

UNIVERSIDAD SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADO

MANUSCRITO CIENTÍFICO

Lic. En comercialización

**COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR ONLINE
BANCARIO Y SU IMPACTO EN LA RED DE SUCURSALES**

Autor: Crea, Ignacio Alejandro

VMKT04995

Tutor: Romero Segura, Javier

Caba, 4 de julio de 2021.

INDICE

Resumen	3
Palabras Clave	3
Abstract	4
Keywords.....	4
Introducción.....	5
Marco Teórico	5
Antecedentes relevantes	10
Problema de investigación.....	13
Métodos.....	17
Resultados	20
Discusión	27
Referencias	39

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1 Cliente Renta Masiva.....	23
Grafico 2 Cliente Renta Masiva.....	23
Grafico 3 Cliente Renta Masiva.....	23
Grafico 4 Cliente Renta Masiva.....	23
Grafico 5 Cliente Renta Masiva.....	23
Grafico 6 Cliente Renta Masiva.....	23
Grafico 1 Cliente Renta Alta.....	24
Grafico 2 Cliente Renta Alta.....	24
Grafico 3 Cliente Renta Alta.....	24
Grafico 4 Cliente Renta Alta.....	24
Grafico 5 Cliente Renta Alta.....	24
Grafico 6 Cliente Renta Alta.....	24
Grafico 1 Cliente Comercial/Pyme.....	25
Grafico 2 Cliente Comercial/Pyme.....	25

Grafico 3 Cliente Comercial/Pyme.....	25
Grafico 4 Cliente Comercial/Pyme.....	25
Grafico 5 Cliente Comercial/Pyme.....	26
Grafico 6 Cliente Comercial/Pyme.....	26
Grafico 1 Cliente Según Rango Etario.....	26
Grafico 2 Cliente Según Rango Etario.....	26
Grafico 3 Cliente Según Rango Etario.....	26
Grafico 4 Cliente Según Rango Etario.....	26

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo establecer el impacto que ha generado el cambio de comportamiento del consumidor bancario online en la red de sucursales bancarias y por consiguiente la transformación que sufra dicho modelo de atención. Si bien el estudio intentara ser lo más representativo posible, por una cuestión geográfica y estructural se enfocará en los consumidores de la región AMBA y de bancos privados.

Con el fin de obtener una mirada integral del estudio en cuestión, se realizó una investigación de alcance exploratorio con análisis cualitativo de datos, entrevistando a especialistas del sector bancario (gerentes de canales de atención al cliente, desarrolladores de sistemas, oficiales de atención), los cuales han coincidido en que el negocio está dando un giro de 180° hacia un modelo de atención digital, pero destacando a su vez distintos grados de adaptabilidad según tipo de cliente.

Se continua la investigación mediante un análisis descriptivo, realizando encuestas a tres segmentos de clientes distintos y un cruce de datos según rango etario. Estos resultados arrojan un importante aumento en la interacción de los clientes en los canales digitales, pero a contraposición una clara reticencia a un modelo de atención 100% digital. Además, acompañando los datos recolectados en el análisis cualitativo, hay una clara diferencia de adaptabilidad según tipo de cliente y rango etario

Palabras Clave

Bancos, Comportamiento del consumidor online, transformación digital, red de sucursales.

Abstract

The objective of this study is to establish the impact that the change in behavior of the online banking consumer has generated in the network of bank branches and consequently the transformation that said service model undergoes. Although the study will try to be as representative as possible, for geographical and structural reasons it will focus on consumers in the AMBA region and private banks.

In order to obtain a comprehensive look at the study in question, an exploratory research was carried out with qualitative data analysis, interviewing specialists from the banking sector (customer service channel managers, system developers, service officers), which have agreed that the business is taking a 180 ° turn towards a digital service model, but also highlighting different degrees of adaptability depending on the type of client.

The research continues through a descriptive analysis, conducting surveys to three different customer segments and cross-checking data according to age range. These results show a significant increase in customer interaction on digital channels, but in contrast to a clear reluctance to a 100% digital service model. In addition, accompanying the data collected in the qualitative analysis, there is a clear difference in adaptability according to the type of client and age range.

Keywords

Banks, online consumer behavior, digital transformation, branch network.

Introducción

La siguiente investigación estará enfocada a estudiar el comportamiento del consumidor online de productos bancarios, hacer un análisis de cómo han ido evolucionando sus costumbres con el desarrollo de las nuevas tecnologías, los nuevos actores que han ingresado al mercado, el impacto que ha tenido la pandemia en estos clientes y la industria financiera y por sobre todo, que efectos producirá este cambio de comportamiento y costumbres del consumidor sobre las plataformas de atención de los bancos.

Marco Teórico

Antes de adentrarnos en datos y estadísticas de algunas investigaciones efectuadas hasta el momento, es necesario establecer y dejar en claro los conceptos que nos darán guía en la presente investigación. En un principio, debemos entender cómo actúa el consumidor, que procesos efectúa al momento de tomar una decisión de compra o adquirir un nuevo servicio en este caso.

Según Kotler y Armstrong (2004), El proceso de decisión de compra tradicional consta de 5 fases (Marketing 2004, 10ª Edición, p.208): 1. Identificación de la necesidad. 2. Búsqueda de información. 3. Evaluación de Alternativas. 4. Decisión de compra. 5. Comportamiento pos compra.

Si bien estos 5 pasos son válidos como punto de partida a la hora de hacer un análisis, debemos contemplar que el consumidor se encuentra expuesto a una continua evolución social y tecnológica, siendo esta última un factor fundamental a la hora de estudiar los cambios en hábitos y conductas de los consumidores en el proceso de compra. En la actualidad, es común que las primeras tres etapas se realicen de forma online. A continuación, podemos ver un modelo mucho más actual y en consonancia con esta

investigación. Las etapas del proceso de compra en entornos online según describe Martha Madero (2016) en su artículo: Customer journey, son las siguientes: 1) Toma de conciencia de una necesidad.2) Consideración de compra.3) Decisión de compra.4) Valoración del producto o servicio.

En cuanto a la conducta de los consumidores a la hora de elegir un producto o servicio, podemos identificar tres diferentes comportamientos de compra por parte de ellos: • Online to online: Busca información en internet sobre el producto o servicio que desea adquirir y realiza la compra a través de este mismo canal. • Research online y purchase offline: Busca información en internet sobre el producto o servicio y luego realiza la compra personalmente en la tienda física. • Investigación offline: Busca información de manera offline para luego realizar la compra de manera online. (PuroMarketing, 2019)

Continuando con lo que respecta a la búsqueda de información por parte del consumidor en plataformas online, es de suma utilidad la definición de Leon G Schiffman y Leslie Lazar Kanuk,(2010) quienes indican: “cada vez es más común que recurran a internet para consultar información relacionada con el consumo y que utilicen información proveniente de otros consumidores y menos la que proviene de la publicidad tradicional”.

Retomando las definiciones del comportamiento de compra, hay un concepto bastante reciente, de Jim Lecinski (2011) en su libro denominado ZMOT. Denomina el momento cero de la compra, el cual define:” El momento cero de la verdad es cuando un cliente, antes siquiera de considerar una compañía, marca o servicio, investiga por su cuenta (principalmente a través de internet), para decidir si avanza hacia el siguiente paso. Son las primeras impresiones y donde comienza el proceso de compra”

Lecinski (2014) recomendaba cuatro pasos para ganar el momento cero de la verdad: 1. Usar las búsquedas para descubrir qué momentos son importantes y entenderlos. 2. Estar presente en los momentos importantes. Estar ahí cuando el consumidor busca lo que necesita. 3. Ofrecer algo interesante, relevante o interactivo. 4. Medir el impacto: Notoriedad, consideración, intención de compra. El hecho de estar presentes en el ZMOT es, además de indispensable para cualquier empresa con negocios en el entorno digital.

Estos nuevos momentos del comportamiento del consumidor on line dan paso a nuevas técnicas y estrategias, como el inbound marketing. Esther Galindo (2018), lo define en el artículo *¿Qué es el Inbound Marketing?*, como una técnica enfocada en atraer potenciales clientes a través de la creación de contenidos de interés en sitios web o redes sociales, generando además una interacción entre la empresa y el cliente como así también entre clientes.

Las diferencias entre los canales físicos y digitales se analizarán desde el punto de vista tradicional de Schiffman y Kanuk (2010), quienes consideran que un proceso típico de compra consiste en decidir, en primer lugar la tienda en la que uno va a comprar, y en segundo lugar, el producto que va a adquirir; y luego, desde el punto de vista digital de Jim Lecinski (2011), quien considera que en entornos on line esta diferencia no es tan marcada, y muchas veces la decisión se toma simultáneamente.

También será de utilidad la definición de experiencia de usuario, desde la perspectiva de Don Norman y Jacob Nielsen (2016), y su aplicación al ámbito digital, quienes definen la experiencia del mismo de la siguiente manera: “La experiencia de usuario engloba todos los aspectos de la interacción de los usuarios finales con la compañía, sus servicios y sus productos”.

Otro concepto importante que debemos adaptar o modernizar a interés de nuestra investigación, teniendo en cuenta el tipo de comportamiento que analizaremos, es el de las clásicas 4 P (Producto, Precio, Plaza y Promoción) (Philip Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing 2003). Dada que esta investigación se dirige al comportamiento del consumidor online, incorporaremos nuevas herramientas digitales. Idris Moote (Antevenio, 2016), redefine las nuevas 4 P del marketing digital. Personalisation, Participation, Peer-to-Peer y Predictive Modelling (Personalización, Participación, Par-a-Par y Predicciones Modelizadas. Estos cuatro nuevos conceptos son claves para entender las decisiones que toman los consumidores en línea.

También será importante desarrollar algunos conceptos referidos a los métodos y herramientas que utilizan las empresas para satisfacer a sus clientes.

El primer concepto o herramienta clave que desarrollaremos, será el de CRM. El mismo es vital para entender los procesos de transformación digital y su impacto en el comportamiento del consumidor. CRM son las siglas de Customer Relationship Management, que en español significa Gestión de Relaciones con Clientes. CRM se define como “la integración de tecnologías y los procesos de negocios usados para satisfacer las necesidades de los clientes durante cualquier interacción con los mismos” (Bose, 2003, p. 89). Más específicamente, como lo puntualiza Bose (2003), un CRM involucra la adquisición, el análisis y el uso del conocimiento de los clientes con la finalidad de vender más productos o servicios y hacer dicho proceso de forma más eficiente. Es la combinación de personas, procesos y tecnologías que buscan el entender a los clientes de las compañías

Otro concepto importante, vinculado a los nuevos métodos de trabajo, trato con el cliente y desarrollo de nuevas plataformas que agilicen su atención, es el de Metodología Agile. Janire Carazo Alcalde (Metodologías ágiles 2017) (Scrum). Define a las

metodologías ágiles (o scrum) como sistemas de gestión que se emplean para coordinar equipos y proyectos haciendo un uso eficiente del tiempo y los recursos, de una manera dinámica y precisa. Consisten en coordinar proyectos complejos en entornos cambiantes, pero que precisan rapidez como, por ejemplo, los proyectos tecnológicos o los startups. El scrum es una de las metodologías ágiles más utilizadas. La metodología Scrum se compone de: Roles (incluyendo el Equipo Scrum), Eventos, Artefactos y Reglas.

Uno de los últimos conceptos que serán abordados en el marco teórico es el de Omnicanalidad. ¿Qué es ser omnicanal? Rosales, A. y Sánchez Keenan (2016) definen una estrategia de atención omnicanal, como un enfoque que busca ofrecer una experiencia sin distinción si el cliente está operando a través del sitio web, dispositivo móvil, telefónicamente o en un local físico. Es importante distinguir una experiencia omnicanal de una multicanal. Esencialmente, la diferencia se reduce a la profundidad de la integración de la primera.

Contar con una estrategia omnicanal se torna muy conveniente y eficiente a la hora de mejorar el formato de relacionamiento con los clientes para cualquier empresa de servicios.

El último concepto que nos será útil es el de segmentación de mercado. Existe cierto consenso acerca de los distintos tipos y grados de segmentación, entre las que destacan: geográficos, demográficos psicográficos y de comportamiento. Es interesante agregar sobre este último concepto, el aporte que hace Phillip Kotler (2013), al indicar que, en esta economía digital, los clientes están socialmente conectados entre sí, a través de redes horizontales de comunidades.

Ya expuesto y aclarado el marco teórico, podemos proseguir con algunos datos y estadísticas de recientes investigaciones, que guardan relación con el problema principal que atañe al presente análisis.

Antecedentes relevantes

La consultora Millward Brown (2020) realizó en Argentina un estudio, llamado “¿Qué esperan los argentinos de una banca digital?”, el cual indica que durante la pandemia un 78% de los encuestados interactuó con su banco desde Internet y que por cada operación que tiene lugar en una sucursal bancaria, se producen 4 interacciones digitales. Tomando otra investigación reciente efectuada por la consultora PwC denominada “Impactos del COVID-19 en las entidades financieras” (2020), el 62% de las entidades consideran que el COVID-19 tuvo un impacto de medio a alto en la continuidad de su negocio. Las principales dificultades estuvieron relacionadas con la entrega de productos, consultas y reclamos, la gestión de claves y de cheques. Por parte de los clientes, informa que el uso de las aplicaciones bancarias creció entre un 200% y un 300%.

Una reciente investigación de la revista Forbes Argentina (2021) denominada “¿Y después qué? El desafío de los bancos tras la digitalización de sus clientes”, cuenta con la participación de los gerentes generales de los principales bancos del país, y trata varios puntos interesantes que refieren a los cambios de comportamiento del cliente bancario. Fabian Kon, gerente general de Banco Galicia, comenta que la versión online del banco tenía unos 30 millones de login mensuales y hoy alcanza los 50 millones. Sebastián Martínez Álvarez, responsable de Transformación Digital de ICBC indica que los niveles de penetración de los canales digitales rondan el 80% y crecieron un 20% en 2020. El 80% de los plazos fijos y el 55% de la venta de préstamos personales se hace por canales

digitales. Juan Christian Kindt, director de Desarrollo del Negocio de BBVA en Argentina, comenta que hace cinco años cerca del 5% de los productos se vendían por canales digitales. Cuando comenzó el aislamiento, ese número superó el 80%

Otro hito importante que generó la pandemia con estos cambios digitales fue que, de un día para el otro, miles de oficiales de atención que atendían en las sucursales en formato presencial tuvieron que migrar temporalmente a un formato de atención remoto desde sus casas. Sobre este punto la empresa Microsoft (2020) hizo un interesante estudio, denominado “el Hub Colaborativo para la transformación digital de la industria financiera”, con Banco Comafi, quien cuenta con 1.499 colaboradores que trabajan en las 76 sucursales distribuidas en las principales ciudades. Los primeros días de la cuarentena, estos ejecutivos de atención estaban en sus casas, con escasa posibilidad de desempeñar funciones básicas que solían hacer en las oficinas. En sólo 5 días, Silvana Ardanaz, Líder de Soluciones de Clientes en Banco Comafi, desarrolló la primera versión de una PowerApp con la cual los ejecutivos pudieron dar seguimiento y cerrar ventas, asignar la cartera de clientes por sucursal y ejecutivo, visualizar las campañas comerciales y gestionar los contactos comerciales de manera coordinada y sin saturar al cliente desde sus casas. La herramienta abrió la puerta a una nueva modalidad de digital selling.

La multinacional estadounidense de software Red Hat (2020), cuenta en su página web, un reciente caso de éxito referido a una estrategia omnicanal implementada con uno de sus clientes: Banco Galicia. Dicha entidad bancaria cuenta con un negocio establecido de servicios de banca móvil y por Internet. Sin embargo, necesitaba optimizar su negocio digital aún más. Con este objetivo, el banco puso en marcha su iniciativa para lograr una plataforma que ofreciera una experiencia digital, con el fin de modernizar los sistemas backend de su canal de banca digital y comenzar a utilizar una sola base omnicanal nativa

de la nube. Gracias a la plataforma, el banco mejoró la experiencia de sus clientes y redujo en un 40 % el tiempo de inactividad de las aplicaciones.

Otro ejemplo de omnicanalidad es el trabajo en conjunto de Banelco y Link. Según el artículo publicado por el periódico El Cronista (2021). Las dos firmas con mayor cantidad de transacciones en el país se unen y ofrecerán una nueva solución «conjunta, interoperable y omnicanal» que ampliará la actual posibilidad de transferir dinero, con más canales de fácil acceso para usuarios y comercios. Esto incluye los pagos con QR.

Tal cual informamos en el marco teórico, todas estas mejoras e implementaciones en canales de atención, han sido guiadas por una moderna metodología de trabajo denominada Agile, siendo Scrum la variante más utilizada. En un artículo del Diario Clarín (2019) denominado "Hacerse Cargo", Rafael Berges, Gerente de Personas en Banco Galicia, indica que, para mejorar el día a día de más personas, deben transformarse en un banco distinto. Un banco más ágil y comprometido con la experiencia del cliente. Por tal motivo, han empezado una transformación total de su sistema de trabajo, redefiniendo los perfiles de los equipos. La metodología Agile genera equipos multidisciplinarios de trabajo a fin de responder de forma más rápida y con exactitud a las necesidades que el mercado está demandando, con productos útiles, usables y deseables.

Otra herramienta clave en toda esta ola de cambios y procesos, es el CRM. America Retail Argentina (2020) indica en un reciente análisis del sistema financiero, que los mayores esfuerzos se darán en la personalización y el uso de herramientas como la inteligencia artificial. Los CRM permiten centralizar la información de los clientes, las interacciones y toda aquella información que permita al ejecutivo atender a su cartera. También permite mejorar otros canales, como pueden ser chatbots integrados con algoritmos de aprendizaje que se perfeccionan con la práctica.

Un actor clave al momento de analizar todos estos cambios de comportamientos en el sistema financiero, son las Fintech. Entidades que hace ya algunos años, vienen jugando un papel clave en el sector obligando a los bancos a repensar sus estrategias al 100%. Según un informe de la Cámara Argentina de Fintech (2020), denominado “Ecosistema Fintech Argentino”, en los últimos dos años se duplicó la cantidad de empresas de ese ecosistema. Las Fintech del país tenían 133 empresas, mientras que hoy tiene 268. El principal segmento de la actividad ya no es el otorgamiento de créditos online, sino los medios electrónicos de pago. las Fintech del país tenía 133 empresas, mientras que hoy tiene 268, por lo que en dos años duplicó la cantidad de jugadores. Entre las principales razones por las que las Fintech crecieron en pandemia podemos mencionar el boom del e-commerce y el alcance de estas empresas a sectores más vulnerables y marginados por el sistema financiero tradicional.

Por último, mencionar que no todo los clientes muestran una fuerte adaptabilidad a los nuevos cambios y comportamientos. Según la CEPAL (2019), y su artículo “Las personas mayores de América Latina en la era digital: superación de la brecha digital”, habla que, aunque el uso de la banca digital se ha incrementado en todos los países de la región en las personas mayores de 60 años, sus niveles de uso siguen siendo muy bajos si se comparan con los usuarios de 15 a 29 años y de 30 a 59 años. Las personas mayores aún dudan sobre manejar su vida bancaria a través de medios diferentes a los tradicionales, no porque no tengan acceso a internet, sino por la seguridad, confianza, destreza, voluntad y conocimiento que les brinda la banca tradicional. Dada esta situación, es necesario que las entidades financieras realicen estrategias para transmitir mayor solidez y confianza por los canales digitales.

Problema de investigación

Luego de hacer un breve repaso del marco teórico que nos acompañara en la presente investigación, y considerando los estudios más recientes relevantes a nuestro análisis, podemos adentrarnos con mayor certeza hacia la problemática que nos convoca.

Anteriormente a la emergencia sanitaria de COVID 19, las entidades financieras ya contaban con servicios electrónicos bancarios que permitían una comunicación e interacción rápida, segura y confiable las 24 horas del día. Y si bien previamente a la pandemia global ya se hablaba de transformación digital, hoy tenemos que hablar directamente de un cambio de paradigma que da por sentado lo digital. Estamos en un punto de inflexión que es histórico. La cuestión, es ver cómo se readaptan los bancos a esta nueva realidad. Para estas entidades, operar y atender digitalmente dejó de ser una alternativa, y se ha vuelto un requisito. El sector bancario se enfrenta a uno de sus mayores desafíos: digitalizarse por completo.

Observamos como el desarrollo de nuevas tecnologías, generó una transformación en el universo financiero y llevó a que los bancos deban modificar sus servicios y procesos para asistir a clientes cada vez más exigentes. El mundo demanda cada vez más simplicidad y rapidez en casi todos los aspectos de la vida diaria.

No obstante, debemos tener presente que previamente a la pandemia, una gran cantidad de usuarios prefería seguir acudiendo a las sucursales bancarias. Será interesante evaluar y poder determinar, si luego de finalizada la pandemia, esta actitud o preferencia de los clientes de acudir a sucursales físicas, volverá a prevalecer, o, por el contrario, si las entidades financieras mediante todos estos cambios tecnológicos y aprendizajes son capaces de seguir transformando y adaptando el comportamiento del cliente a un entorno digital.

Ahora bien. Teniendo tantos datos e investigaciones recientes, que tratan sobre la transformación tecnológica que están sufriendo los bancos y el impacto en el comportamiento del consumidor, ¿Qué aportaría de nuevo el presente análisis? Pienso que hay muy pocas investigaciones, sobre el impacto que tendrán todos estos cambios en los canales de atención de las entidades bancarias, y más específicamente en la red de sucursales. Considero sumamente importante, sentar bases de investigación, a fin de poder determinar si en un mediano o largo plazo, la banca tradicional privada, puede migrar a un modelo de atención 100% digital. Para los bancos es fundamental resolver esta cuestión, no solo por el cambio que pueda provocar en su modelo de negocio, sino también, por el impacto económico que puede generar prescindir de las sucursales físicas. La problemática de investigación podemos resumirla en estas dos preguntas, ¿cómo será la atención bancaria en un mundo post pandemia? ¿Qué pasará en el futuro con las sucursales?

Ya planteado el problema de investigación que nos atañe, podemos dar cuenta de los interrogantes que irán surgiendo y debemos dar respuesta en la presente investigación.

Interrogantes

¿Cómo se ha adaptado el consumidor a todos estos cambios disruptivos ocurridos en un plazo tan corto? ¿Cuáles han sido los canales de atención en donde los clientes se han sentido más seguros de operar? ¿Qué diferencias más notorias encuentra el cliente entre la atención física en sucursal y el resto de medios de atención online? ¿Cómo integrar a los clientes que no se hayan adaptado al proceso de transformación? ¿Qué oportunidades y amenazas trae para la banca este nuevo contexto? ¿Está la banca privada preparada para mantener una estrategia 100% digital a largo plazo?

Con el contexto descrito y las interrogantes realizadas, se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis

- La mayoría de los consumidores de productos bancarios, a partir del nuevo contexto, prefiere operar por canales y plataformas online por sobre los canales físicos.
- Hay una gran diferencia de adaptabilidad y aceptación de las nuevas costumbres digitales, entre los diferentes segmentos de clientes
- Los bancos privados seguirán profundizando radicalmente su estrategia digital, desembocando en fusiones y cierres masivos de sucursales. Aun así, unos pocos de estos canales de atención deberán seguir abiertos a fin de poder atender a ciertos segmentos de clientes y operaciones que aún no sean posibles de digitalizar.

Objetivos

Objetivo general

- Analizar los hábitos, comportamientos y conductas del consumidor on line de productos bancarios en plataformas digitales, durante el lapso de 04/2020 a 07/2021, a fin de poder determinar cuál será el futuro de la red de sucursales de los bancos.

Objetivos específicos

- Conocer el grado de satisfacción que tienen los consumidores de productos bancarios en plataformas online, durante el primer semestre del 2021.

- Identificar datos concretos de los consumidores bancarios, que permita establecer si es posible llevar un modelo de atención 100% digital, en el plazo de 04/2021 a 07/2021.
- Determinar cuáles son los segmentos de clientes más y menos adaptados a esta transformación digital, durante la investigación a realizar en el primer semestre del 2021.

Métodos

Considerando la problemática de investigación, interrogantes y objeto de estudio, se implementará un enfoque mixto, de alcance exploratorio y descriptivo. Ambos casos serán no experimentales y transversales. El estudio de referencia tendrá como objetivo identificar nuevas variables y dimensiones relativas al tema de investigación, a fin de poder lograr una aproximación en la temática propia del comportamiento del consumidor online.

Debo aclarar que, al comienzo del trabajo, se hizo un análisis de fuentes secundarias con el fin de buscar antecedentes de investigación. Desde esta etapa en adelante, toda la información y datos recabados, serán de fuentes primarias.

Alcance exploratorio:

Se iniciará la investigación mediante un enfoque cualitativo y técnica directa, mediante la cual se propone entrevistas en profundidad a los diferentes ejecutivos y expertos del rubro privado financiero. El instrumento será la guía de pautas.

El método muestral seleccionado para esta etapa será muestreo no probabilístico por juicio. Pienso que al ser un resultado que no deba generalizarse, la opción más correcta es seleccionar un público determinado de acuerdo con el juicio del investigador. La población de estudio para esta etapa, serán expertos y clientes del rubro financiero.

Se harán entrevistas individuales a 4 personas de cada grupo. La población de estudio estará diferenciada en 4 segmentos:

- Profesionales de sistemas en entidades bancarias privadas, que se desempeñen en sectores vinculados a la atención al cliente.
- Ejecutivos de atención en red de sucursales y de canales online en entidades bancarias privadas.
- Personal jerárquico y mandos intermedios de las distintas áreas relacionadas a la atención del cliente.
- Clientes de distinto segmento y rango etario

A mi entender estos cuatro grupos pueden darnos valiosa información, mediante sus distintas miradas y experiencias. Los profesionales de sistemas, mediante una mirada quizás más técnica sobre las herramientas y procesos que se están implementando de cara a una mejora en la atención de los clientes, los ejecutivos de atención de distintos canales nos aportarán desde la óptica del banco y con su día a día, como transita el cliente esta transformación. Son quienes están en el frente de batalla y respiran este cambio continuo. La opinión de algunos líderes nos aclarará un poco más el panorama sobre que piensan los bancos a futuro y hacia donde creen va el negocio. Por último, la mirada del cliente sobre estos nuevos cambios y procesos.

Debemos comentar que, si bien esta etapa es fundamental para definir, aclarar e incluso reformular hipótesis de investigación, no nos dará resultados concluyentes.

Las entrevistas dado el contexto de pandemia se harán por videollamada a fin de ver las reacciones del entrevistado. Si no es posible, como segunda opción, se hará por llamada telefónica normal.

Con el objetivo de poder aprovechar mejor la instancia de interacción con los distintos públicos, las entrevistas en profundidad serán no estructuradas. De esta manera podremos efectuar preguntas concretas, que nos habilitarán a tener un momento de mayor interacción con el entrevistado, el cual podrá darnos una mirada más amplia y abierta, que tiene del problema.

Alcance descriptivo:

Ya habiendo concluido la etapa de investigación exploratoria mediante entrevistas a los distintos grupos mencionados, damos lugar a la etapa de investigación concluyente.

La misma se realizará a través de un enfoque investigación cuantitativo. En esta etapa, la técnica será directa y tendrá como instrumento de recolección el cuestionario. Las preguntas serán de tipo cerradas.

Las encuestas serán formuladas por la plataforma Google Form, y enviadas por correo electrónico y WhatsApp al público elegido, a los fines de obtener una descripción cuantitativa de los procesos y motivaciones de compra, medios utilizados, y demás cuestiones que influyen en la población de estudio.

Procedimiento de Muestreo. El muestreo utilizado para esta etapa será muestreo probabilístico estratificado. He pensado en este procedimiento, ya que la variable de interés debe ser analizada en tres subgrupos bien diferenciados: cliente renta masiva, cliente renta alta/profesional y cliente comercial. La selección de estos tres públicos se fundamenta en que en mayor o menor medida todos los bancos privados tienen separados a sus clientes en estos segmentos.

Se calcula la población con la formula estadística correspondiente, tomando como muestra dentro de cada estrato, a hombres y mujeres de 18 a 75 años que tengan cuenta bancaria, residan en la región AMBA de la Provincia Buenos Aires, y correspondan al

segmento de cliente seleccionado según su grupo. Trabajaremos en todos los grupos con un nivel de confianza del 95% y un error esperado del 5 %. La muestra en cada grupo según el procedimiento mencionado es de:

- Cliente renta masiva:312 casos
- Cliente renta alta/profesional :218 casos
- Cliente comercial: 126 casos

Resultados

Resultados Cualitativos

Personal jerárquico y mandos intermedios.

¿Se han implementado nuevos canales de atención? ¿Qué modelo de atención al cliente visualizan a futuro?

Gerentes entrevistados de dos de los principales bancos del país, destacan el rediseño de los modelos de atención al cliente. Nuevos puestos de oficiales de atención remoto, con carteras que van desde los 500 a 1000 clientes por ejecutivo (un oficial de sucursal en promedio maneja la mitad de clientes). La función principal de estos nuevos ejecutivos apunta al vínculo comercial con el cliente, y educarlo en la autogestión. Se espera que los clientes asignados a estos oficiales sean radicados en sucursales 100% digitales.

El Product Owner del área cobros y pagos de uno de los más importantes bancos nacionales, informa alianzas con entidades como Rapipago y Pagofacil, con el objetivo de migrar las operaciones de clientes que utilizan dinero físico y descartan los métodos digitales. A su vez profundizan el vínculo con hipermercados y estaciones de servicio, a

fin de instalar en estos puntos mayor cantidad de terminales de autoservicio y cajeros automáticos.

Un gerente de canales de atención, indica que el objetivo a mediano plazo es contar con muchas menos sucursales físicas, y las que queden operen como centros de relación con el cliente, apuntando 100% al vínculo comercial. El servicio operativo será migrado a los canales digitales y remotos, centros de pagos, terminales y autogestión del cliente. El modelo, es una sucursal más pequeña, sin línea de cajas y unos pocos oficiales de atención.

Profesionales de sistemas en entidades bancarias privadas.

¿Qué mejoras y nuevos procesos digitales se han implementado de cara a la atención al cliente?

Todos los desarrolladores mencionan una mayor inversión en programas de seguridad informática por parte de los bancos, ya que, al aumentar la transaccionalidad digital, también han aumentado las estafas, siendo esta uno de los mayores miedos del cliente a la hora de operar en estos canales. Entre las nuevas herramientas utilizadas destacan el FINGERPRINT en el canal Mobile, o perfil de comportamiento biométrico en página web.

Un líder de tribu de procesos digitales menciona importantes desarrollos en RPA e IA con el fin de automatizar los procesos de reclamos mediante las plataformas digitales. Se apunta a un modelo de resolución de reclamos first contact resolution, y una atención 24x7 mediante los ecosistemas digitales y la omnicanalidad.

Un diseñador UX de uno de los principales bancos del país, destaca la incorporación de círculos de servicios en las áreas de sistemas. Los mismos tendrán como finalidad tener una mayor interacción con el cliente desde estas áreas, a fin de co-construir

nuevos productos y servicios, y que este sea participe de las mejores en los sistemas implementados.

Ejecutivos de atención en red de sucursales y ejecutivos de canales digitales de entidades bancarias privadas.

¿Como se han adaptado los clientes a la nueva realidad? ¿Cuál fue tu rol en este contexto?

Ambos grupos destacan el diferente grado de adaptación en los nuevos procesos digitales según perfil de cliente. Tanto en el rango etario (menos adaptados los mayores a 55 años), como también el segmento al que pertenecen (mejor adaptación por parte de los clientes comerciales y de renta alta).

Ejecutivos de ambos canales destacan que en los primeros meses de pandemia tuvieron un rol de transformadores y educadores. Fue vital enseñarles a los clientes los nuevos procesos de operatoria. Un ejecutivo describe el proceso con una denominación que me parece clave, “humanizar lo digital”.

Los ejecutivos de la red de sucursales mencionan una merma en la contratación de productos en sucursal, a contraposición de los oficiales remotos, que informan que sus volúmenes de ventas han aumentado considerablemente.

Clientes de distinta renta.

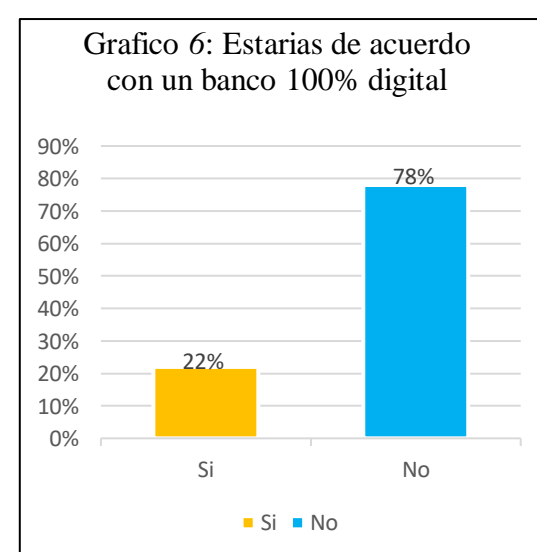
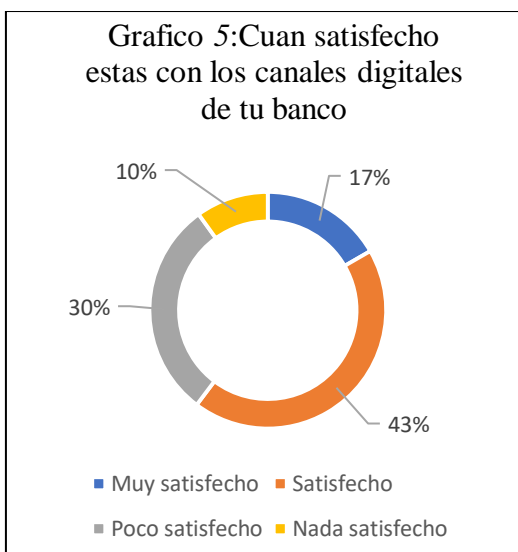
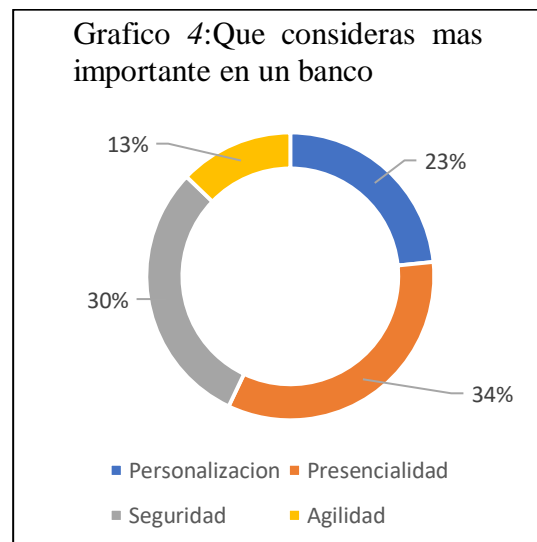
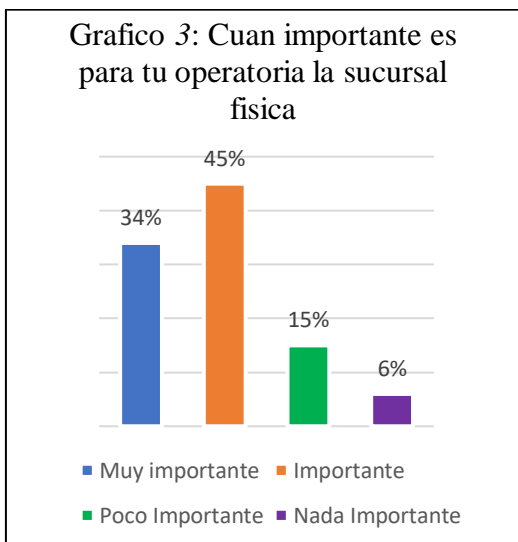
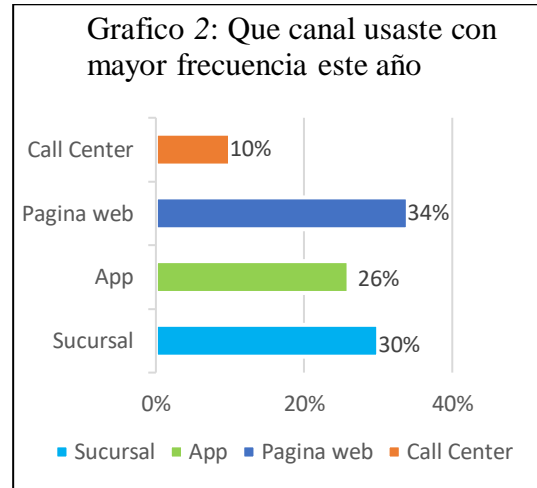
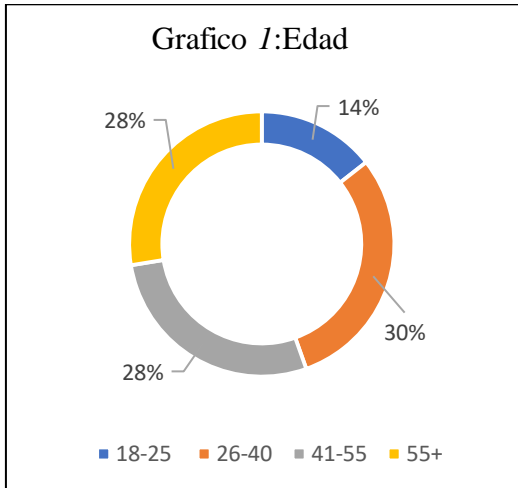
¿Qué diferencia encuentran entre la red de sucursales y los canales digitales?

Los clientes entrevistados coinciden en que la diferencia más notoria entre la red de sucursales y los canales digitales es la sensación de seguridad que brinda tener enfrente una persona que esté dando soporte.

Resultados Cuantitativos

Cliente renta masiva:

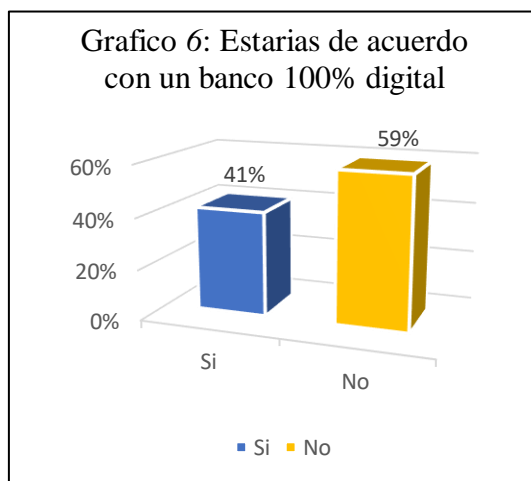
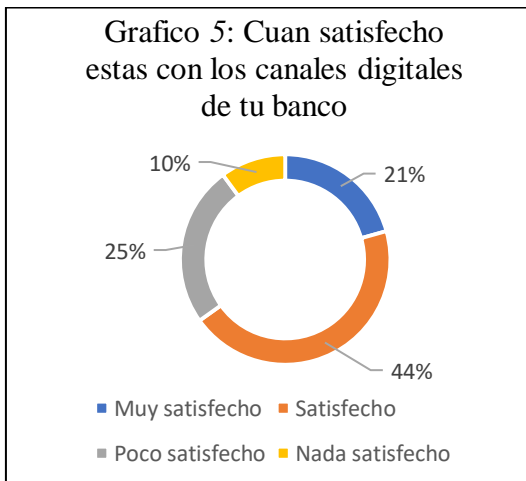
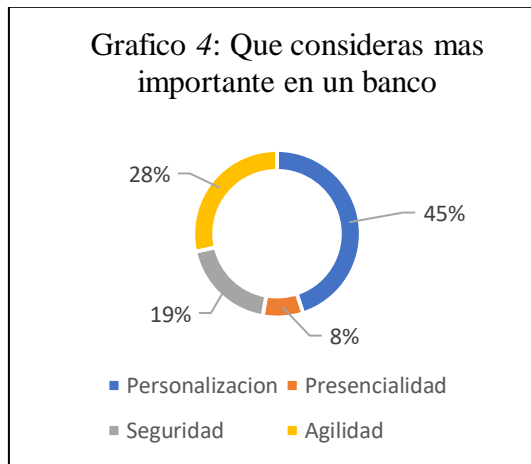
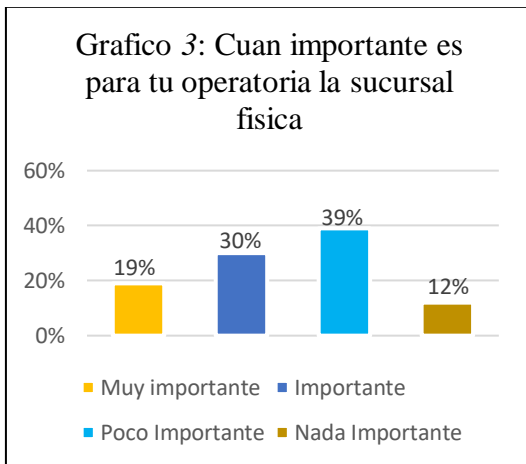
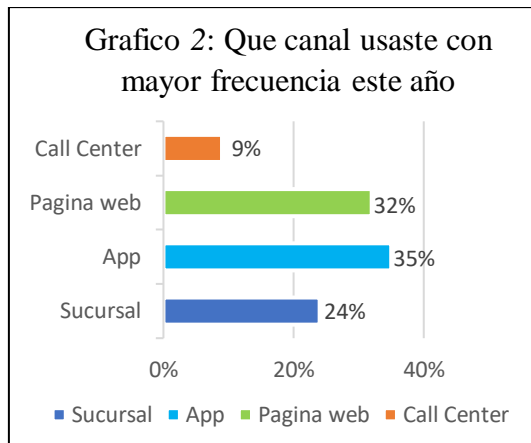
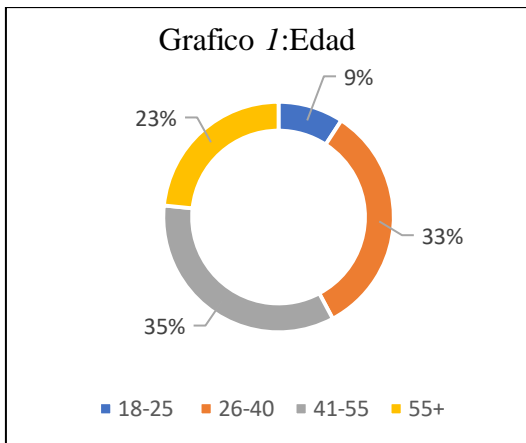
Fuente: Elaboración propia; n=312 casos



En este segmento como datos a resaltar podemos mencionar que la página web fue el canal de contacto más utilizado y que una importante cantidad de los encuestados no está a favor de un banco 100% digital

Cliente renta alta/profesional:

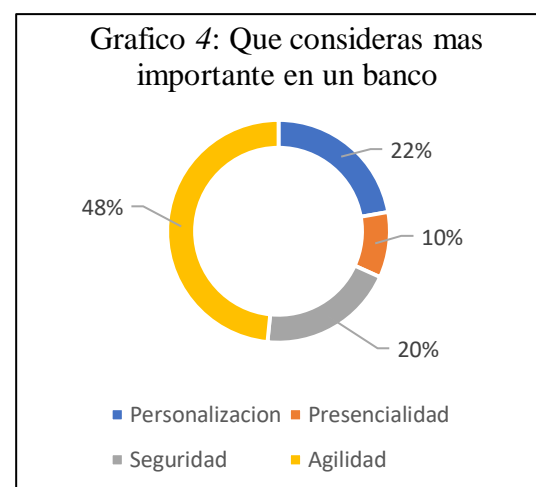
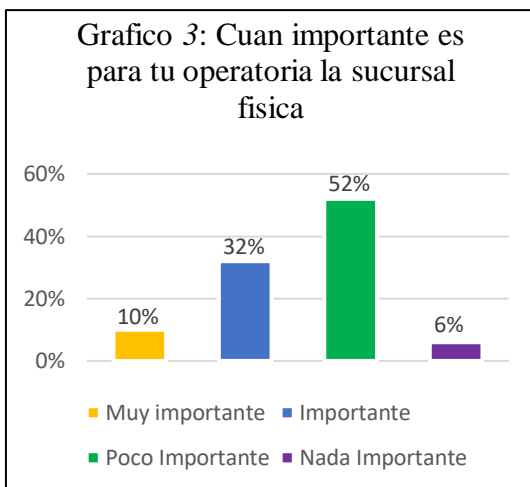
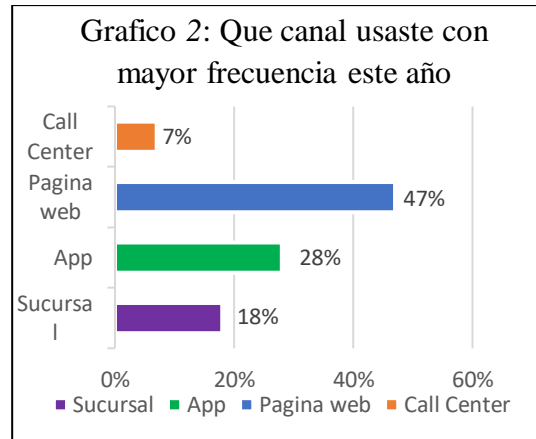
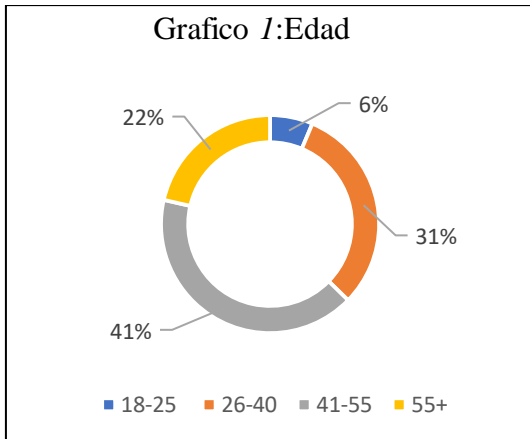
Fuente: Elaboración propia; n=218 casos

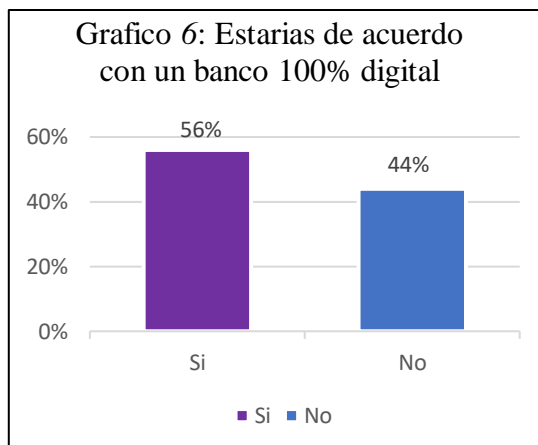
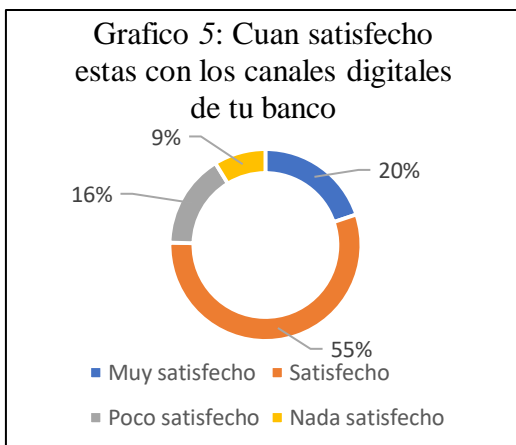


En este segmento destaca una mayoría que considera poco importante para su operatoria la sucursal física, pero a la vez es mayor el porcentaje que no está de acuerdo con un banco 100% digital.

Ciente renta comercial/Pyme:

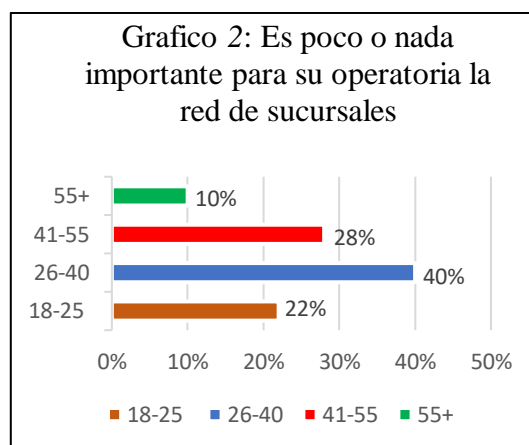
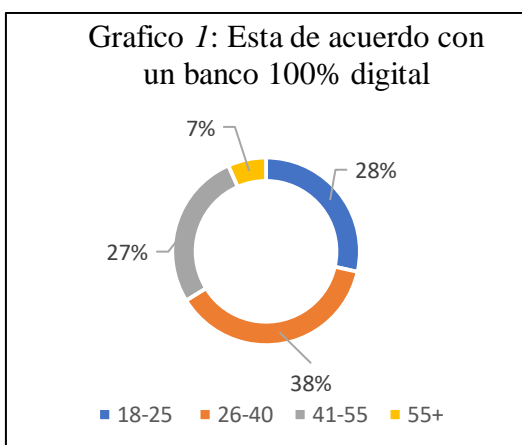
Fuente: Elaboración propia; n=126 casos





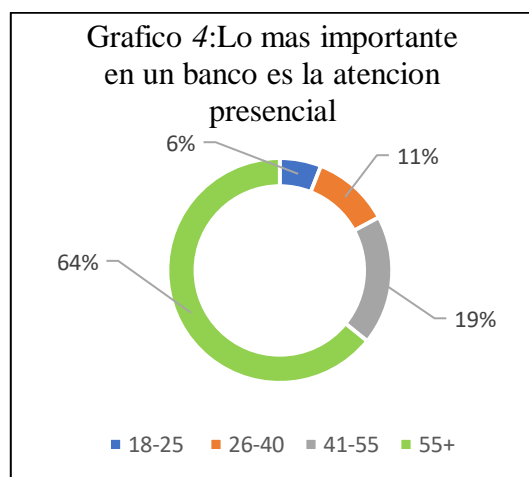
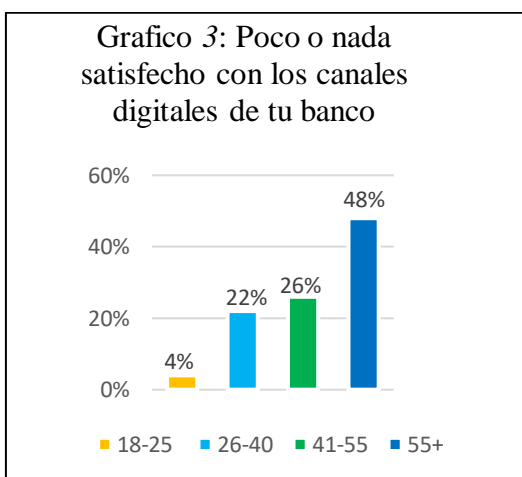
En cuanto a los clientes comerciales, es remarcable que una gran mayoría utilizo la página web por sobre los demás canales, y es mayoritario en este segmento el público que está de acuerdo con un banco 100% digital

Resultados claves según rango etario:



Fuente: Elaboración propia; n=228 casos

Fuente: Elaboración propia; n=253 casos



Fuente: Elaboración propia; n=231 casos

Fuente: Elaboración propia; n=134 casos

Destaca en los dos primeros resultados, tanto en conformidad de un banco 100% digital, como también en la poca o nula importancia de la red de sucursales, que es el grupo de 26 a 40 años quien lidera ambos porcentajes. A su vez, el grupo etario mayor a 55 años es el más descontento con los canales digitales y que más valora la presencialidad.

Discusión

En este punto debemos dar comienzo a la etapa final de nuestra investigación en donde mediante los datos recolectados y su respectivo análisis, daremos cuenta de si hemos podido cumplir con los objetivos de investigación que nos hemos propuesto, responder los interrogantes formulados, si se han validado o refutado las hipótesis planteadas, a que conclusiones hemos llegado, y que aporte puede generar esta investigación de cara a la industria bancaria/financiera.

Partiendo de los dos principales interrogantes planteados en la investigación: ¿cómo será la atención bancaria en un mundo post pandemia? ¿Qué pasará en el futuro con las sucursales?, podemos dar cuenta del objetivo general: Estudiar el comportamiento del consumidor bancario en plataformas digitales a fin de poder determinar cuál será el futuro de la red de sucursales

Comenzaremos esta etapa respondiendo los interrogantes de nuestra investigación.

¿Cómo se ha adaptado el consumidor a todos estos cambios disruptivos ocurridos en un plazo tan corto? En este punto han sido esenciales las entrevistas realizadas tanto a los ejecutivos de atención de canales físicos y digitales, como también las efectuadas a clientes bancarios. Los clientes han mencionado que los primeros meses de pandemia fueron caóticos, y muy complicada la operatoria. Los mayores problemas

surgieron tanto desde la parte operativa, como también poder conseguir un turno para ir a la sucursal. Con el correr de los meses esta situación fue normalizándose por dos factores clave: la rápida adaptación de las entidades financieras al nuevo contexto (como ya fue mencionado anteriormente, los bancos ya venían en un proceso de digitalización dentro del sector, la pandemia solo aceleró los plazos), y la labor de los ejecutivos de cuenta. Estos últimos han desempeñado un rol fundamental como educadores y transformadores digitales de los clientes.

El trabajo realizado por los oficiales es interesante vincularlo al concepto de momento cero de Lecinski (2014), quien menciona como uno de los 4 puntos para ganar el momento de cero de compra del cliente, estar presente en los momentos importantes. A su vez la rápida adaptación de los bancos se relaciona perfectamente con la definición de Janire Carazo Alcalde (2017) referida a las nuevas prácticas de trabajo como la antes mencionada Agile. Si los bancos no hubiesen puesto en acción esta metodología, difícilmente hubieran podido reaccionar tan efectivamente.

¿Cuáles han sido los canales de atención en donde los clientes se han sentido más seguros de operar y qué diferencias más notorias encuentra el cliente entre la atención física en sucursal y el resto de los medios de atención online? Si bien se observa una mayor transacción por medio de los canales digitales, que, sobre los canales presenciales, los clientes siguen sintiéndose más seguros de operar en los canales físicos. De las entrevistas realizadas a los clientes, justamente la mayor diferencia que encontraban entre los canales digitales y la red de sucursales es la seguridad que les brindaba contar con una persona cara a cara. La presencialidad en sí misma genera más seguridad al cliente. Otro tema para destacar es el aumento de fraudes por canales digitales. Los bancos no son ajenos a esta situación, saben que una de las mayores reticencias a operar digitalmente por parte de los clientes son las estafas, y por tal motivo

están destinando una gran cantidad de recursos a solucionar esta problemática. Es muy probable que algunos clientes que hoy operan mayormente por canales digitales, finalizado el contexto de pandemia, quieran volcarse nuevamente a operar principalmente en canales físicos.

¿Cómo integrar a los clientes que no se hayan adaptado al proceso de transformación? Gran parte de esta pregunta ha sido contestada anteriormente. Por un lado, es clave el rol de los ejecutivos, educando a los clientes que son reacios a operar digitalmente, y brindándoles tranquilidad. Por el otro lado, las entidades bancarias seguir invirtiendo en la mejora de procesos digitales y seguridad, siendo este último punto clave para la adaptabilidad de los clientes.

Los bancos deben seguir firmes en este camino, a fin de que, una vez terminada la pandemia, los clientes sigan operando de la misma manera que lo están haciendo ahora y no volver a la vieja normalidad. También será clave la cercanía con el cliente. En las encuestas realizadas, una importante cantidad respondió que lo más importante en su banco era la personalización. El segmento de renta alta/ profesionales fue quien considero este punto como más importante, por encima de la presencialidad, y el segmento comercial también lo considero importante, por detrás de la agilidad. Aquí entra en juego la omnicanalidad que implementen los bancos al servicio del cliente, para que este pueda sentirse acompañado, y comprendido al momento de operar. El cliente puede transaccionar o resolver un reclamo, por múltiples canales. Rosales, A. y Sánchez Keenan (2016) son muy claros en cuanto a este tipo de estrategia de atención omnicanal, vinculada a generar cercanía con el cliente mediante múltiples medios de contacto. Desde un chatbot, pasando a un oficial de atención remoto o respondiendo consultas y reclamos desde redes sociales. Este último punto sería útil abordarlo desde las definiciones de

Esther Galindo (2018), quien, en su artículo, considera clave a la hora de interactuar con el cliente, la generación de contenido y dar respuesta en redes sociales.

¿Qué oportunidades y amenazas trae para la banca este nuevo contexto?

Luego de la investigación realizada, podemos dar cuenta que las oportunidades son infinitas al igual que las amenazas. Profundizar un modelo digital amplia nuevos mercados y segmentos para los bancos, y el hecho de poder prescindir de los canales físicos, generaría un enorme ahorro en costos. Por otro lado, como hemos visto en los antecedentes, la digitalización está provocando el ingreso de nuevos jugadores al mercado. Las Fintech se han duplicado en los últimos años, y cuentan con mayores ventajas que los bancos en cuanto a procesos digitales se refiere.

¿Está la banca privada preparada para mantener una estrategia 100% digital a largo plazo? Podemos afirmar que las entidades bancarias cuentan con los procesos necesarios y van por el camino correcto de cara a una estrategia 100% digital. Ahora bien, la duda principal, es si los clientes están preparados para este tipo de atención.

Antes de pasar a la validación de hipótesis será de utilidad hacer una breve comparación de la presente investigación con los antecedentes aportados al inicio del trabajo.

Los antecedentes incluidos en el presente trabajo, como los de Millward Brown (2020) y Forbes Argentina (2021), dan cuenta de un aumento notorio de la transacción por medios digitales en pandemia y van en línea con los resultados de la investigación realizada. A su vez, las entrevistas que hemos realizado al personal bancario, son consecuentes con investigaciones como la de Microsoft (2020) y Red Hat (2020) las cuales destacan la rápida respuesta que tuvieron los bancos para adaptarse al nuevo contexto digital. También hemos podido confirmar el artículo publicado por CEPAL

(2019), donde ya incluso previo a la pandemia, indica una brecha digital en los procesos de adaptación de las nuevas plataformas en mayores de 60.

Si bien los antecedentes van en línea con nuestra investigación, y dan cuenta de un proceso de transformación y aumento de la transaccionalidad digital, ninguno profundiza en cuál es la mirada y posicionamiento del cliente ante esta nueva realidad. No hay aportes significativos en cuanto a la aceptación o no por parte del cliente de un banco 100% digital, y como podría impactar esta aceptación o no, en la estrategia de los bancos, y por sobre todo, en el futuro de la red de sucursales. Tampoco hay análisis contundentes en lo que respecta a la distinta adaptación según rango etario, segmento y tipo de cliente.

Por tal motivo, esta investigación intentara dejar un aporte desde esa mirada. Aunando el camino que están intentando trazar las entidades financieras, con la realidad de los clientes, y el impacto que esto genere en el modelo de atención y las sucursales físicas.

Ya contrastados los antecedentes, podemos pasar a validar o rechazar las hipótesis de nuestra investigación.

La primera hipótesis que será contrastada es: *La mayoría de los consumidores de productos bancarios, a partir del nuevo contexto, prefiere operar por canales y plataformas online por sobre los canales físicos.*

Al momento de validar o no esta hipótesis, es fundamental no confundir el concepto de preferencia por el uso de canales de digitales, con estar de acuerdo en una estrategia de banco 100% digital. Son dos temas totalmente distintos, que serán tratados en diferentes apartados. Luego de esta aclaración, podemos analizar los datos recolectados referidos a la hipótesis. En los tres segmentos encuestados, los canales digitales han sido los mayormente utilizados por los clientes. En el de renta masiva

predomino la página web con un 34%, al igual que el cliente de renta comercial que prefirió este canal con un notorio 47%. En cuanto a los clientes de renta alta, estos también tuvieron mayor operatoria en canales digitales siendo el más utilizado la app del banco con un 35%. Si sumamos los porcentajes de ambas plataformas digitales en cada segmento, y lo medimos contra el de la red de sucursales, casi duplicaría en número el uso de canales digitales contra los físicos. Además de estos datos, en las entrevistas con oficiales, los ejecutivos que operan en forma remota destacan un aumento en los productos contratadas por dicho canal y plataformas digitales, a contraposición de los oficiales de sucursal, quienes han sufrido merma en su canal de venta.

Ahora bien, es cierto que en algunos clientes el uso de estas plataformas ha sido por no poder acudir a la red de sucursales debido a la situación sanitaria. Pero al analizar cada segmento, que cualidad destacan como más importante, solo el segmento de renta masiva eligió la presencialidad. El segmento de renta alta se vuelca por personalización en el servicio, mientras que el cliente comercial prefiere agilidad de atención. Visto lo expuesto, podemos confirmar que la mayoría de los consumidores prefiere operar por canales digitales.

Pasando a la segunda hipótesis: *Hay una gran diferencia de adaptabilidad y aceptación de las nuevas costumbres digitales, entre los diferentes segmentos de clientes.*

Aquí los resultados son clarísimos. Hay una clara diferencia de adaptabilidad tanto por segmento de cliente, como también por rango etario. A continuación, serán expuestos los resultados obtenidos que validan esta hipótesis.

Los oficiales de atención entrevistados, tanto de canales físicos como de canales remotos, destacaron una mayor dificultad de adaptabilidad a los procesos digitales, en los clientes cuyo rango etario superaba los 55 años. A su vez remarcaron un mejor manejo

de las plataformas por parte del segmento de clientes pertenecientes a renta alta y clientes comerciales. La explicación a este último fenómeno es que son clientes que operan con el banco de forma mucho más frecuente, y debido a su actividad laboral, vienen interactuando con los canales digitales previamente a la pandemia. Esto explica porque los nuevos procesos que fueron incorporados repentinamente fueran rápidamente asimilados. Esta diferencia de adaptabilidad queda aún más expuesta, con los resultados que arrojaron las encuestas hechas a clientes.

El segmento de renta masiva en un 79% considera importante/ muy importante la red de sucursales para su operatoria bancaria. A su vez, es el segmento de clientes que en mayor porcentaje está en desacuerdo con un banco que opere 100% de manera digital, dando un 78% que no. En concordancia con estos datos, ya hemos visto anteriormente que este grupo de clientes, lo que más valora de su banco es la atención presencial, por encima de la personalización, agilidad y seguridad en los distintos canales.

Al momento de analizar a los clientes renta alta/profesionales, es mayoritario con un 51%, la cantidad de entrevistados que considera poco importante/nada importante, la red de sucursales para su operatoria. Este dato no acompaña la aceptación de una banca 100% digital. Si bien es menor el porcentaje que no está de acuerdo en relación con el segmento anteriormente analizado, un 59% se vuelca por el no.

En cuanto al segmento comercial, nos encontramos con un tipo de cliente cuya aceptación de las plataformas demuestra ser mucho mayor a los segmentos previamente analizados. En primer lugar, es quien obtiene el mayor porcentaje en cuanto a una menor importancia de la red de sucursales para su operatoria. Un 58 % considera poco importante/nada importante este canal para operar. También destaca que es el canal con mayor satisfacción con los medios digitales, arrojando un 75% de los clientes satisfechos/muy satisfechos con esta operatoria. El último dato es el más contundente, y

lo diferencia del resto de segmentos. Es el único tipo de cliente que mayoritariamente está de acuerdo con un banco 100% digital. Aun así, debemos aclarar que el resultado es ajustado, dando un 56% de acuerdo y un 44% que no.

También fue detectado diferente grado de adaptación según rango etario. Entre los clientes que estaba de acuerdo con un banco 100% digital fue mayoritario el grupo de 26 a 40 años, con un 38% y en el otro extremo el mayor a 55 con un 7%. Igualmente, aquí debemos hacer una aclaración, ya que, si hacemos el cálculo de cantidad de aceptados en cada grupo etario sobre la cantidad total de entrevistados de dicho grupo, nos da que, en el grupo de 18 a 25 años, de un total de 73 encuestados, 65 estuvieron de acuerdo con el modelo 100 % digital. Representa un porcentaje altísimo (89%), el más elevado de cada grupo al momento de hacer este cruce. Si aplicamos la misma fórmula, sigue el grupo de 26 a 40, luego el de 41 a 55, y alejado del resto mayor a 55. Por tal motivo debemos indicar que ha habido un problema o falta de representatividad al momento de analizar esta variable. Algo similar sucede en cuanto a la poca o nula importancia de la red de sucursales para operar. Si bien es mayoritario el grupo de 26 a 40 con un 40%, y en el otro extremo el mayor a 55 con solo 10%, observamos que, en el grupo de 18 a 24 años, de 73 clientes totales, 55 le parece poco o nula importante la red de sucursales, dando un 75%, dejando en segundo lugar al grupo de 26 a 40. El grupo mayor a 55 sigue siendo el menos participativo en esta variable aplicando el cálculo mencionado.

Para finalizar, el grupo que considera más importante la atención presencial, como era de esperar y en relación con los anteriores resultados, es el mayor a 55 años con un 64%.

Los datos y cruces mencionados reflejan una enorme aceptación y adaptabilidad por parte de los dos primeros grupos etarios, una mediana aprobación por parte del grupo de 41 a 55, y una clara dificultad y reticencia a operar en canales digitales por parte de

los clientes mayores a 55 años. Por todo lo expuesto damos como validada la hipótesis analizada.

La última hipótesis a validar refiere a la profundización de la estrategia digital por parte de los bancos. Los aportes más relevantes al momento de analizar esta cuestión son las entrevistas realizadas al personal bancario.

Luego de escuchar a distintos referentes de las entidades bancarias, esta hipótesis queda validada. Las entidades financieras están tomando acciones que van desde la creación de puestos de oficiales de atención remoto, alianzas con entidades de cobros y pagos, a fin de bajar la concentración de clientes en líneas de cajas, y mayor cantidad de cajeros y autoservicios para la autogestión. Estas medidas tienen como fin el cierre y fusión de una gran cantidad de sucursales, dando lugar a que las dependencias que vayan quedando presentes operen sin línea de caja y solo algunos oficiales de atención.

Estas medidas son acompañadas por una importante inversión en seguridad informática, RPA e IA a fin de facilitar la autogestión del cliente y educación de los nuevos procesos por partes de los oficiales de cuenta. En estas nuevas implementaciones de los bancos vemos reflejados algunos conceptos de la definición de Idris Moote (Antevenio, 2016), de las nuevas 4 P del marketing digital. La personalización, y Predicciones Modelizadas, están muy presentes en las herramientas digitales utilizadas por los bancos.

Ya ingresando al apartado final de la discusión, debemos dar cuenta si hemos podido cumplir los objetivos de investigación. Yendo de menor a mayor importancia, empezaremos con los objetivos específicos.

El grado de satisfacción por parte de los distintos clientes con relación a las plataformas digitales de su banco ha sido más que satisfactorio. Los clientes de renta

masiva están en un 60% entre satisfechos y muy satisfechos con este canal. En cuanto a los clientes de renta alta/ profesionales, el resultado es similar arrojando un 61% de satisfacción. En línea con los otros datos que hemos analizado, el segmento más satisfecho es el comercial con un 75% de clientes satisfechos/muy satisfechos.

En cuanto a la posibilidad de implementar un modelo 100% digital, si bien es posible llevarlo a cabo por parte de las entidades financieras, y cuentan con los procesos y herramientas para realizarlo, debemos indicar que los clientes aún no están preparados para este cambio. Ya hemos visto en la validación de hipótesis que en las dos primeras rentas fue ampliamente mayoritario el porcentaje que no estuvo de acuerdo, y solo el cliente comercial, estuvo de acuerdo con un estrecho margen de aceptación. Queda claro que los clientes, siguen necesitando que haya sucursales físicas. Aunque sean en menor cantidad, pero requieren presencialidad.

En cuanto a determinar cuáles son los segmentos de clientes más y menos adaptados a esta transformación digital, este punto ha sido tratado en la validación de hipótesis quedando al descubierto los diferentes grados de adaptación según tipo de cliente y rango etario.

Antes de pasar al último punto, me parece coherente dejar en claro dos cuestiones claves de la investigación. Primero, como se ha informado previamente, ha habido una falta de representatividad en algunas de las preguntas, sobre todo las relacionadas a rango etario, dando en cuenta que faltó mayor representación del grupo perteneciente 18 a 24 años. Por otro lado, se debe tener en cuenta, que el presente estudio fue realizado con consumidores bancarios residentes en el Amba. Y si bien, el censo de 2010 indica que dicha sección cuenta con 14.800.000 habitantes (37% de los habitantes de la Argentina), a la hora de aplicar esta investigación, debe considerarse dicha limitación y representatividad y no ser generalizada o aplicada para todo el país.

Ya hechas estas aclaraciones, procedemos a analizar el objetivo principal de investigación, conjuntamente a las conclusiones finales y recomendaciones.

Las entidades financieras ya cuentan con los procesos y medios para llevar a cabo una operatoria 100% digital, y por ende proceder a un cierre total de sucursales. Pero esta acción iría en contra de las preferencias de los clientes. Si bien hemos visto en los resultados de las encuestas, que los clientes con el correr del tiempo fueron adaptándose a la operatoria digital, al punto de que fuera en todos los segmentos el canal con mayor operatoria, casi todos en mayor o menor medida estuvieron en contra de una estrategia 100% digital. También queda claro, que el proceso de transformación digital por parte de los bancos seguirá profundizándose, ya que el contexto lo obliga. Es un camino inevitable. Es la evolución de la banca financiera. Y a pesar de que con el correr del tiempo seguirán cerrando una enorme cantidad de sucursales, al igual que fusiones, queda claro que seguirán quedando algunas pocas dependencias, para los clientes que sigan requiriendo este tipo de atención, y a la vez se haya producido un cambio generacional en los clientes. A su vez, el modelo de sucursales que queden será totalmente distinto al actual. La idea a corto plazo es prescindir de la línea de cajas, y estas solo cuenten con unos pocos oficiales comerciales y varias terminales de autoservicio.

La recomendación que podemos brindar a las entidades financieras, luego del análisis efectuado, es que deben seguir profundizando el proceso de transformación digital, pero en línea con el cambio generacional y considerando el segmento de clientes. Seguir formando a los oficiales de cuenta para que operen como transformadores y educadores digitales. Su rol en este cambio es clave, ya que otorga mayor confianza al cliente al momento de iniciarse en la autogestión. Hacer foco en los clientes de renta masiva y el grupo etario mayor a 55. También es importante seguir aumentando la

inversión en materia de seguridad informática, siendo este el mayor miedo al momento de operar en línea.

Finalmente, pienso que, si bien los bancos deben continuar con el cierre progresivo de sucursales, no deben prescindir de las mismas en forma absoluta. Sería conveniente mantener una mínima cantidad de dependencias, no solo por una cuestión de atención, sino también por imagen y diferenciación. Justamente una de las mayores quejas o reclamos hacia las Fintech, es que, al momento de resolver un problema de carácter urgente, no hay a quien dirigirse físicamente. Y en este punto, los bancos, con una mínima cantidad de sucursales y oficiales bien formados, pueden marcar la diferencia con el resto de las entidades.

Referencias

- Bose, R.; Sugumaran, V. (2003): “Application of Knowledge Management technology in Customer Relationship Management”. *Knowledge and Process Management*, Vol. 10
- Kotler, P y Gary Armstrong, (2003) Fundamentos de Marketing (6ta.ed.). México: Pearson
- Kotler, Kartajaya, Setiawan (2013) Marketing 3.0 (3ra.ed.). Barcelona: LID
- Kotler, P.; Armstrong, G.; Cámara Ibáñez (2004), Marketing (10ma.ed.). Madrid: Pearson
- Lecinski, J. (2011). ZMOT Ganando el Momento Cero de la Verdad. Estados Unidos: Google Inc.
- Rosales, A. y Sánchez Keenan, S. (2016). Mejor Marketing (1ra.ed.). Buenos Aires: Amdia
- Schiffman y Kanuk. (2010). Comportamiento del consumidor (10ma.ed.) México: Pearson
- America Retail Argentina (2020), Omnicanalidad: El 83% de los bancos en Argentina se asociará con fintechs durante el 2020. Recuperado de <https://bit.ly/3wjpmvQ>
- Antevenio (2016). Las nuevas 4Ps del marketing digital. Recuperado de <https://bit.ly/3yqMcU1>
- .Cámara Argentina de Fintech (2020), Ecosistema Fintech Argentino. Recuperado de <https://bit.ly/3Atw9pY>
- CEPAL (2019), Las personas mayores de América Latina en la era digital: superación de la brecha digital. Recuperado de <https://bit.ly/3Apt4HI>

- Consultora PwC (2020) Impactos del COVID-19 en las entidades financieras. Recuperado de <https://bit.ly/3Apt4HI>
- Consultora Red Hat (2020). El Banco Galicia unifica la banca digital y mejora la experiencia del cliente. Recuperado de <https://red.ht/36aRyqb>
- Diario Clarin (2019) Hacerse cargo. Recuperado de <https://bit.ly/3dEmHGC>
- El Cronista (2021) Transferencias 3.0: Red Link y Banelco se alían para procesar pagos. Recuperado de <https://bit.ly/3AsUg8z>
- Esther Galindo (2018). ¿Qué es el Inbound Marketing? Recuperado de <https://bit.ly/36cli6g>
- Janire Carazo Alcalde (2017). Metodologías ágiles. Recuperado de <https://bit.ly/3dEmYJE>
- Lecinski, J. (2014). Momento cero de la verdad: por qué ahora es más importante que nunca. Recuperado de: <https://bit.ly/3dEmZNI>
- Madero, M. (2016). Las 4 etapas de decisión de compra del consumidor. Recuperado de <https://bit.ly/3hcbTSq>
- Microsoft (2020) El Hub Colaborativo para la transformación digital de la industria financiera. Recuperado de <https://bit.ly/3xieArd>
- Millward Brown (2020) ¿Qué esperan los argentinos de una banca digital? Recuperado de <https://bit.ly/3AqBIFT>
- Norman, D. y Jakob Nielsen (2016) Definición de Experiencia de Usuario (UX or User Experience). Recuperado de: <https://bit.ly/36d05Jm>
- PuroMarketing (2019). 6 conductas del consumidor digital que exigen un marketing omnicanal. Recuperado de <https://bit.ly/3hbsqWG>
- Revista Forbes Argentina (2021) ¿Y después qué? El desafío de los bancos tras la digitalización de sus clientes. Recuperado de <https://bit.ly/3dlcj0x>