

**Escuela de Negocios  
Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Graduación**

Carrera: Especialidad en Marketing y Dirección Comercial

Título: *“Inteligencia comercial e innovación de los canales digitales para un producto digital bancario: un estudio de caso”*

Autora: Gabriela Verónica Aquino

DNI: 27.904.063

Legajo: VMDC000355

Ciudad de Formosa, marzo de 2024

## **Resumen**

Se presenta a continuación el trabajo final de la carrera de Especialización en marketing y dirección comercial de la Universidad Empresarial Siglo 21 titulado: ***“Inteligencia comercial e innovación de los canales digitales para un producto digital bancario: un estudio de caso”***. El mismo tuvo como objetivo central buscar estrategias de mejoras en los canales digitales para la innovación de uno de los productos del Banco de Formosa S.A., generando específicamente la propuesta de tarjeta dúo digital bancarizada. La misma integraría el número de crédito y débito en una credencial; teniendo como beneficios mayores posibilidades de consumo, portabilidad y conexión con los canales digitales para realizar múltiples operaciones.

Se parte de la base que la entidad bancaria de estudio, se encontraría en un proceso de implementación de algunos recursos digitales de forma más tardía que algunos bancos ubicados en otros lugares de la Argentina. Esto se debe al menos de tres factores propios de la situación del Banco de Formosa S.A.; como los recursos del noroeste argentino, las dificultades para generar que el Internet llegue a todos los ciudadanos de esta región y que se trata de una entidad que tiene como clientes en gran porcentaje personas de edad adulta y adultos mayores. El desafío está dado en la modalidad de realización del cambio a la digitalización para que los clientes puedan acompañar el mismo sin brechas ni desfasajes. Se supone estratégicamente que al acompañarlo con un producto como la tarjeta de crédito; que es conocida y de uso frecuente; facilitaría la transición.

La metodología aplicada es cualitativa, de estudio de caso único, como modalidad prototípica de abordaje de un banco en particular; para su análisis y luego realización de una propuesta de intervención. La recopilación de información, diseño y la propuesta del plan estratégico tiene una temporalidad semestral y se fija desde junio a diciembre del 2024. Se busca generar con los resultados una propuesta innovadora de marketing, adecuada a la situación de la empresa.

**Palabras clave: inteligencia comercial, canales digitales, tarjeta digital dúo, Banco.**

## **Abstract**

The final project of the Specialization in marketing and commercial management degree at the Siglo 21 Business University entitled: “Commercial intelligence and innovation of digital channels for a digital banking product: a case study” is presented below. Its central objective was to seek improvement strategies in digital channels for the innovation of one of the products of Banco de Formosa S.A., specifically generating the banked digital duo card proposal. It would integrate the credit and debit number into a credential; having as benefits greater possibilities of consumption, portability and connection with digital channels to carry out multiple operations.

It is assumed that the banking entity under study would be in the process of implementing some digital resources later than some banks located in other places in Argentina. This is due to at least three factors specific to the situation of Banco de Formosa S.A.; that they are the resources of the Argentine northwest, the difficulties in generating the Internet to reach all the citizens of this region and that it is a public entity that has as clients a large percentage of adults and older adults. The challenge is given in the modality of carrying out the change to digitalization so that clients can accompany it without gaps or gaps. It is strategically assumed that by accompanying it with a product like the credit card; that is known and frequently used, would facilitate the transition.

The methodology applied is qualitative, a single case study, as a prototypical approach to a particular bank; for analysis and then making an intervention proposal. The collection of information, design and proposal of the strategic plan has a semiannual time frame and is set from June to December 2024. The aim is to generate an innovative marketing proposal with the results, appropriate to the situation of the company.

**Keywords: commercial intelligence, digital channels, duo digital card, Bank.**

## INDICE

Resumen .....	2
Abstract .....	3
INTRODUCCIÓN .....	5
Tema .....	5
Problema.....	8
Objetivos .....	9
Justificación.....	10
MARCO TEÓRICO .....	13
Capítulo 1: Reinención digital, la inteligencia comercial y marketing bancario .....	13
La reinención digital y re-pensar al cliente .....	13
Necesidades de desarrollar nuevas experiencias digitales .....	14
Inteligencia comercial e innovación.....	14
El marketing en las entidades bancarias.....	15
Capítulo 2: Mejoras en los mercados online para usuarios y competitividad .....	17
Plan estratégico de marketing .....	17
Comportamiento de los usuarios de entidades bancarias.....	20
Competitividad para la atracción de usuarios a las entidades bancarias.....	21
Ventajas y desventajas de la banca digital para los clientes .....	22
El desafío de la brecha digital para los clientes .....	23
Capítulo 3: Canales, productos y recursos de las entidades bancarias .....	26
Las tarjetas digitales .....	30
La importancia de desarrollar un vínculo con el cliente .....	31
METODOLOGIA .....	33
RESULTADOS .....	35
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	50
DISCUSIÓN.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	72

# INTRODUCCIÓN

## Tema

La transformación digital ha revolucionado la forma en que las instituciones financieras interactúan con sus clientes. En este contexto, los canales digitales bancarios se han convertido en una herramienta fundamental para brindar servicios financieros de manera ágil, segura y conveniente. Se considera que la innovación de los canales y productos digitales se ha convertido en un factor clave para las entidades bancarias, ya que les permite adaptarse a las demandas cambiantes de los clientes y mantenerse a la vanguardia en un mercado altamente competitivo.

Se parte de la idea de que en la era digital en la que vivimos, la forma en que las instituciones bancarias interactúan con sus clientes ha experimentado una transformación significativa. Los canales digitales bancarios, como el homebanking, las aplicaciones de autogestión móviles, las billeteras virtuales y los sitios web, se han convertido en herramientas esenciales para brindar servicios financieros de manera rápida, segura y conveniente. Estos nuevos canales han revolucionado la manera en que los usuarios gestionan sus finanzas, permitiéndoles acceder a sus cuentas, realizar transacciones, pagar facturas y obtener información relevante, todo desde la comodidad de sus dispositivos electrónicos en todo momento.

La inteligencia comercial o business intelligence es un enfoque y/o cultura con la que deben contar las organizaciones en relación al manejo de la información para tomar mejores decisiones comerciales en tiempo real, generar nuevas oportunidades, analizar el comportamiento del cliente y mejorar sus experiencias; a partir de establecer objetivos alcanzables (Ahumada Tello y Perusquia Velasco, 2016). Por su parte, la innovación es una estrategia para enfrentar la competencia, ganar nuevos mercados e incrementar sus índices de productividad, y parte de la gerencia de marketing vital para mantener un mercado, consolidarlo y capitalizar otras ventajas competitivas (Marquez, 2003).

El trabajo final de carrera de posgrado tuvo como objetivo central buscar estrategias de mejoras en los canales digitales para la innovación de uno de los productos del Banco de Formosa S.A., generando específicamente la propuesta de tarjeta dúo digital bancarizada. Este banco surgió en 1961 y es el único banco con presencia en todos los rincones de la provincia. Desde 1995 actúa como agente financiero del Gobierno de la Provincia de Formosa y en la recaudación de sus rentas y la atención de las órdenes de pago de sus obligaciones. Su misión es brindar servicios financieros de calidad a nuestros clientes con una gestión responsable y eficiente, para ser una organización económica líder; elegida cada día por sus clientes.

Considerando las particularidades de la entidad bancaria de estudio, que se encontraría en un proceso de implementación de algunos recursos digitales de forma más tardía que algunos bancos ubicados en otros lugares de la Argentina. Se supone estratégicamente que al acompañarlo con un producto como la tarjeta de crédito; que es conocida y de uso frecuente, facilita la transición y uso por parte de los clientes de los canales digitales. Existen al menos tres factores propios de la situación del Banco de Formosa S.A.; que son los recursos del noroeste argentino, las dificultades para generar que el Internet llegue a todos los ciudadanos de esta región y que se trata de una entidad pública que tiene como clientes en gran porcentaje personas de edad adulta y adultos mayores. El desafío está dado en la modalidad de realización del cambio a la digitalización para que los clientes puedan acompañar el mismo sin brechas ni desfasajes.

Con respecto a los objetivos específicos se intenta realizar la integración de los distintos sectores para comenzar con el plan estratégico, analizar el comportamiento de los usuarios ante las nuevas tecnologías, sus mejoras y de los mercados online competitivos, y mediatizar el comportamiento de los usuarios ante las nuevas tecnologías utilizando los formatos tarjeta de débito y crédito en un producto dúo y con más beneficios. Este producto facilitaría el consumo y la realización de otras operaciones e incrementa las ventas de los productos, transferencias, pagos online por medio de los nuevos canales-productos digitales, aplicaciones de autogestión, página web del banco.

Para realizar este trabajo, se exploró en profundidad desde diferentes áreas y

referentes claves de la empresa, cuáles eran los canales digitales bancarios, examinando las tendencias actuales, los desafíos y las oportunidades que enfrentan las instituciones financieras en su búsqueda por ofrecer un producto digital excepcional. Se toma como modelo un Banco 100% online (Ueno Bank S.A.) de tecnología muy avanzada y que surge como propuesta en Paraguay.

La tarjeta virtual dúo como propuesta de producto innovador, ofrece una solución moderna y eficiente que combina la seguridad avanzada con la conveniencia y el control, beneficiando tanto a los consumidores como a las instituciones financieras. Al adoptar esta tecnología, los usuarios pueden disfrutar de una experiencia de pago más segura, flexible y sostenible, mientras que las instituciones financieras pueden optimizar sus operaciones y reducir costos asociados con el manejo de tarjetas físicas.

A nivel de desarrollo digital Ticnow (2023) considera favorable la transformación digital ha proporcionado a los bancos la capacidad de recopilar y analizar grandes cantidades de datos. Esto les permite comprender mejor el comportamiento de los clientes, identificar tendencias y personalizar servicios y ofertas según las necesidades individuales de los clientes.

Otras transformaciones generales bancarias, fueron la banca en línea donde se introdujeron servicios online y aplicaciones móviles han permitido a los clientes realizar transacciones, revisar saldos, pagar facturas y acceder a servicios financieros desde cualquier lugar- momento y dejando de lado la presencialidad; lo que ha cambiado la forma en que los clientes interactúan con sus cuentas bancarias. También la automatización de los procesos internos que han mejorado la eficiencia operativa de los bancos, como las tareas rutinarias y procesos administrativos pueden ser gestionados de manera más rápida y precisa a través de sistemas automatizados. Esto permite a las instituciones financieras centrarse en actividades más estratégicas y de valor agregado (Ticnow, 2023)

Se utiliza la metodología cualitativa de estudio de caso único; como modalidad prototípica de los cambios que debieron realizarse en los bancos y particularmente la unidad de análisis del caso es la entidad pública (con la que se firmó consentimiento de privacidad de parte de la información brindada). La estrategia metodológica se divide

además en tres etapas, la primera es diagnóstica, segunda de recopilación de la información y la tercera formulación de la propuesta y plan de intervención.

La búsqueda de información y las propuestas del plan estratégico es semestral desde junio a diciembre del 2024. Se busca generar con los resultados una propuesta innovadora de marketing, adecuada a la situación de la empresa.

El trabajo se estructura con las siguientes partes: planteo del problema, objetivos, justificación, marco teórico, metodología, resultados y diagnóstico, plan de implementación, discusión y por último la bibliografía.

## **Problema**

En el trabajo final de especialización se buscó lograr una visión integral de cómo la innovación en un producto bancaria que impactaría positivamente en la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la rentabilidad de las entidades bancarias por su facilidad de uso. Como preguntas problemas, se formularon a modo general: *“¿cómo mejor los productos digitales de la entidad bancaria en estudio como modelo prototípico?”*; y como específicas: *“¿cómo realizar la integración de los distintos sectores para comenzar con el plan estratégico?, ¿qué conceptos analizar del comportamiento de los usuarios ante las nuevas tecnologías, sus mejoras y de los mercados online competitivos?, ¿qué acciones se aplicarán para ofrecer servicios financieros innovadores a través de los canales digitales?, ¿cómo mediatizar el comportamiento de los usuarios ante las nuevas tecnologías utilizando un formato de producto ya conocido?”*.

Se considera que la transformación digital en el sector bancario ha mejorado la eficiencia, la accesibilidad, la personalización y la seguridad de los servicios financieros; pero presenta desafíos de análisis puntuales de entidades bancarias con sus particularidades, retos, gestión de la ciberseguridad y la adaptación a un entorno tecnológico que se encuentra en constante cambio (Ticnow, 2023).

## **Objetivos**

### **Objetivo general:**

- Buscar estrategias de mejoras en los canales digitales para la innovación de uno de los productos del Banco de Formosa S.A., generando específicamente la propuesta de tarjeta dúo digital bancarizada.

Teniendo en cuenta la metodología SMART como forma de definir objetivos, se plantean los específicos utilizando esta modalidad cuyas características básicas son: específicos (Specific), medible (Medible), alcanzable (Achievable), realista (Realistic) y de duración limitada (Time-bound). La abreviatura SMART, que fue descrita por primera vez por el autor G. T. Doran (1981; Kotler, 2008).

### **Específicos:**

- 1) Específico: Realizar la integración de los distintos sectores para comenzar con el plan estratégico.

Medible: Recabar información para el diagnóstico de los canales digitales actuales y su integración desde áreas de la gerencia comercial, de sistemas, control interno y departamento de marketing.

Alcanzable: Estimar los recursos financieros necesarios para la implementación del proyecto.

Relevante: Planificar acciones de marketing y promociones de los canales digitales para que los utilicen los clientes y para el lanzamiento de productos.

Temporal: Realizar el diagnóstico de las áreas y canales en un mes para mejorar los mismos.

- 2) Específico: Analizar el comportamiento de los usuarios ante las nuevas tecnologías, sus mejoras y de los mercados online competitivos.

Medible: Realizar mediciones de la cantidad de clientes que se van sumando por mes al uso de los canales digitales.

Alcanzable: Ofrecer capacitaciones a los empleados del banco y a los clientes sobre el uso de los canales digitales.

Relevante: Actualizar los canales digitales para mejorar la atención a los clientes.

Temporal: Llevar a cabo un plan de cinco etapas (generar información, actualizar los canales, nuevo diseño, promociones y análisis de resultados) en dos meses como máximo de implementación. Luego continuar con la promoción de los servicios digitales y la inducción de los clientes a los mismos.

- 3) Específico: Mediatizar el comportamiento de los usuarios ante las nuevas tecnologías utilizando los formatos tarjeta de débito y crédito en un producto dúo y con más beneficios.

Medible: Realizar controles de las transacciones y otros usos de la nueva tarjeta.

Alcanzable: Ofrecer de manera gratuita a los clientes del banco la tarjeta dúo.

Relevante: Obtener datos específicos sobre la cantidad de activaciones y transacciones.

Temporal: Completar la recolección de datos y análisis de los resultados en un periodo de tres meses.

## **Justificación**

La justificación de esta propuesta de trabajo radica en dos cuestiones. La primera (como se mencionó en la introducción), existen al menos tres factores propios de la situación del Banco de Formosa S.A. que han demorado la digitalización de los canales; al considerar las particularidades de los recursos del noroeste argentino, las dificultades para generar que el Internet llegue a todos los ciudadanos de esta región y que se trata de una entidad pública que tiene como clientes en gran porcentaje personas de edad adulta y adultos mayores. El desafío está dado en la modalidad de realización

del cambio a la digitalización para que los clientes puedan acompañar el mismo sin brechas ni desfases.

La segunda cuestión, parte de tener en cuenta la familiaridad de la mayoría de las personas con las tarjetas de crédito y de débito de las entidades bancarias; que se ofrecen por lo general dentro de un paquete con la cuenta de pesos y dólares, se propone un modelo que integre en una credencial ambas tarjetas. Esto permitirá luego interiorizarse en el uso de los medios digitales a quien no tenga conocimientos y continuar disponiendo con mayor facilidad de esos servicios a quienes ya estén acostumbrados a utilizarlos.

Desde los aportes teóricos se fundamenta la propuesta en que el sector financiero ha cambiado la forma en que las instituciones bancarias operan, interactúan con los clientes y ofrecen sus diferentes servicios, por la necesidad de adoptar y utilizar tecnologías digitales para mejorar y optimizar las operaciones internas, la prestación de servicios y la interacción con los clientes. Esto implicó la integración de tecnologías emergentes y la reevaluación de los modelos de negocio tradicionales para lograr adaptarse a un entorno cada vez más digital y cambiante (Ticnow, 2023).

### **Importancia y viabilidad de la investigación**

La importancia de la propuesta está en la importancia del Banco Formosa S.A. para esta provincia y región; junto a la necesidad de actualización de los recursos, canales y productos digitales acompañando a los clientes en su utilización. El Banco Formosa S.A. es el único banco con presencia en todos los rincones de la provincia y desde 1995 actúa como agente financiero del Gobierno de la Provincia de Formosa para la recaudación de sus rentas y la atención de las órdenes de pago de sus obligaciones. Cuenta con un total de veinte sucursales (7 en la capital, 12 en el interior y 1 en Bs As) y ciento cuarenta cajeros automáticos en un 90% del total disponible en la provincia; de los cuales 18 cajeros automáticos con paneles solares.

Luego del hito de la instalación de los primeros paneles solares en los cajeros

automáticos de las localidades de Lamadrid y Guadalcázar en el oeste de Formosa, en 2023 ampliamos el alcance de esta iniciativa con un total de 18 lobbies con 29 cajeros automáticos (21% del total) que cuentan ya con este sistema híbrido de energía renovable; lo que permite brindar un servicio constante y eficiente evitando interrupciones con impacto directo en la inclusión financiera de nuestra comunidad. Si bien el año 2023 se vió signado por la confluencia de dos sucesos; la sequía que afectó al sector agroexportador en un contexto donde la escasez de divisas atentando el desempeño económico en general y comprometiendo el cumplimiento de las metas con el Fondo Monetario Internacional (FMI) en el marco del acuerdo de Facilidades Extendidas firmado en 2022. A esta coyuntura, se le sumó durante la segunda parte del año la incertidumbre política como consecuencia de una contienda electoral compuesta como pocas veces se había visto en nuestro país, por tercios, en un contexto en el cual la economía profundizó sus desequilibrios macroeconómicos. En esta situación, fomentar la posibilidad de consumo con un nuevo producto accesible resulta de utilidad para promover la circulación de dinero y de trabajo de manera física y digital. Además, se ofrece a los clientes un nuevo beneficio de uso práctico para ponerlo en contacto con otros canales digitales. La tarjeta virtual dúo ofrece una solución moderna y eficiente que combina la seguridad avanzada con la conveniencia y el control, beneficiando tanto a los consumidores como a las instituciones financieras. Al adoptar esta tecnología, los usuarios pueden disfrutar de una experiencia de pago más segura, flexible y sostenible, mientras que las instituciones financieras pueden optimizar sus operaciones y reducir costos asociados con el manejo de tarjetas físicas.

La viabilidad de la propuesta está dada por la situación de que trabajo en el Banco de Formosa S.A. desde hace dieciséis años, primero en el área de cuentas corrientes, recaudaciones, análisis crediticio, canales digitales y marketing y actualmente en el departamento de transformación digital. En síntesis, me resulta disponible y viable tanto el acceso a la información, como la posibilidad de poner en marcha nuevos proyectos y productos.

# MARCO TEÓRICO

## Capítulo 1: Reinención digital, la inteligencia comercial y marketing bancario

En este capítulo se presentan los temas de la reinención digital que si bien era una estrategia que avanza entre las empresas bancarias y otras; se vió acelerado su incrementación y uso con la pandemia COVID-19. Otros aspectos que se trabajan son la necesidad de nuevas estrategias digitales, la inteligencia comercial y la innovación, y las particularidades del marketing en las entidades bancarias.

### La reinención digital y re-pensar al cliente

Para competir y prosperar frente a la disrupción, las organizaciones deben adoptar lo digital y en las últimas dos décadas, las empresas han estado trabajando a través de un sistema digital progresivo sobre sus procesos (Pagani, 2013).

A mediados de la década de 2000, a medida que las tecnologías digitales se volvieron más sofisticadas, las organizaciones comenzaron a integrar la digitalización en todas las funciones. Dentro de las redes de valor cambiantes, las ganancias y las ventajas competitivas de la participación residen dinámicamente en puntos de control que son las posiciones de mayor valor y/o poder. Las empresas que ocupan estas posiciones tienen un gran control sobre cómo opera la red, cómo se redistribuyen los beneficios y cómo esto influye en la ejecución de una estrategia de negocio digital. Se considera que las innovaciones pueden cambiar las redes de valor de redes estáticas integradas verticalmente a redes más acopladas sirve como estrategia empresarial digital (Pagani, 2013).

Actualmente priman las iniciativas omnicanal y de clientes reflejan una transformación digital de las organizaciones, como reinención digital que implica la combinando múltiples tecnologías, incluida la nube, cognitivo, móvil y el Internet de las cosas. Este último término refiere a la red colectiva de dispositivos conectados y a la tecnología que facilita la comunicación entre los dispositivos y la nube, así como entre

los propios dispositivos.

El cumplimiento de la experiencia implica la provisión directa de productos o servicios, o la orquestación de productos o servicios de organizaciones asociadas a través de un ecosistema empresarial. Las empresas exitosas reinventadas digitalmente establecen una plataforma de compromiso para sus clientes, actuando como facilitador, conductor y socio (Pagani, 2013).

### **Necesidades de desarrollar nuevas experiencias digitales**

Las organizaciones necesitan desarrollar nuevos conocimientos y digitalizar productos, servicios y procesos que les ayuden a redefinir la experiencia del cliente. Ellos aumentarán estos pasos aplicando análisis predictivo, computación cognitiva e IoT (Internet of Things). De este modo, la automatización y digitalización sirven para crear un entorno operativo totalmente integrado, flexible y ágil necesario para respaldar y permitir experiencias profundas.

Por otra parte, las organizaciones tuvieron que establecer nuevas formas de trabajar. Las empresas líderes identifican, retienen y construyen lo necesario para crear y sostener una organización digital. Además de la innovación, incorporando pensamiento de diseño, trabajo ágil y experimentación valiente. Uno de los puntos clave es cómo evolucionan las prioridades de los clientes, buscando oportunidades para crear plataformas de participación en beneficio de sus clientes, sus socios y de ellos mismos (Pagani, 2013).

### **Inteligencia comercial e innovación**

La inteligencia comercial se define como al conjunto de estrategias, acciones y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa (Ahumada-Tello et al.,

2012). La gestión del conocimiento donde se sustentan estas estrategias que permiten seguir un conjunto de acciones que la empresa inteligente puede emprender, y que le conceden una ventaja sobre sus competidores. De este modo da un valor agregado a los servicios o productos que son consecuencia de estas acciones desarrollan una eficiencia en su producción y una eficacia en su funcionamiento que difícilmente pueden ser replicadas por aquellas que no tienen los procesos o estrategias definidas (Larson, 2009; Ahumada Tello y Perusquia Velasco, 2016).

Las acciones de inteligencia de negocios se involucran con los sistemas de información (Deng y Chi, 2012, Elbashir et al., 2011; Ahumada Tello y Perusquia Velasco, 2016), con los procesos de innovación (Medellín Cabrera, 2010; Chesbrough, 2011; Ahumada Tello y Perusquia Velasco, 2016) y con el desarrollo de procedimientos para generar un proceso de toma de decisiones Ahumada Tello y Perusquia Velasco, 2016).

La innovación se define como las acciones u operaciones que promueven la mejora de cualquiera de los productos o servicios que produce la empresa (Chesbrough, 2011; Ahumada Tello y Perusquia Velasco, 2016), pudiendo ser estos de tipo tecnológico, operacional, administrativo o de estrategia empresarial (Chesbrough, 2010; Ahumada Tello y Perusquia Velasco, 2016).

Los procesos de toma de decisión forman parte de la operativa de la gerencia llega a determinar las acciones a seguir, si estos son elaborados en base a una metodología preestablecida o si existen lineamientos que apoyen la evaluación de los resultados de las mismas (Chaabouni y Triki, 2013; Ahumada Tello y Perusquia Velasco, 2016). Se trata entonces de mecanismos, documentos, procesos y políticas que promueven la toma de decisiones inteligentes en la organización (Moss y Atre, 2003; Ahumada Tello y Perusquia Velasco, 2016).

### **El marketing en las entidades bancarias**

Las tecnologías digitales están transformando rápidamente el Sector Bancario, trayendo innovaciones, menos burocracia, mayor agilidad, información y servicios de calidad. Como resultado, hay un nuevo tipo de consumidor y es necesario que las

empresas entreguen más valor.

La tecnología es un elemento clave en la búsqueda de particularidades y ventajas competitivas, que diferencien favorablemente la empresa de los competidores y en su supervivencia. La tecnología de información en el período actual es crucial para lograr los objetivos de las instituciones (Fitzgerald et al. 2013).

La importancia de la digitalización no puede anular la experiencia del usuario o cliente, que empiezan a crear junto con la empresa. Los fundamentos tecnológicos son adecuados para mejorar la calidad, si esto no ocurre, las causas deben ser analizadas (Pagani, 2013).

Todos los modelos de negocio están siendo instigados al uso masivo de nuevas tecnologías, el mercado está más conectado y las empresas necesitan ser incluidas en este mundo (Pagani, 2013).

## **Capítulo 2: Mejoras en los mercados online para usuarios y competitividad**

En este capítulo se definen y explican los conceptos de plan estratégico de marketing, las características centrales de los comportamientos de los usuarios y la competitividad de los bancos para atraerlos. Además, se hace referencia a las ventajas y desventajas de la banca digital, y los desafíos de cada una que tienen las entidades bancarias por la brecha digital de los clientes.

### **Plan estratégico de marketing**

Los avances tecnológicos han jugado un papel relevante en los diversos sectores de la economía por lo que las entidades bancarias deben buscar estructuras adecuadas ante la nueva realidad. Asociado a internet, el uso intensivo de la información determina el nivel de contacto que los Bancos obtendrán con el público con el que trabajan (consumidores, proveedores, competidores, etc.) y que este contacto sea claro y objetivo (Kotler y Keller, 2012). La información debe ser comunicada en el momento adecuado, y de tal manera que esta sea útil y precisa.

Araújo (2017) menciona que las organizaciones se están acercando a los negocios de gestión de procesos como motor determinante de la transformación digital, estimuladas por la obligación de la velocidad y agilidad, así como la búsqueda de las habilidades habituales de eficiencia y optimización.

Un proyecto de transformación digital aborda muchos factores de una empresa, si no todos, de actividades y procesos comunes al negocio, como la forma en que la empresa mejora su ecosistema organizacional, del mismo modo todos los activos relacionados: clientes, automatización de ventas, generación de contenidos digitales, etc. (García, 2018). Comparten la misma opinión Berman, Korsten y Marshall (2017) de IBM Institute for Business Value, para los autores, la digitalización es traducir datos y procesos analógicos en datos y procesos digitales.

Por lo que es la redefinición que busca el compromiso mutuo del público con la empresa, combinando productos y/o servicios para satisfacer los deseos de los clientes. La transformación digital se puede realizar en cinco esferas de actividades comerciales: clientes (aprovechar la red de clientes), competencia (establecer plataformas, no solo productos), datos (convertir datos en activos), innovación (innovar a través de la experimentación rápida) y valor (adecuación de la propuesta de valor del negocio) (Toniut, 2022).

Las innovaciones tecnológicas en el ámbito bancario han tenido un gran impacto en el campo del marketing. Estos son algunas de las innovaciones tecnológicas más relevantes en marketing que se han implementado en la industria bancaria (Toniut, 2021):

- Banca en línea y aplicaciones móviles: Los bancos han desarrollado plataformas en línea y aplicaciones móviles que permiten a los clientes acceder a sus cuentas, realizar transacciones y gestionar sus finanzas desde cualquier lugar y en cualquier momento. Esto ha abierto nuevas oportunidades para el marketing, ya que los bancos pueden enviar notificaciones personalizadas, ofrecer promociones especiales y brindar una experiencia más conveniente y accesible a sus clientes.
- Pagos electrónicos: Pagos móviles, Código QR y billeteras digitales. Los avances en tecnología de pagos han permitido el desarrollo de soluciones como Apple Pay, Google Pay y Samsung Pay, que permiten a los clientes realizar pagos rápidos y seguros utilizando sus dispositivos móviles. Los bancos pueden aprovechar estas tecnologías para promover ofertas y programas de lealtad, brindando una experiencia de compra más fluida y conveniente para sus clientes. Los pagos QR bancarios son una forma de transacción financiera que involucra el uso de códigos QR para facilitar el intercambio de fondos entre cuentas bancarias. Funcionan de manera similar a los pagos QR estándar, pero en lugar de estar asociados con comerciantes individuales, los pagos QR bancarios permiten a los clientes realizar transferencias de dinero entre sus cuentas bancarias y las de otros usuarios.
- Personalización y análisis de datos: Los bancos han mejorado su capacidad para recopilar y analizar grandes cantidades de datos sobre los patrones de gasto,

preferencias del cliente y comportamiento en línea. Utilizando herramientas de análisis avanzadas, los bancos pueden ofrecer ofertas y promociones personalizadas basadas en los intereses y necesidades individuales de cada cliente. Esto les permite mejorar la relevancia de sus campañas de marketing y aumentar la participación del cliente.

- Chatbots y asistentes virtuales: Los chatbots y asistentes virtuales se han convertido en herramientas comunes en el servicio al cliente bancario. Estas soluciones basadas en inteligencia artificial pueden responder preguntas frecuentes, proporcionar información sobre productos y servicios, y ayudar a los clientes a resolver problemas. Además de su función de servicio al cliente, los chatbots también se utilizan para brindar recomendaciones personalizadas y promociones específicas, mejorando la experiencia del cliente y aumentando la eficacia del marketing.
- Redes sociales y marketing digital: Los bancos están utilizando cada vez más las redes sociales y las estrategias de marketing digital para interactuar con los clientes y promocionar sus productos y servicios. A través de plataformas como Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn, los bancos pueden compartir contenido relevante, lanzar campañas publicitarias específicas y establecer una comunicación directa con los clientes. Además, el marketing de influencia se ha vuelto popular, donde los bancos colaboran con influencers para promocionar sus servicios y llegar a nuevas audiencias.
- Tarjeta digital: Una tarjeta digital 100% en línea es una tarjeta que se puede solicitar, gestionar y utilizar completamente a través de internet, sin necesidad de visitar una sucursal bancaria o recibir una tarjeta física por correo. Este tipo de tarjeta suele estar vinculada a una cuenta bancaria en línea y ofrece una variedad de funciones sin la necesidad de una tarjeta física tradicional.
- Atención remota bancaria: la atención remota bancaria es un servicio que permite a los clientes recibir asistencia, realizar transacciones y acceder a servicios bancarios a través de canales remotos, como el teléfono, el chat en línea, el correo electrónico o videoconferencias. Este tipo de atención es proporcionada por empleados del banco

que están capacitados para ayudar a los clientes con una variedad de consultas y necesidades financieras sin que estos tengan que visitar una sucursal física.

- Terminales inteligentes bancarios: Los terminales inteligentes pueden ser cajeros automáticos avanzados que ofrecen funciones adicionales más allá de las transacciones de retiro y depósito de efectivo. Pueden permitir a los clientes pagar facturas, transferir dinero entre cuentas, comprar cheques de viajero, imprimir estados de cuenta, recargar tarjetas prepagadas y más. Estas herramientas multifuncionales permiten a los clientes realizar una variedad de transacciones y acceder a servicios financieros de forma rápida, conveniente y segura. Estos dispositivos están diseñados para mejorar la experiencia bancaria tanto para los clientes como para los bancos.
- Seguridad cibernética bancaria: es un aspecto crítico para la protección de los datos y los activos financieros de los clientes en el entorno digital. Dado que los bancos manejan grandes cantidades de información confidencial y procesan transacciones financieras sensibles, es fundamental que implementen medidas sólidas de seguridad cibernética para protegerse contra amenazas como el robo de datos, el fraude financiero, el malware y los ataques cibernéticos.

Lo mencionado son algunas de las innovaciones tecnológicas en marketing que se han implementado en la industria bancaria. A medida que la tecnología sigue evolucionando, es probable que veamos nuevas soluciones y enfoques en el futuro (Toniut, 2021).

### **Comportamiento de los usuarios de entidades bancarias**

En este marco de la banca digital y la banca móvil ha emergido una transformación dinámica entre empresas y consumidores. Esta evolución, impulsada por el auge y desarrollo de aplicaciones de banca móvil y la omnipresencia de la Internet, ha permitido ofrecer servicios financieros más accesibles y habituales. Los nativos digitales, con una familiaridad inherente hacia estas tecnologías, tienen el potencial de influir significativamente en la percepción y resultados de la banca móvil (Condori Gutierrez, Ramirez Coa, Ojeda Villegas, Quispe Aymaya, Huanca Irahola, y Rojas

Gutierrez, 2023).

En América Latina, la adopción de la banca digital y móvil ha mostrado un crecimiento acelerado, impulsada por la penetración de Internet por un lado y la familiaridad con tecnologías móviles por otro. Pero fueron surgiendo preocupaciones relacionadas a la seguridad en las transacciones y la privacidad de datos que muchas veces obstaculizan la percepción de los clientes y el uso de los canales digitales (Condori Gutierrez, et. al., 2023).

Para optimizar la experiencia de los clientes y propiciar el uso de los canales digitales, se considera importante la experiencia de usuario y educar sobre prácticas seguras en el ámbito digital bancario (Condori Gutierrez, et. al., 2023). La tecnología financiera (FinTech) es el futuro de los servicios financieros en un mundo en constante transformación, donde todo continúa desarrollándose y mejorando.

### **Competitividad para la atracción de usuarios a las entidades bancarias**

Según el nivel de competencia de la empresa en el uso de Internet provoca ventajas competitivas de diferenciación, reducción de costes, innovación y crecimiento (Kane et al. 2015). Para los autores, las ventajas competitivas de internet están al alcance (capacidad de acceder y conectar a las personas), la gran cantidad de información disponible sobre los clientes y el compromiso.

Por lo que diferencia a las empresas es cómo absorben e incorporan la información y la utilizan con fines comerciales. Las empresas aprovechan cada vez más internet y sus sitios web para generar publicidad a clientes potenciales sobre la misma y sus productos y/o servicios, buscando la interacción directa entre la empresa y los clientes, eliminando intermediarios (Kane, et al. 2015).

## **Ventajas y desventajas de la banca digital para los clientes**

La transformación digital ha traído consigo un cambio en la forma en que los consumidores interactúan con sus finanzas. García (2021; Condori Gutierrez, et. al., 2023) detalla las múltiples ventajas que la banca electrónica ha introducido en la vida de sus usuarios, tales como:

- Ahorro de tiempo: la banca digital elimina la necesidad de visitar físicamente las sucursales bancarias, lo que se traduce en menos tiempo en filas o esperando ser atendido.
- Ahorro de dinero: se reducen o eliminan ciertos costes asociados con las transacciones bancarias tradicionales.
- Disponibilidad constante: la banca digital está disponible las 24 horas del día, permitiendo a los usuarios acceder a sus cuentas y realizar transacciones en cualquier momento.
- Facilidad de uso: las interfaces de usuario son intuitivas, facilitando la realización de operaciones bancarias.
- Seguridad en transacciones: al eliminar la necesidad de manejar dinero en efectivo, se reduce el riesgo de robos físicos. Además, las plataformas digitales suelen contar con sistemas de autenticación robustos.
- Notificaciones: las plataformas de banca digital suelen enviar notificaciones en tiempo real sobre cualquier actividad en la cuenta. No obstante, la adopción de la banca digital también presenta ciertos desafíos.

Por otra parte, algunas desventajas son:

**Límites en transacciones:** dependiendo de la entidad bancada, puede haber un límite en el número o el monto de las transacciones realizadas mensualmente.

**Riesgo operacional:** vulnerabilidad a ciberataques o fraudes electrónicos. La desconfianza hacia la banca digital y la banca móvil, ha generado por su parte críticas y

preocupaciones

Interrupciones del servicio: posibles caídas del sistema que pueden interrumpir una transacción o el acceso a la cuenta. Estas ventajas y desventajas ilustran el equilibrio que las instituciones financieras deben alcanzar al ofrecer servicios digitales.

Según Lodeiros (2021; Condori Gutierrez, et. al., 2023), el auge de la banca digital ha impulsado una transformación en el marketing bancario. Ahora, más que nunca, los bancos se centran en el cliente, buscando no sólo satisfacer, sino también deleitar a sus usuarios con servicios de calidad y eficientes. En este nuevo paradigma, la satisfacción del cliente es primordial, y los bancos buscan ofrecer servicios que generen lealtad y promuevan la adopción de todas las herramientas disponibles.

Arthur (2015; Condori Gutierrez, et. al., 2023) destaca la creciente influencia de las grandes empresas tecnológicas y cómo su control en el ámbito digital puede tener repercusiones en el sector financiero. La preocupación radica en la manera en que estas empresas tecnológicas manejan y se benefician de la información personal de los usuarios, especialmente en una época en la que la data es vista como el nuevo oro (Pérez, 2022; Condori Gutierrez, et. al., 2023) arroja luz sobre este fenómeno, señalando que el 63% de las personas todavía prefiere realizar sus transacciones bancarias en sucursales físicas. Esta preferencia puede atribuirse a múltiples factores, como la confianza en métodos tradicionales, la falta de familiaridad con la tecnología o preocupaciones específicas sobre la seguridad en línea.

### **El desafío de la brecha digital para los clientes**

Se considera que el desafío persistente en la era de la conectividad cada vez más digitalizada avanza, generando una brecha digital, que es uno de los principales obstáculos para lograr una inclusión total. Esta brecha no solo es evidente entre zonas urbanas y rurales, sino que también se manifiesta en distintas dimensiones (Condori Gutierrez, et. al., 2023):

- Acceso a la tecnología: como la primera y más evidente manifestación de esta

brecha es la diferencia entre quienes tienen acceso a dispositivos y conexión a Internet y quienes no lo tienen. Esta diferencia puede deberse a factores económicos, geográficos o ambos.

- Habilidades digitales: no basta con tener un dispositivo y conexión; es crucial saber cómo usar las herramientas digitales. Las personas mayores, por ejemplo, a menudo encuentran desafíos para adaptarse a las tecnologías emergentes, y esto puede limitar su capacidad para aprovechar al máximo los beneficios de la digitalización.
- Infraestructura: las zonas rurales, como se mencionó, a menudo carecen de la infraestructura necesaria para ofrecer conexiones rápidas y estables. Esto no solo impide el acceso a la banca digital, sino que también limita las oportunidades educativas, empresariales y de entretenimiento.
- Costos asociados: aunque el precio de los dispositivos ha disminuido con el tiempo, todavía puede ser prohibitivo para ciertos grupos demográficos. Además, los costos asociados con la conexión a Internet, especialmente en zonas donde no hay competencia entre proveedores, pueden ser un impedimento.
- Conciencia y educación: a veces, las personas no utilizan herramientas digitales simplemente porque no están al tanto de sus beneficios o no tienen la formación necesaria para usarlas adecuadamente.

Para abordar estos desafíos, es esencial que los gobiernos, junto con el sector privado y las organizaciones no gubernamentales, trabajen conjuntamente para desarrollar estrategias que fomenten la inclusión digital con inversiones en infraestructura, programas educativos y campañas de concientización. A nivel global, el cierre de la brecha digital no solo es una cuestión de justicia y equidad, sino que también es esencial para el desarrollo socioeconómico de las naciones (Condori Gutierrez, et. al., 2023).

Según Solarz y Swacha-Lech (2021; Condori Gutierrez, et. al., 2023) afirman que la presencia de la generación de los millennials (abarcando aquellos nacidos entre 1980 y 1995), ha sido un factor de gran relevancia. Esta generación muestra una apreciación significativa por las nuevas tecnologías y, en general, tiene una marcada

inclinación hacia la búsqueda de comodidad. Del mismo modo, la generación actual tiene como prioridades la agilidad, la facilidad y la comodidad en todas las áreas posibles.

### **Capítulo 3: Canales, productos y recursos de las entidades bancarias**

En este capítulo se explican algunas de las nuevas tecnologías, productos y canales digitales utilizados para llegar a los usuarios y recoger información/datos sobre la productividad de las mismas. Otros de los temas abordados son las tarjetas digitales y la importancia del vínculo con el cliente.

#### **Nuevas tecnologías para las entidades bancarias y canales digitales**

Existen nuevas tecnologías que permiten el análisis masivo de datos (Big Data), un registro descentralizado (Blockchain) o el cómputo de datos en la nube (Cloud Computing) reciben el nombre de “nuevas tecnologías bancarias” (Alvarez, 2021).

Aproximadamente el 26% del presupuesto se destina a tecnologías innovadoras que mejoren la posición competitiva, el customer-digital-experience y la eficiencia operativa. Uno de los aspectos más positivos que la digitalización ha tenido en la banca es la reducción de coste y, por ende, la mejora de la rentabilidad. Las entidades que aplican de forma intensiva las nuevas tecnologías bancarias presentan una mayor rentabilidad por activo (ROA) y por patrimonio neto (ROE) que las que implementan de forma más limitada. De igual forma, los bancos con un mayor grado de digitalización están capacitados para generar mayores ingresos con respecto a su nivel de activos (Alvarez, 2021).

Se considera que por la automatización de procesos pueden prestar menos atención a tareas meramente administrativas para centrarse en su relación con el consumidor, lo cual repercutirá en un aumento de la captación y vinculación de clientes y en una menor tasa de deserción (Solas 2020; Alvarez, 2021).

La revista de la Industria 4.0. A pesar de que existen multitud de nuevas tecnologías susceptibles de integrar en la estructura y funcionamiento de los bancos, algunos estudios (EY; 2018) consideran como las más disruptivas el Big Data, la

Inteligencia Artificial (IA), el Blockchain y el Cloud Computing. Los servicios financieros se han caracterizado por ser uno de los referentes en cuanto a inversión tecnológica se refiere, más concretamente la relacionada con el procesamiento de datos. Las entidades bancarias manejan 1,9 petabytes de datos (1.900 terabytes). De ahí la utilidad del Big Data, tecnología que posibilita almacenar y analizar de forma ágil e incluso a tiempo real un conjunto de datos o combinaciones de conjuntos de datos cuyo volumen, complejidad, variabilidad y velocidad de crecimiento dificultan su análisis, gestión o procesamiento por medio de tecnologías convencionales. Con la digitalización, una de las principales metas de los bancos es lograr la capacidad para analizar cantidades ingentes de datos para ofrecer mejores servicios y productos a sus clientes y potenciar la cada vez más relevante customer experience (Alvarez, 2021).

Según Solas (2019; Alvarez, 2021) la nueva tecnología bancaria la adopción e impacto de las nuevas tecnologías en banca permitió y continua en ese proceso de analizar patrones de comportamientos y reducir la tasa de intención de cambio, mejorando la fidelidad de los clientes. Más del 80% de los clientes no tiene problema en compartir sus datos y que los bancos se aprovechen de los mismos para mejorar el servicio siempre que se traduzca en una mejor experiencia por parte del usuario. Del mismo modo, el big data facilita la segmentación de clientes mediante la utilización de algoritmos, facultando a los bancos una mejor comprensión de las necesidades del cliente y buscar la forma óptima de satisfacerlas. Con la ayuda de modelos predictivos con el cliente en el centro de la lógica del negocio, incluyendo datos no financieros, los bancos son capaces de analizar masivamente los datos que tienen para adaptarse y ofrecer productos financieros que se ajusten a las demandas de cada cliente y, por ende, mejorar su experiencia.

Otra de las aplicaciones del big data en los servicios bancarios reside en una mayor precisión en la evaluación crediticia de los clientes. Por medio de un profundo análisis de los patrones de gasto e historial crediticio del cliente, se puede llevar a cabo una evaluación más precisa del riesgo que conlleva, por ejemplo, concederle un préstamo. La tecnología big data posibilita a los bancos identificar de manera temprana movimientos y patrones de comportamientos no habituales o sospechosos de sus clientes. A través de un análisis intensivo de los datos es más fácil detectar comportamientos delictivos o fraudulentos. Así mismo, la detección de estos hechos

permite la prevención de otros problemas como el blanqueo de capitales o el uso ilícito de tarjetas de crédito. A pesar del enorme potencial de esta tecnología, no está exenta de riesgos. La acumulación de información tiene rendimientos decrecientes y únicamente analizando de la manera adecuada los datos los bancos serán capaces de generar una ventaja competitiva (Alvarez, 2021)

La inteligencia artificial (IA) es otra de las tecnologías cuyo impacto en los servicios bancarios puede ser enorme y se está usando sistemas informáticos y aplicando técnicas matemáticas a los datos (permite automatizar la toma de decisiones y ejecución de procesos). De acuerdo con un estudio elaborado por las principales instituciones financieras mundiales, las herramientas habilitadas para la inteligencia artificial generarán 2.900 millones de euros a las empresas en 2021 y en el caso de los bancos una reducción del 22% en los costes operativos. Actualmente, las aplicaciones de la IA en la banca son bastante limitadas, aunque se espera que la gama de oportunidades que ofrezca en el futuro sea mucho mayor. Tiene potencial para cambiar la interacción con los usuarios que demanden servicios financieros. Los asistentes personales, basados en esta tecnología, son ya una realidad. Multitud de bancos hacen uso ya de chat-bots y asistentes de voz en su relación con el cliente, interactuando con ellos para resolver cualquier duda o problema. Los avances en el procesamiento del lenguaje, análisis de sentimientos y emociones y el aprendizaje automático permiten mantener conversaciones avanzadas con los chat-bots y solucionar consultas complejas (Alvarez, 2021)

El potencial de los asistentes digitales en los servicios financieros va desde simples consultas hasta su implementación para un asesoramiento financiero inteligente, lo cual es posible gracias a los robot-advisors. Se trata de sistemas basados en la IA que permiten ofrecer productos y servicios conforme a nuestras necesidades, avisar de pagos pendientes o próximos y aconsejar, basándose en nuestros patrones de gasto, sobre cómo mejorar la capacidad de ahorro (Alvarez, 2021).

El blockchain es otra tecnología de datos que facilita la gestión de la información de forma segura con un registro distribuido, descentralizado y sincronizado. Esta tecnología de almacenamiento y transmisión de datos, en la que se basan las criptomonedas o divisas digitales, es una tendencia que se está convirtiendo en

el núcleo de las aplicaciones financieras (Alvarez, 2021). Aunque los expertos advierten de que la tecnología blockchain es tremendamente compleja y se encuentra aún en fase de desarrollo, coinciden en que tiene un enorme potencial y consideran que será la principal herramienta en el sector financiero y bancario en los próximos años. Esta tecnología tiene aplicaciones para todo tipo de industrias, aunque es en el sector financiero donde, según algunos estudios (Accenture, 2017; Alvarez, 2021), su utilización permitirá ahorrar hasta un 30% de los costes totales.

Los beneficios y ventajas que aporta el Blockchain a la industria, son las funciones de crowdfunding sin intermediario; una persona publica su idea y gracias al código desplegado por esta tecnología es posible solicitar una determinada cantidad de dinero que, si se alcanza en un el plazo señalado, se envía al destinatario. Por ende, podemos ver que los smart contracts permiten prescindir de los bancos como intermediarios en determinadas operaciones. Por otro lado, existe la posibilidad de apoyarse en esta tecnología para la emisión de monedas propias (Alvarez, 2021).

Por su parte, el Instituto de Estándares y Tecnología (NIST) define cloud computing como un modelo para habilitar acceso ubicuo, conveniente y bajo demanda por medio de la red a un pool compartido de recursos computacionales configurables que pueden ser rápidamente provisionados y liberados con un esfuerzo mínimo de administración o de interacción del proveedor. Uno de los grandes motivos por los que la industria bancaria apuesta por esta tecnología es que contribuye a un mayor control sobre los datos, procesos y operaciones. Los bancos podrán cerrar acuerdos cooperativos con los principales proveedores de tarjetas, Visa y MasterCard, que permitan pagos online o a través de dispositivos con la misma calidad y seguridad con la que venían operando durante las últimas décadas. También las entidades pueden valerse de los beneficios de estas tecnologías para reestructurar sus estrategias de marketing, ya que utilizando los datos recogidos en la nube pueden realizar un análisis más detallado de cada nicho o segmento del mercado y de las necesidades que requieren (Alvarez, 2021).

El cloud computing se ha convertido en una tecnología clave para el desarrollo de nuevos servicios financieros y para la configuración de nuevas formas de colaborar con terceros y competir en el ecosistema digital. La flexibilidad y rapidez en la

comercialización de productos y servicios en el mercado son claves del éxito en el sector, y el cloud computing es la tecnología idónea para lograr ambas. Las entidades necesitan la tecnología de la nube para poder competir con nuevos players, los cuales no quedan sujetos a la regulación bancaria y son más eficientes en el aprovechamiento y gestión de sus datos (Alvarez, 2021).

### **Las tarjetas digitales**

La diversificación de las líneas tradicionales de negocio en las entidades financieras y en las empresas de la distribución comercial ha generado la confluencia de sus respectivos intereses, de forma que la tendencia en ambos sectores es la de suministrar al cliente una oferta global, caracterizada por la integración de las funciones de distribución y de financiación. La última manifestación de esta tendencia la constituye el desarrollo del comercio electrónico. A nivel internacional, las tarjetas de débito y crédito y las carteras digitales son los métodos de pago para e-commerce más populares, pero otros métodos de pago, como las transferencias bancarias y el pago en efectivo contra reembolso o COD, siguen siendo populares en determinadas regiones (Bernal, 2000).

En Internet, como red abierta de comunicaciones y transacciones a través de la combinación de tecnologías -www o navegadores que permiten el feed-back –o retroalimentación– de información entre las partes implicadas, exige el desarrollo de mecanismos de pago mejor adaptados para la liquidación de transacciones en la red. Esta apertura se ha realizado a costa de sacrificar gran parte de la seguridad que suministraban los circuitos cerrados en los que las distintas partes implicadas, en la mayoría de los casos, se conocían entre sí.

Las tarjetas son un instrumento de pago que permite liquidar la compra de bienes y servicios, así como retirar dinero en efectivo en cajeros. Es la modalidad más común de tarjetas bancarias y fácil de usar; está asociada a la cuenta bancaria y permite, entre otras funcionalidades, pagar en comercios físicos y online y retirar dinero en efectivo en oficinas o cajeros. La entidad está obligada a dar una copia del contrato cuando se trate de una tarjeta bancaria de débito o de crédito, en cualquier caso, cuando

se solicite (Bernal, 2000).

En el ámbito de las tarjetas bancarias se ofrecen distintas posibilidades de pago que incluyen el pago inmediato (tarjetas de débito), aplazado (tarjetas de crédito) y por adelantado (tarjetas monedero). Son estas dos últimas modalidades las que han creado mayores expectativas en lo que se refiere a su utilización como mecanismos de pago en la red (Bernal, 2000).

Con respecto a la combinación de débito y crédito en una credencial y la posibilidad de obtener la misma de forma física y digital, se registró el antecedente y modelo de un Banco situado en Paraguay que es pionero en funcionar cien por ciento online, llamado Ueno Banco S.A.

### **La importancia de desarrollar un vínculo con el cliente**

La captación de clientes no consiste en obtener una transacción comercial. Para captar clientes es necesario establecer un vínculo, una relación duradera en el tiempo que permita que esa transacción se repita en el tiempo. Una vez que se ha analizado el mercado y segmentado a clientes potenciales, hay que establecer objetivos y un plan de acción a seguir. Hay múltiples formas y estrategias de captación de clientes, tales como adaptación de productos, descuento, alianzas entre comercios, ofrecer servicios adicionales, realizar ofertas especializadas, fomentar el boca-boca, y otras. Todo lo que se haga ha de responder al principio de que los clientes permanezcan en el banco y recomienden el banco (Perone, 2020).

El contacto es la primera etapa, dado que es cuando nace el vínculo entre ambas partes, se puede dar por varios factores, pero lo importante es registrar ese momento para continuarlo. Luego la visita que es el primer contacto físico entre banco y empresa, se sugiere que sea en un ámbito distendido, como en la empresa o en un bar, porque dentro de la sucursal siempre hay gente esperando que puede generar la no obtención del resultado esperado. Finalmente, la resolución con la vinculación o no de la firma; en caso que el cliente se vincule se da por finalizado el embudo. Caso contrario, se deja todo plasmado para un segundo contacto en un tiempo (Perone, 2020).

Por otra parte, las campañas son herramientas digitales que el banco debería proveer a los ejecutivos a través de alertas (en el sistema interno), donde se ofrecen datos de clientes potenciales. Esta información se obtendría de alguna actividad puntual que la empresa realice, por ejemplo: si el banco está ofreciendo algún beneficio a empresas que lleven nuevos haberes al banco, salen campañas para empresas que tienen muchos empleados, para ofrecer este beneficio (Perone, 2020).

El referido es el principal generador de aperturas de cuentas, y está vinculado a la buena atención a los clientes actuales; un cliente bien atendido siempre recomienda el banco en su entorno. Generalmente lo que los empresarios recomiendan es a su ejecutivo. La fidelización es muy importante no solo para la relación a largo plazo con la empresa, sino también para la vinculación de miembros de su entorno al banco (Perone, 2020).

Al generar una buena relación y satisfacción con el cliente actual, se intenta pedirle algunos datos de colegas, o bien, de personas que podrían llegar a necesitar de la atención y financiación de un banco. Estos datos generalmente terminan siendo los más potables porque el ejecutivo puede llegar más fácil dado a que viene referido. Usualmente cuando se lo llama en el primer contacto se nombra a la persona que lo refirió y la conversación es más amena (Perone, 2020).

Las estrategias de fidelización son varias, y no aplican todas para todos los clientes; es parte del rol del ejecutivo conocer al cliente y saber qué ofrecer y en qué momento. Las relaciones con los empresarios son muy distintas una de otras, a algunos solo les interesa que les respondan un mail o un llamado y tal vez para otros es más importante que le comenten sobre algún cambio tecnológico del banco que los puede afectar positiva o negativamente (Perone, 2020).

Se considera que serán las características y los beneficios que ofrece o cómo va a cubrir las necesidades de los usuarios. Además, también define qué valores agregados o diferenciales ofrece respecto a la competencia como el precio, las promociones, los cajeros automáticos, call center, sucursal, APP móviles, celular del ejecutivo, online banking, y otros. También se pueden utilizar métodos tradicionales, como la radio, la televisión o carteles publicitarios, o métodos más actuales, como anuncios en páginas

web o redes sociales o recurrir al marketing de influencers. Para definir el canal, hay que tener en cuenta dónde se encuentra nuestro público objetivo, ya que esto nos permitirá aumentar el rendimiento de nuestras campañas. Por tanto, previamente, resulta fundamental definir muy bien las características del cliente ideal para elegir cuáles serán los canales de promoción más adecuados para el producto en cuestión (Perone, 2020).

## **METODOLOGIA**

Se utiliza la metodología cualitativa de estudio de caso único; como modalidad prototípica de los cambios que debieron realizarse en los bancos y particularmente la unidad de análisis del caso es la entidad pública (con la que se firmó consentimiento de privacidad de parte de la información brindada). La búsqueda de información y las propuestas del plan estratégico es semestral, y se fija temporalmente desde junio del 2023 a diciembre del 2024. Luego se busca generar con los resultados obtenidos una propuesta de implementación para innovación de marketing adecuada al estudio situación de la empresa.

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizó una metodología cualitativa de estudio de caso único como modelo prototípico (Hernández Sampieri, Fenández Collado y Baptista, 2014), para profundizar en el análisis de los desafíos de las entidades bancarias para logara mejoras en sus productos y canales digitales. La unidad de análisis es una entidad bancaria pública con contrato de anonimato.

Se llevó a cabo un trabajo exploratorio, que se dividió en tres fases que se mencionan a continuación:

1. **Diagnóstico:** se tuvo en cuenta la información obtenida desde el Banco de Formosa S.A. de Argentina y de la exploración en los productos del Ueno Bank S. A. de Paraguay para el diseño de la tarjeta dúo. Considerando que el Banco de Formosa ha tenido que adaptarse gradual y sistemáticamente a los nuevos requerimientos tecnológicos del mercado, se efectuaron además relevamientos de los procesos internos- externos y las necesidades de cada uno

de los sectores del banco, la planificación de los mismos, las estrategias de comercialización y la gestión de recursos humanos para implementar la propuesta de modificaciones. Se implementaron como herramientas, encuestas a clientes, entrevistas a los referentes de las diferentes áreas del Banco.

2. Relevamiento de información: se llevó a cabo por la recopilación de datos, reuniones con los responsables de cada área involucrada y asesores externos. En esta fase se podrán identificar las necesidades y/o problemas de los productos y canales digitales desactualizados que requieran un nuevo desarrollo y actualización con el fin de brindar mejores servicios a los usuarios y agilizar los procesos internos generadores de información. Las reuniones se realizaron de manera programada con la Gerencia de Sistema, la Gerencia Comercial y el Departamento de Marketing.

La recolección de la información y las propuestas del plan estratégico de marketing semestral, se fija temporalmente desde junio a diciembre del 2024.

3. Formulación de la propuesta y plan de intervención: se plantea lograr la integración de todos los canales digitales existentes de atención al usuario, tanto presencial como digital, mails, página web, chats, billeteras virtuales, y hasta redes sociales, para ofrecer una experiencia de usuario amena, amigable, cercana y en simultáneo, minimice los tiempos en la atención y se brinde un servicio eficiente. Se consideró relevante el desarrollo y actualización de los productos y canales digitales bajo las normas de ciberseguridad bancaria.

# RESULTADOS

## 1- Diagnóstico

El Banco cuenta con más de veinte sucursales en su provincia y desde 1995, actúa como agente financiero de la misma para la recaudación de sus rentas y la atención de las órdenes de pago de sus obligaciones. Durante el trabajo de diagnóstico inicial y relevamiento se tuvieron en cuenta los informes mensuales elaborados por el Directorio y el Comité Ejecutivo. Así como también el plan estratégico anual referido a la inteligencia comercial e innovación de los canales y productos digitales ofrecidos por la entidad bancaria desde inicios del 2023 a la actualidad.

Las herramientas de Marketing y Gestión Comercial cumplen la función de cubrir y efficientizar la información en el mayor número de puntos de contacto con el cliente y aportar mayor inteligencia a la gestión de la relación. Se toma como modelo de base la omnicanalidad con el objetivo de lograr la integración de todos los canales existentes de atención, desde presencial, “contact center”, mails, el sitio web, la app de autogestión, la billetera virtual, chats, y redes sociales. Estas vías buscan ofrecer una experiencia de usuario amena, cercana, simultánea y eficiente. El Banco en cuestión desarrolla un modelo de transformación comercial basado en la visión de cliente 360, incorporando el concepto de contenido único y estandarizado de la información e interacciones del cliente con la entidad; para ganar eficiencia y ofrecer una experiencia de calidad.

En línea con la nueva transformación digital, se requiere innovar la red de canales digitales del Banco para su modernización, con el propósito de mejorar la experiencia tanto del cliente como de los empleados. Los desafíos de ser una entidad sustentable, con la tecnología en su base; exigen una cultura corporativa radicalmente distinta de la bancaria convencional.

## 2- Relevamiento de la información

Como se refirió con anterioridad, el Banco de Formosa S.A. cuenta con 20 sucursales: 7 en la ciudad capital de la ciudad, 12 en el interior y 1 en Buenos Aires. Además, posee 140 cajeros automáticos – 90% del total disponible en la provincia de Formosa.

A continuación, se releva la información y sus resultados a modo de tabla, teniendo en cuenta el sector o departamento al que corresponde el análisis de los resultados obtenidos.

Se definen como ejes criterios de valoración: funcionalidades requeridas, integración con los sistemas existentes y seguridad, cumplimiento normativo bancario, capacitación del personal departamento de marketing y promociones, y cumplimiento de plazos y presupuesto.

De este modo se presentan las distintas perspectivas correspondientes a:

- Análisis propuesto por Sector de Canales digitales/ Atención al cliente.
- Gerencia de Sistemas/Departamento de Inteligencia Comercial/ Departamento de propuesta de valor.
- Departamento de Régimen informativo. Gerencia comercial - Gerencia de Sistemas  
– Dpto. de Legales.
- Gerencia de Recursos Humanos/ Departamento de Capacitación del personal.
- Comité gerencial / Directorio Gerencia General del Banco.

Considerando esta información se requirió elaborar un plan de acción integrado con los distintos departamentos integrados del banco, la Gerencia de Sistemas, la Gerencia Comercial, el Dpto. de Canales digitales, el Dpto. de Marketing para desarrollar y actualizar los productos/servicios digitales para los clientes del Banco y así lograr su transformación digital en el periodo establecido.

### 3- Formulación de una propuesta y plan de intervención

De acuerdo al plan estratégico se planificará la incorporación de nuevas herramientas en los canales digitales, marketing y gestión comercial para optimizar la información y servicios digitales para los clientes, aportar mayor inteligencia a la gestión y mejorar la calidad en los productos y servicios digitales. De esta manera brindar nuevos servicios digitales financieros de calidad a los clientes del Banco con una gestión responsable y eficiente.

Esta transformación digital ha dado lugar a una proliferación de nuevos canales digitales bancarios, como el homebanking, las aplicaciones móviles y los sitios web, que han modificado drásticamente la forma en que las instituciones financieras interactúan con sus clientes. Estos canales ofrecen la posibilidad de realizar transacciones financieras, acceder a servicios y obtener información de manera rápida y conveniente. Sin embargo, a pesar de su creciente adopción, es importante analizar y comprender los desafíos y problemas asociados con estos nuevos canales digitales bancarios.

Se requerirá elaborar un plan de acción integrado con los distintos departamentos integrados del banco, la Gerencia de Sistemas, la Gerencia Comercial, el Dpto. de Canales digitales, el Dpto. de Marketing para desarrollar y actualizar los productos/servicios digitales para los clientes del Banco; y así lograr su transformación digital en el periodo establecido

Considerando lo antes mencionado se buscó generar una propuesta de innovación que promueva la integración de todos los canales digitales existentes de atención al usuario, tanto presencial como digital, mails, página web, chats, billeteras virtuales, y hasta redes sociales, para ofrecer una experiencia de usuario amena, amigable, cercana y en simultáneo, minimice los tiempos en la atención y se brinde un servicio eficiente.

El plan de intervención diseñado busca abordar el problema específico, desarrollar soluciones y mejoras en un contexto determinado:

- Definir objetivos específicos y medibles para los canales digitales bancarios.
- Segmentar y comprender a fondo el público objetivo para los canales digitales.
- Implementar estrategias de marketing de contenido. Optimizar los canales digitales.
- Utilizar datos y análisis para personalizar la comunicación con los clientes a través de los canales digitales.
- Potenciar el servicio al cliente en línea.
- Detallar actividades específicas, cronograma y responsables.
- Estimar los recursos financieros necesarios para la implementación del proyecto.
- Planificar eventos y promociones. Realizar campañas de marketing por correo electrónico.
- Medir y analizar los resultados.

## Plan Estratégico - Inteligencia comercial e innovación de los canales digitales del Banco Formosa S.A.

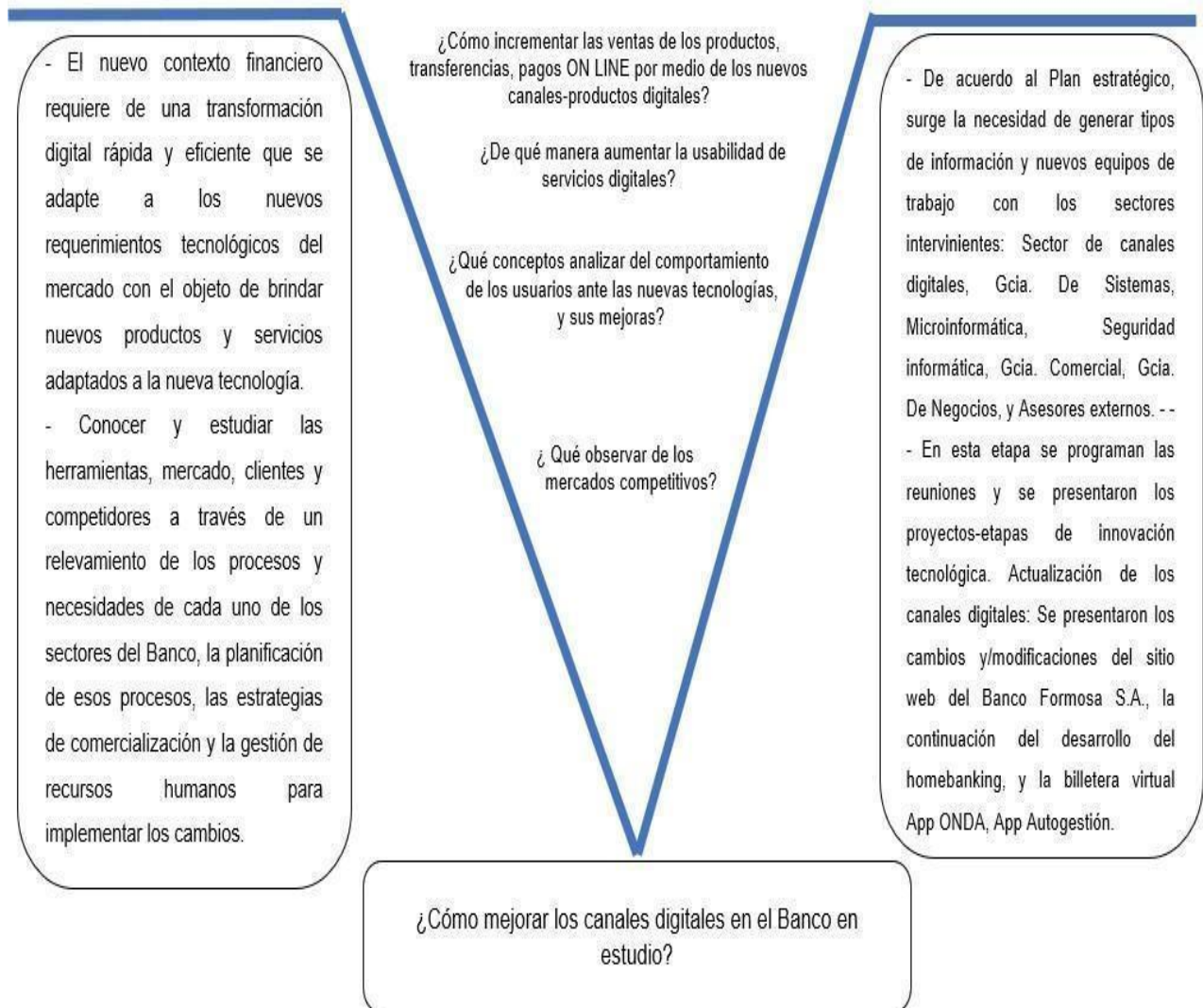


Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta un diagrama UVE de la actualización de los canales digitales del banco. Esta herramienta está ideada como modelo heurístico que interrelaciona el saber, el saber hacer y el saber ser; es decir, los contenidos relacionados con los conceptos, procedimientos y actitudes (competencias científicas), y además permite integrar el conocimiento cotidiano con el científico. De este modo se evidencia claramente qué informar de los modelos competitivos.

### Diagrama UVE

**Tema:** Actualización de los Canales digitales de atención al Cliente del Banco Formosa S.A.



En línea con la nueva transformación digital, se requiere innovar la red de canales digitales del Banco para su modernización, con el propósito de mejorar la experiencia tanto del cliente como de los empleados. Los desafíos de ser una entidad sustentable, con la tecnología en su base, exigen una cultura corporativa radicalmente distinta de la bancaria convencional.

De acuerdo al plan estratégico se planificará la incorporación de nuevas herramientas en los Canales digitales, Marketing y Gestión Comercial para optimizar la información y servicios digitales para los clientes, aportar mayor inteligencia a la

gestión y mejorar la calidad en los productos y servicios digitales. De esta manera brindar nuevos servicios digitales financieros de calidad a los clientes del Banco con una gestión responsable y eficiente. Esta transformación digital ha dado lugar a una proliferación de nuevos canales digitales bancarios, como el home-banking, las aplicaciones móviles y los sitios web, que han modificado drásticamente la forma en que las instituciones financieras interactúan con sus clientes. Estos canales ofrecen la posibilidad de realizar transacciones financieras, acceder a servicios y obtener información de manera rápida y conveniente. Sin embargo, a pesar de su creciente adopción, es importante analizar y comprender los desafíos y problemas asociados con estos nuevos canales digitales bancarios.

Se planteó a luego una serie de etapas para la actualización de los canales digitales de la atención al cliente del Banco:

Etapas: Actualización de los Canales digitales de atención al Cliente del Banco Formosa S.A.	Áreas Responsables	1er Trimestre				2do Trimestre				3er Trimestre				4to Trimestre			
		1er	2do	3er	4to	1er	2do	3er	4to	1er	2do	3er	4to	1er	2do	3er	4to
<b>Etapa 1 - Generar información y Equipos de trabajo</b>																	
1.1 Procesar información con las Áreas, Sectores, departamentos intervinientes y planificar las reuniones	Canales digitales. Gcia.de Sistemas. Gcia. Comercial. Asesores Externos	■															
<b>Etapa 2 - Actualización de los canales digitales</b>																	
2.1 Actualización de Web Site del Banco Formsa S.A.	Gcia.Comercial					■											
2.2 Desarrollo del nuevo Homebanking	Dpto. Canales, Marketing y promociones Gerencia de Sistemas - Dpto. de Inteligencia Comercial e Innovación - Dpto. de Propuesta de Valor a clientes					■											
2.3 Actualización de la Billetera virtual - App ONDA						■											
<b>Etapa 3 - Nuevo diseño y tecnología</b>																	
3.1 Nuevo diseño: Tarjeta de crédito-débito Banco Formosa S.A.	Canales digitales- Transformación - Dpto. Canales, Marketing y promociones									■							
<b>Etapa 4 - Eventos y Promociones</b>																	
4.1 Calendario de eventos y promociones	Dpo. Canales, Marketing y promociones. Asesores publicitarios - Dpto. de Tarjeta de Débito	■															
<b>Etapa 5 - Medir y analizar los resultados</b>																	
5.1 Utilizar herramientas de análisis para monitorear y medir los resultados de las actividades de marketing en los canales digitales.	Dpo. Canales, Marketing y promociones. Asesores publicitarios - Dpto. de Inteligencia Comercial e Innovación	■															

La actualización de los productos digitales bancarios requiere de un proceso continuo y necesario para mantenerse al día con las demandas y expectativas cambiantes de los clientes, así como para aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías emergentes.

Se considera esencial para mantenerse competitivo en un entorno financiero en constante evolución. Al centrarse en la experiencia del cliente, la adopción de tecnologías emergentes, la seguridad y la capacitación, los bancos pueden ofrecer a sus clientes servicios financieros más eficientes, personalizados y convenientes. Para esto se planteó una propuesta de desarrollo en etapas, actualización y mejora de los canales digitales del Banco en seis etapas: planificación, análisis y diseño, desarrollo e implementación, pruebas y control de calidad, capacitación y comunicación, monitoreo y mejora continua.

Desarrollo, actualización y mejora de los canales digitales del Banco Formosa S.A.	
Etapas	Descripción
Planificación	En esta etapa en el Departamento de Inteligencia Comercial, se establecen los objetivos y metas de la actualización digital, se identifican los recursos necesarios y se define un plan estratégico. Esto implica evaluar las necesidades del banco y de los clientes, analizar las tecnologías disponibles, y establecer un cronograma y un presupuesto para el proyecto.
Análisis y diseño	En esta fase, la Gerencia de Sistemas, el Sector de Canales digitales y Marketing digital realizan un análisis detallado de los canales digitales bancarios existentes e identifican las áreas que necesitan mejoras. Se lleva a cabo un diseño de soluciones, definiendo los requisitos funcionales y técnicos, la arquitectura de sistemas y la interfaz de usuario.

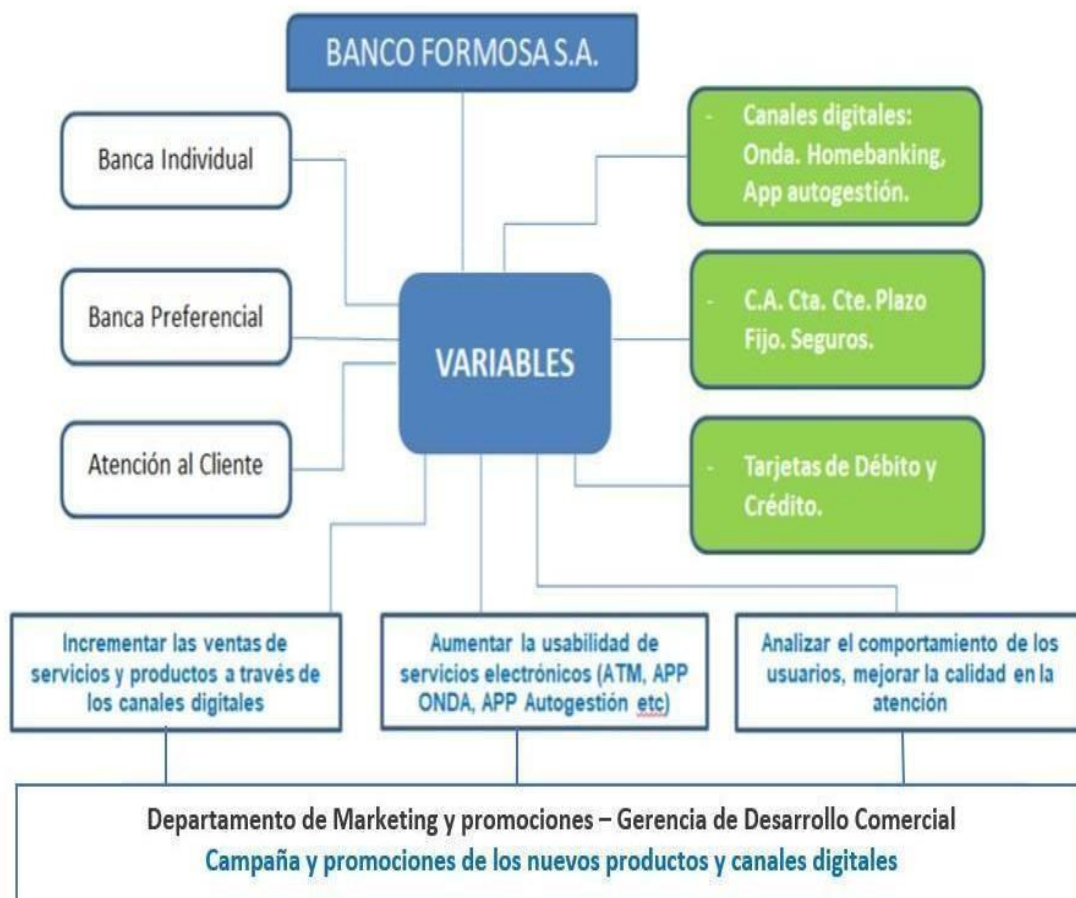
<p>Desarrollo e implementación</p>	<p>En esta etapa, se lleva a cabo el desarrollo de los nuevos sistemas y funcionalidades requeridos para la actualización digital. Esto puede implicar la contratación de desarrolladores, la adquisición de software especializado y la configuración de infraestructura tecnológica. Una vez que las soluciones han sido desarrolladas, se procede a su implementación en el entorno bancario. Esta implementación está a cargo de la Gerencia de Negocios, Gerencia de sistemas, Departamento Seguridad informática.</p>
<p>Pruebas y control de calidad</p>	<p>Aquí se realizan las pruebas exhaustivas para garantizar su correcto funcionamiento y la seguridad de la información. Esto incluye pruebas de integración, pruebas de usabilidad, pruebas de seguridad y pruebas de rendimiento. Los resultados de las pruebas son evaluados y se realizan ajustes necesarios. Esta etapa está a cargo de la Gerencia de Sistemas y</p> <p>Departamento de Seguridad informática y cibernética.</p>
<p>Capacitación y comunicación</p>	<p>Se requiere la capacitación al personal bancario para familiarizarlos con las nuevas herramientas y procesos. Además, se establece un plan de comunicación para informar a los clientes sobre las mejoras y proporcionarles orientación sobre cómo utilizar los nuevos canales digitales bancarios. Esta fase está coordinada por la Gerencia de Recursos Humanos, Departamento de Marketing y el Sector de Canales digitales.</p>

<p>Monitoreo y mejora continua</p>	<p>Una vez que los canales digitales actualizados están en funcionamiento, es importante monitorear su desempeño y recopilar comentarios de los usuarios. Esto permite identificar áreas de mejora y realizar ajustes en función de las necesidades y preferencias de los clientes. La actualización digital es un proceso continuo, y se deben realizar mejoras adicionales a medida que avanzan las tecnologías y las expectativas de los clientes evolucionan. Esta fase está a cargo del Departamento de Atención al cliente, Marketing digital, Canales, Gerencia de Sistemas, Departamento de Seguridad informática.</p>
------------------------------------	--

La transformación digital en el Banco se encuentra relacionada con el amplio proyecto de desarrollo de nuevos productos y canales, que tiene como gran desafío: incrementar las ventas de servicios y productos a través de los canales digitales, aumentar la usabilidad de servicios electrónicos (Atm, App de autogestión, APP Onda – billetera virtual del banco), analizar el comportamiento de los usuarios y mejorar la calidad en la atención de los usuarios.

Cada uno de estos pasos se encuentra implementado por los distintos sectores que han manifestado las distintas necesidades de cambio y actualización: Gerencia de Sistemas, Gerencia de Desarrollo, Productos y Marketing, Gerencia Comercial, Gerencia de Administración, Gerencia de Operaciones, Supervisión de Sucursales, Sucursales del interior.

En este proceso integrado se desarrollan las mejoras en orden de prioridades de acuerdo a lo requerido e informado, donde intervienen en forma específica los departamentos Marketing y Promociones, Productos y canales digitales, tarjetas de crédito, caja de ahorro, plazo fijo, préstamos, seguros, el nuevo homebanking y la billetera virtual app. En todas las etapas, actúan directamente la Banca Preferencial como la Banca Negocios, todos los sectores intervinientes de la Atención al público de todas las sucursales, así como también los sectores internos comerciales del banco.



Fuente: Elaboración propia

### Propuesta de tarjeta digital dúo

Para realizar este trabajo, se exploró en profundidad desde diferentes áreas y referentes claves de la empresa, cuáles eran los canales digitales bancarios, examinando las tendencias actuales, los desafíos y las oportunidades que enfrentan las instituciones financieras en su búsqueda por ofrecer un producto digital excepcional. Se toma como modelo un Banco 100% online (Ueno Bank S.A.) de tecnología muy avanzada y que surge como propuesta en Paraguay.

La tarjeta virtual dúo como propuesta de producto innovador, ofrece una solución moderna y eficiente que combina la seguridad avanzada con la conveniencia y el control, beneficiando tanto a los consumidores como a las instituciones financieras. Al adoptar esta tecnología, los usuarios pueden disfrutar de una experiencia de pago

más segura, flexible y sostenible, mientras que las instituciones financieras pueden optimizar sus operaciones y reducir costos asociados con el manejo de tarjetas físicas.

El servicio permite que se genere el alta de una tarjeta digital dúo permitirá utilizar para operaciones en canales no presenciales. La disponibilidad para su uso es inmediata y brinda la posibilidad de que el cliente, una vez generada la tarjeta digital, se pueda solicitar la tarjeta física.

Entre las opciones de uso, se encuentran:

- E-commerce
- Compras en comercios desde una billetera con lectura de QR
- Extracción de efectivo en Cajeros Automáticos (ODE)
- Débitos Automáticos
- Suscripciones (Netflix, Spotify, etc.)
- PCT (Pago con transferencias en billeteras y plataformas)



Si bien pueden coexistir una tarjeta digital y una física, dar de alta la tarjeta dúo digital y, al no tener la opción el cliente de embozarla permanece así para siempre. Por otro lado, continúa con tu tarjeta digital física en caso de que lo quiera en paralelo.

Las dos física y digital tarjeta dúo, pueden apuntar a la misma cuenta y está ya está tokenizada para subir a cualquier billetera virtual. Existe otro producto que es el “alta en línea” que da de alta tanto tarjeta dúo digital como Cuentas y CBU. Esto sirve para que un cliente, son solo apretar un botón desde el HB, pida un alta de TD digital. Esa información se expone por separado dentro de la API Link, por lo que se puede solicitar el alta de la tarjeta dúo digital.

El circuito de denuncia para la tarjeta dúo digital, en caso de que alguien crea que le sustrajeron sus datos, es el mismo que para una tarjeta dúo física. También existe la opción de dejar la tarjeta dúo digital “pausada” en caso de que el cliente lo requiera, y luego volver a “activarla”. Esto se hace por una API diferente que también hay que homologar.

Como ventajas se encuentra la posibilidad de: nuevos usuarios de HB o del Banco pueden nacer ya con tarjeta dúo digital, se pueden realizar altas masivas, las tarjetas tiene un PIN (en la tarjeta física) que blanquearse con el mismo mecanismo y se puede migrar la agenda de pagos a las tarjetas digitales vía ADH.

#### Análisis de costos de implementación

Implementación TD Digital \$2.500.000 (mayo 24)

Costos por tarjeta:

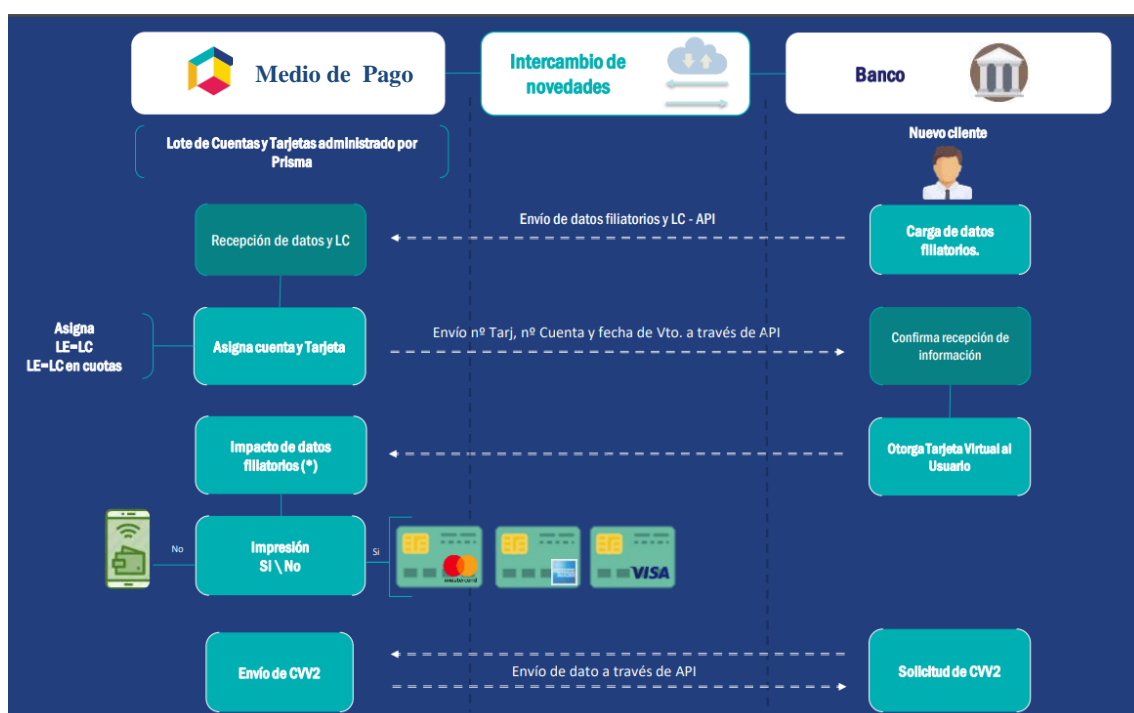
Desde	Hasta	Tarifa
1	10.000	\$ 90,54
10.001	20.000	\$ 83,30
20.001	50.000	\$ 79,14
50.001	100.000	\$ 75,18
Más de	100.000	\$ 71,42

- Costo TD física última compra: USD 3,2
- Ahorro mínimo por tarjeta: \$2.800
- Costo implementación producto Alta en línea
- \$12.321.193,55. + IVA.

## Circuito del Servicio

Este servicio posibilita que la Entidad pueda emitir Tarjetas de Débito y Crédito de forma física o virtual, e instantánea. Permite el alta de tarjetas titulares y adicionales (asociadas a titulares dadas de alta por esta plataforma en la misma fecha). Se podrá optar entre personalizar o no la tarjeta al momento del alta. La solicitud de alta de cuenta y tarjeta se realizan a través del API Card Generación. El circuito se alimenta de un stock de Cuentas y Tarjetas virtuales innominadas administrado por Prisma y transparente para la Entidad.

Una tarjeta dada de alta de forma virtual luego se podrá embozar utilizando la novedad ya existente de personalización. El circuito se alimenta de un stock de Cuentas y Tarjetas virtuales innominadas administrado por Prisma y transparente para la Entidad.

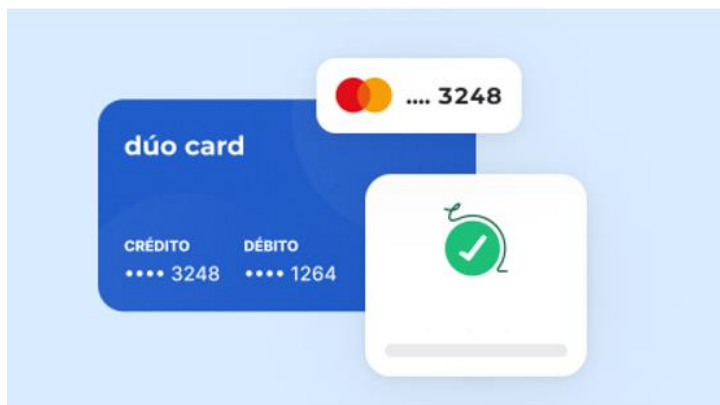


La tarjeta virtual dúo es una tarjeta de débito/Crédito internacional que se podrá operar de manera on line. Esta tarjeta está ligada a la cuenta creada en el registro, por lo que se pueden ver los datos de la tarjeta en la sección “Mis tarjetas” del menú principal

de la app.

Utilidad de la tarjeta digital dúo:

- Adherirse a suscripciones de servicios locales e internacionales (Servicios de streaming, deliveries, juegos, transporte y muchos más).
- Hacer compras por internet en todo el mundo.
- Pagar pautas publicitarias en redes sociales.
- Adherirse a débitos automáticos.
- La tarjeta es totalmente gratis.
- Se activa fácilmente.



## PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Se plantea a continuación una propuesta de plan de intervención, para la implementación de la tarjeta dúo. El plan estratégico es semestral, y se fija temporalmente desde junio a diciembre del 2024. Luego se busca generar con los resultados obtenidos una propuesta de implementación para innovación de marketing adecuada al estudio situación de la empresa.

La propuesta de intervención se divide en cinco momentos o etapas, con una revisión continua de las mismas:

1. Diseño del producto tarjeta.
2. Capacitación de los ejecutivos de ventas de tarjetas
3. Presentación de la tarjeta virtual dúo en el mercado,
4. Proceso de alta de clientes con la tarjeta virtual dúo,
5. Evaluación del impacto en el uso de la tarjeta virtual dúo.

A continuación, se desarrolla cada etapa:

- 1) **Diseño del producto tarjeta:** Departamento de Canales digitales, Transformación digital y Marketing-Asesores publicitarios.

La nueva tarjeta dúo, está diseñada para ofrecer una experiencia de usuario segura, conveniente y fluida, combinando las ventajas de las tarjetas físicas y virtuales. Con tecnologías avanzadas de seguridad y una interfaz de usuario intuitiva, la tarjeta virtual dúo es capaz de satisfacer las necesidades tanto de los usuarios modernos como de las instituciones financieras, proporcionando una solución de pago versátil y eficiente.



## Diseño del Producto: Tarjeta Virtual Dúo

El diseño del producto tarjeta virtual dúo debe enfocarse en proporcionar una experiencia de usuario fluida, segura y conveniente, combinando las funcionalidades de una tarjeta física con las ventajas de una tarjeta virtual. Al integrar tecnologías avanzadas de seguridad y una interfaz de usuario intuitiva, la tarjeta virtual dúo puede satisfacer las necesidades de los usuarios modernos y las instituciones financieras.

### Características Clave:

#### 1. Dualidad de Uso:

La tarjeta física, utilizable en tiendas físicas, cajeros automáticos y otros puntos de venta tradicionales.

La tarjeta virtual, ideal para compras en línea y pagos móviles, ofreciendo una solución de pago segura y eficiente.

#### 2. Seguridad Avanzada:

-Números de tarjeta temporales: generación de números de tarjeta temporales o de un solo uso para transacciones en línea.

-Autenticación de dos factores (2FA): protección adicional para asegurar que solo el titular de la tarjeta pueda realizar transacciones.

Notificaciones en tiempo real: alertas instantáneas sobre las transacciones, facilitando la detección y respuesta rápida a actividades sospechosas.

#### 3. Gestión y Control

Aplicación móvil: permite a los usuarios gestionar su tarjeta, verificar saldos, revisar transacciones, ajustar límites de gasto, y bloquear o desbloquear la tarjeta en caso de necesidad.

Monitoreo de Gastos: los usuarios pueden rastrear sus gastos en tiempo real, facilitando la administración de sus finanzas personales.

Control de uso: Capacidad para establecer límites personalizados de gasto y configurar alertas de uso para mayor control.

4. Flexibilidad y conveniencia permite:

-Disponibilidad Instantánea: emisión y activación instantánea de la tarjeta virtual, eliminando la espera asociada con la entrega de tarjetas físicas.

-Pagos móviles: compatible con pagos móviles a través de plataformas como Apple Pay, Google Pay y Samsung Pay y la billetera virtual del Banco.

-Compras en línea y físicas: Utilizable tanto en tiendas físicas como en línea, proporcionando una solución de pago versátil.

5. Acceso y sostenibilidad:

-Reducción del uso de papel: minimización de la necesidad de tarjetas físicas adicionales y sus reemplazos, contribuyendo a la sostenibilidad.

-Acceso Global: utilizable en cualquier parte del mundo con acceso a Internet, facilitando las transacciones internacionales.

6. Eficiencia Operativa

-Reducción de costos relacionados con la producción, distribución y reemplazo de tarjetas físicas.

-Agilidad en la emisión: mayor agilidad en la respuesta a las necesidades de los clientes mediante la emisión instantánea de tarjetas virtuales.

-Menor Riesgo de Fraude: Generación de números de tarjeta temporales y monitoreo de transacciones en tiempo real para reducir el riesgo de fraude.

7. Beneficios Adicionales

-Recompensas y beneficios: programas de recompensas, descuentos en compras específicas y beneficios adicionales como seguros de compra.

-Soporte Integral: acceso a soporte al cliente eficiente para resolver cualquier problema o duda relacionada con la tarjeta.

**2) Capacitación de los ejecutivos de ventas de tarjetas dúo:** Departamento de RRHH Sector de Capacitaciones comerciales. Departamento de Propuesta de valores. Atención al cliente. Comercios.

La capacitación de los ejecutivos de ventas es crucial para asegurar el éxito en la promoción y venta de productos financieros como las tarjetas dúo. Un programa de capacitación bien estructurado no solo mejora el conocimiento del producto, sino que también fortalece las habilidades de ventas y servicio al cliente. Se detalla un plan de capacitación para los ejecutivos de ventas de tarjetas duo:

### 1. Introducción y Objetivos del Programa

Propósito: Proveer a los ejecutivos de ventas con un conocimiento integral de los productos Mastercard, las técnicas de ventas efectivas y el manejo de consultas y objeciones.

Objetivos:

- Familiarizarse con las características y beneficios de las tarjetas duo.
- Desarrollar habilidades de ventas efectivas.
- Mejorar el servicio al cliente y la resolución de problemas.
- Aumentar las tasas de conversión y satisfacción del cliente.

### 2. Conocimiento del Producto: conocer los tipos de tarjetas del Banco Formosa S.A.

La tarjeta de débito del Banco Formosa S.A.; la tarjeta de crédito Chigue.

Características y Beneficios: programas de Recompensas (Puntos, millas, cashback); seguridad (protección contra fraudes, tecnología EMV, alertas de transacción); servicios adicionales (seguros de viaje, asistencia en carretera, servicios de concierge).

Las diferencias competitivas: la comparación con productos de competidores (Visa, American Express). Los casos de uso específicos y ventajas competitivas.

### 3. Técnicas de Venta Efectivas

- Enfoque Consultivo: Entender las necesidades del cliente y ofrecer soluciones personalizadas.
- Upselling y Cross-selling: Identificar oportunidades para vender productos adicionales.

Técnicas de Presentación:

- Elevator Pitch: Cómo presentar la tarjeta duo en 30 segundos.
- Demostración de Beneficios: Uso de casos prácticos y testimonios.

Manejo de Objeciones:

- Identificación de objeciones comunes y respuestas efectivas.

- Técnicas para convertir objeciones en oportunidades de venta.

#### 4. Habilidades de Servicio al Cliente

##### Comunicación Efectiva:

- Técnicas de escucha activa.
- Comunicación verbal y no verbal.

##### Resolución de Problemas:

- Identificación de problemas comunes de los clientes.
- Proveer soluciones rápidas y efectivas.

##### Gestión de Relaciones:

- Construcción de relaciones a largo plazo con los clientes.
- Estrategias para aumentar la lealtad del cliente.

#### 5. Uso de Herramientas y Tecnología

##### CRM y Sistemas de Ventas:

- Uso efectivo de herramientas de gestión de relaciones con clientes (CRM).
- Registro y seguimiento de interacciones con clientes.

##### Plataformas de Capacitación en Línea:

- Acceso a módulos de capacitación en línea y recursos adicionales.
- Evaluaciones y pruebas en línea para medir el progreso.

#### 6. Aspectos Regulatorios y de Cumplimiento

Regulaciones Financieras: conocimiento de las regulaciones locales y nacionales que afectan la venta de productos financieros.

##### Cumplimiento y Ética:

- Prácticas éticas en ventas y servicio al cliente.
- Cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa.

#### 7. Evaluación y Retroalimentación

Realizar pruebas y evaluaciones regulares para medir el conocimiento y las habilidades.

Sesiones de Retroalimentación: Retroalimentación continua de supervisores y entrenadores y planes de mejora personalizados basados en el desempeño.

**3) Presentación de la tarjeta virtual dúo en el mercado:** Gerencia Comercial. Departamento de inteligencia comercial e innovación. Departamento de Marketing.

La introducción de la tarjeta virtual dúo en el mercado es una oportunidad estratégica para captar la atención de los consumidores modernos y satisfacer sus necesidades de seguridad, conveniencia y control financiero. A continuación, se presenta un plan detallado para el lanzamiento exitoso de la tarjeta virtual dúo.

**1. Definición de la Propuesta de Valor**

**Mensaje Clave:** La tarjeta virtual dúo combina lo mejor de las tarjetas físicas y virtuales, ofreciendo a los usuarios una experiencia de pago segura, conveniente y flexible tanto en tiendas físicas como en línea.

**Beneficios Destacados:**

- Dualidad de uso con tarjetas físicas y virtuales.
- Seguridad avanzada con números de tarjeta temporales y autenticación de dos factores.
- Gestión integral a través de una aplicación móvil intuitiva.
- Disponibilidad instantánea y compatibilidad con pagos móviles.

**2. Segmentación del Mercado y Público Objetivo**

**Público Objetivo:**

- Jóvenes Profesionales: Que buscan soluciones de pago modernas y seguras.
- Tecnófilos: Interesados en las últimas innovaciones tecnológicas.
- Viajeros Frecuentes: Necesitan opciones de pago versátiles y seguras a nivel global.
- Compradores en Línea: Preocupados por la seguridad y la conveniencia en sus transacciones.

**Segmentación:**

- Demográfica: Edad, ingresos, ocupación.
- Psicográfica: Estilo de vida, intereses, comportamientos de compra.
- Geográfica: Áreas metropolitanas, regiones con alta adopción tecnológica.

**3. Estrategia de Comunicación y Marketing**

**Campaña de Lanzamiento:**

**Pre-Lanzamiento:**

- Teasers en Redes Sociales: Anuncios intrigantes y campañas de expectativa.
- Influencers y Embajadores de Marca: Asociaciones con personalidades influyentes para generar entusiasmo y credibilidad.

#### Lanzamiento:

- Evento de Lanzamiento Virtual: Presentación oficial de la tarjeta dúo con demostraciones en vivo y sesiones de preguntas y respuestas.
- Publicidad Digital: Anuncios en redes sociales, Google Ads, y campañas de correo electrónico dirigidas.
- Prensa y Medios: Comunicados de prensa y artículos en blogs y revistas financieras.

#### Post-Lanzamiento:

- Promociones Especiales: Ofertas de lanzamiento, como tasas de interés reducidas o recompensas adicionales por un periodo limitado.
- Testimonios y Casos de Éxito: Historias de usuarios satisfechos y estudios de caso que demuestran los beneficios de la tarjeta Duo.

## 4. Estrategia de Distribución

#### Canales de Distribución:

- Plataforma en Línea: Inscripción y emisión instantánea a través del sitio web y la aplicación móvil.
- Oficinas Bancarias: Disponibilidad en sucursales físicas para clientes tradicionales.
- Socios Comerciales: Ofertas exclusivas a través de alianzas con comercios y plataformas de e-commerce.

Estrategia Omnicanal: integración de experiencias en línea y fuera de línea para proporcionar una experiencia de usuario coherente y sin fricciones.

## 5. Estrategia de Educación del Usuario

#### Materiales Educativos:

- Tutoriales en Vídeo: Guías paso a paso sobre cómo activar y usar la tarjeta Duo.
- Webinars y Seminarios: Sesiones informativas en vivo para educar a los usuarios sobre las características y beneficios de la tarjeta.
- Guías y FAQs: Documentación accesible y detallada en el sitio web y la aplicación móvil.

#### Programa de Soporte:

- Soporte al Cliente 24/7: Asistencia continua a través de chat en vivo, correo electrónico y teléfono.
- Centro de Ayuda en la Aplicación: Sección dedicada con recursos y soporte dentro de la aplicación móvil.

#### 6. Monitoreo y Evaluación del Lanzamiento

##### Métricas Clave:

- Tasas de Adopción: Número de nuevas inscripciones y activaciones.
- Engagement del Usuario: Uso frecuente de la tarjeta y características de la aplicación.
- Feedback del Cliente: Opiniones y sugerencias recibidas a través de encuestas y comentarios directos.
- Análisis de Rendimiento: Evaluación del impacto de las campañas de marketing y ventas.

##### Ajustes y Mejoras:

- Iteración Continua: Adaptación de estrategias basadas en datos y feedback.
- Mejoras de Producto: Implementación de nuevas características y mejoras basadas en las necesidades y sugerencias de los usuarios.

- 4) **Proceso de alta de clientes con la tarjeta virtual dúo:** Gerencia de Sistemas, Departamento de Microinformática. Gerencia de Operaciones centralizadas (Dpto. de Tarjetas). Gerencia de Desarrollo Comercial.

El alta de clientes para la tarjeta virtual dúo debe ser un proceso simple, rápido y seguro, diseñado para ofrecer una excelente experiencia de usuario desde el primer contacto. A continuación, se detalla un flujo de trabajo optimizado para la inscripción y activación de la tarjeta virtual dúo.

El proceso de alta de clientes para la tarjeta virtual dúo debe ser ágil, seguro y sencillo, asegurando una experiencia positiva desde el primer contacto. A continuación, se describe un flujo de trabajo optimizado para la inscripción y activación de la tarjeta virtual dúo.

## 1. Preparación y requisitos previos

### Documentación requerida:

- Identificación oficial (DNI, pasaporte, licencia de conducir).
- Comprobante de domicilio (factura de servicios, extracto bancario).
- Información de contacto (correo electrónico y número de teléfono móvil).

### Verificación preliminar:

- Asegurar que el cliente cumpla con los requisitos de elegibilidad (edad, residencia, historial crediticio, etc.).

## 2. Proceso de inscripción en línea

### Paso 1: Registro inicial

- Acceso a la plataforma: El cliente ingresa al sitio web o a la aplicación móvil de la entidad financiera.
- Formulario de registro: Llenado de un formulario con información básica (nombre, dirección, correo electrónico, teléfono).

### Paso 2: Verificación de Identidad

- Carga de documentos: Subida de la identificación oficial y comprobante de domicilio.
- Verificación automatizada: Uso de tecnología de reconocimiento óptico de caracteres (OCR) y verificación facial para confirmar la identidad del cliente.
- Confirmación por OTP (One-Time Password): Envío de un código de verificación al teléfono móvil del cliente para confirmar su identidad.

### Paso 3: Evaluación de crédito (si aplica)

- Consulta de historial crediticio: Evaluación del historial crediticio del cliente para determinar la elegibilidad y los límites de crédito.

### Paso 4: Aceptación de Términos y Condiciones

- Revisión de términos y condiciones: Presentación de los términos y condiciones del servicio, políticas de privacidad y tarifas aplicables.
- Aceptación y firma digital: El cliente acepta y firma electrónicamente los términos y condiciones.

### Paso 5: Emisión de la tarjeta virtual

- Generación Instantánea: Creación instantánea de la tarjeta virtual con un número de tarjeta, fecha de vencimiento y CVV.
- Visualización en la aplicación: La tarjeta virtual aparece en la aplicación móvil del

cliente, lista para su uso.

### 3. Activación y configuración inicial

#### Paso 1: Activación de la tarjeta

- Instrucciones de Activación: Envío de un correo electrónico y una notificación en la aplicación con las instrucciones de activación.
- Confirmación de activación: El cliente confirma la activación siguiendo las instrucciones proporcionadas.

#### Paso 2: Configuración de seguridad

- Establecimiento de PIN: El cliente elige un PIN para las transacciones.
- Configuración de autenticación de Dos Factores (2FA): Activación de 2FA para mayor seguridad en las transacciones.

#### Paso 3: Personalización de la tarjeta

- Ajuste de límites de gasto: El cliente puede establecer límites personalizados de gasto diario/semanal/mensual.
- Alertas y notificaciones: Configuración de alertas de transacciones y notificaciones en tiempo real.

### 4. Educación y soporte al cliente

#### Tutoriales y Guías:

- Videos tutoriales: Guías paso a paso sobre cómo usar la tarjeta virtual Duo y aprovechar todas sus funcionalidades.
- FAQs y Centro de ayuda: Sección en la aplicación y el sitio web con preguntas frecuentes y guías de resolución de problemas.

#### Soporte al cliente:

- Chat en vivo y atención telefónica: Soporte disponible 24/7 para resolver dudas y problemas.
- Asistencia por correo electrónico: Respuesta a consultas y problemas menos urgentes a través de correo electrónico.

### 5. Monitoreo y mejora continua

#### Encuestas de Satisfacción:

- Feedback inicial: Encuestas de satisfacción tras la activación de la tarjeta para identificar áreas de mejora.
- Encuestas periódicas: Evaluación continua de la experiencia del cliente para asegurar la calidad del servicio.

- Análisis de Datos:
- Monitoreo de uso: Análisis de patrones de uso de la tarjeta para mejorar la experiencia del usuario.
- Mejoras de producto: Implementación de mejoras basadas en el feedback y análisis de datos.

**5) Evaluación del impacto en el uso de la tarjeta virtual dúo:** Gerencia de desarrollo comercial. Canales digitales. Departamento de Transformación digital. Departamento de Inteligencia comercial e innovación. Departamento de propuesta de valor a clientes.

Evaluar el impacto del uso de la tarjeta virtual dúo es crucial para entender su efectividad, la satisfacción del cliente y las áreas de mejora. A continuación, se presenta un plan detallado para evaluar el impacto de la tarjeta virtual dúo.

#### 1. Definición de objetivos de evaluación

- Medir la adopción y el uso de la tarjeta virtual Dúo.
- Evaluar la satisfacción del cliente y la experiencia del usuario.
- Identificar áreas de mejora y oportunidades de innovación.
- Analizar el impacto financiero y operativo para la institución.

#### 2. Métricas clave de desempeño (KPIs)

##### Adopción y Uso:

- Número de nuevas inscripciones: Cantidad de clientes que se registran para obtener la tarjeta virtual Duo.
- Activación de la tarjeta: Porcentaje de tarjetas emitidas que han sido activadas por los clientes.
- Frecuencia de uso: Número promedio de transacciones por usuario por mes.
- Volumen de transacciones: Valor total de las transacciones realizadas con la tarjeta.

##### Satisfacción del cliente:

- Net Promoter Score (NPS): Mide la probabilidad de que los clientes recomienden la tarjeta a otros.
- Índice de Satisfacción del Cliente (CSAT): Nivel de satisfacción del cliente con

diferentes aspectos de la tarjeta y el servicio.

- Tiempo de resolución de problemas: Tiempo promedio para resolver las consultas y problemas de los clientes.

Seguridad y Fraude:

- Tasas de fraude: Número de incidentes de fraude reportados y resueltos.
- Incidentes de seguridad: Cantidad de violaciones de seguridad y su impacto.

Impacto Financiero:

- Ingresos generados: Ingresos obtenidos a través de tarifas de transacción, intereses y otros cargos.
- Costos operativos: Costos asociados con la emisión, administración y soporte de la tarjeta.
- Retorno de la inversión (ROI): Comparación entre ingresos generados y costos operativos.

3. Métodos de recolección de datos:

- Encuestas de satisfacción: envío regular de encuestas a los usuarios para evaluar su experiencia y satisfacción.
- Cuestionarios detallados: recopilación de opiniones sobre características específicas de la tarjeta y el servicio.

Análisis de datos de uso:

- Monitoreo de transacciones: uso de herramientas analíticas para seguir y analizar el comportamiento de uso de la tarjeta.
- Análisis de patrones de uso: identificación de tendencias y patrones en el uso de la tarjeta.

Feedback directo:

- Entrevistas y grupos focales: Reuniones con grupos seleccionados de usuarios para obtener insights más profundos.
- Comentarios en redes sociales y soporte al cliente: Análisis de feedback proporcionado a través de estos canales.

4. Evaluación y análisis de resultados

Análisis cuantitativo:

- Estadísticas descriptivas: Resumen de datos de uso y satisfacción.
- Comparaciones temporales: Análisis de tendencias y cambios en los datos a lo largo

del tiempo.

- Segmentación de clientes: Evaluación del impacto en diferentes segmentos de clientes (demografía, geografía, comportamiento de uso).

Análisis Cualitativo:

- Insights de encuestas y entrevistas: Identificación de temas recurrentes y áreas de preocupación.
- Análisis de comentarios: Uso de técnicas de análisis de texto para identificar patrones en el feedback abierto.

## 5. Informe y Recomendaciones

Preparación del informe:

- Resumen ejecutivo: Resumen de los hallazgos clave y recomendaciones principales.
- Detalles de análisis: Presentación detallada de los datos, gráficos y análisis.
- Estudio de casos: Ejemplos específicos de éxito o áreas problemáticas.

Recomendaciones de Mejora:

- Mejoras en el producto: Sugerencias para mejoras basadas en el feedback del cliente y los datos de uso.
- Estrategias de marketing y comunicación: Ajustes en las campañas para aumentar la adopción y el uso.
- Optimización operativa: Sugerencias para reducir costos y mejorar la eficiencia.

Plan de Acción:

- Implementación de mejoras: Detalle de los pasos a seguir para implementar las recomendaciones.
- Monitoreo continuo: Plan para el seguimiento continuo y evaluación periódica del impacto.

Renovar 32.166 tarjetas de débito que se encuentran con fecha de vencimiento cumplida.



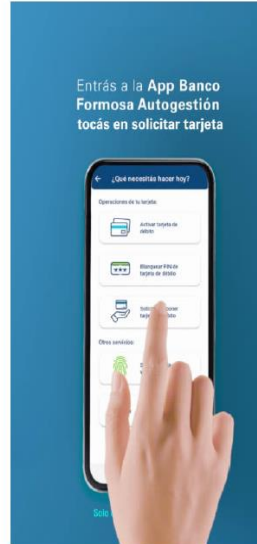
Junio de 2024 (duración: 2 meses)

N/A

Mediante App de Autogestión de Banco Formosa

Clientes con Tarjeta de débito vencida o por vencer

Audiovisual



Gráficas

Entras a la App Banco Formosa Autogestión, **tocás en solicitar tarjeta** y ¡listo!

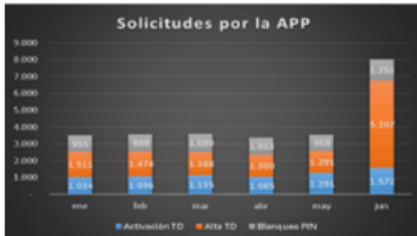
**+SEGURA**  
Con Chip y tecnología Contactless para realizar transacciones más rápidas y seguras.

**+MODERNA**  
Diseño vertical. Encontrarás los datos personales y de la tarjeta al dorso.

[CONOCÉ MÁS](#)

TD a renovar **32.166** Solicitudes jun.24 **5.207** **16 %**

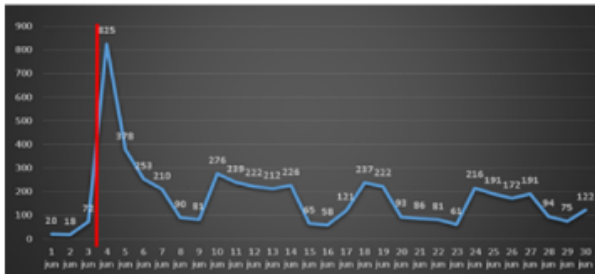
SOLICITUDES TOTALES

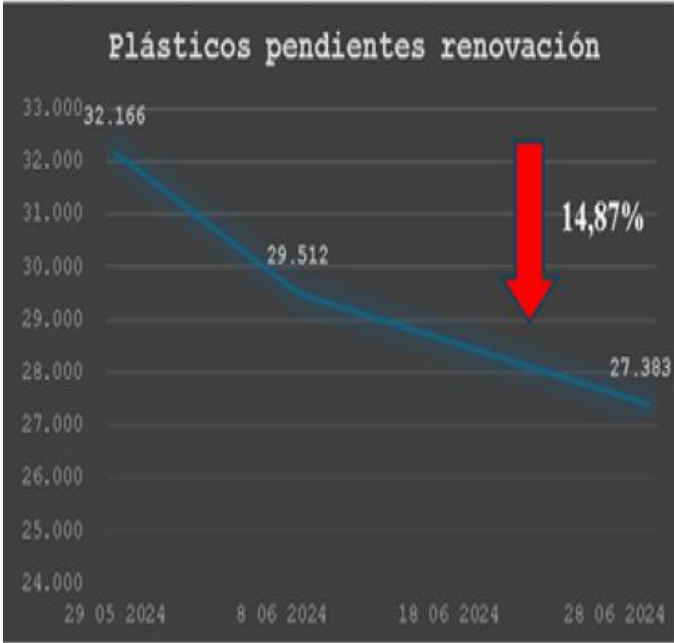


Periodo	Activación TD	Alta TD	Blanqueo PIN	Total general
ene	1.034	1.511	955	3.500
feb	1.096	1.474	999	3.569
mar	1.135	1.388	1.080	3.603
abr	1.065	1.300	1.013	3.378
may	1.291	1.291	958	3.540
jun	1.572	5.207	1.253	8.032
<b>Total general</b>	<b>7.193</b>	<b>12.171</b>	<b>6.258</b>	<b>25.622</b>

**43 %**

SOLICITUDES POR DÍA

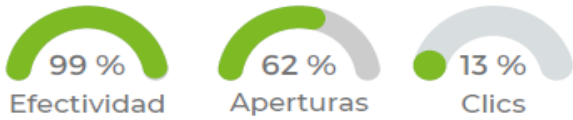




Asignación de Sucursal	Cuils	%
BUENOS AIRES	84	0,31%
CAPITAL	10.459	38,20%
INTERIOR	16.799	61,35%
SIN ASIGNACIÓN	41	0,15%
<b>Total general</b>	<b>27.383</b>	<b>100,00%</b>

Sucursal	Cantidad TD	%
MOSCONI	930	5,54%
CLORINDA	1.608	9,57%
CMDTE. FONTANA	654	3,89%
EL COLORADO	1.381	8,22%
EVA PERON	1.023	6,09%
GENERAL BELGRANO	2.112	12,57%
IBARRETA	586	3,49%
INGENIERO JUAREZ	1.829	10,89%
LAGUNA BLANCA	2.925	17,41%
LAS LOMITAS	2.257	13,44%
PALO SANTO	387	2,30%
PIRANE	1.107	6,59%
<b>Total general</b>	<b>16.799</b>	<b>100,00%</b>

## MAILING



**Asunto: 🇲🇪 ¡Si tu tarjeta de débito está vencida, este mail es para vos!**  
**Pre-encabezado:**

FECHA DE ENVÍO	BASE	MAILS ENVIADOS	REBOTES	EFFECTIVIDAD	APERTURA	CLICS
mar 04/06	Renovate Junio	13.560	143	13.417	8.273	251

## REDES SOCIALES



### Alcance

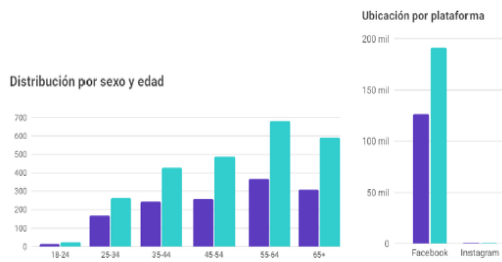
RENOVATE - TRÁFICO - JUNIO 2024



Base campaña renovate

Inversión	Alcance	Impresiones
<b>\$ 90.000</b>	<b>126.654</b>	<b>394.113</b>
	CPM	Frecuencia
	<b>\$228</b>	<b>3,11</b>

<span style="color: purple;">■</span> Hombres	<span style="color: teal;">■</span> Mujeres
35% (1.362)	64% (2.472)
Costo por resultado: \$23,25	Costo por resultado: \$23,52



### Alcance

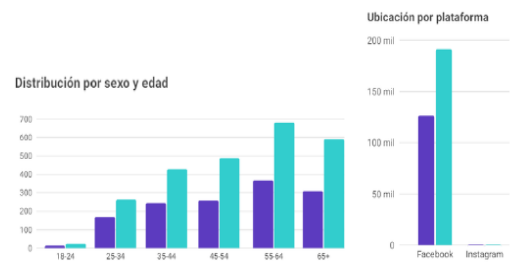
RENOVATE - TRÁFICO - JUNIO 2024



Base campaña renovate

Inversión	Alcance	Impresiones
<b>\$ 90.000</b>	<b>126.654</b>	<b>394.113</b>
	CPM	Frecuencia
	<b>\$228</b>	<b>3,11</b>

<span style="color: purple;">■</span> Hombres	<span style="color: teal;">■</span> Mujeres
35% (1.362)	64% (2.472)
Costo por resultado: \$23,25	Costo por resultado: \$23,52



## DISCUSIÓN

### **Presentación de resultados**

A modo de síntesis de los resultados, luego de realizada la etapa de diagnóstico del Banco, se implementaron las primeras propuestas para la generación de cambios considerando que los avances deben adaptarse gradual y sistemáticamente a los nuevos requerimientos tecnológicos del mercado. Se obtuvo información de los procesos internos- externos y las necesidades de cada uno de los sectores, la planificación de los mismos, las estrategias de comercialización y la gestión de recursos humanos para implementar la propuesta de modificaciones. Se recogió la información mediante encuestas a clientes y entrevistas a los referentes de las diferentes áreas del Banco.

Las herramientas de Marketing y Gestión Comercial se toman como modelo de base la omnicanalidad con el objetivo de lograr la integración de todos los canales existentes de atención, desde presencial, “contact center”, mails, el sitio web, la app de autogestión, la billetera virtual, chats, y redes sociales. Estas vías buscan ofrecer una experiencia de usuario amena, cercana, simultánea y eficiente. El Banco en cuestión desarrolla un modelo de transformación comercial basado en la visión de cliente 360, incorporando el concepto de contenido único y estandarizado de la información e interacciones del cliente con la entidad; para ganar eficiencia y ofrecer una experiencia de calidad. En línea con la nueva transformación digital, se requiere innovar la red de canales digitales del Banco para su modernización, con el propósito de mejorar la experiencia tanto del cliente como de los empleados de modo sustentable. Se definieron como ejes criterios de valoración: funcionalidades requeridas, integración con los sistemas existentes y seguridad, cumplimiento normativo bancario, capacitación del personal departamento de marketing y promociones, y cumplimiento de plazos y presupuesto. Se tomó en cuenta la perspectiva del análisis propuesto por Sector de Canales digitales, Atención al cliente, Gerencia de Sistemas, Departamento de Inteligencia Comercial, tomando Departamento de propuesta de valor, Departamento de Régimen informativo, Gerencia comercial, Gerencia de Sistemas, Departamento de Legales, Gerencia de Recursos Humanos, Departamento de Capacitación del personal, Comité gerencial y Directorio Gerencia General del Banco.

En cuanto al sustento teórico, se destaca que la digitalización empresarial es una o varias estrategias para integrar las tecnologías digitales con la cultura organizacional, sus procesos y sus partes interesadas (Pagani, 2013). Las estrategias de la inteligencia comercial y herramientas deben estar enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa (Ahumada-Tello et al., 2012) con los procesos de innovación (Medellín Cabrera, 2010; Chesbrough, 2011; Ahumada Tello y Perusquia Velasco, 2016) y con el desarrollo de procedimientos para generar un proceso de toma de decisiones Ahumada Tello y Perusquia Velasco, 2016). El marketing es fundamental como plan de gestión para el crecimiento de los bancos (así como de otras entidades y empresas), a partir del uso conjunto y adecuado de elementos tecnológicos que permitan la llegada y apertura de nuevos canales para los usuarios. Como también la atracción de más clientes al Banco a partir de la educación y nuevas promociones que resulten de interés. El involucramiento para generar un vínculo presencial y luego instruir o participar (colaborando con operarios del banco) en que los clientes puedan utilizar los canales digitales en sus gestiones, es elemental para la promoción de las mismas. Además, esto genera una ventaja competitiva en la atracción. Si bien se considera que hay muchos puntos a mejorar sobre las desconfianzas que figuran como desventajas como los ciberataques del uso de las tecnologías digitales, son más las ventajas y los aportes que tienen las mismas. Entre las ventajas se mencionan en el uso de las plataformas digitales en el bancos, como: el ahorro de tiempo al no visitar físicamente el Banco, el ahorro de dinero ya que se reducen o eliminan ciertos costes asociados con las transacciones bancarias tradicionales, la disponibilidad 24 horas del día en acceso a cuentas y transacciones en cualquier momento, la facilidad de uso en las interfaces casi chat inteligentes, la seguridad en transacciones al eliminar la necesidad de manejar dinero en efectivo con la reducción del riesgo de robos físicos. Además, las plataformas digitales suelen contar con sistemas de autenticación robustos, recepción de notificaciones y comprobantes.

En línea con la nueva transformación digital, se requirió innovar la red de canales digitales del Banco para su modernización, con el propósito de mejorar la experiencia tanto del cliente como de los empleados. Los desafíos de ser una entidad sustentable, con la tecnología en su base, exigen una cultura corporativa radicalmente

distinta de la bancaria convencional. De acuerdo al plan estratégico se planificó la incorporación de nuevas herramientas en los canales digitales, Marketing y Gestión Comercial para optimizar la información y servicios digitales para los clientes, aportar mayor inteligencia a la gestión y mejorar la calidad en los productos y servicios digitales. De esta manera brindar nuevos servicios digitales financieros de calidad a los clientes del Banco con una gestión responsable y eficiente. Esta transformación digital ha dado lugar a una proliferación de nuevos canales digitales bancarios, como el home-banking, las aplicaciones móviles y los sitios web, que han modificado drásticamente la forma en que las instituciones financieras interactúan con sus clientes. Estos canales ofrecen la posibilidad de realizar transacciones financieras, acceder a servicios y obtener información de manera rápida y conveniente. Sin embargo, a pesar de su creciente adopción, es importante analizar y comprender los desafíos y problemas asociados con estos nuevos canales digitales bancarios.

Se planteó luego una serie de etapas para la actualización de los canales digitales de la atención al cliente del Banco. Primero de generar información y equipos para luego empezar con la actualización del Web Site del Banco, nuevo Homebanking, billetera virtual, actualización de la App, nuevos diseños de tarjetas de débito/crédito (duo) , calendario de eventos y promociones, utilización de herramientas e marketing para medir y monitorear los resultados de plan y de las actividades. Se consideró esencial para mantenerse competitivo en un entorno financiero en constante evolución. Al centrarse en la experiencia del cliente, la adopción de tecnologías emergentes, la seguridad y la capacitación, los bancos pueden ofrecer a sus clientes servicios financieros más eficientes, personalizados y convenientes.

En la etapa de desarrollo e implementación se aplicaron nuevos sistemas y funcionalidades requeridos para la actualización digital. Esto puede implicar la contratación de desarrolladores, la adquisición de software especializado y la configuración de infraestructura tecnológica. Una vez que las soluciones han sido desarrolladas, se procede a su implementación en el entorno bancario. Esta implementación estuvo a cargo de la Gerencia de Negocios, Gerencia de sistemas, Departamento Seguridad informática. Otra etapa muy importante fue la capacitación al personal bancario para familiarizarlos con las nuevas herramientas y procesos. Además, se estableció un plan de comunicación para informar a los clientes sobre las mejoras y proporcionarles orientación sobre cómo utilizar los nuevos canales digitales bancarios.

Esta fase estuvo coordinada por la Gerencia de Recursos Humanos, Departamento de Marketing y el Sector de Canales Digitales. En todas las etapas, actuaron directamente la Banca Preferencial como la Banca Negocios, todos los sectores intervinientes de la Atención al público, así como también los sectores comerciales del banco.

Finalmente, se diseñó una tarjeta dúo como propuesta de producto innovador, ofrece una solución moderna y eficiente que combina la seguridad avanzada con la conveniencia y el control, beneficiando tanto a los consumidores como a las instituciones financieras. Al adoptar esta tecnología, los usuarios pueden disfrutar de una experiencia de pago más segura, flexible y sostenible, mientras que las instituciones financieras pueden optimizar sus operaciones y reducir costos asociados con el manejo de tarjetas físicas. Para realizar este trabajo, se exploró en profundidad desde diferentes áreas y referentes claves de la empresa, cuáles eran los canales digitales bancarios, examinando las tendencias actuales, los desafíos y las oportunidades que enfrentan las instituciones financieras en su búsqueda por ofrecer un producto digital excepcional. Se toma como modelo un Banco 100% online (Ueno Bank S.A.) de tecnología muy avanzada y que surge como propuesta en Paraguay.

## **Conclusiones**

Para concluir este trabajo se considera en primer lugar, cumplido el objetivo central de buscar estrategias de mejoras en los canales digitales para la innovación de uno de los productos del Banco de Formosa S.A., generando específicamente la propuesta de tarjeta dúo digital bancarizada.

En cuanto a los objetivos específicos, se realizó una integración de los distintos sectores para comenzar con el plan estratégico. Para ello, se implementan funcionalidades y características necesarias para ofrecer servicios bancarios digitales eficientes y seguros han sido implementadas correctamente, se tomó en cuenta que debían ser intuitivos y fáciles de usar para los clientes, proporcionando una experiencia de usuario positiva. Desde todas las áreas del Banco se buscó la actualización de los canales digitales bancarios deben mantenerse actualizados en términos de tecnología y

seguridad. Esto implicó asegurarse de que se utilicen las últimas versiones de software, se implementen medidas de seguridad adecuadas y se esté al tanto de las tendencias y avances en la industria para brindar una experiencia actualizada a los usuarios. De este modo se consiguieron las funcionalidades requeridas y que los canales digitales pudieran ofrecer una gama más amplia de productos y promociones para satisfacer las necesidades de los usuarios. Esto puede incluir la capacidad de realizar transacciones en línea, acceder a información de cuentas, hacer pagos, solicitar préstamos, administrar inversiones, entre otras funcionalidades que sean relevantes para los servicios bancarios.

Se buscó que los canales digitales bancarios fueran fáciles de usar y comprender para los usuarios. Esto implica una interfaz intuitiva, navegación clara, instrucciones claras y un diseño que facilite el acceso a las funcionalidades requeridas. La usabilidad también se relaciona con la adaptabilidad a diferentes dispositivos, como computadoras de escritorio, tablets y dispositivos. Se considera que es importante observar el cumplimiento del proyecto en el marco de tiempo y presupuesto establecidos en el plan estratégico anual. Es importante definir claramente el alcance del proyecto de actualización de los canales digitales bancarios. Esto implica identificar las funcionalidades y características que se agregarán o mejorarán, así como los sistemas y procesos afectados. Un alcance bien definido ayudará a evitar cambios y adiciones constantes que puedan afectar los plazos y el presupuesto.

Teniendo en cuenta esta información, se requirió elaborar un plan de acción integrado con los distintos departamentos integrados del banco, la Gerencia de Sistemas, la Gerencia Comercial, el Dpto. de Canales digitales, el Dpto. de Marketing para desarrollar y actualizar los productos/servicios digitales para los clientes del Banco y así lograr su transformación digital en el periodo establecido.

Como otro objetivo específico, se analizó comportamiento de los usuarios ante las nuevas tecnologías, y sus mejoras y de los mercados online competitivos. Siguiendo a los autores Lodeiros (2021) y Condori Gutierrez, et. al. (2023) ahora más que nunca los bancos se centran en el cliente, buscando satisfacer sus necesidades, deleitando a sus usuarios con servicios de calidad y ser entidades eficientes. En este nuevo paradigma está centrado en el cliente y los bancos buscan ofrecer servicios que generen lealtad y promuevan la adopción de todas las herramientas disponibles. Según Arthur (2015; Condori Gutierrez, et. al., 2023) la preocupación radica en la manera en que estas

empresas tecnológicas manejan y se benefician de la información personal de los usuarios, especialmente en una época en la que la data es vista como el “nuevo oro”. Sin embargo, sigue existiendo un porcentaje elevado de clientes que optan por la preferencia presencial; que puede atribuirse a múltiples factores, como la confianza en métodos tradicionales, la falta de familiaridad con la tecnología o preocupaciones específicas sobre la seguridad en línea (Pérez, 2022; Condori Gutierrez, et. al., 2023).

En el caso puntual del Banco en estudio otra situación importante fue la brecha digital por las edades. de los usuarios, que se manifiesta en el acceso a dispositivos y conexión a Internet que muchas veces no la tienen, la infraestructura que a veces no permite mantener la conexión de la línea de internet para que sea rápida y estable, la falta o inexperiencia por desconocimiento (de ahí la importancia de la educación) de las habilidades digitales, las personas mayores que tienen que adaptarse a las tecnologías emergentes y esto puede limitar su capacidad para aprovecharlas. al máximo los beneficios de la digitalización. Estas cuestiones mencionadas, se consideran parte de los desafíos de cada que tienen las entidades bancarias por la brecha digital con los clientes y usuarios.

Por otra parte, se cumplió con el objetivo de mediatizar el comportamiento de los usuarios utilizando un producto ya conocido, tarjeta de débito y crédito, en un producto dúo y con más beneficios. El servicio de la tarjeta dúo permite que se genere el alta de una tarjeta digital dúo permitirá utilizar para operaciones en canales no presenciales. La disponibilidad para su uso es inmediata y brinda la posibilidad de que el cliente, una vez generada la tarjeta digital, se pueda solicitar la tarjeta física. Además, si bien para los clientes sería de obtención gratuita, se evaluaron los costos para la entidad bancaria y los beneficios de la disponibilidad de la misma para los clientes, aumentando el acceso a los canales digitales y posibles transacciones.

En síntesis, para la digitalización supone promover el uso de la tecnología para el beneficio de los clientes, aumento de cantidad de usuarios y facilidades en el acceso a los servicios del banco que deben garantizarse en su protección, alcance y facilidad de uso. Esta estrategia competitiva le permitirá mantener su posición de liderazgo, poniendo foco en el crecimiento y en la fidelización de clientes (Perone, 2020).

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada Tello, Eduardo, y Perusquia Velasco, Juan Manuel Alberto. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y administración*, 61(1), 127-158. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.006>
- Ahumada-Tello, R.E.; Zárate Cornejo, I.; Plascencia López J.M. y Perusquia-Velasco (2012). Modelo de competitividad basado en el conocimiento: el caso de las pymes del sector de tecnologías de información en Baja California. *Revista International Administración & Finanzas*. 5:13p. Disponible en: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1954073](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1954073)
- Alvarez, E. (2021). Transformación y digitalización del sector bancario. La irrupción de un nuevo modelo de negocio. Comillas Universidad Pontificia de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/51630/TFG%20-%20ALVAREZ%20DE%20PABLO%2C%20EDUARDO.pdf?sequence=2>
- Araujo, C. (2017). Why BPM is now taking a central role in digital transformation. CIO. Disponible en: <https://www.cio.com/article/3176077/software/whybpm-is-now-taking-a-central-role-in-digitaltransformation.html>
- Bernal, E. (2000). Las tarjetas bancarias como mecanismos de pago en el comercio electrónico. Universidad de Jaén. ResearchGate. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/28274684\\_Las\\_tarjetas\\_bancarias\\_como\\_mecanismos\\_de\\_pago\\_en\\_el\\_comercio\\_electronico](https://www.researchgate.net/publication/28274684_Las_tarjetas_bancarias_como_mecanismos_de_pago_en_el_comercio_electronico)
- Condori Gutierrez, J. D.; Ramirez Coa, K.; Ojeda Villegas, M.; Quispe Aymaya, J.; Huanca Irahola, A.; Rojas Gutierrez, M. F. (2023). Análisis del comportamiento de las personas hacia el uso de la banca digital: desarrollo de un modelo. En: *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, Noviembre-Diciembre, 2023, Volumen 7, Número 6. Disponible en: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.8936](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8936) pág. 3568.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. and Welch, M. (2013) Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative, *MIT Sloan Management Review*, pp. 1–12. Disponible en: [https://www.capgemini.com/fin/wp-content/uploads/sites/27/2017/07/embracing\\_digital\\_technology\\_a\\_new\\_strategic\\_imperative.pdf](https://www.capgemini.com/fin/wp-content/uploads/sites/27/2017/07/embracing_digital_technology_a_new_strategic_imperative.pdf)
- García, J. (2018). Using BPM to accelerate digital transformation. *Pex process excellence*, Disponible en: <https://www.processexcellencenetwork.com/business-transformation/articles/usingbpm-to-accelerate-digital-transformation>
- Hernández Sampieri, R., Fenández Collado, C., y Baptista, L. P. (2014). Metodología

de la Investigación. 6a Ed., México: McGraw-Hill Interamericana.

Kane, G., Palmer, D., Philips, A., Kiron, D. y Buckley, N. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation, MIT Sloan Management Review. Disponible en: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup\\_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf)

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). Fundamentos de marketing (8va edición). Pearson Educación: México.

Kotlet, P y Keller, K. (2012). Administración de Marketing. 14. Ed.: Pearson Prentice Hall.

Márquez, O. G. (2003). La innovación como estrategia de marketing. CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 2(2), 72-81.

Pagani, M. (2013). Digital business strategy and value creation: framing the dynamic cycle of control points, MIS Quarterly, 37(2), pp. 617–632. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/43825925>

Perone, G. J. (2020). Estrategias para la fidelización y captación de nuevos clientes del segmento PyME en un banco privado nacional. Universidad Nacional del Litoral (Argentina). Tesis de Maestría en administración de empresas. Disponible en: <https://hdl.handle.net/11185/6746>

Soto Ramos, J. L. y Leonardo, J. (2021). Inteligencia Comercial. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/356841544\\_Inteligencia\\_Comercial](https://www.researchgate.net/publication/356841544_Inteligencia_Comercial)

Tableau (2019) INFORME. Los 6 mitos de la transición de la BI tradicional a la BI moderna. Disponible en: [https://www.tableau.com/sites/default/files/whitepapers/961733\\_initiative\\_tableau\\_vs.\\_traditional\\_bi\\_ebook\\_es-es.pdf](https://www.tableau.com/sites/default/files/whitepapers/961733_initiative_tableau_vs._traditional_bi_ebook_es-es.pdf)

Ticnow (2023) ¿Cómo ha impactado la transformación digital en el sector de la banca?. Publicaciones en línea, LinkedIn. Disponible en: <https://es.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-ha-impactado-la-transformaci%C3%B3n-digital-en-el-sector-de-banca-bnaye>

Toniut, H. R. (2021). La transformación del marketing minorista en la era digital. Universidad Fasta, Mar del Plata, Argentina. Disponible en: <https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/perspectivas/article/view/5663/7292>