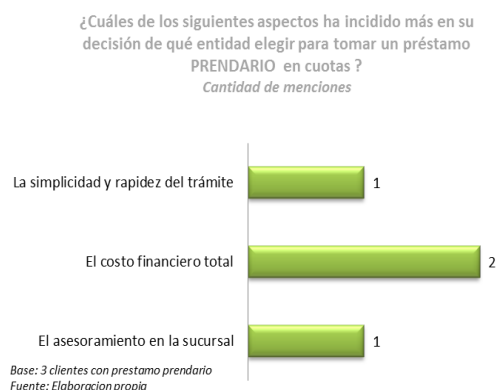
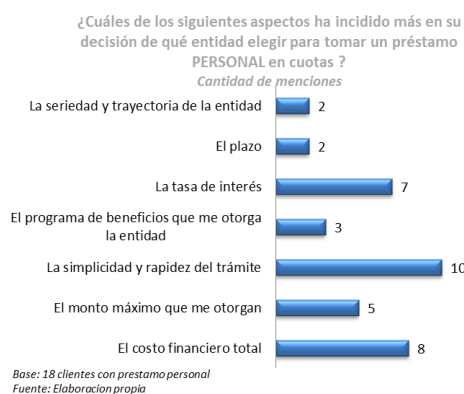
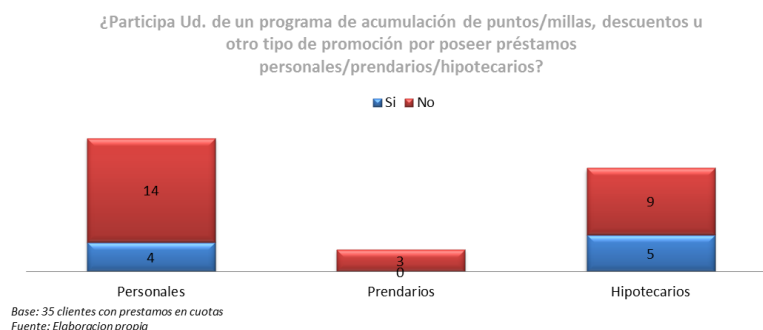


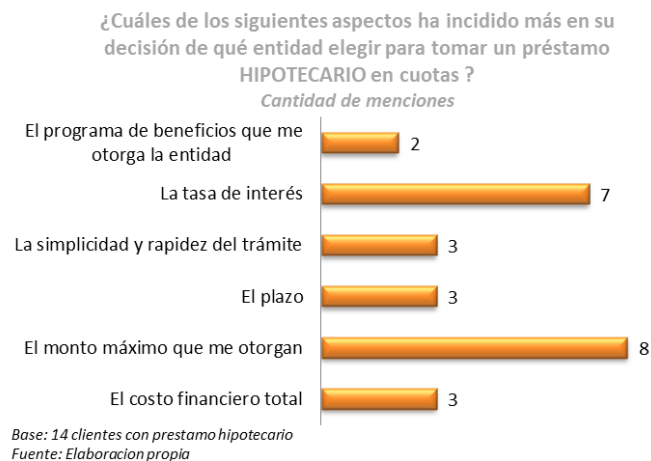
◆ Al proponer algunas frases que buscan determinar hasta donde las promociones - descuentos y cuotas sin interés – en tarjetas de crédito han generado un cambio de comportamiento en los consumidores, se observa que:

- El 79.3% se siente identificado o totalmente identificado con la frase “Elijo la tarjeta que me da el mayor descuento”
- El 70.7% elige la tarjeta que le brinda la mayor cantidad de cuotas sin interés

- El 69.0% pregunta antes de pagar cual es la tarjeta con el mayor beneficio, no verificándose ninguna actitud de preferencia hacia una tarjeta puntual, sino que la elección puede decirse es circunstancial.
- Casi 6 de cada 10 personas prefieren abandonar un local y volver para realizar la compra el día de la promoción
- Solo 27.6% de las personas consideran que las promociones se ajustan a sus necesidades y gustos. Si a estos les sumamos quienes no manifiestan su identificación ni la confirman (quienes han declarado “3” en esta pregunta), el porcentaje asciende a 72.4%.
- Existe un 41.4% de los encuestados con tarjeta que consideran que es más relevante el descuento que la marca que compran.

Tenencia de productos - Prestamos en cuotas (personal, prendario, hipotecario)

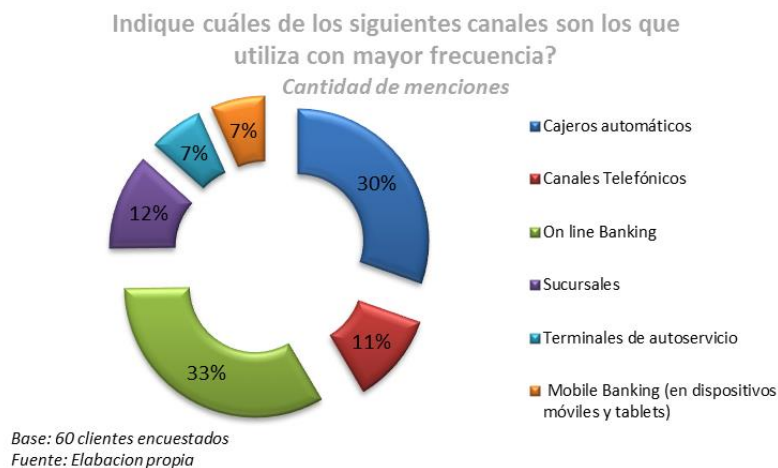




◆ Se puede observar que para las 35 personas de la muestra que han declarado tener préstamos en cuotas, entre el 64.2% -en hipotecarios – y el 100% -en prestatarios-, no poseen ningún programa de beneficios de la entidad en la que han tomado el mismo.

◆ En cuanto a los aspectos que más han influido en la decisión de que entidad elegir para tomar el préstamo, en el caso de los personales la simplicidad y rapidez del trámite y el costo financiero total son los más relevantes con el 27.0% y 21.6% de las menciones. En el caso de los préstamos prestatarios, el 50% de las menciones corresponde al costo financiero total. Finalmente, en el caso de los préstamos hipotecarios, el 30.8% de las menciones es para el monto máximo que me otorgan, seguido por la tasa de interés con el 26.9%.

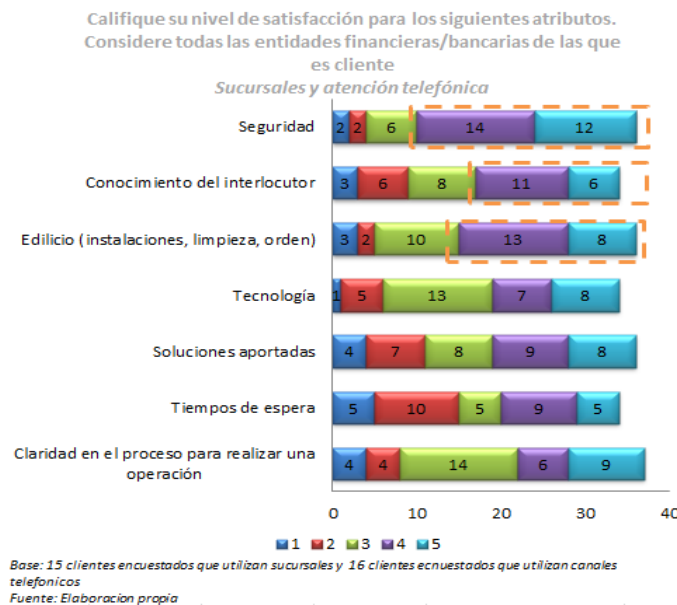
Canales - Frecuencia y Satisfacción



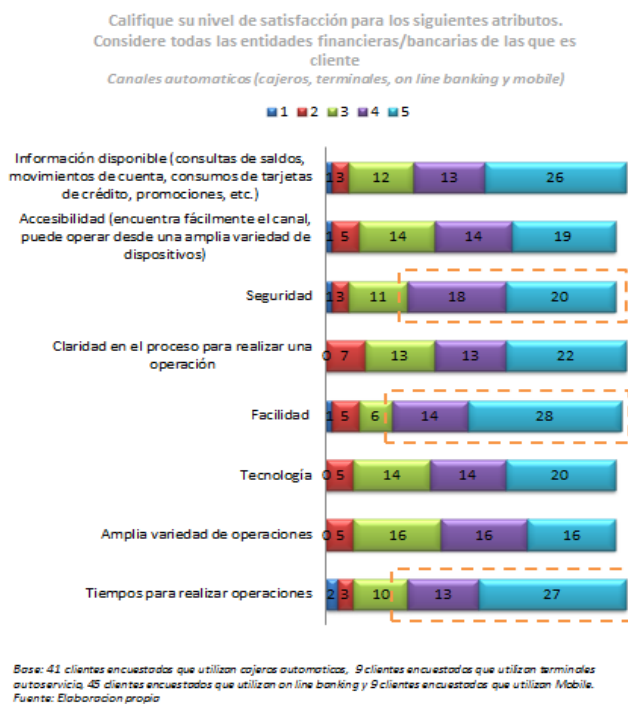
◆ Consultados acerca de los principales canales utilizados, se ha detectado en la muestra una gran utilización de canales automáticos con un 77.0% de las menciones (cajeros automáticos, on line banking, terminales de autoservicio y mobile banking) y el restante 23% para los canales de atención personalizada (sucursales y telefónico).

◆ El canal utilizado con mayor frecuencia es on line banking con el 33% de las menciones

- ◆ En segunda posición, se encuentran los cajeros automáticos con el 30% de las menciones.
- ◆ En tercer lugar y con una amplia diferencia respecto de las anteriores, se ubican las sucursales con el 12% de las menciones.



- ◆ Respecto del nivel de satisfacción con distintos aspectos, para canales no automáticos, la seguridad, los temas edificios y el conocimiento del interlocutor son los que registran mayor nivel de satisfacción, con el 72.2%, 58.3% y 50.0% respectivamente.



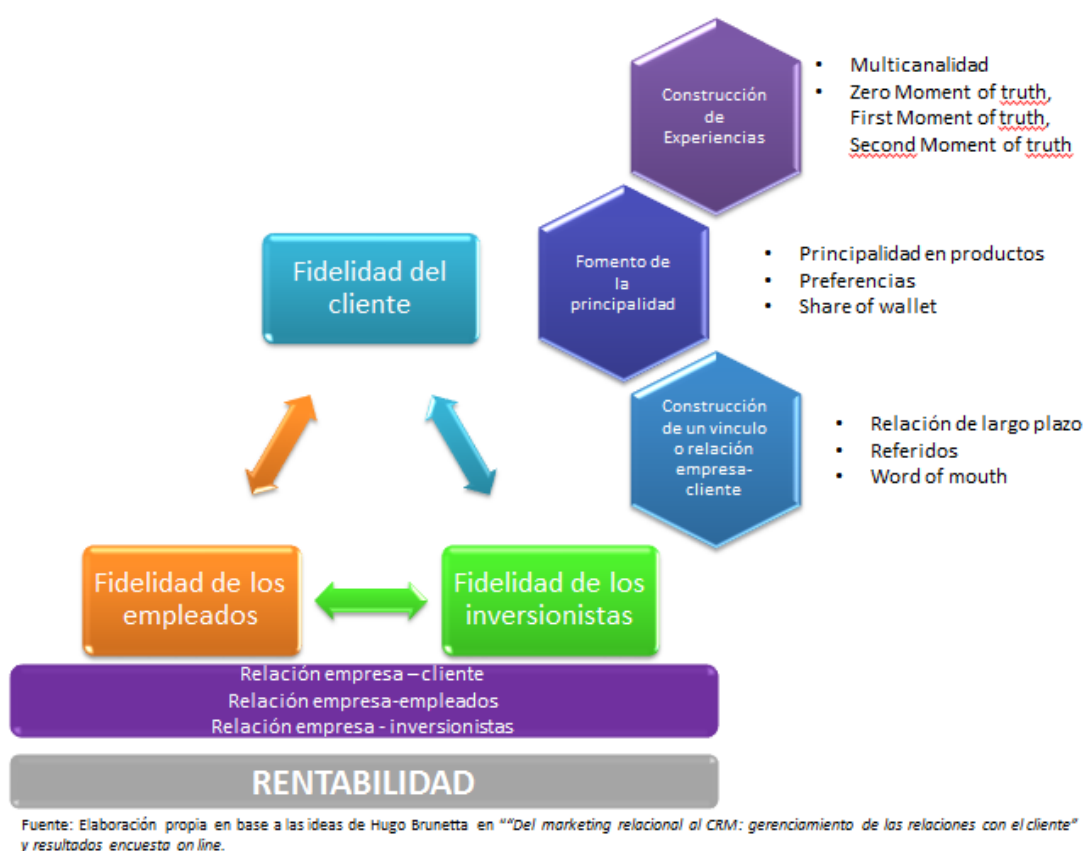
- ◆ Respecto del nivel de satisfacción con distintos aspectos, para canales automáticos, la facilidad para operar, el tiempo requerido para hacer la operación y la seguridad son los que registran mayor nivel de satisfacción, con el 77.8%, el 72.7% y el 71.7% respectivamente.

Los ejes de la fidelidad

Entonces, adicionando a los resultados de las encuestas, las ideas expuestas por Hugo Brunetta en “Del Marketing Relacional al CRM”, retener a un cliente no es una parte aislada de un proceso, “Cómo es posible pedirle a un empleado que haga el mayor

esfuerzo por retener a los clientes, si como empleador no se es capaz de retenerlo a él? Como los inversores pueden exigir que se retengan clientes y empleados, si a la menor baja en la rentabilidad quitan su apoyo?. Cuando los accionistas reconocen a su management y lo valoran, lo respetan y le dan la oportunidad de concretar sus planes, los directivos reconocen a sus empleados, no los despiden al primer error, los capacitan, los premian, se preocupan por su salud y la de su familia; entonces los empleados respetan a los clientes y no tratan de estafarlos con falsas promesas sobre el producto o servicio, les dan lo mejor de sí y los ayudan; así los clientes reconocen que no existe una empresa mejor y hacen la mayoría de sus compras con ellos. Por fin el círculo se cierra y los accionistas tienen lo que esperaban: dividendos. Esto se llama círculo virtuoso del reconocimiento, que en definitiva es una estrategia de fidelización de 360 grados”⁷³

Serán entonces los ejes de la fidelidad de un cliente:



La relevancia de la fidelidad en la obtención de la rentabilidad

“La lealtad está muerta, proclaman los expertos, y las estadísticas parecen confirmarlo. En promedio, las compañías estadounidenses pierden la mitad de sus clientes en 5 años, la mitad de sus empleados en cuatro y la mitad de sus inversionistas

⁷³ Brunetta Hugo; “Del marketing relacional al CRM: gerenciamiento de las relaciones con el cliente” 1er Ed. (Buenos Aires, Distal, 2008) pp. 27.

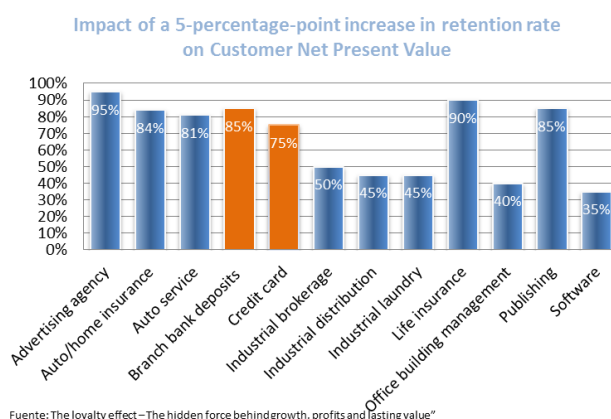
en menos de un año. Parecemos enfrentar un futuro donde la única posible relación de negocios serán transacciones oportunistas entre extraños”.⁷⁴

“La lealtad no esta muerta de ninguna manera”, señala Frederick Reichheld en su obra “The loyalty effect – The hidden force behind growth, profits and lasting value”. No sólo eso, sino que ésta es uno de los más importantes motores del éxito de un negocio.

Dicho autor destaca además las tres dimensiones de la lealtad: la lealtad de los clientes, la lealtad de los empleados y la lealtad de los inversionistas.

De acuerdo a las investigaciones realizadas por Frederick Reichheld, la idea de que los clientes fieles son buenos para una organización cualquiera es algo de por si evidente. Sin embargo, la mayor parte de las compañías desconocen el flujo de fondos generado por estos clientes y –peor aún- incluso no saben que no lo conocen⁷⁵.

Reichheld expone asimismo los resultados de su investigación sobre una amplia variedad de industrias, donde ha podido verificar el efecto de la lealtad sobre los resultados del negocio. En este sentido, se observa en el gráfico a continuación el impacto que posee un incremento del 5% en la tasa de retención de clientes en el valor actual neto de un cliente promedio. Focalizando en el sistema financiero, se observa que para tarjetas de crédito, el impacto alcanza un 75% de incremento en el valor presente del cliente, aumentando a 85% en el caso de depósitos en sucursal.



76

A los fines de analizar el efecto de la lealtad, el autor propone dos dimensiones de análisis: el **efecto volumen** –siendo éste el impacto en el crecimiento del inventario de clientes de una firma- y el **efecto beneficio por cliente**. En este sentido Reichheld resalta la relevancia de:

- ◆ **Aminorar la tasa de deserción de clientes para posibilitar que los nuevos clientes ganados incrementen la cartera total a una mayor velocidad**

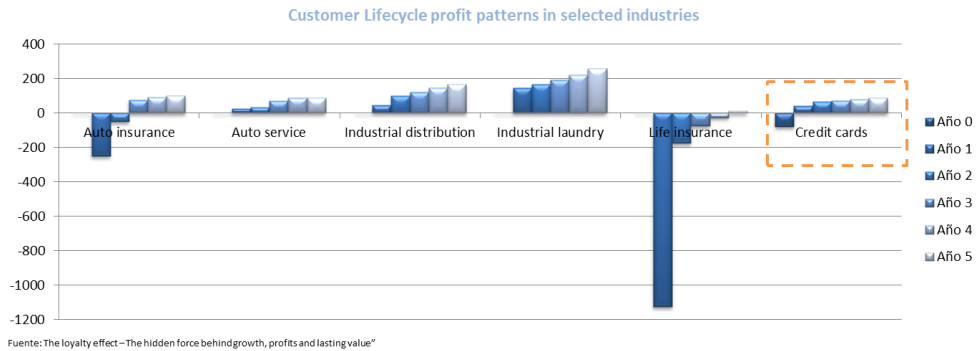
⁷⁴ Reichheld Frederick ; “The loyalty effect – The hidden force behind growth, profits and lasting value” 1ra Ed. (Boston-Massachusetts, Harvard Business School Press, 1996), pp. 1.

⁷⁵ Reichheld Frederick; “The loyalty effect – The hidden force behind growth, profits and lasting value” 1ra Ed. (Boston-Massachusetts, Harvard Business School Press, 1996), pp. 35.

⁷⁶ Reichheld Frederick; “The loyalty effect – The hidden force behind growth, profits and lasting value” 1ra Ed. (Boston-Massachusetts, Harvard Business School Press, 1996), pp. 36.

- ◆ Conocer y realizar el seguimiento de la tasa de abandono y de ingreso de nuevos clientes, a fin de conocer el crecimiento neto de la cartera por año y la posible erosión de la misma a lo largo de los años.

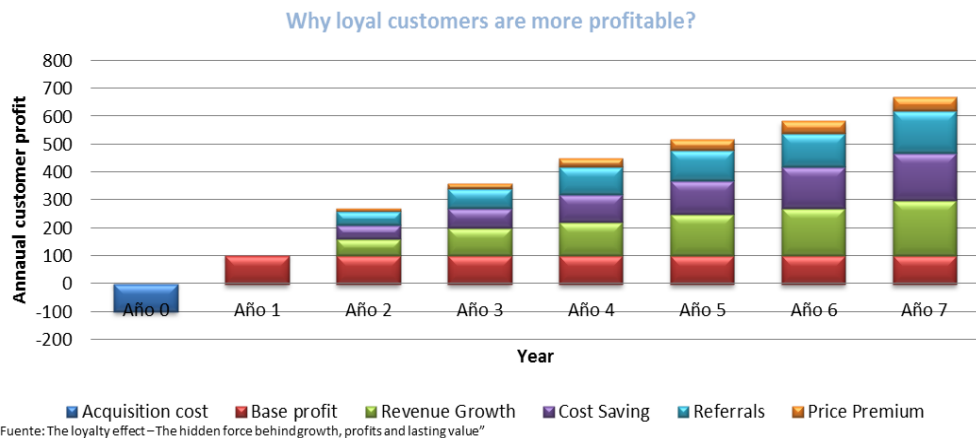
La rentabilidad aportada por cada cliente crece a medida que el mismo permanece en la empresa



77

- ◆ Perder un cliente maduro no se compensa con la entrada de un cliente nuevo, en términos de la rentabilidad relativa de cada uno.
- ◆ Los cambios en la tasa de deserción tienen un efecto prolongado y a largo plazo en el beneficio de la compañía.

Desagregando el efecto de la lealtad sobre la rentabilidad en distintos conceptos y por antigüedad del cliente, es posible llegar a un modelo general aplicable a varias industrias.



78

De esta manera, el efecto se desagrega en:

- ◆ **Acquisition cost:** Costo de adquisición de un cliente, incluyendo piezas enviadas, costo de compra del contacto, llamadas outbound, etc.
- ◆ **Base profit:** Beneficio regular por el precio pagado al adquirir el producto.

⁷⁷ Reichheld Frederick; “The loyalty effect – The hidden force behind growth, profits and lasting value” 1ra Ed. (Boston-Massachusetts, Harvard Business School Press, 1996), pp. 38.

⁷⁸ Reichheld Frederick; “The loyalty effect – The hidden force behind growth, profits and lasting value” 1ra Ed. (Boston-Massachusetts, Harvard Business School Press, 1996), pp. 39.

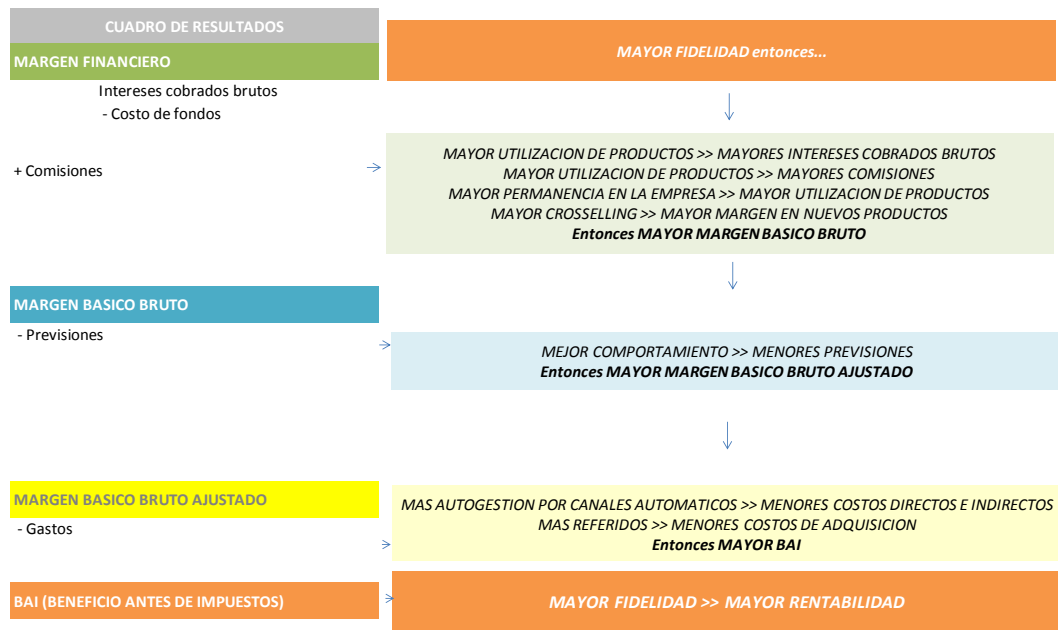
- ◆ **Revenue Growth:** Ingresos generados a partir de crossselling o upgrade del producto inicial del cliente.
- ◆ **Cost Saving:** Ahorro de costos por la familiaridad a los productos y servicios desarrollada por el cliente fiel (Ej. Un cliente fiel realiza menos llamados para obtener información sobre un servicio que un cliente no fiel) y por el conocimiento que la empresa logra acerca de él.
- ◆ **Referrals:** Clientes leales recomiendan el servicio, producto y marca a otros. Los clientes referidos suelen ser más rentables, duraderos y mejores clientes que aquellos que ingresan a la empresa por sí mismos.
- ◆ **Price Premium:** Los clientes maduros suelen pagar precios mayores que los clientes nuevos. En general, esto es ocasionado por las promociones que se utilizan como “gancho” para captar nuevos clientes, quienes pueden verse atraídos por la oferta, para luego ser incluidos en una venta cruzada hacia productos de mayores márgenes. La demanda de los clientes fieles es menos elástica a las variaciones de precio.

Paralelamente a este análisis, es necesario profundizar en un cuadro de resultados de una entidad bancaria, y comprender uno de los conceptos más analizados en este tipo de entidades: el Margen Básico Bruto.

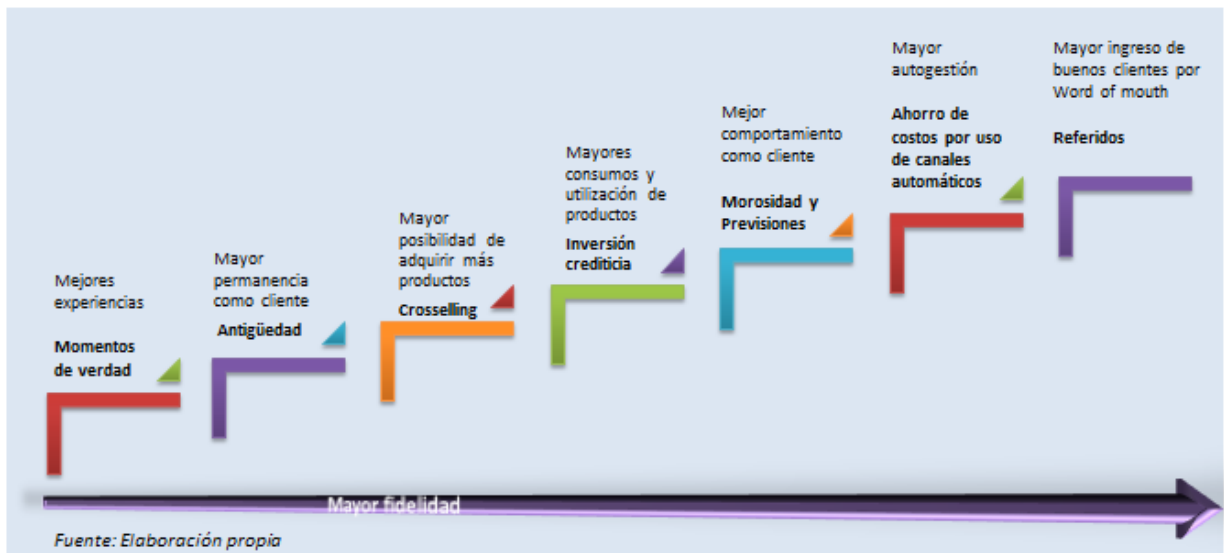
CUADRO DE RESULTADOS	
MARGEN FINANCIERO	El margen financiero se obtiene por la diferencia de los ingresos y gastos financieros reales con su rendimiento y costo de oportunidad frente al mercado - tasa de transferencia interna-
Intereses cobrados brutos - Costo de fondos	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>Para tarjetas de crédito, las comisiones más relevantes son el arancel (comisión cobrada sobre los consumos con tarjeta de crédito), cargo por renovación (comisión anual por el mantenimiento y administración de la cuenta) y cargo por envío de resumen (comisión mensual por procesamiento y envío de resumen de cuenta).</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>Para préstamos personales, las comisiones más relevantes son el seguro de vida, gastos de otorgamiento (variando según el tipo de préstamo sea monoproducto o precordado). Para préstamos prendarios, las comisiones más relevantes son el seguro de vida, gastos de otorgamiento, gastos administrativos y gastos de cancelación. Para préstamos hipotecarios, las comisiones más relevantes son el seguro de vida, seguro de incendio y honorarios de escribanía.</p> </div> </div>
+ Comisiones	
MARGEN BASICO BRUTO	El margen básico bruto se obtiene al adicionar al margen financiero, las comisiones cobradas según el tipo de producto.
- Previsiones	Las provisiones son inmovilizaciones monetarias que tienen por finalidad hacer frente a posibles eventos de mora o fallidos de producidos, eventuales y a tener cobertura por los créditos otorgados. El BCRA establece que deberán constituirse en función de la situación (determinada principalmente por el comportamiento de pago) de cada cliente. Restan en el cuadro de resultados.
MARGEN BASICO BRUTO AJUSTADO	El margen básico bruto ajustado se obtiene al restar al margen básico bruto, las provisiones
- Gastos	
BAI (BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS)	El BAI se obtiene al restar al margen básico ajustado los gastos directos e indirectos.

Fuente: Banco Privado Argentino del Progreso S.A

De esta manera, se observa que – además del margen básico bruto pasivo – se generara un margen activo para los créditos:



En esta línea entonces, tomando como punto de partida la bibliografía de Frederick Reichheld y el cuadro de resultados expuesto, e incorporando la idea de un **programa integral de fidelización de 360 grados** –clientes + empleados + inversionistas- con base en el **diseño de las experiencias del cliente** es posible trasponerla al Banco Privado Argentino del Progreso S.A. a partir del siguiente esquema:

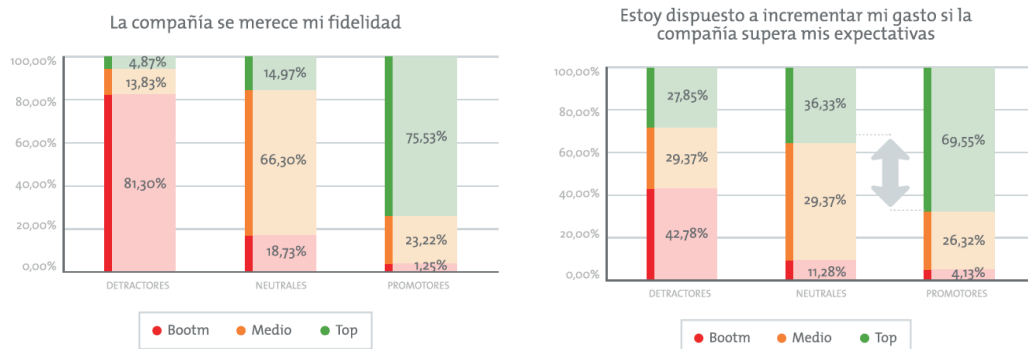


De esta manera, es posible resaltar el impacto directo e indirecto de cada uno de estos factores en la rentabilidad de la compañía. Se detallan a continuación dichas incidencias:

Mejores experiencias (Momentos de verdad)

De acuerdo a los resultados del estudio Best Customer Experience (IZO, Q4-2010) para Iberoamérica “si analizamos los clientes agrupados en Promotores -los muy satisfechos-, Indiferentes -neutrales- y Detractores -muy insatisfechos- podemos

observar claramente cómo si generamos un buena experiencia, se incrementa drásticamente la intención de compra y la lealtad a la compañía. Sin embargo, es importante observar que estos beneficios sólo se obtienen superando las expectativas de los clientes. Los resultados indican que simplemente eliminar las causas de insatisfacción no es suficiente para impactar en los comportamientos y decisiones de los consumidores”.⁷⁹



80

A los fines de visualizar el impacto en rentabilidad, la disposición a incrementar el gasto si la compañía supera las expectativas implicara una mayor utilización de los productos del banco, mayores posibilidades de crossselling, mayor preferencia y por ende mayor rentabilidad.

Mayor permanencia como cliente (Antigüedad)

El estudio Best Customer Experience (IZO, Q4-2010) ha analizado la correlación entre el índice de experiencia Best Customer Experience y 4 variables principales que constituyen el modelo de la economía de las relaciones que se plantea a partir de esta investigación: precio Premium como el precio adicional que se está dispuesto a pagar por una mejor experiencia, porcentaje del presupuesto que el cliente destina a la compañía, recomendación y permanencia.

Respecto puntualmente de la permanencia, la investigación arroja como resultado que “pasar de una experiencia detestable a una experiencia “WOW” genera un aumento del ciclo de vida de más de cinco años”.⁸¹

En el caso particular de Banco Privado Argentino del Progreso S.A., la vida promedio de un cliente del segmento de Particulares, es de 68 meses.⁸²

⁷⁹ Alfaro Elena y otros; “Customer Experience – Una visión multidimensional del marketing de experiencias” 1ra Ed. (#CEMbook – Libro colaborativo), pp. 46.

⁸⁰ Alfaro Elena y otros; “Customer Experience – Una visión multidimensional del marketing de experiencias” 1ra Ed. (#CEMbook – Libro colaborativo), pp. 46

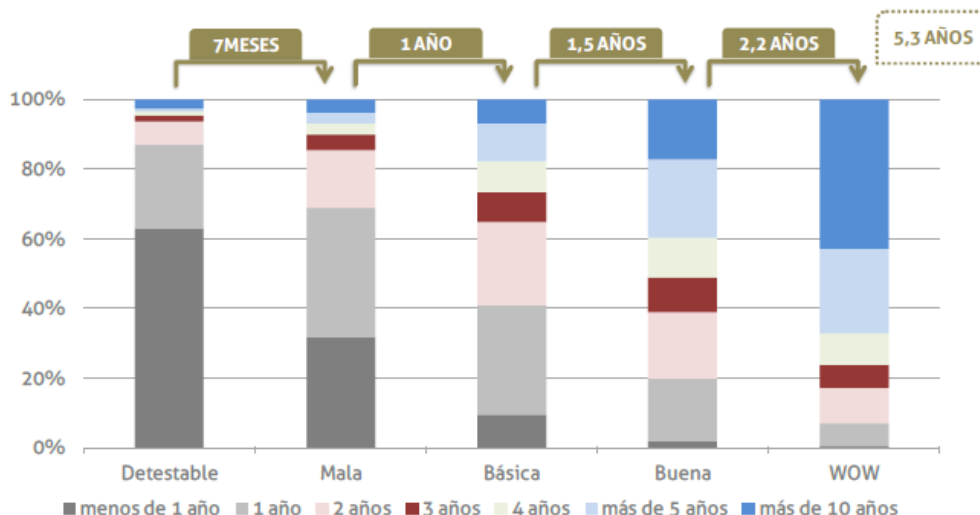
⁸¹ Artículos de interés “Tendencias de experiencia de cliente 3T 2013”

<https://www.sendowl.com/orders/1734713/download/8be3808cc75401465f5f720da6eefc9c>

⁸² Memoria de Sostenibilidad del caso de estudio 2012, pág. 39.

Figura 5.- Duración de la Relación vs Experiencia
Fidelidad del cliente hacia la compañía y valor del cliente

Si mi experiencia con esta compañía se mantiene igual que hasta ahora, considero que seguiré siendo cliente o consumiendo sus productos durante... en función de los niveles de experiencia, desde Detestable a WOW



Fuente: IZO, Best Customer Experience. 3T 2013
Muestra: 10.869 opiniones de consumidores iberoamericanos

Figura 6.- Incremento de la duración en el ciclo de vida del cliente desde una experiencia detestable a una experiencia WOW

Argentina	Brasil	Chile	Colombia	España	México	Perú
5,5 años	6,1 años	4,9 años	5,2 años	5,2 años	5,1 años	5,6 años

Fuente: IZO, Best Customer Experience. 3T 2013

83

Para el caso particular de las tarjetas de crédito, desde el punto de vista de la gestión del ciclo de vida del cliente, Banco Privado Argentino del Progreso S.A. ha sistematizado un proceso de generación de acciones que intentan acelerar la entrada en régimen del producto y profundizar el grado de vinculación.

Entre las acciones más destacables se encuentran la oferta de adicionales y débitos automáticos, activación temprana al mes 3 para todos aquellos que no han generado consumos, acciones de incremento de facturación dirigidas a rubros no utilizados como forma de lograr una mayor frecuencia de uso, y finalmente acciones reactivas y proactivas de retención.

En línea con todas estas acciones, se mantienen ofertas de beneficios en consumos y/o promociones por operaciones en cuotas, que producen la generación de ingresos sostenidos en el tiempo ya sea por la continuidad en los consumos como así también como medida de protección frente al abandono del cliente.

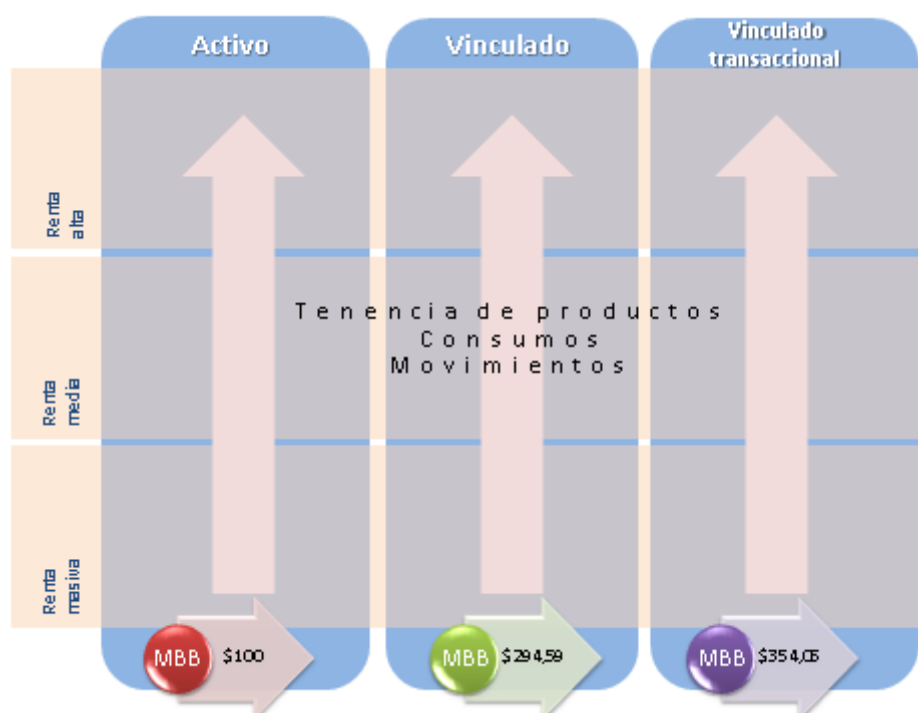
⁸³ Artículos de interés “Tendencias de experiencia de cliente 3T 2013”
<https://www.sendowl.com/orders/1734713/download/8be3808cc75401465f5f720da6eefc9c>

De esta forma, a mejores experiencias, mayor permanencia y por lo tanto, mayor utilización de los productos del Banco.

Mayor posibilidad de adquirir más productos (Crosselling)

Actualmente, es posible agrupar a los clientes en cuatro categorías en función del segmento de renta, tenencia de productos y utilización: inactivos (clientes que aun siendo titulares de productos de la entidad no cumplen con los parámetros para ser considerados activos), clientes activos, clientes vinculados, clientes vinculados transaccionales.

Se detallan a continuación los parámetros generales que debe cumplir cada cliente para ser clasificado en cada categoría⁸⁴.



Fuente: Banco Privado Argentino del Progreso S.A⁸⁵

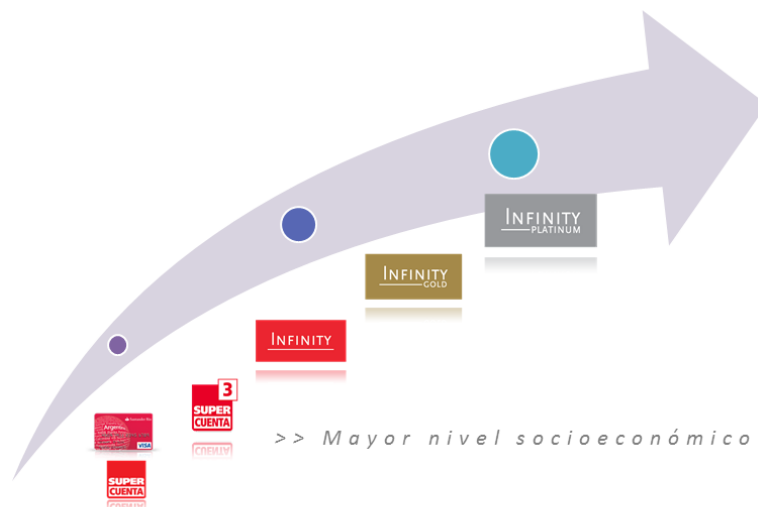
Como se puede observar, la rentabilidad aportada por cada cliente aumenta a medida que este incrementa la tenencia de productos y su uso. Tal es así que:

- ◆ Un cliente vinculado transaccional equivale en términos de rentabilidad a 1.2 clientes vinculados y a 3.54 clientes activos. O lo que es lo mismo, para compensar el abandono de un cliente vinculado transaccional necesito incorporar –y madurar – 1.2 clientes vinculados y 3.54 clientes activos.
- ◆ Un cliente vinculado equivale a 2.94 clientes activos. O lo que es lo mismo, necesito 2.94 clientes activos para compensar un vinculado.

⁸⁴ Se detallan los parámetros generales y no montos a fin de mantener la confidencialidad de esta información.

⁸⁵ Nota: Los valores expuestos **no son reales**, pero han sido adaptados tomando como base el MBB Cliente activo=\$100, a fin de exponer la relación entre las clasificaciones. Las relaciones entre MBB son reales con información a DIC-2013.

Considerando los productos destinados a individuos, se puede exponer el crosssell deseado de la siguiente manera:



Fuente: Banco Privado Argentino del Progreso S.A

Mayores consumos y utilización de productos (Inversión crediticia)

Considerando la antigüedad de los clientes es posible verificar que a mayor antigüedad se observa mayor nivel de consumo en tarjetas de crédito y mayores liquidaciones de préstamos personales preaprobados.

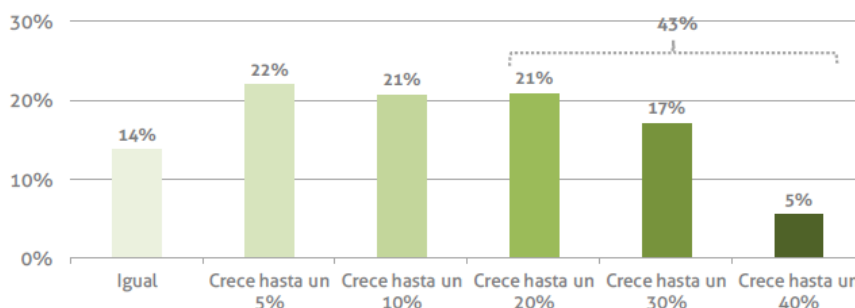
Basando el análisis en la investigación Best Customer Experience (IZO, Q4-2010), “Los consumidores si no están convencidos de lo que una compañía puede ofrecerles, eligen de forma consciente o inconsciente dividir sus necesidades entre diferentes proveedores de productos y servicios”.⁸⁶

⁸⁶ Artículos de interés “Tendencias de experiencia de cliente 3T 2013”
<https://www.sendowl.com/orders/1734713/download/8be3808cc75401465f5f720da6eefc9c>

“El 43% de los clientes declaran que su gasto anual aumentaría notablemente si la compañía supera sus expectativas”

Figura 3.- Porcentaje del Presupuesto.- Oportunidad de incremento de volumen de negocio con el mismo cliente

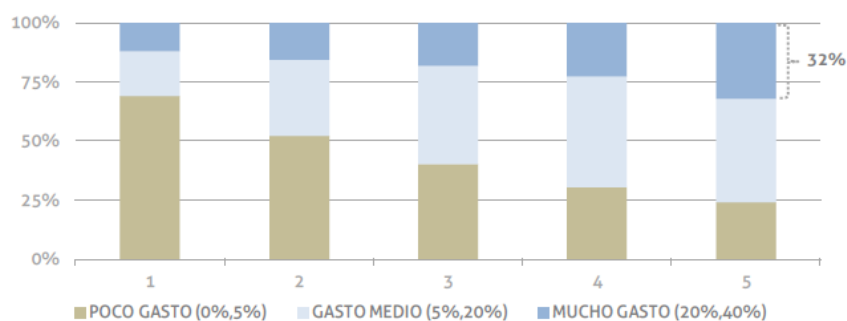
Si la compañía supera mis expectativas, incrementaré mi gasto anual con esta empresa un...



Fuente: IZO, Best Customer Experience. 3T 2013
Muestra: 10.869 opiniones de consumidores iberoamericanos

Figura 4.- Porcentaje del Presupuesto vs Satisfacción

Análisis de la disposición a incrementar el gasto en función de los niveles de satisfacción, siendo 1 los clientes más insatisfechos y 5 los clientes más satisfechos



Fuente: IZO, Best Customer Experience. 3T 2013
Muestra: 10.869 opiniones de consumidores iberoamericanos 87

Mejor comportamiento como cliente (Morosidad y Previsiones)

Alineado a la variable anterior referida a la permanencia en la entidad, es posible verificar que a mayor antigüedad y fidelidad, los clientes en general registran un mejor comportamiento medido en términos de irregularidad y morosidad.

Por otro lado, y focalizando en el impacto que este comportamiento posee en la rentabilidad de las entidades financieras, el ente regulador Banco Central de la República Argentina, establece por la norma Comunicación A “5398” la obligatoriedad de inmovilizar como mínimo un porcentaje de los créditos otorgados a cada cliente, en función de su situación a los fines de hacer frente a una posible incobrabilidad. De esta forma, establece los criterios de clasificación de deudores –en la Comunicación “A” 4738⁸⁸– asignando un valor de 1 a 6 –de “Situación normal” a “Irrecuperable por

⁸⁷ Artículos de interés “Tendencias de experiencia de cliente 3T 2013”

<https://www.sendowl.com/orders/1734713/download/8be3808cc75401465f5f720da6eefc9c>

⁸⁸ <http://www.bcr.gov.ar/pdfs/comytexord/a4738.pdf> (Web site Banco Central de la República Argentina)

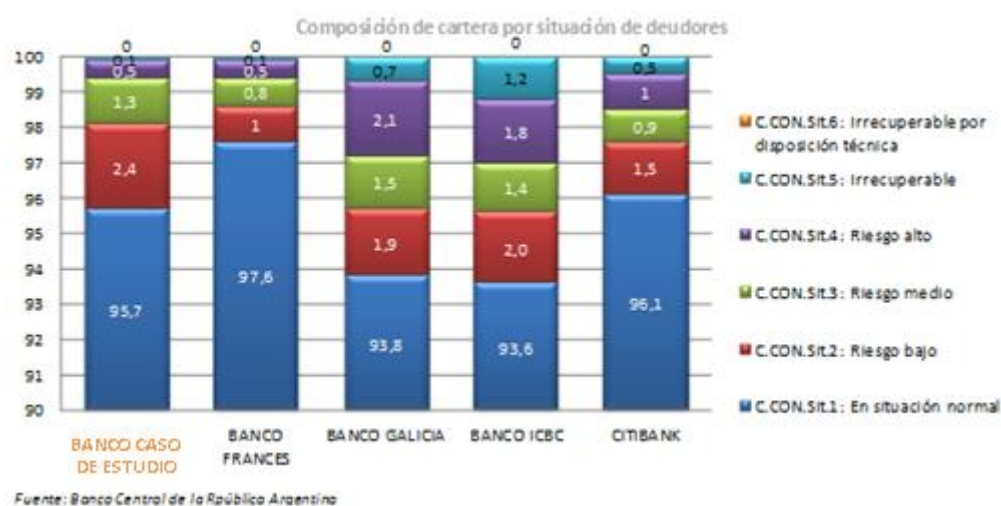
disposición técnica”- y el porcentaje a inmovilizar sobre el total de la deuda de cada cliente.

Categoría	Con garantías preferidas	Sin garantías preferidas
1. En situación normal (puntos 6.5.1. y 7.2.1. de las normas sobre “Clasificación de deudores”)	1%	1%
2. a) En observación y de riesgo bajo	3%	5%
b) En negociación o con acuerdos de refinanciación	6%	12%
3. Con problemas y de riesgo medio	12%	25%
4. Con alto riesgo de insolvencia y de riesgo alto	25%	50%
5. Irrecuperable	50%	100%
6. Irrecuperable por disposición técnica	100%	100%

Como se puede observar, a peor situación, entonces mayor previsión deberá constituirse.

89

Es importante destacar que estas previsiones inciden negativamente en el cuadro de resultados, disminuyendo el BAI de la entidad. A los fines de considerar la situación actual de Banco Privado Argentino del Progreso S.A., es posible comparar la situación de la cartera de la entidad y los peers.



Mayor autogestión (Ahorro de costos por uso de canales automáticos)

La investigación Best Customer Experience (IZO, Q4-2010) establece que “Las interacciones no sólo tienen una alta correlación con la Experiencia (0,96), sino también con la Satisfacción (0,95) o la Recomendación (0,89). Esto quiere decir que lo que un cliente vive en sus interacciones con una compañía impacta directamente en todas las métricas relacionadas con la Experiencia de Cliente. [...] Existen diversos factores influyentes dentro de la experiencia en las interacciones. Principalmente, el cliente busca que le resuelvan sus solicitudes de manera eficaz, pero esto muchas veces se ve truncado por distintos motivos: no resolver en el primer contacto, no poder elegir

⁸⁹ <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/texord/t-prevmi.pdf> (Web site Banco Central de la República Argentina)

un canal de acceso o incluso si se puede elegir, no encontrar resultados coherentes entre los canales.”⁹⁰.

Según la investigación “Más del 43% de los clientes manifiesta que interactúa habitualmente con la compañía a través de más de un canal.” [...] “Las demandas del consumidor pueden no ser resueltas en un primer contacto con la compañía a través de un canal, sin embargo, el cliente puede decidir repetir su interacción por el mismo canal o cambiar a otro. En el caso de los que eligen el canal Presencial, la mayoría de los clientes (66,5%), prefieren repetir este canal. Es decir, si un cliente no está satisfecho con la oficina o la tienda donde le han atendido, lo más probable es que se busque otra donde resuelva sus necesidades”⁹¹.

Mayor ingreso de buenos clientes por Word of mouth (Referidos)

De acuerdo a la investigación Best Customer Experience (IZO, Q4-2010) “Los clientes estarán más dispuestos a recomendar tu compañía a otros clientes y por tanto disminuir los costes de captación de nuevos clientes. Por otra parte, la recomendación negativa implicará pérdida de oportunidades comerciales y reducción de la captación de nuevos clientes. En el entorno actual de internet y redes sociales, los consumidores cuentan además con más herramientas y mucho más poderosas para difundir sus experiencias y por tanto impactar en la reputación de la marca y los comportamientos y decisiones de muchos más consumidores.”⁹²

Figura 7.- Recomendación.- Captación de nuevos clientes por recomendación de los clientes actuales

Durante el último año, has compartido una experiencia positiva con...



⁹⁰ Artículos de interés “Tendencias de experiencia de cliente 3T 2013”

<https://www.sendowl.com/orders/1734713/download/8be3808cc75401465f5f720da6eefc9c>

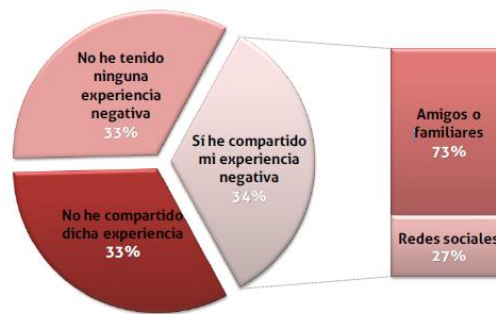
⁹¹ Artículos de interés “Tendencias de experiencia de cliente 3T 2013”

<https://www.sendowl.com/orders/1734713/download/8be3808cc75401465f5f720da6eefc9c>

⁹² Artículos de interés “Tendencias de experiencia de cliente 3T 2013”

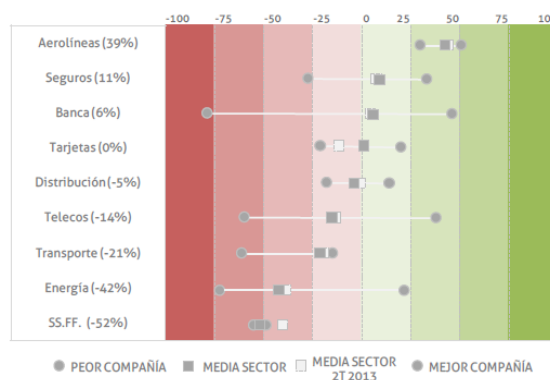
<https://www.sendowl.com/orders/1734713/download/8be3808cc75401465f5f720da6eefc9c>

Durante el último año, has compartido una experiencia negativa con...



Fuente: IZO, Best Customer Experience. 3T 2013
Muestra: 10.869 opiniones de consumidores iberoamericanos

Figura 11.- Recomendación de cliente por sectores. Índice NPS



Fuente: IZO, Best Customer Experience. 3T 2013
Muestra: 10.869 opiniones de consumidores iberoamericanos 93

Los conceptos “customer life time value”, “experiencia” y “momento de verdad”

Enmarcado en la transición de una concepción del marketing basado en el producto y las transacciones únicas, hacia una más moderna que revaloriza al cliente y la relación de la empresa con este, nace el concepto de Customer Life Time Value. Se define entonces al mismo como “*el valor presente de los flujos de caja futuros que sean atribuibles a la relación con cada cliente*”. Así, “*el CLV será el valor máximo que se puede invertir en adquirir un cliente*”.⁹⁴

“*El Customer Lifetime Value se define como el valor actual de los futuros beneficios aportados por el cliente durante su relación con la empresa. Se trata, por tanto, de valorar a cada cliente en función de su aportación al margen neto con sus compras, la frecuencia con la que realiza dichas compras, la fidelidad prevista*

⁹³ Artículos de interés “Tendencias de experiencia de cliente 3T 2013”

<https://www.sendowl.com/orders/1734713/download/8be3808cc75401465f5f720da6eefc9c>

⁹⁴ Sanna Domingo; “Manual de Marketing Directo e Interactivo” 3ra Ed. (Buenos Aires, AMDIA, 2011), pp. 75-77.

representada por la tasa de retención y los costes generados en la gestión de la relación con el consumidor”.⁹⁵

Entre los distintos modelos para calcular el Customer Lifetime Value (CLV) o Valor del Cliente, es posible tener en cuenta la tasa de retención representada por la probabilidad de que el cliente se mantenga activo en los sucesivos periodos. La expresión matemática elegida sería:

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(Mb_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} - AC$$

96

Siendo:

- Mbt: Contribución al margen bruto del consumidor en el periodo t,
- Ct: coste del servicio ofrecido al consumidor durante el periodo t,
- I: tasa descuento,
- rt: Tasa de retención o probabilidad de que el cliente repita la compra.
- AC: Coste de adquisición
- T: Horizonte temporal de la predicción (número de meses, años...)

En otro orden de temas, Don Peppers y Martha Rogers, promotores del concepto marketing one to one, entienden por experiencia del cliente a “*la suma de interacciones que el cliente posee con un negocio a través de todos los canales [...] las compañías que ponen énfasis en mejorar la experiencia del cliente ganaran una ventaja competitiva*”⁹⁷.

Señala así Elena Alfaro en el libro “Customer Experience” que “*ofrecer calidad ya no es suficiente para tener éxito. En un entorno cada vez más rápido y complejo es fundamental entender cómo las percepciones desencadenan emociones y sentimientos en las organizaciones y cómo éstos tienen efectos directos en los resultados obtenidos. Es necesario no perder la referencia que los clientes y empleados son personas con posturas y motivaciones tanto conscientes como subconscientes, para poder conseguir recomendaciones, referencias e incluso la repetición y defensa a ultranza de las marcas y compañías. [...] Si relacionamos el concepto con “uso o práctica”, la experiencia puede relacionarse con los puntos de contacto que tiene un cliente con la empresa (internet, redes sociales, la tienda, los empleados, el centro de atención al cliente, etc.) [...] Por otra parte, cuando el concepto “experiencia” lo relacionamos con sus sinónimos “hábito o costumbre”, su significado tiene que ver con algo que ha sido el sustitutivo de las leyes durante siglos, se trata de uno de los generadores de nuestras expectativas. Ahora bien, si lo relacionamos con “vivencia” estamos vinculando el término con aspectos emocionales, lo que complica el mensaje.*”⁹⁸

De esta forma entonces, “*El Customer Experience Management constituye una propuesta estratégica para superar situaciones donde los productos o servicios ofrecidos se han convertido*

⁹⁵ <http://merchandisingestrategia.blogspot.com.ar/2013/01/el-valor-del-cliente-customer-lifetime.html>

⁹⁶ <http://merchandisingestrategia.blogspot.com.ar/2013/01/el-valor-del-cliente-customer-lifetime.html>

⁹⁷ <http://www.1to1media.com/CustomerExperience>

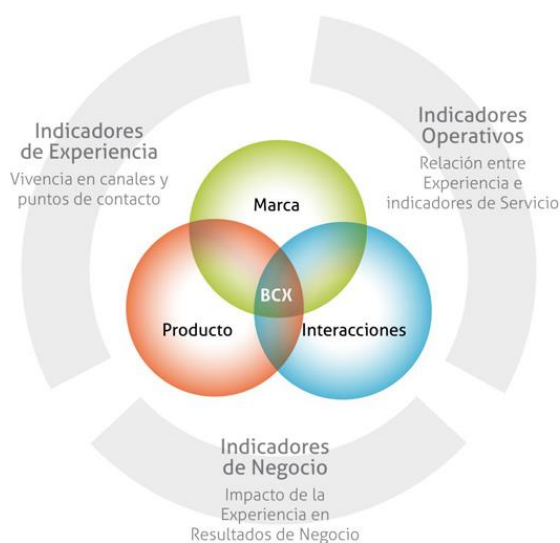
⁹⁸ Alfaro Elena y otros; “Customer Experience – Una visión multidimensional del marketing de experiencias” 1ra Ed. (#CEMbook – Libro colaborativo), pp. 13.

en “commodities”, a veces aparece bajo el enfoque de detectar y gestionar experiencias en todos los puntos de contacto con el consumidor y otras bajo la forma de entender la venta en términos de ayuda al cliente, pero el objetivo es la diferenciación de la competencia.”⁹⁹

Se puede resumir entonces que “La experiencia es la propuesta de valor completa de la marca hacia el cliente y que incluye el uso del producto/servicio y todas las interacciones antes y después del proceso de compra”¹⁰⁰.

De acuerdo a BCX –el cual es el mayor estudio de Experiencia de Cliente en Iberoamérica- que evalúa la relación cliente-empresa para más de 120 compañías en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México y Perú a partir de más de 12.000 opiniones de consumidores acerca de sus interacciones con un conjunto de empresas de los principales sectores de actividad, se han construido matrices de diferenciación, las cuales muestran el impacto en el cliente de los principales momentos de contacto durante el ciclo de vida. En este sentido, se observa que “A corto plazo, los pequeños descuentos y ahorros no aportan demasiado al cliente. Sin embargo, las recompensas basadas en experiencias o servicios contribuyen a generar un mayor valor percibido. Los programas de fidelización tienen que plantearse con modelos equitativos tanto para el cliente como para la compañía.”¹⁰¹

Es así que a partir de este estudio, se plantean los siguientes tres atributos de la experiencia del cliente:



102

Como podemos observar entonces, la experiencia del cliente está ligada al concepto de MOTs o Momentos de verdad.

Procter & Gamble ha definido el concepto de “momento de verdad” como aquellos “puntos de contacto críticos entre los consumidores y las empresas, donde se pone en juego el éxito o no de un negocio”. De esta manera, se ha definido un FMOT –o

⁹⁹ Alfaro Elena y otros; “Customer Experience – Una visión multidimensional del marketing de experiencias” 1ra Ed. (#CEMbook – Libro colaborativo), pp. 18.

¹⁰⁰ <http://izo.es/izo-insights/research/best-customer-experience/>

¹⁰¹ <http://izo.es/blog/los-clientes-no-son-fieles-a-los-programas-de-fidelizacion/>

¹⁰² <http://izo.es/blog/midiendo-la-experiencia-de-cliente/>

First Moment Of Truth- “que ocurre en la góndola, donde el consumidor elige o no comprar tu producto o escoge otra marca” y un SMOT – o Second Moment of Truth- “que ocurre en el hogar, cuando el consumidor prueba el producto, y pasa la prueba del encanto/desencanto con lo que compró (la promesa verificada)”.¹⁰³

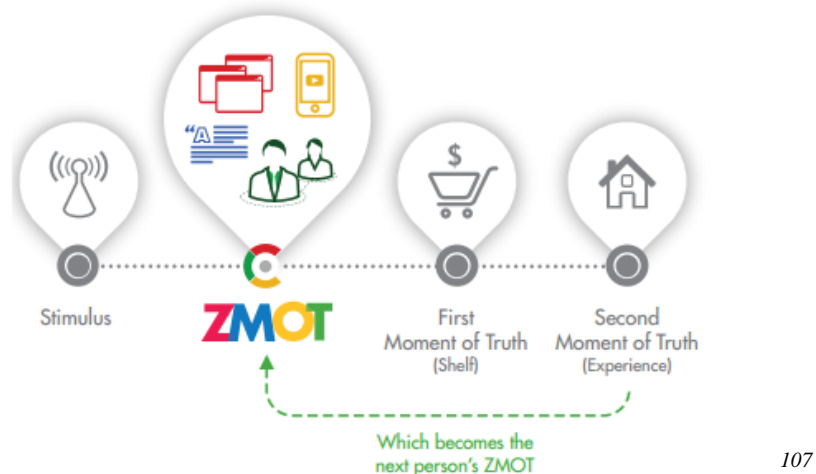
Adicionalmente, Jim Lecinski ha incorporado un tercer momento, anterior a los dos mencionados, el ZMOT – o Zero Moment Of Truth- definiéndolo como “un nuevo momento de toma de decisión que tiene lugar cientos de millones de veces por día en dispositivos móviles, laptops, dispositivos de todos los tipos. Es un momento donde el marketing sucede, donde la información sucede y donde los clientes realizan elecciones que afectan el éxito o fracaso de casi cada marca en el mundo”.¹⁰⁴ Este momento es multicanal, sucede a partir del contacto con las acciones de marketing, con amigos, extraños, websites y especialistas, todos intentando captar nuestra atención.¹⁰⁵

Así es que, este autor plantea una modificación en el clásico modelo mental del marketing, pasando del esquema Figure 2-1 al Figure 2-2:

Figure 2-1: The traditional 3-step mental model



Figure 2-2: The new mental model



Respecto de la cantidad de fuentes, nivel de utilización de las fuentes y porcentaje de clientes influenciados por el ZMOT, la investigación elaborada por

¹⁰³ <http://www.marketingyestrategia.com/noticia/207/el-verdadero-momento-de-la-verdad>

¹⁰⁴ Lecinski Jim; “ZMOT – Winning the zero moment of truth” 1ra Ed. (Google Inc., 2011), pp. 9.

¹⁰⁵ Lecinski Jim; “ZMOT – Winning the zero moment of truth” 1ra Ed. (Google Inc., 2011), pp. 23.

¹⁰⁶ Lecinski Jim; “ZMOT – Winning the zero moment of truth” 1ra Ed. (Google Inc., 2011), pp. 16.

¹⁰⁷ Lecinski Jim; “ZMOT – Winning the zero moment of truth” 1ra Ed. (Google Inc., 2011), pp. 17.

Shopper Sciences demuestra que para Bancos, se utilizan en promedio 10.8 fuentes, siendo el 91% de los clientes influenciados en el Zero Moment of Truth. En el caso de tarjetas de crédito, se utilizan 8.6 fuentes, siendo el 81% de los clientes influenciados en el ZMOT.

Figure 5-1: Cross-category chart

Category Purchased	Number of sources used by the typical shopper	Average usage across sources	% of shoppers influenced at ZMOT
Automotive	18.2	34%	97%
Technology (Consumer Electronics)	14.8	30%	92%
Voters	14.7	35%	95%
Travel	10.2	22%	99%
Over-the-Counter Health	9.8	18%	78%
Consumer Packaged Goods: Grocery	7.3	15%	61%
Consumer Packaged Goods: Health/Beauty/Personal Care	7	14%	63%
Quick-Serve Restaurants	5.8	12%	72%
Banking	10.8	25%	91%
Insurance	11.7	26%	94%
Credit Card	8.6	19%	81%
Investments	8.9	20%	89%

Source: Google/Shopper Sciences, Zero Moment of Truth Industry Studies, U.S., April 2011
 Sample sizes for each category noted in appendix Figure A-10.

108

Como se enriquece la experiencia del cliente con una estrategia multicanal

A partir del análisis BCX Best Consumer Experience, y comprendiendo que las experiencias tienen tres pilares que son la marca, el producto y las interacciones, se ha verificado al relevar la relación cliente-empresa en más de 120 compañías y más de 12.000 opiniones trimestralmente, una alta correlación entre la Experiencia-Interacción (0,96), con la Satisfacción-Interacción (0,95) y la Recomendación-Interacción (0,89).

*“Existen diversos factores influyentes dentro de la experiencia en las interacciones. Principalmente, el cliente busca que le resuelvan sus solicitudes de manera eficaz, pero esto muchas veces se ve truncado por distintos motivos: no resolver en el primer contacto, no poder elegir un canal de acceso o incluso si se puede elegir, no encontrar resultados coherentes entre los canales”.*¹⁰⁹

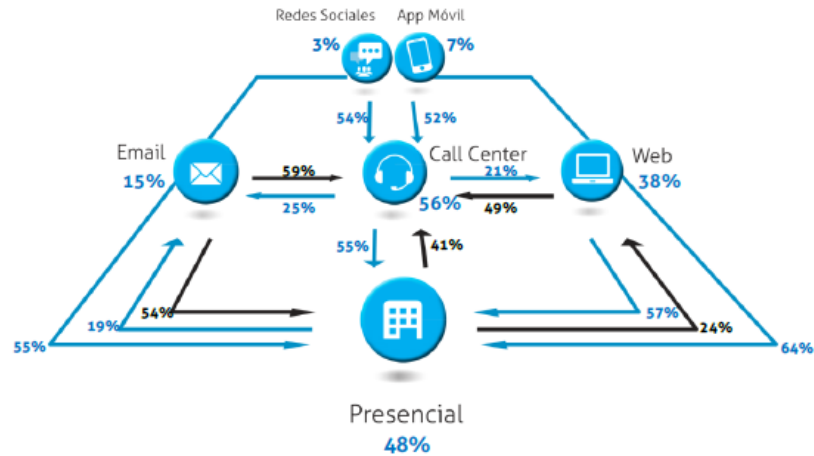
¹⁰⁸ Lecinski Jim; “ZMOT – Winning the zero moment of truth” 1ra Ed. (Google Inc., 2011), pp. 39.

¹⁰⁹ <http://izoinsights.com/products/estrategia-multicanal-tendencias-bcx-2013>

La experiencia que importa es multicanal

Porcentaje de clientes que utilizan uno o más canales como habituales y, si no resuelven, derivan a segundos canales...

Figura 1.- Mapa de Interacciones Multicanal



*Los porcentajes suman más del 100% por ser preguntas múltiples

Fuente: IZO, Best Customer Experience. 2T 2013

Muestra: 11.145 opiniones de consumidores iberoamericanos

Como se ve en el esquema anterior, el relevamiento al segundo trimestre 2013 de BCX, arroja como principal canal de contacto el telefónico con el 56%, el presencial con el 48% y el web con el 38%. Asimismo, se ha verificado que “más del 43% de los clientes manifiesta que interactúa habitualmente con la compañía a través de más de un canal”¹¹⁰.

Figura 3.- Indicadores del estudio según canal

	BCX	Satisfacción	NPS	CES
Oficina/Tienda	54,93%	56,21%	-1,68%	12,42%
Web	60,83%	63,46%	7,29%	14,80%
Email	58,88%	60,68%	4,74%	9,37%
Teléfono	54,51%	55,67%	-0,32%	10,32%
Apps	68,87%	68,70%	22,01%	14,38%
Redes Sociales	59,66%	62,43%	18,34%	7,99%

*Cuanto mayor es el CES, menor es el esfuerzo.

Fuente: IZO, Best Customer Experience. 2T 2013

Muestra: 11.145 opiniones de consumidores iberoamericanos

Nota: BCX: Best customer Experience, NPS: Net Promoter Score – índice de recomendación- ; CES: Customer effort Score.

“Las nuevas tecnologías y su continuo desarrollo hacen que el cliente tenga una buena experiencia en sus interacciones con la compañía y esté mucho más satisfecho. Canales en los que el cliente puede autogestionarse como las Aplicaciones para Móvil

¹¹⁰ <http://izoinsights.com/products/estrategia-multicanal-tendencias-bcx-2013>

o la Web se diferencian hasta en 14 puntos porcentuales en BCX y 12 en Satisfacción de los canales tradicionales”.¹¹¹

Preferencia de contacto

Figuras 5 y 6.- Preferencias de contacto según tipo de interacción

Para que el cliente contacte con la compañía...

	Web	Call Center	Oficina	Carta	Mail	Chat	Redes Sociales
¿Qué canales prefieres para solicitar información?	40,76%	36,27%	37,41%	3,15%	22,65%	4,80%	5,55%
¿Qué canales prefieres para realizar compras-contratación?	29,13%	23,01%	59,60%	2,12%	10,30%	1,85%	2,17%
¿Qué canales prefieres para realizar gestiones-trámites?	29,08%	30,25%	53,64%	2,76%	16,00%	2,98%	1,92%
¿Qué canales prefieres para notificar incidencias y/o realizar reclamaciones?	22,68%	41,88%	46,60%	5,14%	24,05%	3,82%	3,84%
	30,41%	32,85%	49,31%	3,29%	18,25%	3,36%	3,37%

Para que la compañía contacte con el cliente...

	Web	Call Center	Oficina	Carta	Mail	Chat	Redes Sociales
¿Qué canales prefieres para recibir información-novedades?	31,13%	11,57%	11,91%	20,90%	58,88%	1,62%	9,28%
¿Qué canales prefieres para recibir ofertas-promociones?	27,49%	10,61%	11,08%	21,27%	60,04%	1,57%	9,87%
¿Qué canales prefieres para recibir información sobre tu cuenta? (Facturas, extractos, notificaciones...)	22,22%	10,80%	12,36%	27,94%	58,00%	1,24%	2,70%
	26,94%	10,99%	11,78%	23,37%	58,97%	1,47%	7,28%

Fuente: IZO, Best Customer Experience. 2T 2013
Muestra: 11.145 opiniones de consumidores iberoamericanos

“La Oficina es el canal más elegido por los consumidores encuestados en el estudio para contactar con la compañía. Sigue siendo el canal considerado más fiable para realizar compras o gestiones. Mientras que canales como el Chat Online y las Redes Sociales no terminan de consolidarse como opciones reales para los clientes, seguramente a raíz de sus propias experiencias.”¹¹²

¹¹¹ <http://izoinsights.com/products/estrategia-multicanal-tendencias-bcx-2013>

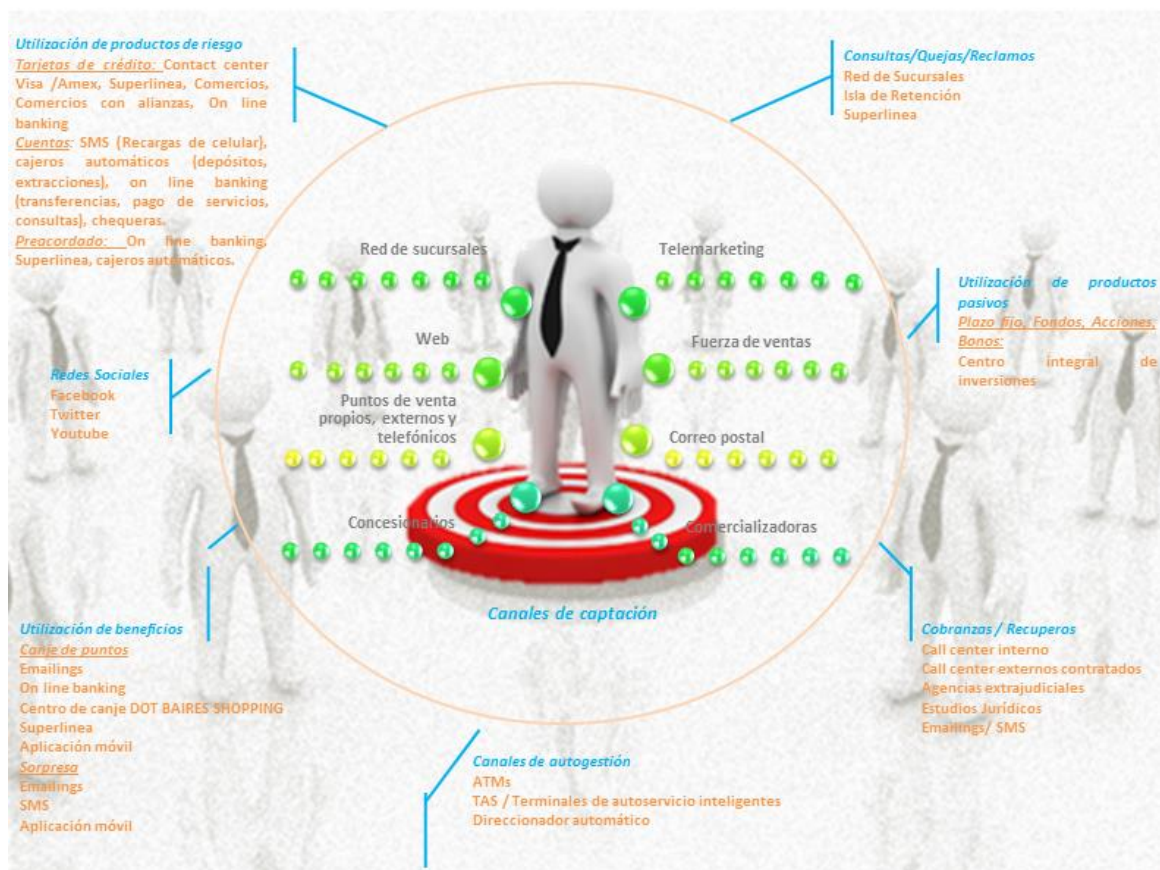
¹¹² <http://izoinsights.com/products/estrategia-multicanal-tendencias-bcx-2013>

	Oficina/ Tienda	Teléfono	Web	Email	Apps	Redes Sociales
Resolución (FCR)	45,44%	35,62%	46,21%	39,68%	57,51%	44,08%
Rapidez	39,32%	32,33%	46,71%	37,19%	57,51%	49,41%
Experiencia/Trato	62,75%	61,58%	52,58%	47,09%	60,43%	54,73%
Sencillez	40,16%	32,71%	45,10%	38,73%	55,98%	49,41%

Fuente: IZO, Best Customer Experience. 2T 2013
Muestra: 11.145 opiniones de consumidores iberoamericanos

113

Continuando en línea con la importancia de las experiencias vividas por el cliente en su relación con la marca, el producto y la organización, surge la necesidad de analizar los canales con los que entra en contacto un cliente desde que es captado hasta que abandona la compañía. En Banco Privado Argentino del Progreso S.A., el cliente tiene a disposición:



Fuente: Elaboración propia

En síntesis entonces, será necesario encarar una estrategia multicanal si apuntamos a diseñar estratégicamente las experiencias del cliente.

¹¹³ <http://izoinsights.com/products/estrategia-multicanal-tendencias-bcx-2013>

Por qué la segmentación juega un rol fundamental en la estrategia de fidelización?

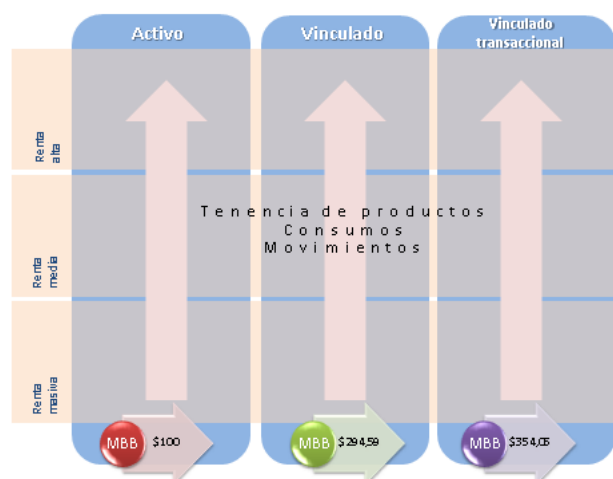
De acuerdo al autor Fernando Peydro, citando el Principio de Pareto, “los efectos posibles no se distribuyen en forma homogénea entre todas las causas posibles, sino que ciertas alternativas tienden a ser responsables de la mayoría de los casos”. En esa línea entonces, trasladada la idea al ámbito organizacional, “una parte significativamente menor de los clientes tiende a generar una parte significativamente mayor de las ventas o de la rentabilidad.”¹¹⁴

El autor entonces se permite concluir en la idea de que no todos los clientes deben ser tratados iguales, ya que no todos valen lo mismo para la empresa, lo que nos lleva a la necesidad de segmentar la cartera de clientes a los fines de identificar los nichos generadores de rentabilidad. De esta forma, Peydro considera que “un análisis que se limite a contemplar la rentabilidad de cada transacción no permite avanzar sobre estrategias que logren abordar los segmentos más valiosos”.¹¹⁵

Se plantea así tres dimensiones que conforman el valor del cliente:

- ◆ El valor presente con la empresa: “la sumatoria de las transacciones realizadas en el presente año o en un periodo de relativamente cercano”
- ◆ El valor presente en el mercado: “al cálculo anterior se le agrega toda la actividad que el cliente está realizando en el mismo periodo con la competencia, sumando así todo su poder de compra en la categoría”.
- ◆ El valor futuro o life time value: “la proyección del potencial de compra de cada cliente para lo que resta de su ciclo de vida, como cliente de la empresa o del mercado”.

De esta forma, segmentar a los clientes según su valor para la compañía permitirá concentrar los esfuerzos de fidelización en los clientes más rentables. Llevado a la realidad del Banco Privado Argentino del Progreso S.A., esta segmentación se refleja en las cuatro categorías explicadas en apartados anteriores:



Fuente: Banco Privado Argentino del Progreso S.A.

¹¹⁴ Peydro Fernando; “Manual de Marketing Directo e Interactivo” 3ra Ed. (Buenos Aires, AMDIA, 2011), pp. 110-111.

¹¹⁵ Peydro Fernando; “Manual de Marketing Directo e Interactivo” 3ra Ed. (Buenos Aires, AMDIA, 2011), pp. 113-114.

Como se podrá observar, no se contemplan en estas categorías, el comportamiento de compra del cliente esperado en el futuro ni sus transacciones con otros bancos del sistema. Este último aspecto resulta de gran relevancia para detectar la potencialidad del cliente ya que, por ejemplo, no será lo mismo un cliente que utiliza solo los productos del banco, que un cliente que utiliza los productos del banco pero sus consumos y transacciones están atomizados entre numerosas entidades del sistema.

Sumando a esto, una apertura por segmento de renta y por rentabilidad –siendo los clientes ubicados en el cuadrante 1 los más rentables y los del cuadrante 3 los menos rentables-, se observa que los clientes del segmento Renta Alta Superior por ejemplo, poseen una rentabilidad por cliente muy superior a un cliente de renta masiva.

Se entenderá entonces, que los esfuerzos comerciales deberán estar concentrados en detectar los nichos más rentables de cada cuadrante, y potenciarlos para colocarlos en el cuadrante siguiente.

Por Margen basico bruto (base \$100 - Renta masiva cuadrante 3)

	1	2	3
ALTA SUPERIOR	4300	1650	775
ALTA	2300	1300	700
MEDIA	2700	950	175
MASIVA		575	100

116

Fuente: Banco Privado Argentino del Progreso S.A.

Pasos a seguir en el planeamiento estratégico de un programa de fidelización de clientes

Como plantea Domingo Sanna, “la estrategia suele ser vista desde dos ópticas diferentes. La primera como una idea. La segunda, como lo que la compañía hace o hará [...] Si bien se pueden hacer varias aproximaciones a la estrategia de marketing desde varios ángulos, se ha privilegiado el vínculo como la base para el desarrollo de las relaciones más complejas y duraderas entre clientes, empleados y proveedores en un contexto marcado por la dinámica de los mercados globales y la competencia.”¹¹⁷

Teniendo como base los cuatro pasos básicos de la implementación de una estrategia relacional planteados por Hugo Brunetta – y en virtud de que en el presente trabajo se ha intentado demostrar la necesidad de cambiar el enfoque de los programas de fidelización tradicional hacia la generación de una relación o vínculo con el cliente-, se detallan a continuación los lineamientos generales y básicos que se considera pertinentes tener en cuenta al momento de diseñar esta estrategia:

¹¹⁶ Nota: Los valores **no son reales**. Se ha tomado como base \$100 para mostrar la relación aproximada entre categorías.

¹¹⁷ Sanna Domingo; “Manual de Marketing Directo e Interactivo” 3ra Ed. (Buenos Aires, AMDIA, 2011), pp. 47-48.

1. Identificar: *“Es absolutamente crítico “conocer” a los clientes individualmente, con el mayor número de detalles posible y ser capaz de reconocerlos en todos los puntos de contacto, en todas las formas de mensaje, a lo largo de todas las líneas de productos, en todos los locales y en todas las divisiones.”*¹¹⁸

Los lineamientos que se proponen son:

- ◆ Desarrollar los sistemas para que cada área de apoyo y comercial conozca al cliente que tiene frente a sí;
- ◆ Planear una gestión de venta post venta, recobro, recupero en función al conocimiento logrado de cada cliente;
- ◆ Construir un plan de comunicación que permita tener el feedback de cada cliente luego de cada experiencia
- ◆ Realizar investigaciones periódicas de satisfacción de los clientes
- ◆ Relevar los motivos de intento de abandono o abandono
- ◆ Actualizar la información en los sistemas en cada contacto.

2. Diferenciar: *“Los clientes pueden ser diferenciados de dos formas básicas: por el nivel de valor que representan para la empresa y por las necesidades que tienen de productos y servicios de su empresa.”*¹¹⁹

Los lineamientos que se proponen son:

- ◆ Desarrollar el concepto de CLV individualmente, con las transacciones y tiempo de vida esperado para cada cliente
- ◆ Segmentar con base en el valor, la necesidad y el conocimiento de cada cliente.
- ◆ Adaptar los beneficios a las necesidades de cada cliente
- ◆ Colaborar con el crecimiento de cada cliente en la compañía

3. Interactuar con los clientes: *“Mejorar la eficiencia y la eficacia de sus interacciones con sus clientes [...] no solamente debe buscar la forma más barata y automatizada de interacción, sino también la más útil en términos de producción de información provechosa para fortalecer sus relaciones con los clientes.”*¹²⁰

Los lineamientos que se proponen son:

- ◆ Concientizar a cada empleado de que es el mayor generador de experiencias de clientes
- ◆ Diseñar cada momento de verdad –ZMOT, FMOT y SMOT – en cada punto de contacto
- ◆ Adaptar la Multicanalidad al valor, la necesidad y el conocimiento de cada cliente
- ◆ Relevar los canales preferidos por cada cliente y retroalimentar las estrategias de comunicación con esta información

¹¹⁸ Brunetta Hugo; *“Del marketing relacional al CRM: gerenciamiento de las relaciones con el cliente”* 1er Ed. (Buenos Aires, Distal, 2008) pp. 55.

¹¹⁹ Brunetta Hugo; *“Del marketing relacional al CRM: gerenciamiento de las relaciones con el cliente”* 1er Ed. (Buenos Aires, Distal, 2008) pp. 56.

¹²⁰ Brunetta Hugo; *“Del marketing relacional al CRM: gerenciamiento de las relaciones con el cliente”* 1er Ed. (Buenos Aires, Distal, 2008) pp. 56.

4. Personalizar: “Para incentivar al cliente a mantener una relación de aprendizaje, la empresa precisa adaptarse a las necesidades individuales de expresadas por el cliente. Esto puede significar la personalización en masa de un producto o la personalización de las opciones ofrecidas alrededor del producto. Para que la empresa sea realmente uno-a-uno sus productos o servicios deben ser capaces de tratar a un cliente particular de manera diferente, de acuerdo con lo que el expresa.”¹²¹”

Los lineamientos que se proponen son:

◆ Diseñar una propuesta de valor integral desde cada pilar de la fidelización que exceda al simple producto, y se adapte a cada cliente.

Como lo que no se puede medir, no existe, deberá generarse además un tablero de control con los indicadores básicos y claves de la fidelidad.

Metodologías y métricas de seguimiento¹²²

Conforme al modelo RFM (Recency, Frequency, Monetary Value) existen tres variables básicas para medir la lealtad.

La primera de ellas es Recency, la cual mide el tiempo que existe desde la última compra realizada por un cliente hasta la fecha. A partir de la misma es posible identificar un alerta respecto de un posible abandono de la empresa y tomar las medidas preventivas que lo impidan.

La segunda es Frequency la cual mide la cantidad de visitas que ha efectuado un cliente durante un periodo determinado de tiempo.

La tercera es el Monetary value la cual mide el valor de las compras efectuadas por un cliente al cabo de un periodo de tiempo debiendo ser comparada con el share of wallet a los fines de identificar cuanto del dinero gastado en un producto servicio/particular ha sido en la empresa o en la competencia.

Las tres variables requieren del conocimiento y adaptación al rubro de la empresa analizada – en este caso el sistema financiero -.

De esta forma algunas métricas específicas para cada variable que podrían constituir un cuadro de mandos destinado a medir la fidelidad, podrían ser:

- ◆ Frecuencia mensual de compras con tarjeta de crédito Banco Privado Argentino del Progreso S.A.
- ◆ Cantidad de liquidaciones de préstamo personal pre-acordado en el mes.

¹²¹ Brunetta Hugo; “Del marketing relacional al CRM: gerenciamiento de las relaciones con el cliente” 1er Ed. (Buenos Aires, Distal, 2008) pp. 57.

¹²² Brunetta Hugo; “Del marketing relacional al CRM: gerenciamiento de las relaciones con el cliente” 1er Ed. (Buenos Aires, Distal, 2008) pp. 82-84.

- ◆ Nivel de utilización del límite de compras y límite de compras en cuotas de tarjetas de crédito.
- ◆ % Saldo revolvente sobre saldo mes
- ◆ Nivel de utilización del límite del préstamo preaprobado.
- ◆ % Saldo mes versus sumatoria de saldo mes de todo el sistema financiero.
- ◆ Valor esperado de consumos según ciclo de vida del cliente y frecuencia y monto de consumo.
- ◆ Fecha de última compra/ liquidación de préstamo en Banco Privado Argentino del Progreso S.A.. vs Sistema financiero
- ◆ Nivel de utilización de canales automáticos
- ◆ Nivel de utilización de canales de atención personal
- ◆ Frecuencia promedio de crossselling
- ◆ Antigüedad esperada como cliente según comportamiento de consumo
- ◆ Tasa de apertura y respuesta de correo directo enviado
- ◆ Margen básico bruto cliente fiel vs Margen básico bruto cliente fiel

CONCLUSIONES

En un contexto en el que la commoditización de los productos financieros ha desgastado cualquier esperanza de diferenciación, pensar en reducir los programas de fidelización al ofrecimiento de descuentos y promociones, no es más que rubricar de antemano un pacto suicida.

La ardua competencia entre bancos privados y públicos, financieras, supermercados y tiendas de retail ha obligado a estos actores a bombardear al cliente con beneficios que no sólo no contribuyen a la fidelidad de la marca sino que han generado una “fidelidad al descuento” que difícilmente podrá ser desplazada de la mente de los clientes. Hechos como que el 82.8% de las personas encuestadas en el presente trabajo consideren que el aspecto más importante para decidir que tarjeta de crédito utilizar ante una compra sea el mayor porcentaje de descuento, no hace más que demostrar que este tipo de programas se ha agotado y no genera lealtad alguna hacia la compañía.

Entendiendo entonces que la fidelidad implicará la repetición de la compra o consumo de los productos, se comprueba así la necesidad de construir un vínculo, una relación duradera empresa-cliente que exceda los límites de los programas tradicionales. Dicho vínculo, enmarcado en una estrategia de marketing one-to-one en los términos de Don Peppers y Martha Rogers Peppers, será el motor generador de la relación de largo plazo y la diferenciación en un contexto de globalización, alta competencia y comunicación.

Cabe preguntarse entonces - y poniéndose en el lugar del cliente que somos cientos de veces por día- ¿Cuántas veces estamos dispuestos a usar los productos de un banco en el que necesitamos concurrir a una sucursal por los reiterados intentos fallidos de ser atendido telefónicamente? ¿Cuánto permaneceremos en la entidad si luego de varios reclamos seguimos sin recibir el resumen de cuenta en el domicilio correcto? ¿Sí sólo nos sentimos valorados cuando amenazamos con la baja del producto y recién ahí nos otorgan un aumento del límite o una bonificación? ¿Cuánto tiempo seguiremos siendo clientes de una organización que no nos conoce?

Emerge y se comprueba de esta manera, la necesidad de plantear la relación con el cliente y la optimización de sus experiencias como una estrategia transversal a toda la organización, que involucre más allá de al cliente, a los empleados e inversores. Al fin y al cabo, el carácter estratégico de estos programas estará dado por su relación directa con la rentabilidad y a partir de ella la permanencia en el mercado, fines últimos de toda organización con ánimos de lucro.

RECOMENDACIONES

Como se ha desarrollado a lo largo del presente trabajo, el Banco Privado Argentino del Progreso S.A. es una entidad líder en el sistema financiero argentino. El mismo tiene un vasto camino transitado en cuanto a descuentos y promociones, habiendo dado hace años el puntapié inicial que luego marcaría el rumbo de sus competidores.

Analizando la situación actual de la entidad, y los resultados obtenidos a partir de la información recabada de las encuestas on line y entrevistas en profundidad de referentes del Banco, que constituyen parte del presente trabajo, se observa como posibles oportunidades de mejora:



Desarrollo de un concepto integral de cliente.

Actualmente, los beneficios, descuentos y cuotas sin interés, así como el programa de puntos Superclub, se encuentran acotados a un producto en particular: tarjetas de crédito. Sin embargo, la gran mayoría de las mismas, son otorgadas no como productos individuales sino como parte integrante de los paquetes de productos (que poseen además límite de acuerdo de sobregiro en cuenta corriente y préstamo personal preaprobado principalmente). En este sentido, la utilización del resto de los productos del paquete no poseen hoy un programa destinado a premiar su utilización.





Diseño de experiencias deseadas en cada contacto.

Como se ha reflejado en el cuerpo del presente, el Banco se encuentra dando sus primeros pasos en el diseño de experiencias como parte de su estrategia corporativa. Este programa se encuentra actualmente focalizado en las sucursales. Sin embargo, al observar la multiplicidad de canales de atención personal y automáticos, y el alto nivel de utilización que registran hoy en día, se considera necesario extender este tipo de estrategia a todos los puntos de contacto disponibles.



Desarrollar un plan de comunicación destinado a actualizar la información del cliente en cada contacto. A los fines de recabar la mayor cantidad de información referida a aspectos cualitativos que no emergen de las bases internas del Banco –como gustos, preferencias, relaciones, canales de comunicación preferidos-, se considera conveniente desarrollar un plan de comunicación que permita la actualización periódica de los datos de clientes. Esto permitirá además –al conocer a los clientes en cuanto a preferencias de forma de contacto- optimizar los recursos para tener mayor llegada.

 **Obtención de referidos.** Como se ha observado a partir de las encuestas on line, los clientes tienen una mayor predisposición a compartir sus experiencias directamente con sus allegados que a brindar estos datos a las entidades bancarias y financieras en general. En este sentido, se considera muy importante diseñar un programa de referidos a través de un canal no invasivo – como puede ser campañas de emailing- que permita recabar este tipo de datos, premiando al cliente actual y futuro con un beneficio específico y adecuado a sus necesidades.

 **Desarrollo de un sistema que integre el conocimiento del cliente y que se encuentre disponible para toda la organización.** Se recomienda desarrollar una segmentación de clientes única y transversal a toda la organización, que permita que tanto las áreas de negocio como las de apoyo, la conozcan y se nutran de la misma para cada decisión, realizando los desarrollos de sistemas que así lo permitan.

BIBLIOGRAFÍA

- ◆ Becker Brian, Huselid Mark y Ulrich Dave; “*Cuadro de mando de Recursos Humanos en la empresa*” 1er. Ed. (España, Gestión 2000, 2002)
- ◆ Brunetta Hugo; “*Del marketing relacional al CRM: gerenciamiento de las relaciones con el cliente*” 1er. Ed. (Buenos Aires, Distal, 2008)
- ◆ Etkin Jorge; “*Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*”, 2da Ed.(Buenos Aires,, Granica, 2009)
- ◆ Hair Joseph Jr., Bush Robert y Ortinau David; “*Investigación de mercados: en un ambiente de información digital*”, 4ta ed. (México, MC Graw Hill, 2010)
- ◆ Hernández Sampieri Roberto, Fernandez Collado Carlos, Lucio Pilar Baptista; “*Metodología de la investigación*”, 4ta ed. (México, MC Graw Hill, 2010)
- ◆ Kotler Philip y Keller Kevin Lane; “*Dirección de Marketing*”,12ma Ed. (México, Pearson Educacación, 2006)
- ◆ Kotler Philip, Kartajaya Hermawan e Setiawan Iwan; “*Marketing 3.0*”1er. Ed. (New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2010)
- ◆ Peppers Don y Rogers Martha; “*Managing customer relationships: a strategic framework*”, 1er. Ed (United States of América, John Wiley & Sons Inc., 2004)
- ◆ Porter Michael, “*Ser competitivo*” Ed. Actualizada y aumentada (España, Deusto, 2008)
- ◆ Reichheld Frederick;. “*The loyalty effect: the hidden force, behind growth, profit and lasting value*” 1er Ed. (United States of America, Harvard Business School Press, 1996)
- ◆ Ries Al y Trout Jack, “*Marketing Warfare*”, 2da Ed. (United States of America, McGraw-Hill, 2006)
- ◆ Kotler Philip; “*Fundamentos de marketing*” 6ta Ed. (México, Prentice Hall Mexico, 2003) \
- ◆ Cruz Marta; “*Manual de Marketing Directo e Interactivo*” 3ra Ed. (Buenos Aires, AMDIA, 2011)
- ◆ Lecinski Jim; “*ZMOT – Winning the zero moment of truth*” 1ra Ed. (Google Inc., 2011).
- ◆ Peydro Fernando; “*Manual de Marketing Directo e Interactivo*” 3ra Ed. (Buenos Aires, AMDIA, 2011).

- ◆ Alfaro Elena y otros; “*Customer Experience – Una visión multidimensional del marketing de experiencias*” 1ra Ed. (#CEMbook – Libro colaborativo).
- ◆ Prof. Ing. Dip. Rosales Carlos Alfredo; “*Comunicaciones integradas de marketing*” Unidad 2- Panorama de medios y diseño de procesos.
- ◆ Memoria de Sostenibilidad del caso elegido para el presente trabajo
- ◆ Artículos de interés “Tendencias de experiencia de cliente 3T 2013”
<https://www.sendowl.com/orders/1734713/download/8be3808cc75401465f5f720da6eefc9c>
- ◆ Pagina web de la empresa del caso de estudio
- ◆ http://es.wikipedia.org/wiki/Libertad_econ%C3%B3mica
- ◆ http://es.wikipedia.org/wiki/Rentabilidad_financiera
- ◆ <http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm> (Web site de Banco Mundial)
- ◆ <http://www.hugobrunetta.com/articuloscompleto.htm#cinco> - Fuente: www.mk-erre.com
- ◆ <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2002/esl/031502s.htm> (Web site de Fondo Monetario Internacional)
- ◆ <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
- ◆ <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>
- ◆ <http://www.nexting.com/articulosdeinteres.htm#veinte>
- ◆ <http://www.oracle.com/us/products/applications/siebel/051272.pdf>
- ◆ <http://merchandisingestrategia.blogspot.com.ar/2013/01/el-valor-del-cliente-customer-lifetime.html>
- ◆ <http://www.1to1media.com/CustomerExperience>
- ◆ <http://izo.es/izo-insights/research/best-customer-experience/>
- ◆ <http://www.marketingyestrategia.com/noticia/207/el-verdadero-momento-de-la-verdad>

ANEXO I

Entrevistas en profundidad - Modelo

Organización:

Gerencia:

Puesto:

1. ¿Qué entiende por fidelidad de un cliente?
2. ¿Cuáles considera que son los pilares de la fidelización?
3. ¿Usted piensa que este concepto tiene relevancia estratégica para la organización? ¿Por qué?
4. A partir de dicha concepto, ¿Qué acciones considera que realiza Banco Privado Argentino del Progreso S.A. a los fines de fidelizar a sus clientes?
5. De cuál de estos Programas es Usted responsable: Programa Sorpresa Banco Privado Argentino del Progreso S.A.; Súper Miércoles Mujer; Súper Miércoles Restaurant; Súper Miércoles Peluquerías; Olorcito a ahorro; Superclub, Proyecto Transformación, Modelo de atención Renta Alta Superior, Incremento masivo de límites?
6. ¿Cómo considera que el Programa del que usted es responsable contribuye a la fidelización de los clientes?
7. ¿Considera que el programa tiene una perspectiva integral del cliente? ¿Se encuentra diseñado desde la perspectiva de un producto en particular?

Las siguientes preguntas están focalizadas en el programa del que usted es responsable:

8. ¿Cuáles son los principales objetivos de este programa?
9. ¿Cuáles son las características más relevantes del programa?
10. ¿Qué tipo de información utiliza a los fines de definir que el programa se encuentra alineado con las necesidades, intereses, preferencias, aspiraciones, valores de sus clientes?
11. ¿Existe algún tipo de segmentación o customización de los beneficios otorgados por este programa por tipos de clientes, por cliente, por segmento u otro criterio?
12. ¿Cuál/es son los aspectos diferenciadores de este programa respecto de los ofrecidos por la competencia?
13. ¿De qué manera la performance de este programa contribuye a la rentabilidad de la organización?
14. Si tuviera que imaginar las debilidades de este Programa –sin considerar las posibles limitaciones presupuestarias o de otra índole que podrían estar limitando la solución de la misma- ¿Cuáles serían?

15. ¿Cuáles son los indicadores de performance del programa que utiliza actualmente?
16. Considerando los objetivos planteados en el punto 5 y la evolución de los indicadores mencionados en el punto 9, ¿Es posible decir que el programa es exitoso?

Encuesta on line



Modelo Encuestas on
line.docx

Encuesta on line – Respuestas

Se adjunta a continuación las respuestas recabadas en la encuesta on line realizada como



Anexo_Respuestas
Encuestas on line.xls
trabajo de campo.

Comunicación “A” 4738 y “A”5398 – Banco Central de la República Argentina



a4738.pdf



A5398.pdf

Investigación BCX - Tendencias de Experiencia de Cliente 3T 2013

LISTADO DE COMPAÑÍAS MEDIDAS

Figura 15.- Listado de Compañías – Sectores y Países¹

	Colombia	España	México		
AEROLÍNEAS D					
TRANSPORTES	Aerolíneas LAN	ALSA Grupo Avanza Iberia Renfe Vueling	Aeroméxico Interjet Volaris		
BANCA	Argentina BBVA Francés Galicia Macro	Nación Argentina Provincia Santander Río	Brasil Banco de Brasil Bradesco Itaú Unibanco	Chile Banco de Chile BCI Banco Estado BBVA	
	Colombia Av Villas Banco de Bogotá Bancolombia	Caja Social Citibank Davivienda	España Bankia Bankinter BBVA	INC Direct La Caixa Santander	
	México BBVA Bancomer Banamex HSBC	Santander Serfin Scottabank	Perú BCP Interbank Scottabank	Banco Continental BBVA	
DISTRIBUCIÓN	España Alcampo Carrefour Día Mercadona	El Corte Inglés Eroski Mercadona			
ENERGÍA	Colombia Codensa Gas Natural	España Endesa Gas Natural Fenosa HC/EDP	Iberdrola Repsol Butano		
SEGUROS	Argentina Caja Seguros Federación Patronal	Brasil Bradesco Seguros Porto Seguro Unimed	Colombia Liberty Seguros Mapfre Seguros Bolívar Sura	España Case Linea Directa Mapfre Mutua Madrileña Pelayo	México Axa Seguros GNP Mapfre MetLife
SS.FF.	España Cetelem Santander Consumer Finance				
TARJETAS	Chile Cencosud (Tarjetas Jumbo, Peris...) CMR Establa Prestos				
TELCO	Argentina Claro Movistar Nextel	Brasil Claro Net Oi	Chile SKY TIM Vivo	Colombia Claro Movistar DirectTV TIGO UNE	
	España Movistar ONO Orange Vodafone	México Axtel Iusacell Movistar Telcel Telmex	Perú Claro Movistar Nextel		

ANEXO II

Nota de aceptación del tutor

Buenos Aires, 05 de Diciembre de 2011

Escuela de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Buenos Aires

Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva

Ref.: Aceptación para el desempeño como Tutor de Plan de Trabajo Final y Trabajo Final de Carrera de la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de Lic. Jesica Pamela Silvestre.

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Uds. a afecto de manifestar mi aceptación para ejercer la tutoría del *Plan de Trabajo Final* y del *Trabajo Final de Carrera* que realizará Jesica Pamela Silvestre, Lic. en Administración, con el título de **“Fidelización Estratégica de Clientes – Caso: Banco Santander Río S.A.”**, que serán presentados el 5 de Diciembre de 2011 y 15 de Octubre de 2012 respectivamente y elaborados en el marco de la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de esta Facultad.

Con tal motivo, lo saludo cordialmente

Víctor Gustavo Sarasqueta, Ph.D.

Profesor Asociado de la materia Plan de Negocio, Plan de Marketing

Universidad de Buenos Aires (UBA) Bs. As., Argentina - Facultad de Posgrado

Firma

Aclaración

DNI

ANEXO III

Carta de aprobación del tutor

Buenos Aires, 20 de Diciembre de 2013

Escuela de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Buenos Aires

Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva

Ref.: Carta de aprobación del tutor de Trabajo Final de Carrera de la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de Lic. Jesica Pamela Silvestre.

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Uds. a efecto de manifestar que he ejercido la tutoría del *Plan de Trabajo Final* y del *Trabajo Final de Carrera* realizados por Jesica Pamela Silvestre, Lic. en Administración, con el título de “**Fidelización Estratégica de Clientes – Caso: Banco Santander Río S.A.**”, dejando constancia por medio del presente de que lo considero aprobado y en condiciones de ser presentado para su evaluación ante las autoridades correspondientes, en el marco de la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de esta Facultad.

Con tal motivo, lo saludo cordialmente

Víctor Gustavo Sarasqueta, Ph.D.

Profesor Asociado de la materia Plan de Negocio, Plan de Marketing

Universidad de Buenos Aires (UBA) Bs. As., Argentina - Facultad de Posgrado

Firma

Aclaración

DNI

ANEXO IV

Curriculum Vitae – Hoja de Vida- Víctor Gustavo Sarasqueta, Ph.D.

(Resumido a Julio 2011)

Contacto: celttavs@yahoo.com.ar; vsarasqueta@uade.edu.ar

www.sarasquetavictor.com

www.uade.edu.ar

Títulos Académicos

Doctor PhD in Global Management; Open University of Advanced Sciences Inc., Florida, EEUU

D. H. C. in Global Management, University of High Studies for Excellence, Delaware, EEUU

D. H. C. en Liderazgo Empresarial Global; Unimaster Business School, Barcelona, España

MBA in Global Management; Open University of Advanced Sciences Inc., Florida, EEUU

Executive Develop Program (EDP); North Western University, Chicago, EEUU

Maestría en Administración Estratégica; Universidad Argentina de la Empresa, Argentina.

Licenciado en Administración de Empresas; Universidad de Buenos Aires, Argentina

Disertación y participación en Congresos en el último año

XXIV Congreso Internacional de Estrategia

Organizador: Sociedad Latinoamericana de Estrategia, SLADE

Fecha y Lugar: Mayo 2011; Mérida; México

Función: Ponente

XLV Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración

Organizador: CLADEA / ASCOLFA

Fecha y Lugar: Noviembre 2010; Cartagena de Indias; Colombia

Función: Ponente

XVI Congreso de Administración del Mercosur CONAMERCO

Organizador: Colegio de Graduados de Administración de Asunción del Paraguay y OLA

Fecha y Lugar: Septiembre de 2010; Asunción del Paraguay

Función: Ponente

XXIII Congreso Internacional de Estrategia

Organizador: Sociedad Latinoamericana de Estrategia, SLADE

Fecha y Lugar: Mayo 2010; Guayaquil, Ecuador

Función: Ponente

Actividades Literarias

Edición del Libro: “Liderazgo y Negociación: Capacidades integrales para el desempeño eficaz en contextos competitivos”, Temas/UADE, 2010

Edición del libro: Administración empresarial (edición 1 / 2 /3) Temas/UADE, 2004

Edición del libro: Internet: Negocios, Marketing y Publicidad-2002

Edición del libro: Marketing sin recursos para Pymes. (Sepyme) 2001

Edición del libro: “Comunicación No Verbal: Factor estratégico del Management Global” en proceso de impresión

Realización de DVD sobre las temáticas Administración, Negocios y Liderazgo Empresarial.

Actividades Académicas activas como docente en el 2011

Universidad Argentina de la Empresa, (UADE), Argentina

Facultad de Administración y Negocios

Cargo: Profesor Titular

Materias: Dirección Estratégica; Liderazgo y Negociación

Universidad de Buenos Aires (UBA) Bs. As., Argentina

Facultad de Posgrado

Cargo: Profesor Asociado

Materia: Plan de Negocio, Plan de Marketing

Universidad de Especializaciones Espíritu Santo (UEES), Guayaquil, Ecuador

Facultad de Posgrado

Cargo: Profesor Asociado Internacional;

Materia: “Toma de decisiones gerenciales”

Universidad Adventista del Plata (UAP) Entre Ríos, Argentina

Facultad de Ciencias Económicas

Cargo: Profesor Titular

Materia: “Seminario y Práctica Profesional”

Universidad de Especializaciones Espíritu Santo (UEES), Guayaquil, Ecuador

Facultad de Posgrado en Marketing

Cargo: Profesor Asociado Internacional;

Materia: “Dirección Estratégica en Marketing”

Trayectoria Laboral

En la actualidad

Managing Director. - CELTTA . Centro de entrenamiento latinoamericano en tácticas y técnicas administrativas. Escuela de Negocios, especializada en áreas de Estrategia Empresarial, Administración de Recursos Humanos, y Marketing.

Actividades realizadas

Gerente Comercial de UNIMARC: Cadena de hipermercados de origen internacional. (Hipermercado)

Comentario: Gerente de Comercialización; Confección del Plan de Marketing Diseño del Lay Out de las Góndolas, Comercialización y ubicación de los productos (9500) Análisis del comportamiento del consumidor, Estrategias de Publicidad, Estrategia de Promociones, Estrategia de comunicación

Gerente de Reingeniería y análisis Organizacional - SIEMENS SA. (Telecomunicaciones)

Comentarios: La tarea fue actualizar la organización para responder a las exigencias del mercado y de los clientes. Para ello se realizó un relevamiento de los procesos optimizándolos. Se replanteó todas las normas y procedimientos adecuándolos a la necesidad del mercado convirtiéndolas en una ventaja competitiva. Se rediseñó el organigrama de la organización pasándola de una estructura clásica piramidal a una estructura de unidades de negocios (BU). Se rediseñó la estructura de costos adecuándolas a la nueva estructura. Se adecuó los procesos para cumplimentar la visión de la organización.

Gerente General de ARAUCA BIT.- AFJP. Administradora de Fondos de Jubilación y Pensión (OSDE - Bco. Ínter finanzas). (AFJP)

Comentarios: Las gerencias que controlaba eran Gerencia de Operaciones, Gerencia de Finanzas, Gerencia de RRHH, Gerencia de Administración. El resto de las gerencias se encontraban centralizadas en OSDE.

Gerente Administrativo Financiero en FAVISA un Joint-Venture entre Osram Arg. y Philips Arg.

Comentarios: Las gerencias que controlaba eran Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Compras, Gerencia de Comercialización y la gerencia de RRHH. formando parte del directorio Para la gerencia de Adm. y Finanzas implemente un sistema de información y control de gestión económica financiera. Para la gerencia de RRHH implementé un sistema de liquidación de sueldos y jornales electrónico. Para la gerencia de compras implemente un sistema de Just in time con los proveedores. Para el departamento de Comercialización desarrollé el mercado de Brasil.

Capacitador del Programa Federal de Capacitación Productiva '99 de la Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa de la Presidencia de la Nación

Comentarios: durante el año 94/98 realice 198 visitas a cámaras de comercio, empresarios, cooperativas, fundaciones etc. en todo el país realizando consultarías y capacitaciones. El principal objetivo de las consultarías era dar herramientas competitivas y asesoramiento a los emprendedores y pequeños empresarios

Consultor y capacitador para Secretaria de Turismo Presidencia de la Nación

Consultor y capacitador para la Secretaría de la Pequeña y la Mediana Empresa, dependiendo del Ministerio de Economía

Gerente Administrativo Financiero. “Jaime Bernardo Coll Construcciones” Joint Venture Quito Ecuador

Gerente de Administración – Pluspetrol SA (Petrolera)

Gerente de Planificación, Presupuestos y control – Dowell Schlumberger (Petrolera)

Gerente de Administración en EQUITEL SA. Servicios de Telecomunicaciones. (Telecomunicaciones)

Datos Personales

Domicilio: Pi y Margall 833, piso 8 Depto “D”

Ciudad Autónoma de Bs. As.

Código Postal 1155

TE.: Particular: 4300-6512

Celular: (54-11) 1559587873

TE Fijo: (54-11) 43006512

Fecha de Nacimiento: 23/12/50

Actividades Planificadas para el 2012

Actividades docentes

Continuidad con los cargos y puestos ejercidos en el 2011

Incrementar un cargo en una Universidad Internacional

Actividades Literarias

Editar en Junio 2012 el Libro “Negociación Eficaz Aplicando la CNV”

Escribir dos artículos en revistas con referato internacional

Congresos

Participar y ser Ponente en SLADE Costa Rica 2012

Participar y ser Ponente en CLADEA 2012

Participar y colaborar en la Organización Latinoamericana de Administración OLA

Charlas y Disertaciones

Realizar 4 charlas Internacionales

Realizar 3 charlas Nacionales