



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE  
MARKETING**

---

**PROYECTO  
TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---

Un Mapa de la experiencia del cliente. Estudio de Caso:  
Banco de la Provincia de Buenos Aires

---

AUTOR: ROMINA SILVIA GONZALEZ

DIRECTOR: CECILIA MALOSETTI  
LAURA SCARDAMAGLIA

DICIEMBRE 2020

---



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



*“Vemos a nuestros clientes como los invitados a una fiesta en la que nosotros somos los anfitriones. Nuestro trabajo es hacer que la experiencia del cliente sea un poco mejor cada día”.*

*Jeff Bezos  
CEO de Amazon.*



## Índice

<b>Resumen del Proyecto .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Introducción .....</b>	<b>6</b>
1.1 Contexto.....	6
1.2 Presentación del caso.....	8
1.3 Objetivos del trabajo final .....	8
1.3.1 Preguntas problematizantes .....	8
1.3.2 Objetivo general .....	9
1.3.3 Objetivos específicos.....	9
<b>2. Marco Referencial para el abordaje contextual .....</b>	<b>10</b>
2.1 Definición de los objetos de estudio.....	10
2.2 Estado del arte .....	10
2.2.1 Comportamiento del consumidor y su importancia para el marketing.....	10
2.2.2 Experiencia del Cliente.....	12
2.2.2.1 Medición de la experiencia: NPS .....	13
2.2.3 Viaje del cliente del cliente .....	14
2.2.3.1 Elementos .....	15
2.2.3.1.1 Puntos de Contacto .....	15
2.2.3.1.2 Momentos de la verdad.....	16
2.2.3.1.3 Puntos de dolor .....	16
2.2.3.2 Fases del Mapa de viaje del Cliente .....	17
2.2.3.2.1 Antes.....	17
2.2.3.2.1.1 Fase 0: concienciación.....	17
2.2.3.2.1.2 Fase 1: descubrimiento .....	17
2.2.3.2.1.3 Fase 2: aprendizaje .....	18
2.2.3.2.1.4 Fase 3: Consideración.....	18
2.2.3.2.2 Durante .....	18
2.2.3.2.2.1 Fase 4: adquisición .....	18
2.2.3.2.3 Después.....	19
2.2.3.2.3.1 Fase 5: Post- venta.....	19
Perspectiva propia.....	20
<b>3. Presentación del Caso.....</b>	<b>21</b>
3.1 Dimensión Organizacional .....	21



3.2 Dimensión de consumidor .....	23
3.3 Dimensión Competencia.....	25
3.4 Dimensión Tecnológica.....	29
3.5 Dimensión Mercado .....	32
3.6 Dimensión Recursos Humanos.....	35
<b>4. Trabajo de Campo.....</b>	<b>36</b>
4.1 Diseño de la Investigación.....	36
4.1.1 Enfoque de la investigación.....	36
4.1.2 Métodos de recolección de datos.....	37
4.1.3. Resumen .....	43
4.2 Presentación de resultados del Trabajo de Campo .....	43
<b>5. Análisis de los Casos .....</b>	<b>54</b>
5.1 Estrategia de Análisis .....	54
5.2 Análisis .....	59
5.3 Premisas para casos Análogos.....	61
<b>6. Consideraciones Finales.....</b>	<b>61</b>
<b>7. Referencias bibliográficas y bibliografía.....</b>	<b>64</b>
<b>8. Anexo .....</b>	<b>68</b>
Anexo I: Guía de entrevista sobre Buyer Persona Banco Provincia y CX.....	68
Anexo II: Evidencia Física de la Observación Simple.....	74
Anexo III: Cuestionario de Percepciones SERVQUAL adaptado para el Servicio de Sucursal en el BPBA .....	75
Anexo IV: Resultado Cuestionario de Percepciones SERVQUAL adaptado para el Servicio de Sucursal en el BPBA .....	76
Anexo V: Macroproceso Tarjetas de Créditos .....	84



## Resumen del Proyecto

En el presente trabajo analizamos como estudio de caso, la experiencia del cliente en la banca pública. Particularmente, se determinó el proceso de compra de una tarjeta de crédito en una Sucursal del Banco Provincia.

Dentro de los objetivos de la actual investigación se determinó entre otras cosas: establecer dentro del proceso de adquisición de una tarjeta de crédito cuales son los micromomentos que componen esa experiencia y explicar el comportamiento del consumidor dentro de ese proceso en particular.

La forma gráfica de explicarlo será a través del Mapa del Viaje del cliente ó, como es más conocido, Customer Journey Map, que es una representación gráfica del proceso de compra que nos permite visualizar a simple vista cuáles son los puntos de contacto en los que se genera mayor insatisfacción por parte del cliente y sobre los que debemos poner foco en la mejora.

Llevando a cabo una investigación con métodos tanto cuantitativos como cualitativos, se pudo concretar el mapa mencionado y arribar a importantes conclusiones. Al finalizar el trabajo, logramos establecer un marco de referencia acerca de los elementos principales sobre los cuales rediseñar el proceso de compra dentro de una sucursal con foco en el cliente y en mejorar su experiencia.

Palabras Claves: Experiencia del Cliente, Customer Journey Map, Mapa del Viaje del cliente, Banco Provincia.



## 1. Introducción

### 1.1 Contexto

La industria financiera está en pleno cambio debido al ingreso al mercado de nuevos competidores: las empresas FinTech. Las innovaciones del sector FinTech tienen el potencial de mejorar la eficiencia de la industria financiera y aún más de promover en los mercados emergentes la inclusión de grupos sociales desatendidos por los bancos tradicionales. La situación en la mayoría de los mercados emergentes difiere de la que se observa en países desarrollados: un sistema bancario débil, con una infraestructura de sucursales poco desarrollada con un alto porcentaje de población no bancarizada. Es de destacar que, dependiendo del nivel de penetración de internet y de los teléfonos celulares, muchos consumidores se mueven directamente a pagos móviles (póngase el lector en mente ejemplos como Mercado Pago) sin convertirse en clientes de los bancos. (Banco de Desarrollo de América Latina, 2016)

La afluencia de este nuevo participante se explica fundamentalmente por el ingreso al mercado de un nuevo grupo etario: Generación Y (Gen Y) o comúnmente conocidos como millenials, de acuerdo con el Millennial Disruption Index, 73 por ciento de los Millennials responderían mejor a la oferta de servicio de Amazon, Google, Apple o PayPal que a la de un banco. De hecho, un 33% piensa que no necesita un banco para nada. Un 53% piensa que su banco no le ofrece nada distinto a otros bancos y un 71% prefiere ir al dentista que ir al banco. (Millennial Index, 2015)

Pero, ¿Cuáles serían los motivos que justifican dicho comportamiento?: En su encuesta a consumidores digitales, Ernst and Young (EY) encontró que la facilidad para abrir y manejar una cuenta era la principal razón para utilizar los servicios FinTech para un 43% de los encuestados. Otras razones fueron las tasas y comisiones más atractivas (15%), acceso a variedad de productos (12%) y mejor calidad de la experiencia online (10%). Un factor adicional que impulsa la adopción de servicios FinTech entre los Millennials es la pérdida de confianza en las instituciones financieras tradicionales.



El siguiente argumento de un ex presidente del BBVA Francisco Gonzalez, lo puede resumir con claridad:

La tecnología digital cambió para siempre la forma de consumir servicios financieros. Atrás quedaron los días en que se necesitaba ir a una sucursal o incluso a un cajero automático para sacar dinero o hacer una operación; ahora la mayoría de las personas prefiere interactuar con los bancos a través del internet y cada vez más de manera exclusiva a través de teléfonos celulares. Esto ha impulsado a los bancos a ofrecer un servicio consistente a través de todos los canales de distribución y a repensar el papel de las sucursales. Pero más importante, los impulsa a adquirir experiencia en diseñar productos y contenidos adaptados a los canales digitales. Dicho de otro modo, de forma creciente, todo banco deberá pensar y operar como una empresa digital (González, 2013).

¿Cómo puede entonces la Banca, mantenerse viva en este contexto?

Surge la necesidad de generar un diferencial en el servicio prestado, el concepto Experiencia del cliente, parece ser la respuesta a esta interrogación.

La Experiencia del Cliente es “el recuerdo que se genera en la mente del consumidor como consecuencia de su relación con la marca”. Se debe desarrollar la lealtad del cliente y para ello es necesario entender que es lo que el consumidor necesita. Revisar todo el proceso de compra, pero desde otro punto de vista, puede brindar mayor información a la organización.

Como los compradores se relacionan con la marca en todo el proceso, cuáles son sus puntos de dolor, sus emociones, qué es lo que prefieren y lo que no.

Una de las herramientas que nos permite contextualizar esta situación dentro de la experiencia del cliente, es el Mapa del Viaje del Cliente, cómo es el término comúnmente conocido. Gráficamente, se logra verificar todas las interacciones con nuestra marca y cuáles son los puntos más críticos que debemos trabajar.



De este modo, el aporte con este trabajo en particular, es definir a través de un Mapa del cliente del Banco de la Provincia de Buenos Aires, qué es lo que el cliente necesita y cómo lo podemos mejorar a la hora de pensar un rediseño de los procesos y una mejora en la calidad de atención. Una metodología, “Mapeando experiencias dentro de una sucursal de Banco” centrada en la experiencia de estas personas. Con énfasis en las emociones y percepciones de los clientes.

## **1.2 Presentación del caso**

En un contexto de cambio de paradigma a nivel bancario, uno de los puntos para que la banca se mantenga presente dentro de la mente del consumidor es el rediseño de la experiencia del cliente, vender un servicio altamente personalizado. Para ello, es necesario entender el contexto, desde el punto de vista del cliente qué es aquello que se puede mejorar y de qué forma.

En el presente trabajo se buscará explicar el comportamiento del cliente a la hora de adquirir un producto, en este caso un cliente del Banco Provincia para el año en curso, a fin de poder diagramar un mapa del viaje del cliente en el proceso de adquisición de un producto tradicional como es en este caso el contrato de una tarjeta de crédito.

El buyer persona del cliente del Banco Provincia, responde a un cliente que, si bien aún realiza operaciones físicas en la sucursal, toma con ánimo los cambios tecnológicos que se impulsan. Está abierto a nuevas formas de relacionarse con el banco y valoran estos esfuerzos.

## **1.3 Objetivos del trabajo final**

### **1.3.1 Preguntas problematizantes**



A modo de delimitar el área de estudio las preguntas problematizantes son las siguientes:

- ¿Puede el Mapa del Viaje del cliente sobre el proceso de adquisición de una Tarjeta de crédito en un punto de venta bancario brindarnos mayor información del cliente?
- ¿Podremos definir indicadores de satisfacción para medir la experiencia del cliente sobre el proceso actual?
- ¿Puede brindarnos el Mapa del Viaje del cliente las bases y lineamientos para establecer recomendaciones de mejora de la experiencia del cliente en un punto de Venta?

En este punto, se enuncian los objetivos del presente trabajo final de investigación

### **1.3.2 Objetivo general**

Desarrollar el mapa del viaje del cliente para la solicitud de una tarjeta de crédito del Banco Provincia para el año 2020 con objetivo principal es el de proponer acciones de mejora en los sistemas de atención de los puntos de venta de la sucursal bancaria.

### **1.3.3 Objetivos específicos**

- Establecer dentro del proceso de adquisición de una tarjeta de crédito cuales son los micromomentos que componen esa experiencia
- Explicar el comportamiento del consumidor dentro del proceso de compra del servicio
- Definir indicadores de los niveles de satisfacción del cliente dentro del proceso mencionado
- Establecer recomendaciones para la mejora de la experiencia del cliente.



## **2. Marco Referencial para el abordaje contextual**

### **2.1 Definición de los objetos de estudio**

El presente trabajo incluye una investigación cualitativa con alcance exploratorio de la empresa Banco de la Provincia de Buenos Aires. El caso objeto de estudio será el mismo banco, y el análisis se centrará en las distintas variables que componen la experiencia del consumidor. Este sería un ejemplo de estudio de caso único inclusivo (Varias unidades de análisis).

### **2.2 Estado del arte**

#### **2.2.1 Comportamiento del consumidor y su importancia para el marketing**

Recordando las palabras de Sirkis, Gabriela:

Los consumidores como tales, se volvieron a lo largo de los años un “objeto de estudio” en sí mismos. Lo que no se puede olvidar es que el consumidor es inseparable de la persona que lo contiene. Por lo tanto, estudiar al consumidor implica estudiar al individuo en sí, al mismo dentro de su sociedad y de la cultura donde nació y se desarrolló. (Sirkis Gabriela, 2018, p.2)

A modo de definición, el estudio del consumidor es un área del marketing que tiene como objetivo entender y predecir las conductas de los clientes actuales o potenciales para poder realizar una oferta de valor lo suficientemente ajustada a los deseos de un segmento de individuos que sienten y piensan de manera relativamente uniforme con respecto a un determinado consumo.



En este conjunto de actividades que engloba el comportamiento del consumidor, están involucrados los procesos mentales y emocionales, además de las acciones físicas. Se basa, por tanto, en un proceso fisiológico en el que se incluyen actividades mentales diferentes y complejas, cogniciones y emociones que están motivadas e influenciadas por factores fisiológicos, económicos, sociales, ambientales y psicológicos internos y externos del individuo mismo y por lo tanto pueden variar mucho de persona a persona o de un grupo de personas a otro y se expresa a través de una notable variedad de comportamientos.

El resultado permite analizar que el consumidor está sujeto a muchas influencias, su comportamiento depende en última instancia de un conjunto interconectado e interactivo de factores en forma de variables sociales, psicológicas, situacionales y económicas, por lo que existen diferentes tipos de comportamiento de compra y consumo.

El estudio del comportamiento del consumidor es de gran importancia para el marketing, porque por medio de este se logra la realización de efectivas para la satisfacción de los consumidores. Así lo afirma Schiffman (2003) “Como estudiosos de la mercadotecnia nos interesa la comprensión de la conducta humana, saber por qué los individuos actúan de cierta manera con el consumo y así desarrollar mejores decisiones estratégicas de mercadotecnia” (p. 9).

La experiencia de compra, toma cada día más relevancia en el comportamiento del consumidor. El comportamiento del consumidor, se analiza a partir de los datos aportados por la Economía, la Sociología y la Psicología, que facilitan comprender por qué y cómo se compra. Esta comprensión del comportamiento del consumidor, es una tarea esencial para las empresas guiadas por una estrategia de marketing.

Los autores Holbrook y Hirschman (1982) identificaron temas centrales sobre esta cuestión. En primer lugar, se identificó la necesidad de examinar la experiencia de consumo de todo el proceso de compra. En segundo lugar, que la emoción es un aspecto crucial del consumo, un tema que ha atraído un importante interés (Bagozzi, Gopinath y Nyer 1999). Holbrook y Hirschman (1982) también observaron que los individuos no sólo reciben experiencias en una forma multisensorial. (Según Lederman, Los consumidores –



impactados por aproximadamente 4.000 mensajes al día) sino también para responder y reaccionar ante ellos, y por lo tanto establecieron la interacción como el corazón de la experiencia. Por último, los consumidores no sólo pueden evocar el pasado en la respuesta a la experiencia, sino que también pueden responder al imaginar lo que nunca han experimentado (Holbrook y Hirschman, 1982), y que además por otro lado la imaginación también tiene un papel que desempeñar en cualquier experiencia de consumo.

El marketing experiencial supone el desarrollo de una interacción personal con la marca, para la generación de una experiencia que sea recordada como algo extraordinario (Lenderman & Sánchez, 2008).

## 2.2.2 Experiencia del Cliente

Meyer, Christopher y Schwager, Andre (2007) afirman que la experiencia del cliente es la respuesta interna y subjetiva que los clientes tienen ante cualquier contacto indirecto con una empresa. El contacto directo generalmente ocurre en el curso de compra, uso, y servicio y generalmente lo inicia el cliente. El contacto indirecto con mayor frecuencia involucra encuentros no planificados con representaciones de uno de los productos, servicios o marcas de la compañía y toma la forma de recomendaciones o críticas de boca en boca, publicidad, informes de noticias, reseñas, etc.

Según la asociación española para la experiencia del cliente,

La Experiencia de Cliente como ya se ha dicho, es “el recuerdo que se genera en la mente del consumidor como consecuencia de su relación con la marca”.

Es el producto de las percepciones de un cliente después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier parte de una organización. Esta percepción afecta los comportamientos del Cliente y genera recuerdos que impulsan la Lealtad del Cliente y afectan el valor económico que genera una organización.

Esta definición de Experiencia del Cliente desprende tres aspectos en los cuales se debe profundizar:



· Cuando se habla de “el recuerdo” no hay referencia literalmente a la imagen mental que deja una empresa en un consumidor. Las sensaciones y las emociones de cada instante son estímulos que recoge la mente para generar un recuerdo.

La Experiencia de Cliente corresponde a la relación de la marca con el cliente antes, durante y después de la compra. Este campo puede depender de las empresas o pueden estar en manos del consumidor. Una compañía debe entender ambas posibilidades y gestionarlas lo mejor posible.

La experiencia es un valor más de la marca. La asociación española para el desarrollo de la experiencia del cliente menciona: “la experiencia es la marca”. Esto tiene una explicación sencilla y es que el día a día del cliente es lo que genera una reputación positiva o negativa sobre la marca.

La experiencia del cliente es un ejercicio que debe realizarse de manera transversal y que se ejerce en todos los departamentos de la compañía. Esto sirve para dar con diferentes puntos de vista que completen una experiencia de cliente desde todos los sectores de la empresa.

La experiencia del cliente abarca cada aspecto de la oferta de una empresa: la calidad de atención al cliente, por supuesto, pero también publicidad, embalaje, características del producto y servicio, facilidad de uso y fiabilidad.

Una marca exitosa da forma a las experiencias de los clientes al incorporar una propuesta con valor.

La calidad del servicio y el alcance también son importantes, pero principalmente cuando la oferta central es en sí misma un servicio.

Por ejemplo, el soporte de seguimiento y envío que FedEx brinda en Internet y por el celular es tan importante para los clientes como su propuesta de valor fundamental: la entrega a tiempo como experiencia satisfactoria.

### **2.2.2.1 Medición de la experiencia: NPS**

Actualmente en el sector financiero argentino, la medición de la satisfacción del cliente se concreta a través del NPS. Net Promoter Score es una métrica elaborada por



primera vez en 1993 por Fred Reichheld y posteriormente adoptada por Bain & Company y Satmetrix en 2003 como una manera de pronosticar el comportamiento de los clientes cuando realizan compras y recomendaciones.

Según palabras de su creador:

Utiliza una sola pregunta que se le hace al cliente: ¿Qué tan probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo? y para contestarla se le pide que califique el producto o servicio en una escala de 0 a 10, donde 0 es muy poco probable que lo recomiende y con un 10 se considera que lo recomendaría definitivamente. Con esta medición, los clientes se clasifican en promotores, pasivos y detractores, de la siguiente manera: Los que califican 9 o 10 puntos; son promotores, los que califican con 7 u 8 puntos; se consideran pasivos y los que califican con 6 puntos o menos, se consideran detractores (Reichheld, 2011)

Los clientes leales son promotores de la marca, mientras que los detractores cuestan una gran cantidad de esfuerzo económico porque: Reichheld & Markey (2011) “desmoralizan los empleados del “front line” con sus quejas y demandas y generan una influencia negativa, debido a que cada cliente infeliz lo dice a sus amigos cercanos, allegados, colegas y miles en internet” (p. 28).

### **2.2.3 Viaje del cliente del cliente**

Entre alguno de los nexos que nos acercan a gestionar de manera efectiva esta experiencia descrita con anterioridad, encontramos una detallada comprensión dentro de la herramienta Mapa del viaje del consumidor -Customer Journey Map-, un relevamiento exhaustivo de cada uno de los puntos de contacto -Touchpoints- y su categorización por momentos claves (incorporando métricas, detectando y contemplando las emociones por las que atraviesa el cliente) y una estrategia de comunicaciones integradas de marketing que permitan a la marca hablar con una sola voz en cada uno de esos puntos, colocarán al consumidor en el centro de la estrategia.



Las definiciones del término suelen resaltar el carácter centrado en el cliente de la perspectiva del viaje del cliente (Kankainen,2012) describe el viaje del cliente como "el proceso de experimentar el servicio a través de diferentes puntos de contacto desde el punto de vista del cliente" (p. 221). (Patricio, 2011) define el recorrido del cliente como "una serie de puntos de contacto, que involucran todas las actividades y eventos relacionados con la prestación del servicio desde la perspectiva del cliente" (p. 182). Zomerdijk y Voss (2010) informan que "las empresas de estudio de casos a menudo se referían a una serie de puntos de contacto como el viaje del cliente. El viaje del cliente involucra todas las actividades y eventos relacionados con la prestación de un servicio desde la perspectiva del cliente" (p. 74).

Por tanto, el Mapa de Viaje del Cliente es la descripción gráfica de los pasos que recorre el cliente ya sea para comprar, adquirir, utilizar un producto o servicio, comprar en línea, o combinación de las anteriores (IBM Software, Thought Leadership White Paper, 2014). En tal sentido, el Mapa de Viaje del Cliente permite entender la experiencia del servicio bajo la óptica del mismo cliente. Es un término de exigua antigüedad, existe escasa literatura científica al respecto, pero una gran prominencia de profesionales del marketing habla sobre los mapas y su importancia a la hora de establecer métricas para mejorar la experiencia del consumidor.

### **2.2.3.1 Elementos**

#### **2.2.3.1.1 Puntos de Contacto**

Los puntos de contacto muestran la interacción de cada cliente dentro de una experiencia más amplia. Cuya finalidad es comprender qué puntos de contacto se utilizan y cómo cada uno de éstos ayuda o interfiere con el proceso de compra.

Algunos autores describen los puntos de contacto como instancias de interacción o comunicación entre un cliente y un proveedor de servicios (Zomerdijk y Voss, 2011). presentan los puntos de contacto como "momentos de contacto entre el cliente y la



organización" (p.74) Otros ven los puntos de contacto “como la ubicación o el canal que media la interacción o la comunicación” (Clatworthy, 2010).

Cada organización tiene sus propios puntos de contacto ya sean puntos de interacción humana, de producto, servicio, comunicación, espacial y / o digital que constituye la interfaz entre una empresa y sus clientes. La organización debe concebir, diseñar, implementar y administrar estos puntos de contacto con el objetivo central de desarrollar una experiencia de cliente convincente a lo largo de todo el ciclo de relación.

### **2.2.3.1.2 Momentos de la verdad**

Definimos un Momento de la Verdad como un punto de contacto con alto impacto para el resto del proceso. Según Jim Tincher (2018) Algunas interacciones importan más que otras. Grandes mapas identifican esos momentos críticos de la verdad. Por ejemplo, un mal registro en el hospital contamina el resto de la experiencia del paciente.

Los momentos de verdad entonces, representan los puntos en el recorrido del cliente cuando ocurre un evento clave y se forma una opinión sobre la marca. Los momentos de verdad son críticos tienen más influencia en el recorrido general del cliente y dan forma a la impresión sobre la marca.

### **2.2.3.1.3 Puntos de dolor**

Son aquellos contratiempos, preocupaciones o problemas que tiene el potencial cliente, los cuales pueden ser reales o una simple percepción.

Existe dentro del viaje del cliente una serie de puntos de contacto entre la empresa y el cliente que los consumidores perciben como satisfactorios o insatisfactorios (o neutrales) en función de su ejecución o naturaleza inherente. Esos puntos de contacto insatisfactorios a menudo se denominan momentos de dolor. En general, la recomendación directa a las empresas es evitar o mejorar los puntos de contacto insatisfactorios.

Sin embargo, mejorar los puntos de contacto insatisfactorios a menudo es difícil o costoso. Los elementos que pueden llegar a definir estos puntos son los siguientes:

- Frustraciones



- Ineficiencias
- Necesidades
- Problemas
- Motivaciones
- Oportunidades perdidas
- Costos excesivos

### **2.2.3.2 Fases del Mapa de viaje del Cliente**

Las etapas del Mapa de viaje del cliente pueden variar conforme los puntos de vista de distintos autores, básicamente se pueden agrupar en hitos llevados a cabo antes, durante y después del proceso de compra, podemos disgregarlo de la siguiente manera sobre la base de la clasificación de la autoría Jennifer L. Clinehens (2019):

#### **2.2.3.2.1 Antes**

##### **2.2.3.2.1.1 Fase 0: concienciación.**

En esta fase el consumidor se da cuenta de que tiene un dolor latente, pero no sabe si debe hacer algo al respecto, o qué es aquello que lo está causando, cómo solucionarlo ni cómo definir este punto de dolor.

##### **2.2.3.2.1.2 Fase 1: descubrimiento**

En primer lugar, el consumidor ya es consciente de que tiene una necesidad y busca informarse sobre el tema. En esta investigación se define el problema, se entienden las causas y cómo otras personas lo han afrontado, y se aprenden buenas prácticas. Esta primera fase es cuando un consumidor descubre el producto. En este estado, las características del producto o servicio no son tan importante. Es una fase de información del usuario, y no se intenta incitar al usuario a comprar, simplemente se le informa de que hay un producto para una necesidad que este puede tener. Se basa en ser visible para los clientes potenciales. Las herramientas utilizadas durante la fase de descubrimiento son medios con un amplio alcance, sin segmentar tanto el tipo de usuario.



Los puntos de contacto en esta fase pueden ser un anuncio, noticias, o la opinión de un miembro de familia o grupo de amigos. Son principalmente puntos de contacto exteriores que van a generar una reacción interna por parte del individuo (Kotler y Armstrong, 2018).

#### **2.2.3.2.1.3 Fase 2: aprendizaje**

Y, en segundo lugar, se encuentra la fase en la que el consumidor aprende qué soluciones existen a su punto de dolor. Se tienen en cuenta las distintas opciones que hay y se empieza a crear una lista con ellas. En esta etapa, la empresa puede llegar al consumidor a través de otros consumidores, por ejemplo, el boca a boca, y también a través de acciones marketing que llegan al consumidor haciéndole reaccionar de manera racional (con argumentos), emocional (sin argumentos), o con argumentos de carácter emocional.

#### **2.2.3.2.1.4 Fase 3: Consideración**

Es el momento en el que el consumidor quiere realizar una compra, y considera diferentes opciones para llevarla a cabo. En esta fase, es cuando el usuario debe conocer la marca y ser consciente de la existencia de esta para tenerla en cuenta para realizar una posible compra. Para ello, aquí sí que hay que informar a los consumidores de las características del producto, así como los puntos fuertes. A diferencia de la publicidad informativa de la fase de descubrimiento, en este momento hay lanzar un mensaje más directo sobre las ventajas del producto con el objetivo de incentivarlo a comprar.

### **2.2.3.2.2 Durante**

#### **2.2.3.2.2.1 Fase 4: adquisición**

En esta etapa el consumidor se prepara para poseer y mantener la solución. En definición teórica, la fase de compra llega después y corresponde a la adquisición de la alternativa preferida. Sin embargo, dos elementos pueden advenir entre la intención y la decisión de compra. El primer factor es la actitud de los otros: la opinión que los otros tengan sobre la marca, y en función del grado de importancia que esta persona tiene para él, puede



afectar su decisión a la hora de comprar el producto. El segundo factor es las situaciones inesperadas. El consumidor puede formar su compra sobre factores como ingresos esperados, precio esperado y beneficios esperados del producto.

### **2.2.3.2.3 Después**

#### **2.2.3.2.3.1 Fase 5: Post-venta**

La gestión de la fidelización es clave en esta etapa para la repetición de compra y que recomienden nuestro producto. El conjunto de los feedback recibidos por los consumidores es una línea de mejora y de crecimiento para la empresa. Le permite enriquecer la experiencia del individuo, y desarrollar una relación de lealtad.

Tras una experiencia de compra satisfactoria, es posible que los clientes ayuden a mejorar la propia imagen de marca de la empresa e impactar en fases anteriores para otros usuarios.

La satisfacción del consumidor estará relacionada con el vínculo entre sus expectativas y el rendimiento percibido del producto. Si el producto no satisface las expectativas, el consumidor se siente decepcionado. Si satisface las expectativas, el consumidor queda satisfecho. Si supera las expectativas, el consumidor está encantado. Cuanto mayor sea la diferencia negativa entre las expectativas y el resultado, mayor será la insatisfacción del consumidor

Se pueden sacar dos puntos de dolor esenciales en esta fase. Primero, durante todo el proceso de compra, la empresa tiene que pasar un mensaje claro y transmitido con transparencia para que no se equivoque y llegar a una experiencia contraria a su necesidad (Kotler, 2001). El segundo punto de contacto es con la gestión de la post-experiencia del consumidor. La empresa puede, por ejemplo, intervenir con encuestas de satisfacción. Una experiencia positiva debe promoverse y la marca debe motivar al consumidor a expresar su satisfacción. Una experiencia negativa debe gestionarse con cuidado, solucionarse. Resolver las quejas representa una oportunidad para la empresa de generar fidelidad y contento por parte del consumidor.



## Perspectiva propia

En este contexto es fundamental trabajar sobre la experiencia del cliente. Como menciona el autor Juan Carlos Alcaide (2015), “cada contacto, cada interacción que vive el cliente, crea y destruye nuestra marca, condiciona su comportamiento de compra y el de buena parte de su red de contactos” (p.6). La importancia en este contexto de disrupción digital para la banca prima de valor a las distintas herramientas que nos permitan mejorar estas experiencias. En este contexto, los mapas de experiencia de cliente son de gran utilidad para comprender mejor las necesidades, y deseos de nuestros clientes, con el fin de alinear estratégicamente los puntos de contacto que los vinculan con la marca a través del tiempo y el espacio. Están cobrando cada vez mayor relevancia, a consecuencia del creciente desarrollo de la omnicanalidad y las múltiples formas de llegar a los clientes.

Sobre la base del análisis bibliográfico se puede decir que es necesario que el mapa contemple las siguientes definiciones para ser productivo al caso de estudio:

- Primero, para entender cómo se siente el cliente en el proceso de compra de nuestro producto debemos primero saber quién es nuestro cliente. Por lo cual es determinante tener bien definido el buyer persona de nuestra entidad.
- Establecer las fases del proceso con precisión, es decir, saber desde su punto de vista qué fases comprende la interacción con el banco.
- Determinar cuáles son sus, motivaciones y dudas; averiguar para cada una de las fases lo que mueve al cliente.
- Mapear los puntos de contacto, las interacciones y las emociones del comprador en cada una de estas fases.
- Identificar las expectativas, a fin de repensar el modelo y que genere la retroalimentación necesaria para generar cambios.



### 3. Presentación del Caso

A continuación, procederemos a describir las distintas dimensiones que estructuran al Banco Provincia en cuanto a Experiencia del cliente sus implicaciones y las repercusiones que puedan surgir a partir de éstas, es decir, que dimensiones considerar individualmente que pueden afectar a la experiencia del cliente en la sucursal. Las interrelaciones de la experiencia del cliente se dividen en las siguientes dimensiones que son; la organización, el consumidor, la competencia, la tecnología, el mercado, y los recursos humanos. A continuación, se desarrollan con detalle sus componentes.

#### 3.1 Dimensión Organizacional

Como se menciona en su Memoria anual:

Fundado en 1822, es el primer banco de la Argentina e Hispanoamérica con 197 años. A lo largo de su historia ha sostenido un fuerte compromiso con el desarrollo de la Provincia de Buenos Aires y su gente, siendo la primera institución financiera en otorgar un crédito hipotecario en la Argentina (1856) y en desarrollar un crédito especialmente diseñado para la agroindustria (1941). (Memoria Anual Banco Provincia 2019, p.23).

Asimismo, (Memoria Anual Banco Provincia 2019) “Su misión es ser el motor del desarrollo productivo de la provincia de Buenos Aires y del bienestar de las y los bonaerenses”. (p. 22) Tiene actualmente 415 filiales distribuidas a lo largo y ancho de la provincia de Buenos Aires y 3 filiales en las ciudades de San Pablo, Montevideo y Madrid.



Figura 1. Gráfico de filiales del BPBA. Recuperado de Memoria Anual Banco Provincia, 2019.

En materia de mejora de la experiencia del cliente, durante 2019 se remodelaron integralmente 16 Unidades de Negocios. Además, según su memoria anual (2019): se incorporó el formato Coffee Bank Espacio BAPRO al modelo de negocios, al ofrecer servicios gastronómicos a los clientes mientras realizan sus operaciones bancarias. A partir de este nuevo formato se busca brindar a los clientes un espacio distendido y cálido, basado en una propuesta relacional de asesoramiento, disponibilidad de conectividad y usabilidad de canales digitales, espacios de trabajo distendidos, y en donde se plantee una relación de cercanía en el asesoramiento para la toma de decisiones financieras.

Por otro lado, se especifica en el mismo documento que se modernizó el Centro de Contacto (CC). Con el objetivo de fortalecer los canales alternativos de interacción y complementar la atención en las sucursales, a partir de 2017 comenzó la refuncionalización del Centro de Contacto. Actualmente el Centro de Contacto participa activamente en la atención de consultas, brinda asesoramiento y atiende reclamos de la cartera de clientes a través de llamadas entrantes, mails y redes sociales. Además, se implementó el servicio por chat, y ya se puede afirmar que 10.000 clientes nuevos por mes utilizan esta vía con una demora promedio de 3 segundos. El Centro de Contacto efectúa 100.000 llamadas salientes por mes, orientadas a las etapas de vinculación, activación, desarrollo y retención de nuestra cartera de clientes. El mismo cuenta con 224 posiciones, que varían de acuerdo a la demanda, ya que durante los últimos 12 meses adoptaron este canal 800.000 nuevos usuarios. El CC también actúa como canal de asesoramiento para préstamos hipotecarios y aplicación de



Cuenta DNI. Desde 2017, cuentan con indicadores de gestión en tiempo real que permiten conocer en todo momento el volumen de llamadas que ingresa, los rangos de tiempo y la demora promedio de atención. Esa información les permitió conocer que el nivel de satisfacción con la atención de los operadores alcanzó el 95%.

Son las palabras de su actual presidente:

Invertiremos en modernización de la infraestructura y de los procesos de gestión del Banco, así como en actualización tecnológica para llegar a la población de manera más ágil. Honramos así nuestro rol de banco público y social sin descuidar la rentabilidad, pero atendiendo objetivos adicionales a los de un banco meramente comercial. (Cuattromo Juan, 2019)

## 3.2 Dimensión de consumidor

### Perfil del consumidor

El cliente del banco demográficamente se ubica en la provincia de Buenos Aires, son hombres y mujeres fundamentalmente entre 30 y 45 años, que respecto de la pirámide social económica ocupan en nuestro país los segmentos C3 a E.

El típico cliente es el docente de la provincia de 30 a 35 años de edad que cobra sus haberes con la entidad. Son personas inseguras en cuestiones financieras, les gusta el trato persona a persona, pero valoran que la tecnología le simplifique las cosas.

### Arquetipo del consumidor:

El término para la consultora Wow (2017) Arquetipos hace referencia a

“modelos de personas que representan patrones de comportamientos, motivaciones, estilo de vida, hábitos, intereses y necesidades de tus clientes, nos permite identificar cuáles son las motivaciones del comprador a usar los servicios de la empresa por encima de la competencia”



Básicamente representa una mujer de 35 años, docente que trabaja en una escuela de la provincia y vive en pareja con un hijo de 5 años.

Sentimientos:

- Siento que puedo lograr mis metas y objetivos con la ayuda del banco. Tengo problemas para ahorrar y siento que a veces no tengo suficiente información financiera.
- Prefiero pagar con efectivo porque me siento más segura, aunque si me explicaran los beneficios de usar otros métodos los usaría. Me gustan las promociones y saber que estoy ahorrando con mis compras lo que me sirve para comprar cosas que me interesan para mí y para mi familia.
- Uso el celular constantemente, sobre todo redes sociales. No me gusta esperar ni perder tanto tiempo haciendo filas.

Objetivos:

- Comprarse una casa
- Cambiar el auto por un modelo más nuevo
- Poder viajar al extranjero

Frustraciones:

- Alquilar hace muchos años.
- No poder comprarle a mi hijo todo lo que quisiera

### Insight del consumidor

En base a los análisis efectuados se pudieron identificar los siguientes Insights de los usuarios:

- Me gustan las cosas simples, no quiero firmar tantos papeles
- Valoro que aprecien mi tiempo
- Prefiero el efectivo, pero aprecio las promociones
- Me gusta ahorrar dinero
- Quiero que me traten bien y me expliquen todas mis dudas
- Soy insegura con los temas financieros, pero estoy abierta a consejos



### Declaración de posicionamiento

Para las personas que valoran el ahorro la tarjeta Bapro es una tarjeta de crédito que te permite comprar gastando menos en comisiones y ahorrando más.

### **3.3 Dimensión Competencia**

Actualmente el sistema financiero argentino se compone de 78 entidades financieras, 64 de las cuales son bancos: 13 bancos públicos y 51 entidades corresponden a la banca Privada

Es de conocimiento general que la banca argentina está en pleno cambio, si verificamos un reporte del 2016 de la consultora francesa Capgemini, donde se realizó el índice Experiencia del cliente (CEI) a nivel mundial: la banca latinoamericana en general y en especial la argentina, verificó un retroceso en la relación de los consumidores con los bancos la misma se deterioró pasando de un porcentaje experiencia positiva del cliente del 59,5 % al 42% de un año al otro. (Campegni Financial Services Analysis, 2016)

En conformidad con la evaluación de satisfacción del cliente, respecto de una encuesta realizado en conjunto Fit & Proper y ZonaBancos.com (2018) surge que los principales aspectos que tienen en cuenta los argentinos para elegir un banco son el servicio de home banking, la calidad de la atención personal, y el nivel en que los productos y servicios del banco cubren sus necesidades.

En dicha encuesta se les pregunta a los clientes cuáles son los mejores bancos; Santander Rio y Galicia ocuparon el 1° y 2°, mientras que el BAPRO recién asomó en el 10° puesto



Figura 2. Encuesta: ¿Cuál es el mejor banco de Argentina? desarrollada por ZonaBancos.com y Fit & Proper Consulting (2016)

Podemos observar que los bancos mejor ponderados son aquellos, que, entre otras cuestiones, más se preocuparon por desarrollar la omnicanalidad e invertir en transformación digital y ponen continuamente en foco el concepto de experiencia del cliente:

Se menciona en la memoria del banco Francés 2019: BBVA Argentina se centra en la transformación basada en la convicción de que la experiencia del cliente será el factor diferenciador decisivo en el éxito de la institución en los próximos años. Además, la actividad de intermediación financiera está alineada con la revolución tecnológica que está remodelando la mayoría de las industrias, obligando al Banco a reconsiderar y rediseñar el modelo para atender, atraer e interactuar con los clientes en general. (Memoria Anual 2019 Banco Francés ,2020 p.19)



En cuanto otro de los bancos bien ponderados como es el Banco Galicia, podemos encontrar apreciaciones en cuanto a la experiencia del cliente y su centricidad dentro del modelo de negocio como la siguiente; (Memoria Anual Banco Galicia 2019, 2020):

“Vivimos en un contexto dinámico, donde clientes y nuevos competidores nos desafían a cambiar constantemente y ofrecer experiencias superadoras que sean cada vez más simples y ágiles” (p34).

Otras apreciaciones que se pueden considerar según la memoria anual:

Banco Galicia trabaja desde diferentes canales de atención presenciales y digitales en la experiencia del cliente, desarrollando proyectos por células de trabajo con objetivos individuales y grupales. De esta forma, los líderes de cada canal conforman el equipo de “creadores de la experiencia”, que asumen la gestión para que la interacción que los clientes realizan en sus canales conlleve el menor esfuerzo posible y generen la mejor experiencia del cliente. (Memoria Anual 2019 Banco Galicia ,2020 p.35)

En referencia al Banco Santander, se menciona en su última Memoria Anual:

Durante 2019 el Banco continuó fortaleciendo la relación con sus clientes y reforzando su compromiso con la promesa de #QueremosAyudarte. Se creó la gerencia de Estrategia y Experiencia del Cliente y se lanzó C+Santander Argentina, bandera del compromiso de estar más cerca de los clientes. Ha definido una estrategia de vinculación que se apoya en 4 Guías: te asesoramos, te acompañamos, te simplificamos y te contenemos, unificando la experiencia de los clientes y generando los vínculos emocionales que quiere genera. (Informe Anual 2019 Banco Santander ,2020 p.26)



Conforme a gráficas del Banco Central, tres bancos concentraron durante 2019 el 45,7% de las operaciones financiadas con tarjetas de crédito en el mercado local, un segmento que, a contramano del resto de préstamos a privados, mantuvo una demanda muy superior a la inflación.

Las entidades que lideraron ese segmento fueron los bancos Santander, con \$93.354 millones y 17,3% participación de mercado; Galicia, \$88.964 millones y 16,5%; y BBVA Banco Francés, \$63.829 millones y 11,9% de la plaza.

En cuarto y quinto lugar figuraron el Banco Nación, \$38.563 millones y 7,2% de mercado; y el Banco Provincia de Buenos Aires, \$37.787 millones y 7%; seguidos por el Banco Macro \$37.151 millones y 6,9% de la plaza.

RANKING DE TARJETAS DE CREDITO		
OCTUBRE 2019		
ORDEN	BANCO	PART. %
1	BANCO SANTANDER RIO	17,3%
2	BANCO DE GALICIA Y BS. AS.	16,5%
3	BBVA BANCO FRANCES	11,9%
4	BANCO DE LA NACION ARGENTINA	7,2%
5	BANCO DE LA PROVINCIA DE BS. AS.	7,0%
6	BANCO MACRO	6,9%
7	ICBC	3,8%
8	BANCO HIPOTECARIO	3,2%
9	HSBC	3,2%
10	BANCO CIUDAD DE BUENOS AIRES	2,7%
11	BANCO PATAGONIA	2,6%
12	BANCO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA	2,3%
13	BANCO CREDICOOP	1,9%
14	NUEVO BANCO DE SANTA FE	1,8%
15	BANCO SUPERVIELLE	1,7%
TOTAL		100,0%

FUENTE: BCRA

Figura 3. Ranking de tarjetas de créditos. BCRA (2019)

Dentro de los Bancos con tarjetas de crédito con interés más bajo BPBA ocupa el 5° lugar con 88,37%, siendo el Banco Rioja el que ocupa el 1° lugar, prácticamente como se observa en el Gráfico 3, los 10 primeros bancos del país con tasas más bajas son bancos públicos.



Figura 4. Top 10: Los Bancos con tarjetas de crédito con interés más bajo. BCRA (2019)

En cuanto a los préstamos, 5 entidades representan más del 90% del share de mercado, entre ellas se encuentran Nación, Galicia, Santander, Provincia y Banco Macro

### Ventajas Competitivas:

- Ser la única entidad bancaria de la Argentina que no grava IVA sobre sus productos y servicios.
- Precios competitivos, suele figurar entre los más económicos del sector
- Trato cercano con los clientes, gracias a la omnicanalidad para consultas, principalmente en el interior de la Provincia de Buenos Aires
- Primer banco de la Argentina. Esto inspira confianza y seguridad a sus clientes.

## 3.4 Dimensión Tecnológica

La banca pública se caracteriza por presentar cierto retraso en esta variable, dentro de la mente del consumidor, se asocia a la banca pública con lo obsoleto.



En contraposición, se ha invertido durante los últimos años mucho para revertir esa imagen como explica el subgerente general del área de desarrollo del negocio Gonzalo Diz (2019) al momento de lanzar la aplicación Cuenta DNI: "La idea central es que un banco público sea eficiente, y que con el avance digital brinde una mejor experiencia a sus clientes a menor costo. Es la mejor forma de generar inclusión y hacerles la vida más fácil a las personas".

Asimismo, a modo de inclusión de este cambio tecnológico que se desarrolló en el banco se menciona en la Memoria Anual del Banco Provincia (2017):

La transformación digital del Banco generará un gran cambio en la experiencia del cliente. La digitalización permitirá un cliente intersucursal, cuya información será accesible para todas las unidades de negocio a través de la red. Esto reducirá drásticamente los tiempos de respuesta y mejorará nuestro servicio. (Memoria Anual 2017 Banco Provincia ,2018 p.31)

Las palabras anteriores hacen énfasis en homogeneizar la atención al cliente, independientemente de la sucursal en la cual desee ser atendido, esto es un cambio muy importante para el banco ya que cada sucursal se manejaba de manera distinta y muchas de las operaciones sólo se podían realizar físicamente en el lugar de radicación de los productos del cliente, se fueron transformando las operaciones y los sistemas para que esto ya no sea así.

También se trabajó sobre la imagen física de las sucursales, Durante 2019 se remodelaron integralmente 16 Unidades de Negocios y se incorporó el formato Coffee Bank Espacio BAPRO al modelo de negocios como ya se mencionó anteriormente

Adicionalmente; "se implementó un sistema integral para la administración y gestión de público en Unidades de Negocio consideradas críticas por la cantidad de público (turneros), permitiendo asignar prioridades por criterios" (Memoria Anual 2017 Banco Provincia ,2018 p.29).



Otra de las pautas de trabajar la omnicanalidad fue mejorar la impronta del Centro de Contacto telefónico a fin de que diera respuesta a muchas consultas que son fáciles de responder para evitar que el cliente fuera sólo a la sucursal por esa consulta y descongestione la atención:

Por otro lado, modernizamos nuestro Centro de Contacto (CC). Con el objetivo de fortalecer nuestros canales alternativos de interacción y complementar la atención en las UdNs, a partir de 2017 comenzamos la refuncionalización del Centro de Contacto. Actualmente el CC participa activamente en la atención de consultas, brinda asesoramiento y atiende reclamos de la cartera de clientes a través de llamadas entrantes, mails y redes sociales. Además, desde mayo se implementó el servicio por chat, y ya se puede afirmar que 10.000 clientes nuevos por mes utilizan esta vía con una demora promedio de 3 segundos. (Memoria Anual 2019 Banco Provincia ,2020 p.29).

A su vez, se remarcó en los últimos años la importancia de desarrollar una vinculación digital con el cliente de calidad e incluir a todos los segmentos que componen la cartera del Banco, a diferencia de otros bancos públicos ( y algunos bancos privados) que trabajan con la plataforma de homebanking desarrollada por la Red Link SA, Banco Provincia cuenta con su propia plataforma, éstas modificaciones generaron más altas que las proyectadas: “ En relación con el BIP Móvil, desde el lanzamiento del nuevo diseño de esta aplicación se duplicó la cantidad de usuarios y el nivel de usabilidad, superando ampliamente el objetivo trazado. " (Memoria Anual 2017 Banco Provincia ,2018 p.30).

A su vez, y como apuesta más fuerte, se creó la aplicación Cuenta DNI como la primera billetera virtual dentro de la banca pública, con una interfaz más simple y más responsiva con el usuario:

Con el objetivo de ampliar la oferta de productos y servicios del Banco, brindándole a nuestros clientes una herramienta digital, simple y segura que



promueva la inclusión financiera, se creó la aplicación gratuita Cuenta DNI, la cual puede descargarse en teléfonos móviles inteligentes. (Memoria Anual 2017 Banco Provincia ,2018 p.30).

Por último, en referencia al análisis de esta dimensión se debe mencionar que la red de cajeros del Banco Provincia es una de las más importantes del país y la primera a nivel provincial y se ha modernizado su interfaz para mejorar la experiencia del usuario:

Tenemos la red de cajeros automáticos más grande de la provincia de Buenos Aires, con 1.732 terminales instaladas que nos permiten tener presencia en los 135 partidos: 653 están en el AMBA, 147 en CABA, 745 en el Interior y 187 en el Partido de La Plata. (Memoria Anual 2017 Banco Provincia ,2018 p.28).

Por otra parte, y a diferencia de la interfaz que presentan las pantallas de los cajeros automáticos tradicionales, la modalidad Multivendedor muestra un nuevo diseño, permitiendo una navegación más sencilla e intuitiva, a partir de pantallas que replican la experiencia de uso de la plataforma de homebanking o de una aplicación mobile:

En 2019 se implementó el 94% del total de los ATM (1680 de un total de 1786). La nueva solución mejora notablemente la experiencia de los usuarios al ofrecer recordatorios de montos de últimas operaciones realizadas y geolocalización de cajeros más cercanos. (Memoria Anual 2019 Banco Provincia ,2020 p.30).

### **3.5 Dimensión Mercado**

En relación al mercado es necesario aclarar el contexto actual donde se desarrolla:



La pandemia de COVID-19, junto con las medidas sanitarias de prevención que debieron aplicarse, configuraron desde febrero un shock de características inéditas, con fuerte incidencia sobre las expectativas de crecimiento global y sobre los precios de las materias primas 9 informe de estabilidad financiera (BCRA, Informe de estabilidad financiera 2020, p.8)

El sistema financiero continuó desarrollando sus funciones de intermediación y provisión de servicios de pago en un contexto operativo particularmente desafiante. Frente a este escenario, el BCRA buscó mitigar los efectos adversos readecuando el funcionamiento del sector al aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO), diseñando e implementando un amplio conjunto de medidas destinadas a estimular el ahorro en moneda nacional, impulsar el crédito y aliviar la situación financiera de empresas y familias (BCRA, Informe de estabilidad financiera 2020, p.9).

Las figuras posteriores ponen de manifiesto la porción de mercado de los principales bancos privados y públicos de la Argentina a lo largo de los diferentes productos activos y pasivos.

La pandemia que sacudió el mundo generó cambios de hábitos de todo tipo. En nuestro país, las drásticas medidas para hacer efectiva la cuarentena modificaron no solamente la forma de acercarse al banco sino también que incrementaron las operaciones de comercio electrónico, se espera que se puedan mantener los mismos niveles de consumo y que genere un impacto positivo en las altas de tarjetas de crédito y usos de nuevas billeteras virtuales y que se pueda consolidar en el tiempo:

En ese contexto, internet y las plataformas comerciales se volvieron esenciales para amortiguar el impacto del aislamiento. Se aceleró la tendencia a un uso cada vez mayor. Por un lado, los servicios de delivery tuvieron un lógico boom de demanda. Por otro, a lo que apunta este informe, el comercio



electrónico vía MercadoLibre tuvo un crecimiento gigantesco. (Doménech, Antoni, Sociedad Futura, 2020)

Asimismo,

Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, las transacciones por internet tuvieron, durante la pandemia, el crecimiento proyectado para cuatro años. Es decir, el consumo creció en un mes y medio a lo que se esperaba llegar en 2023 (Doménech, Antoni, Sociedad Futura, 2020)

Aproximadamente el 65% de las transacciones se hacen en efectivo, adicionalmente, aproximadamente 23% de las transacciones se hacen con tarjeta (En Brasil y Chile el porcentaje está próximo a 30%; USA 40%; Reino Unido 60%; Países escandinavos más del 80%). El crecimiento proyectado de mercado de pagos 5.9% por año hasta 2028.

Asimismo, a través del índice Prisma<sup>1</sup> se identifica que, en el segundo trimestre, el uso de la tarjeta de crédito se desplomó más del 23% por la caída del consumo. Las extracciones por cajero cayeron 19,55% por el aumento del límite de extracción y por menor uso de los cajeros.



Figura 5. Operaciones con Tarjeta en la Argentina. Prisma (2020)

<sup>1</sup> El Índice Prisma Medios de Pago es un estudio de mercado argentino que utiliza como base la información estadística que cuenta la empresa a partir de los diferentes productos que administra, como las terminales LaPos, el gateway Decidir, la red de cajeros automáticos Banelco, el pago electrónico de impuestos y servicios en PagoMisCuentas, las transacciones a través de Todo Pago, que se pondera con información de mercado, estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina y el Banco Central de la República Argentina.



En cuanto al uso de Tarjetas de crédito se puede resaltar las palabras de Guillermo Barbero, socio de First Capital Group:

En julio, el consumo con tarjetas de crédito alcanzó un saldo de \$682.000 millones, un 6,3% más que en junio y 64% en relación a igual mes del año anterior, claramente por encima de la inflación del período. “En los últimos tres meses el alza ha sido del 23,1%. A medida que se van incorporando nuevas actividades observamos un crecimiento, que reúne características de comodidad y flexibilidad más costos financieros relativamente más accesibles” (Barbero, Guillermo 2020).

### **3.6 Dimensión Recursos Humanos**

Como se mencionó con anterioridad el Banco Provincia cuenta con 10446 empleados.

Sobre esta variable se generó un cambio en la manera de trabajar, todo sobre el foco de mejorar la experiencia:

Estamos cambiando nuestra forma de trabajar, incorporando metodologías ágiles y trabajo colaborativo; a la vez que trabajamos fuertemente en la reingeniería de los principales procesos, con la intención de optimizarlos, pero fundamentalmente de acercarnos a lo que el cliente quiere y necesita. Así, fortalecemos nuestras capacidades comerciales, a partir de la integración de herramientas que permitirán reemplazar una operatoria que hoy se realiza de manera manual, artesanal y disociada. Con ellas se podrá planificar escenarios en relación con el perfil de cada cliente, gestionar su rentabilidad, administrar su calificación crediticia y cotizar y liquidar operaciones a medida. (Memoria y Balance Banco Provincia, 2018).



## 4. Trabajo de Campo

En este capítulo se presentan los aspectos metodológicos de la investigación, se expone la perspectiva metodológica que se ha adoptado y el diseño metodológico

### 4.1 Diseño de la Investigación

#### 4.1.1 Enfoque de la investigación

Se realizó una investigación mixta considerando los dos enfoques cualitativo y cuantitativo:

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad.

(Hernández Sampieri, 2014, p. 364)

Asimismo, también se menciona en Hernández Sampieri (2014):

"Los resultados de este tipo de estudios no intentan generalizarse a poblaciones más amplias, sino que se dirigen a la comprensión de vivencias en un entorno específico, cuyos datos emergentes aportan al entendimiento del fenómeno" (p. 364).

Por su lado, el enfoque cuantitativo, como alude Hernández Sampieri (2014): " es secuencial y probatorio"(p.4). Asimismo, observa: "En el enfoque cuantitativo las muestras probabilísticas son esenciales en diseños de investigación por encuestas, donde se pretenden generalizar los resultados a una población" (p.191)



#### 4.1.2 Métodos de recolección de datos

En la recolección de datos se utilizaron métodos etnográficos, observación simple, análisis de documentos, entrevistas y cuestionarios.

##### **Observación Simple**

Este método según Hernandez Sampieri (2014): "implica tener en cuenta la existencia del observador, su subjetividad y reciprocidad en el acto de observar" (p. 600).

El objetivo de la observación de la experiencia del cliente utilizando adquiriendo un servicio del Banco, es analizar las etapas y momentos que componen una adquisición típica del servicio, es decir, sin intenciones de crear un escenario artificial.

Mediante la observación se identificaron los medios (físicos, digitales o humanos) utilizados, el nivel de complejidad en el desarrollo de las acciones y los obstáculos o dificultades que se presentan.

El proceso de observación se hizo mediante la observación pasivo/moderada. El carácter pasivo/moderado estuvo dado por el mismo contexto de observación; el entorno social obligue a que, en determinados momentos, el observador sea la única persona disponible para prestar asistencia al participante, sólo en caso de que esta sea requerida. Aunque siempre se buscó mantener una distancia objetiva

Durante el proceso de observación se obtuvieron los insumos suficientes para analizar la experiencia del cliente, con la posibilidad posterior de elaboración de Mapa de Viaje del Cliente.

Estudio de tipo cualitativo, observacional, en el punto de venta, con observación simple no estructurada, muestra de caso tipo. La muestra fueron clientes del Banco provincia de la sucursal de Marcos Paz, entre 25 y 60 años que cubren la condición de solicitar la tarjeta de crédito de los perfiles potenciales y cliente descriptos en tabla 2. Se observó, de manera abierta durante una semana, que transcurrió del 19 al 23 de octubre de 2020, la conducta de compra de distintos clientes, cuál es su comportamiento y su criterio de elección;



de esta observación se precisó algunos elementos que deberían considerarse y se elaboró una guía de observación. La observación estará también orientada a identificar las emociones y percepciones que el usuario durante el proceso de compra

### **Entrevista**

Se realizarán entrevistas en profundidad estructuradas:

El autor Hernandez Sampieri menciona acerca de las entrevistas:

"En las entrevistas estructuradas, el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden) " (p. 418).

En las entrevistas en profundidad realizada a un Gerente comercial y un referente de Marketing del Banco Provincia se plantearon una serie de cuestiones sobre las políticas que la empresa ejecuta en materia de experiencia del Cliente.

El entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta. Los entrevistados corresponden a dos referentes: la Sra. Castelli, Andrea Sabina Gerente de la Sucursal Marcos Paz, y la Sra. Bucciarelli Carolina, referente de la aplicación Cuenta DNI y experiencia del cliente en Banco Provincia.

### **Cuestionarios**

El objetivo de utilizar este instrumento cuantitativo es complementar y tener una versión más amplia de la experiencia del cliente, de sus emociones, percepciones, las dificultades y brechas o barreras que puede detectar el usuario.

Se efectuaron sobre una muestra no representativa. Se realizaron 80 (ochenta) encuestas que fueron una parte del universo total, y no se pretendió que los casos fueran representativos de toda la población. finalmente, la encuesta fue enviada on-line a través de



un link generado por medio de un software libre y gratuito durante los meses de octubre y noviembre de 2020.

La base del contenido del cuestionario se basa en los autores Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985, 1988) que crean el indicador SERVQUAL, que apunta a delimitar a través de un cuestionario las expectativas como también las percepciones de los clientes sobre un servicio concreto. En este caso sólo se consideraron las percepciones.

Se logró recoger las respuestas con un promedio de dos minutos para completarlo. Contó con 26 preguntas, tres de ellas para análisis sociodemográfico y 22 basadas en el modelo de percepciones de SERVQUAL, una adicional basada en el modelo NPS.

Las Variables analizadas en el SERVQUAL fueron las siguientes:

- Tangibilidad.
- Fiabilidad.
- Capacidad de respuesta.
- Seguridad.
- Empatía.

### **Documentos**

Se analizaron documentos institucionales a fin de investigar cómo se desarrolla el concepto de experiencia del cliente en el Banco Provincia, entre ellos las memorias anuales de los últimos tres años, circulares internas y Digesto Administrativo de procedimiento interno.

### **Blueprint**

Se hizo uso de una herramienta de Visual Thinking, cuyo objetivo es la mejora del diseño del servicio, el blueprint también conocido como plano del servicio; esta herramienta permite de manera visual conceptualizar el proceso por el que fluye el servicio, identificando aquellos puntos a mejorar para conseguir una experiencia óptima del servicio por parte de los usuarios.

Se basa en la identificación de dos áreas:



1. OnStage: Todas aquellas actividades que realizan los prestadores del servicio, es decir, actividades visibles para el cliente.

2. BackStage: Todas las actividades que realizan los prestadores del servicio, para la prestación del servicio y que el cliente no visualiza. Además, de que sus componentes son: evidencias físicas, acciones del cliente, acciones visibles del empleado, acciones invisibles del empleado y procesos de soporte. (Pérez Savelli y Quiñones: 2016)

### **El Mapa de Viaje de Cliente**

La metodología para conocer la experiencia del cliente dentro del Banco Provincia permite recopilar la información desde una lógica centrada en el usuario – Customer Center-

Según BID, (2019): "El Mapa de Viaje del Cliente crea una visualización del proceso que sigue un cliente para la adquisición de un producto. Permite comprender y abordar las necesidades del cliente además de identificar los puntos débiles y posibilidades de mejora dentro del proceso" (p.30).

A continuación, se muestran los elementos mínimos que se deben considerar, conforme al trabajo desarrollado por BID (2019) y como se definieron para el diseño del instrumento para la toma de información:

- Punto de vista: escoger el cliente a investigar. Para este caso será una persona con intenciones de adquirir un servicio del banco
- Escenario: se define como la experiencia de compra dentro de la sucursal bancaria. Se consideran los momentos positivos y negativos dentro de ese contexto.
- Acciones, predisposición y emociones: es el punto central del mapa del viaje del cliente: lo que éste piensa y siente en ese momento. Esta información se basa en la investigación cualitativa, como estudio de campo y etnografías. El detalle de la información dependerá de las necesidades y propósitos del



estudio planteado. Por ejemplo, ¿es el propósito evaluar o diseñar un ciclo completo de compras o una etapa particular contenido en el ciclo de compras?

- Momentos y puntos de contacto: el MVC mostrará los momentos como los objetivos específicos o pasos que un usuario desea cumplir dentro de un viaje al usar un servicio. Además, muestra los puntos de contacto, los cuales son los medios que utilizará para cumplir dichos objetivos. Estos pueden ser físicos, digitales o humanos. Ambos momentos y puntos de contacto deben mostrarse alineados entre ellos para visualizar como se relacionan y también como generan emociones y la experiencia del viaje.

Para su desarrollo metodológico se consideró lo establecido en trabajo de investigación efectuado por BID, (2019) como pasos metodológicos:

Selección de la Sucursal: Una vez establecida la metodología, se realizó la selección de sucursal de una manera no representativa, a la Sucursal de Marcos Paz del Banco Provincia, situada en la calle Sarmiento 2132 de la ciudad de Marcos Paz. El motivo de la elección es las posibilidades del Observador de acceder a mayor información por ser su zona de trabajo.

Identificación y contacto de actores clave: Se identificaron y contactaron funcionarios del Banco Provincia, en este caso a cargo de la sucursal bancaria, los que facilitaron una mayor comunicación y vinculación con personas enmarcadas con el perfil de usuario que se pretende analizar.

Desarrollo de un listado de participantes potenciales y selección: el listado de participantes potenciales se consolidó a partir de los contactos facilitados por el gerente de la sucursal sobre la base de los turnos otorgados para contratar productos del banco Entre las fechas 8/10/2020 y 30/10/2020. A cada uno de ellos se les contactó personalmente para explicar el propósito de la investigación y las condiciones en que se iban a llevar la



observación a los participantes voluntarios que se enmarcaron en los perfiles de usuario de la metodología.

Selección de participantes: luego de la identificación de los posibles participantes, se realizó el proceso de selección teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Disponibilidad y aceptación voluntaria de participar en el proyecto.
- La frecuencia en la asistencia a la sucursal Bancaria

Encuesta de cierre: Al finalizar el viaje se lleva a cabo una breve encuesta de cierre con base en la calificación numérica de cada etapa. El objetivo es complementar y tener una visión más amplia de la experiencia del Customer Journey, de sus emociones, percepciones, las dificultades que puede detectar el cliente:

En total se convocaron 6 personas, por cada perfil, en la cual se determinó su satisfacción en cada uno de los micromomentos con la calificación numérica (1 a 5, en donde 1 equivale a “muy insatisfecho” y 5 a “muy satisfecho” que el participante asigna a cada momento específico del mapa. Esta calificación se debe realizar al término de la entrevista de cierre. Por último, el observador realiza una única pregunta abierta sobre la base de lo siguiente: “¿Tiene algún comentario adicional?”

Perfil de cliente:

Perfil del cliente	Descripción
Potencial Cliente	Persona interesada en adquirir productos del Banco Provincia, sin antigüedad en la entidad
Cliente	Cliente interesado en adquirir más productos del Banco Provincia con antigüedad en la entidad en otros servicios

*Tabla 1 -Perfil de clientes a evaluar. Elaboración propia.*

Una vez realizados las observaciones del proceso de experiencia del cliente dentro de la sucursal, la información de cada participante fue sistematizada en una carpeta con su



respectivo nombre, en la que se incluyó la entrevista de cierre para poder representar la historia del viaje del cliente manera visual. En los anexos se presentan cada uno de los mapas. A continuación, se desarrolla a modo de ejemplo uno de los mapas de la experiencia del cliente.

### 4.1.3. Resumen

A modo de resumen de cómo aportará cada herramienta a los objetivos específicos se detalla la siguiente tabla:

Objetivo	¿Como se realizará?
Establecer dentro del proceso de adquisición de una tarjeta de crédito cuales son los micromomentos que componen esa experiencia	Entrevistas a informantes claves Observación Simple Blueprint Mapa del Viaje del Cliente Entrevista de cierre del mapa del viaje del cliente
Explicar el comportamiento del consumidor dentro del proceso de compra del servicio	Entrevistas a informantes claves Observación participante Mapa del Viaje del Cliente Entrevista de cierre del mapa del viaje del cliente
Definir indicadores de los niveles de satisfacción del cliente dentro del proceso mencionado	Encuesta con una muestra no representativa a 80 personas, teniendo en cuenta el perfil del entrevistado. Análisis de la encuesta. Entrevista de cierre del mapa del viaje del cliente
Establecer recomendaciones para la mejora de la experiencia del cliente.	Análisis de entrevistas a informantes claves Análisis de Observación Simple Blueprint Análisis de Encuesta Análisis del Mapa del Viaje del Cliente

Tabla 2- Herramientas a utilizar por objetivos. Elaboración propia.

## 4.2 Presentación de resultados del Trabajo de Campo



En el presente apartado se analizan los resultados obtenidos de las diferentes herramientas de recolección de datos especificadas en el acápite anterior:

### Observación Simple

A continuación, se detalla una guía de la observación simple sobre las observaciones efectuadas en el mes de octubre. Tomando un caso como ejemplo:

Guía de observación para el inicio del estudio sobre la Experiencia del Cliente en BPBA:

Descripción preliminar	Primero se realiza una inmersión en el ambiente: en este caso, la evidencia física del Lugar, los turneros, la sala de espera, los boxes de atención (Anexo II). Después se observó, de manera abierta durante una semana, la conducta de Compra del servicio de Tarjetas de crédito, de los perfiles potencial y clientes dentro del banco a fin de recabar información acerca de la experiencia del cliente dentro del proceso; de esta observación (que no se guiaba por un formulario o formato) se precisaron algunos elementos que deberían considerarse y se elaboró una guía de observación con un caso ejemplo
Fecha:	19/10/2020 al 23/10/2020
Lugar:	Sucursal Banco Provincia de Marcos Paz -7101- Sarmiento 2132 – Marcos Paz
Observador:	Gonzalez Romina
Hora de inicio diaria: Hora de terminación diaria:	10:00 am. 15:00 pm.
Episodio:	desde que el cliente ingresa al edificio hasta que se retira.



Infraestructura:	El edificio es relativamente moderno, amplio y luminoso en comparación con otros edificios del mismo banco. Limpieza: estaba en condiciones
Nivel socioeconómico aparente del cliente objeto de estudio:	B2 (Media baja).
Edad aproximada:	35 años.
Persona a la que se dirige primero:	Personal de seguridad que llama conforme a un listado de turnos por hora a las personas que esperan afuera
Acciones Posteriores:	<p>Se acerca con el personal policial al turnero, para validar el turno. Se dirige a espera en atención al cliente, se sienta en los sillones, no se le indica que su turno saldrá en el monitor</p> <p>El monitor indica los turnos que son llamados y el número de box a acercarse, también se visualizan publicidades de Cuenta DNI y Plazo fijo.</p>
Tiempo de espera Aproximada:	35 minutos
Expresiones que se observaron en la espera:	Aburrimiento; ansiedad por que salga su número en pantalla
Atención en box:	Cuando se levanta rápidamente pregunta al primer empleado a la vista por el box 4. El empleado levanta la mano, se lo saluda a la distancia, ya que actualmente, atienden con un acrílico delante del escritorio y se le consulta que trámite vino a realizar ya que el turno sólo indica el texto Atención Comercial
Expresiones que se observaron en la atención:	De Escucha Activa
Descripción de la experiencia de servicio:	El hombre se presenta con cara seria al ingreso, la cual cambia al sentarse en los sillones, con el correr de los minutos, se observa como desvía la mirada hacia otros clientes, los cajeros



	automáticos y el resto del personal, en signo de aburrimiento. Al ser llamado, saluda cordialmente, el empleado que lo atendió menciona que hizo varias consultas al respecto de la tarjeta de crédito sobre todo en relación a los costos y de cómo mantener la bonificación del mantenimiento mensual. Se le ofrece un paquete de productos el cuál acepta. Mientras se lo atiende comienza a usar el celular. Quiere que la tarjeta de crédito le llegue a domicilio. Había traído fotocopias del recibo de Sueldo y DNI, pero no se las pidieron. Consulta dos veces que pasa sino le llega la tarjeta. Se le consulta al empleado que la atendió si le informó sobre las promociones actuales de la tarjeta y menciona que no.
Quejas:	Cuando se acerca al empleado que lo atiende comenta: “Por fin!”
Felicitaciones al personal o comentarios positivos:	No existieron, aunque Agradece al retirarse y le pregunta su nombre.
Acudió:	Solo
Observaciones:	A la fecha 5/11/2020 no se verificaba que la tarjeta haya llegado a destino

Tabla 3- Guía de Observación Simple Experiencia de Servicio. Elaboración propia.

## Entrevista

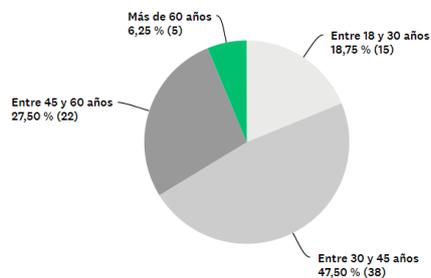
## Cuestionarios

Es así que, de los 80 clientes encuestados, se puede apreciar que aquellos que estuvieron en el rango de 30 a 45 años fueron los que han predominado en esta encuesta pues llegaron a sumar 38 clientes (47,50%), seguido de aquellos que tuvieron una edad comprendida entre 46 y 60 años, 22 clientes (27,5%).



### Rango de edad

Respondidas: 80 Omitidas: 0



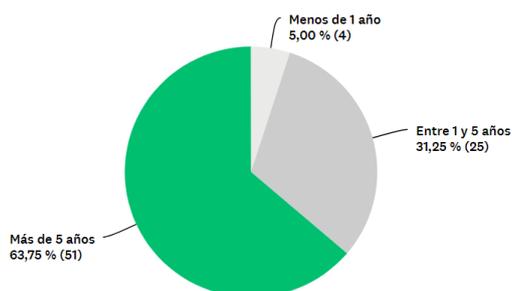
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Entre 18 y 30 años	18,75 % 15
Entre 30 y 45 años	47,50 % 38
Entre 45 y 60 años	27,50 % 22
Más de 60 años	6,25 % 5
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>

Figura 6. Rango de edad de los encuestados. Encuesta de elaboración propia (2020)

Respecto de su antigüedad como clientes, el 63,75% responde a clientes con más de 5 años de antigüedad en la sucursal.

### Antigüedad como Cliente del banco

Respondidas: 80 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Menos de 1 año	5,00 % 4
Entre 1 y 5 años	31,25 % 25
Más de 5 años	63,75 % 51
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>

Figura 7. Antigüedad como clientes de los encuestados. Encuesta de elaboración propia (2020)



Otro punto que se consideró a la hora de hacer la segmentación es si cobraba sus haberes o no por el banco, a fin de determinar a qué cartera pertenecía. El 57,5% de los encuestados representaban empleados del sector público, que es algo que se identificó a la hora de hablar del buyer persona.

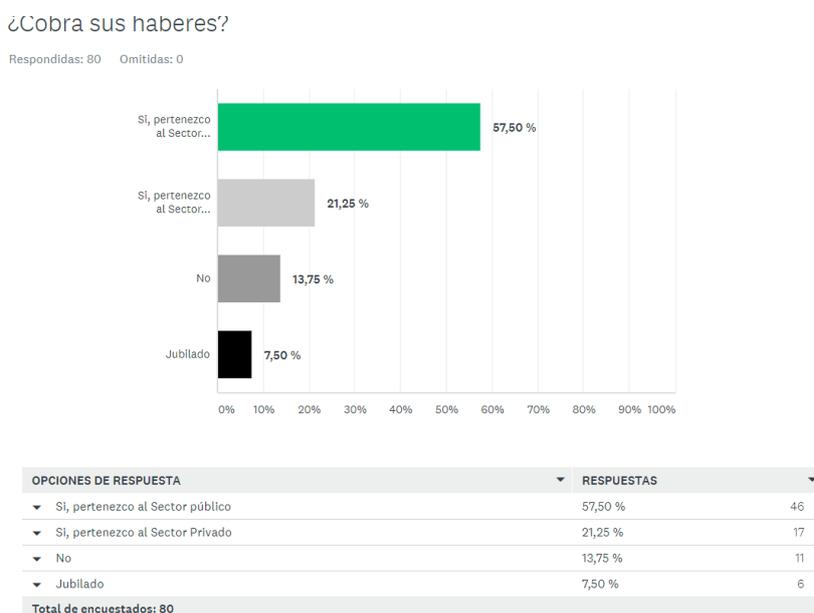


Figura 8. Segmento de los encuestados. Encuesta de elaboración propia (2020)

A continuación, se describen los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación de los cuestionarios. El primer hallazgo está relacionado con la calidad percibida en las sucursales del banco Provincia. Si bien la calidad en el servicio fue, en términos generales, positiva, la dimensión seguridad mostró tener mejor percepción del servicio recibido.

	Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía	NPS
<b>Resultados</b>	3,9900	3,7700	4,0175	4,2800	4,0160	4,4000

Tabla 4 - Promedio de la Calidad del Servicio en las Principales Oficinas por Dimensiones.

Elaboración propia



Como se puede notar en la Tabla 4, la seguridad es la dimensión con mayor número obtenido mientras que la fiabilidad es la que alcanza porcentajes de satisfacción más bajos. Puntuación NPS.

El promedio de NPS sobre una medición de 5 ha sido 4.4, en términos porcentuales representa que un 88% recomendaría ser cliente de la entidad a una persona cercana

### **Blueprint**

Para la confección del Service Blueprint, se consideró las encuestas de cierre generadas a clientes, que fueron consultados luego de su atención en la sucursal Marcos Paz del banco, específicamente se les consultó por su nivel de agrado o desagrado en cada uno de los puntos de contacto con la empresa con calificación de 1 a 5. Asimismo, se analizó el macroproceso Tarjetas de Crédito del Digesto Administrativo del Banco (Anexo IV). Luego de recopilar los datos se confecciona la herramienta que se presenta en la figura número 4.



BLUEPRINT TARJETA DE CRÉDITO

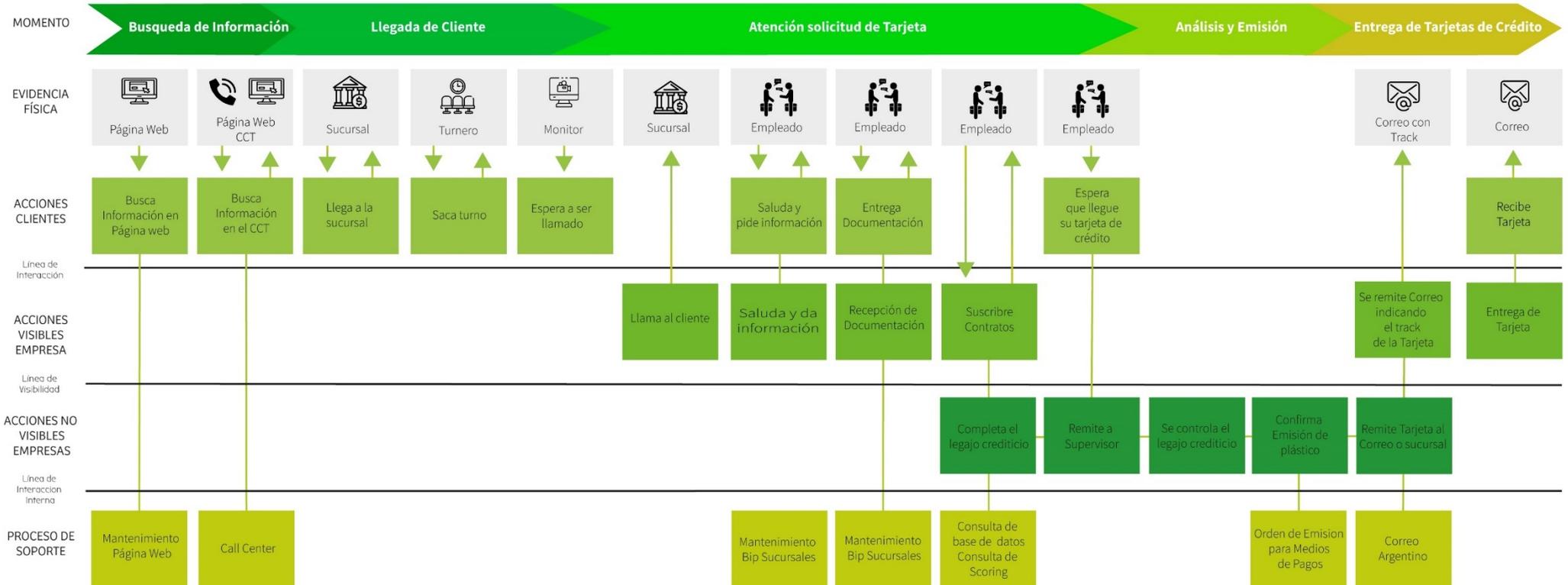


Figura 9- Blueprint. Elaboración propia



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



### **Mapa del viaje del cliente**

Sobre la base de la información obtenida de los métodos anteriormente descritos: entrevistas en profundidad, cuestionarios, análisis de documentación, blueprint y entrevista de cierre se realiza el siguiente Mapa del Viaje del Cliente:



CUSTOMER JOURNEY MAP TARJETA DE CRÉDITO

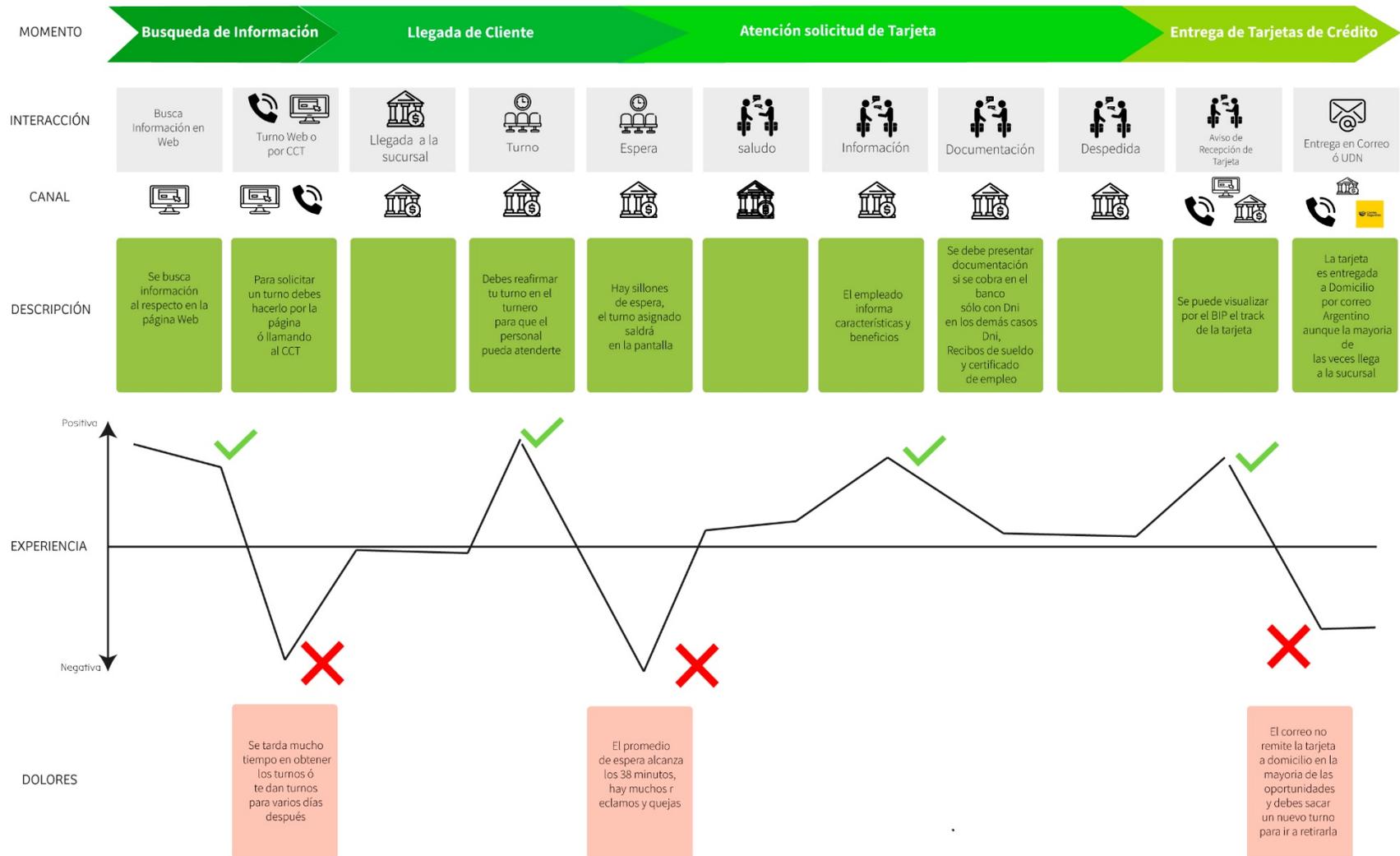


Figura 10- Mapa del Viaje del Cliente. Elaboración propia



Matriz de Resultados de la entrevista de Cierre:

Se determinan los hallazgos de la encuesta de cierre del Customer Journey Map en donde se le solicita al encuestado calificar del 1 al 5 la satisfacción de cada micromomento:

Perfil	Antes		Durante							Después		Promedio General
	Busqueda de Información	Turno Web ó Contacto CCT	Espera en UDN			Atención solicitud de Tarjeta				Entrega Tarjeta		
			Llegada Sucursal	Turnero	Espera	Saludo	Información	Documentación	Despedida	Aviso Recepción Tarjeta	Entrega Correo ó UDN	
Potencial Cliente (Nivel 1-5)	4	2	4	5	1	4	4	4	4	5	2	4,000
	5	3	5	5	3	5	4	3	5	4	5	
	3	1	5	5	2	5	3	3	3	2	2	
	4	2	5	5	3	5	5	5	5	3	4	
	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	
Promedio	4,3333	3	4,8333	5	2,6667	4,8333	4,3333	3,3333	4,5	3,6667	3,5	
Potencial Cliente (Nivel 1-5)	3	2	4	4	1	4	3	3	4	5	5	3,9091
	4	1	4	5	2	4	4	5	5	4	2	
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	4	2	5	5	3	5	5	5	5	5	3	
	5	3	5	4	3	4	5	4	5	4	2	
Promedio	4,1667	2,3333	4,5	4,5	2,5	4,3333	4,3333	4,3333	4,6667	4,3333	3	

Tabla 5- Encuesta de Satisfacción del Mapa del Viaje del Cliente. Elaboración propia



## 5. Análisis de los Casos

### 5.1 Estrategia de Análisis

La metodología empleada permitió identificar indicadores de satisfacción y emoción, así como los puntos de insatisfacción existente en la calidad del servicio prestado para la adquisición de un producto transaccional como los es una tarjeta de crédito dentro del mapa del cliente desarrollado en figura 10

Los indicadores se establecieron con el fin de definir métricas cuantitativas y cualitativas que permitieran la escalabilidad y capacidad de replicar la metodología y así recolectar la información necesaria.

De este modo, los indicadores permiten definir los pasos siguientes para la formulación de estrategias que permitan mejora la experiencia del cliente dentro del ámbito de la sucursal.

Además, al registrar estas situaciones fue posible identificar patrones o brechas recurrentes que experimentaron los participantes. Éstas permiten analizar las mismas problemáticas para cada perfil de cliente (potenciales y clientes recurrentes) dentro de cada micromomento del Customer Journey que realizaron.

Recopilar esta información, especialmente sobre las percepciones y emociones en cada momento del viaje, permitió identificar con precisión estas percepciones para cada perfil del usuario del estudio.

Por otro lado, a partir del Mapa del Viaje del cliente se analizó sus posibles implicancias en la experiencia del cliente.

#### **Indicadores de satisfacción**



En primer lugar, con motivo del enfoque cualitativo de la investigación, se buscó medir la experiencia con el fin de identificar los puntos de dolor a los que se enfrentan los clientes, en ese sentido, es importante dejar claro que los resultados no tienen un peso estadístico dado su baja representatividad para cada uno de los perfiles en los que se enmarcó la investigación. Por lo tanto, el enfoque cualitativo del estudio permite también su valoración.

Por otra parte, la valoración cuantitativa que se le solicitó al cliente, con la utilización de determinadas herramientas de recolección de datos utilizadas a lo largo de la investigación, permitió proponer indicadores cuantitativos para orientar las posibles acciones a implementar a futuro, por parte de la institución a fin de mejorar la experiencia del cliente.

Conforme a lo anterior, y producto de la aplicación y análisis de la metodología se obtuvieron indicadores de satisfacción para cada perfil definido, en cada uno de los momentos como se muestra a continuación:

I- Indicador global de satisfacción del servicio en el mapa del cliente

Descripción:

Establecer un indicador global de satisfacción del servicio, basado en la percepción de los usuarios en los distintos micromomentos del mapa del viaje del cliente. Este indicador se calcula mediante un promedio simple para cada perfil de usuario, en cada momento del viaje. Al final, para los 2 perfiles se efectúa también un promedio simple de esta valoración, permitiendo obtener una calificación de la satisfacción general.

Fórmula:



- SGS= S (SM1, SM2, SM3, SM4, SM5, SM6, SM7, SM8, SM9, SM10, SM11)
- SGS: Satisfacción Global con el Servicio
- SMi: Satisfacción del momento - i (i: 1 – 11)
- Unidad: Puntos de 1 a 5
- Tipo de Variable: cualitativa ordinal
- Escala:



Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5

Tabla 6- Escala de Satisfacción. Elaboración propia

Esta satisfacción por cada momento de viaje está reflejada en una matriz que se detalla a continuación.

Perfil	Momento											Promedio	Promedio General
	Antes		Durante							Después			
	Busqueda de Información	Turno Web ó Contacto CCT	Espera en UDN			Atención solicitud de Tarjeta				Entrega Tarjeta			
			Llegada Sucursal	Turnero	Espera	Saludo	Información	Documentación	Despedida	Aviso Recepción Tarjeta	Entrega Correo ó UDN		
Potencial Cliente (Nivel 1-5)	4,3333	3,0000	4,8333	5,0000	2,6667	4,8333	4,3333	3,3333	4,5000	3,6667	3,5000	4,0000	<b>3,9545</b>
Cliente (Nivel 1-5)	4,1667	2,3333	4,5000	4,5000	2,5000	4,3333	4,3333	4,3333	4,6667	4,3333	3,0000	3,9091	

Tabla 7- Satisfacción General del Servicio. Elaboración propia



En síntesis, como se muestra en la tabla 7 se presenta la satisfacción general promedio de los perfiles de clientes participantes en esta investigación atendidos en la sucursal Marcos Paz.

## II- Indicador global de satisfacción del servicio del cliente del Banco Provincia

### Descripción:

Establecer un indicador de satisfacción del servicio del cliente del Banco Provincia, basado en la percepción de los usuarios sobre la base del cuestionario de percepciones SERVQUAL. Este indicador se calcula mediante un promedio simple de cada dimensión analizada en el cuestionario.

### *Ranking de Puntuación de Percepciones de SERVQUAL*

El siguiente es la puntuación ponderada de percepciones obtenida de la calidad de atención del Banco Provincia

	Puntuación de Percepción
<b>Resultados</b>	4,0147

*Tabla 8 - Resultados de la Aplicación del Cuestionario de Percepciones de SERVQUAL en el Banco Provincia de Buenos Aires. Elaboración propia*

### **Análisis del Mapa del Cliente**

Por último, se analizará la información plasmada en figura 10 considerando adicionalmente, las herramientas cualitativas utilizadas como la observación simple, lo



recabado en las entrevistas en profundidad y en la pregunta de cierre descriptas con anterioridad.

## 5.2 Análisis

### Indicadores de satisfacción

#### I- Indicador global de satisfacción del servicio en el mapa del cliente

Al analizar los resultados obtenidos en el presente estudio, se destaca que la calificación promedio de la satisfacción global del servicio en el mapa del cliente es 3.9545 sobre 5 puntos posibles. Que levemente el perfil potencial cliente presenta mayor SGS que el perfil definidos como clientes.

Asimismo, se observa dentro de la satisfacción de los momentos medidos de forma individual el turno y la espera son los que peores números presentan. Por ejemplo, en el caso del turno web el número de SMI<sup>2</sup> es 3.000 para potenciales clientes y 2.3333 para clientes, esto significa que uno de los mayores puntos de dolor se encuentra en este momento. Indagando en las preguntas de cierre al respecto de cuales habían sido las mayores dificultades en transcurrir esta etapa, los entrevistados aseguraron que debieron ingresar en varias oportunidades a la página web para obtener un turno o que el turno lo obtenía con una demora de 20 días.

Por otro lado, otro punto de dolor se observa en el micromomento de espera en la UDN, el número de SMI es 2.6667 para potenciales clientes y 2.5 para clientes, se consultó a los entrevistados el tiempo que esperó fuera de la sucursal para poder ingresar más el número de minutos que espero sentado hasta que lo atiendan, el número promedio rondaba la espera en 37.5 minutos

---

<sup>2</sup> SMI: Satisfacción del Momento i



Otro indicador SMi a mencionar es el que corresponde la Entrega de la tarjeta en la UDN o correo, el número de SMi es 3.5 para potenciales clientes y 3 para clientes. Indagando al respecto se mencionó en algunos casos, que la tarjeta había tardado más de 20 días en llegar, por otro lado, en otros casos el correo no entregó la tarjeta en domicilio y tuvieron que sacar otro turno para poder retirarla en la sucursal.

## II- Indicador global de satisfacción del servicio del cliente del Banco Provincia

Al respecto del análisis correspondiente a la percepción de la satisfacción de la atención en sucursales fue de 4.01 puntos sobre 5 posibles. (Tabla 8)

Dentro del análisis de las dimensiones, la fiabilidad es la que alcanza porcentajes de satisfacción más bajos. Lo anterior implica que se presentan problemas en la habilidad para realizar el servicio correctamente. En efecto, si analizamos ítem por ítem las respuestas obtenidas para esta dimensión, se menciona que el tiempo de espera es el punto de insatisfacción mayor, coincidente con el análisis de SGS que hicieramos con anterioridad.

Elementos tangibles, fue otra dimensión con un número bajo (3.99 sobre 5 posibles), dentro de esta dimensión, las preguntas relacionadas con el edificio, el herramental y la documentación obtuvieron números bajos. En contraposición, en el análisis de SGS, el uso del turnero fue bien ponderado (el número de SMi es 5 para potenciales clientes y 4.5 para clientes) lo que nos habla de que la clientela valora las mejoras en infraestructura y tecnología.

### **Análisis del Mapa del Cliente**

Del análisis de los micromomentos surge, por lo tanto, que se debe mejorar la interacción con el cliente en los siguientes micromomentos:

- Turno Web
- Espera
- Entrega de Tarjeta por correo o UDN



### 5.3 Premisas para casos Análogos

En el caso que se desarrollen estudios de similares características, consideramos importante tener en cuenta como una posible hipótesis a ser comprobada, darles mayor participación a los canales digitales. Siendo unas de los reclamos principales que el tiempo de espera no es el adecuado, tratar de derivar segmentos que sean más amenos a los canales digitales posibilita disminuir el plazo de demora en la atención en las sucursales.

Por otro lado, a fin de realizar un Mapa del cliente lo más cercano a la realidad posible y que realmente nos sirva como herramienta de mejora en la calidad de atención del cliente es necesario validar las características que determinamos de nuestros Buyer personas con la mayor fiabilidad posible. Cuestión que en el presente trabajo tuvo que validarse por el conocimiento del personal y de referentes del tema al no tener información basada en estudios de la empresa no existir dichos estudios al presente.

## 6. Consideraciones Finales

Luego del análisis en profundidad del estudio de caso de la experiencia del cliente en el Banco Provincia para la adquisición de la Tarjeta de crédito, se considera que se han alcanzado los objetivos propuestos y que esta situación nos permite considerar algunas conclusiones que detallaremos a continuación.

La experiencia del cliente dentro de la banca pública, es aún un área al que no se le da el valor que se merece, hemos mencionado ciertas líneas de las últimas tres memorias del Banco Provincia donde se señala que la empresa podrá foco sobre determinadas herramientas para mejorarla. No obstante, y como hemos desarrollado a lo largo de la investigación, no existe formalmente un documento donde se mencione cuáles son los arquetipos de clientes. Conocer al cliente permite establecer cuáles son los puntos de contacto con la marca que nos permitan solidificar la relación, establecer cuáles son sus



necesidades y motivaciones. La misma debe ser validada sobre una muestra representativa de clientes.

Por otro lado, la experiencia del cliente se vivencia no solo desde que ingresa a la sucursal, sino con el primer contacto con la marca que es a través de la página web o las redes sociales, hay nuevas formas de comunicarnos dentro y fuera del punto de venta, es el concepto que conocemos como omnicanalidad, y donde se refuerza la idea que la experiencia debe ser buena en cualquiera de los puntos de contacto que el cliente tenga con la marca.

Es decir, si el cliente reclama que ha intentado en varias oportunidades sacar un turno para ser atendido, esto implica, que hay otros tantos potenciales clientes que han intentado lo mismo y no lo han conseguido perdiendo prospectos de venta. Si bien, éste micromomento, se ha creado con la nueva normalidad producto de la pandemia que estamos atravesando a nivel mundial, la respuesta rápida y la adaptabilidad al contexto deben ser cada vez más inmediatas. El mundo online y el offline ya no funcionan por separado, se complementan cada vez más y deben ser entendidos de esta manera como partes de la omnicanalidad.

Hacer esperar a los clientes más de lo debido genera sentimientos de rechazo, el valor percibido del servicio disminuirá, sobre todo si el potencial cliente pierde un turno o un transporte por esperar a ser atendido. Cuando el servicio que obtienen los usuarios no cumple con sus expectativas, irremediablemente hará que los clientes contemplen la posibilidad de cambiar de entidad financiera. Un Tablero de comandos para gestionar las esperas de los turnos es indispensable. Así como mermar las operaciones de reclamos o simples consultas a canales alternativos de atención, y fomentar su uso.

Otro punto a considerar, sobre la experiencia del cliente en el punto de venta es que hacer volver al cliente para que termine un trámite, es decir, cuando se le promete que una tarjeta de crédito será entregada a domicilio y no la recibe en el momento adecuada, es signo de mala experiencia, ya que tiene que volver a la sucursal para retirarla. No contar con un proceso íntegro y funcional de todo el viaje del cliente, no hacer el seguimiento del cliente deteriora la relación. Por ello la transformación digital es fundamental.

Si pensamos en los bancos del futuro, se habla del modelo de sucursales ágiles,

Con terminales de autoservicio donde se pueden realizar amplia variedad de operaciones, asesores virtuales, identificación biométrica. Posibilidad de vincularse y adquirir productos 100% por el homebanking y el crecimiento de las billeteras virtuales.



Pero si bien los bancos trabajan en digitalizar la mayor parte de sus transacciones, una gran cantidad sigue teniendo lugar dentro de las sucursales. Muchos de los procesos tradicionales hacen que los clientes tengan que acercarse por fuerza mayor, como es el caso de una tarjeta que el correo devuelve a las sucursales.

Ahora bien, esto no implica que no consideremos que aún existe y por algunos años más, un arquetipo de cliente, quizás los de edad más avanzada, que valoran la comunicación cara a cara o, los clientes de escasos conocimientos digitales que sienten mayor seguridad haciendo sus operaciones con una persona que por el homebanking. Es decir, la transformación digital no es excluyente de tener que mejorar los procesos físicos de cara a estos segmentos.

Las relaciones entre clientes y bancos continúan evolucionando. Las sucursales de los bancos tenderán a corto plazo a ser un híbrido entre una oficina virtual y una real. Rapidez, personalización y comodidad son las claves para rediseñar el customer journey bancario. Será cuestión de pensar en la integración de ambos ámbitos (tecnológico y personal) para lograr la mejor experiencia del cliente posible



## 7. Referencias bibliográficas y bibliografía

- Addis, M. (2016). Understanding the Customer Journey to Create Excellent Customer. Experiences in Bookshops. *International Journal of Marketing Studies*; Vol. 8, No. 4; 2016. DOI:10.5539/ijms.v8n4p20.
- Alcaide, Juan Carlos (2015). *Los 100 errores de la experiencia del cliente*. Madrid. Ed. Esic.
- Asociación para el Desarrollo de la experiencia del cliente. (2016) ¿Qué es el Customer Experience?. [Entrada de blog]. Recuperado de <https://asociaciondec.org/blog-dec/que-es-el-customer-experience/38130/>
- Bagozzi, R. P., Gopinath, M. and Nyer, P. U. (1999), “The Role of Emotions in Marketing”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, No. 2, pp. 184-206.
- Banco Interamericano de desarrollo. (2019). *Mapas de Viaje: Metodología para el diagnóstico y propuestas de mejora de la accesibilidad universal en sistemas de transporte público en América Latina y el Caribe*. (IDB-TN-01772). Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/mapas-de-viaje-metodologia-para-el-diagnostico-y-propuestas-de-mejora-de-la-accesibilidad-universal.http://dx.doi.org/10.18235/0002065>
- Banco de la Provincia de Buenos Aires. (2020). *Memoria Anual 2019*. Recuperado de [https://www.bancoprovincia.com.ar/content/Memoria\\_y\\_balance\\_2019.pdf](https://www.bancoprovincia.com.ar/content/Memoria_y_balance_2019.pdf)
- Banco de la Provincia de Buenos Aires. (2018). *Memoria y Balance 2017*. Recuperado de [https://www.bancoprovincia.com.ar/CDN/Get/Memoria\\_y\\_Balance\\_2017](https://www.bancoprovincia.com.ar/CDN/Get/Memoria_y_Balance_2017)
- Banco Francés (2020). *Memoria y Estados Financieros Anuales 2019*. Recuperado de <https://ir.bbva.com.ar/wp-content/uploads/2020/03/Memoria-2019.pdf>
- Banco Galicia (2020). *Memoria y Estados Financieros 2019*. Recuperado de [https://www.bancogalicia.com/banca/wcm/connect/78f6efb7-0743-4bfa-b514-e6028b5e6d31/Memoria%26EEFF\\_BGBA\\_2019.pdf?MOD=AJPERES&CVID=n273V5m](https://www.bancogalicia.com/banca/wcm/connect/78f6efb7-0743-4bfa-b514-e6028b5e6d31/Memoria%26EEFF_BGBA_2019.pdf?MOD=AJPERES&CVID=n273V5m)
- Banco Santander (2020). *Informe Anual de Actividades 2019*. Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3EObVaBb0lwJ:https://www.bolsar.com/Downloads.aspx%3Fid%3D354702+&cd=6&hl=es-419&ct=clnk&gl=ar>
- Bel, O. (2019). *Customer journey: qué es y cómo definirlo en tu estrategia*. [Entrada de Blog] Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/customer-journey>



- Bergelín, Juan. (2019, Julio 31). Anticipo: Banco Provincia lanza nuevo medio de pago, Cuenta DNI, y cuenta cómo el celular será billetera virtual. Recuperado de <https://www.iproup.com/transformacion-digital/6294-de-celular-a-billetera-virtual-banco-provincia-lanza-cuenta-dni>
- Bettencourt, L. (2008). The customer-centered innovation map. Harvard Business Review. Recuperado de <http://www.researchgate.net/publication/5313092>.
- CAF. (2016). La revolución de las empresas FinTech y el futuro de la Banca Disrupción tecnológica en el sector financiero. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva. Volumen (24). Recuperado de [scioteca.caf.com](http://scioteca.caf.com)
- CAF. (2017). Transformación digital e innovación abierta en la banca. El caso del BBVA. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva. Volumen (25). Recuperado de [scioteca.caf.com](http://scioteca.caf.com)
- CAF. (2017). Innovación y transformación digital en Bancolombia. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva. Volumen (28). Recuperado de [scioteca.caf.com](http://scioteca.caf.com)
- Clatworthy, S. (2010). Service innovation through touch-points: the AT-ONE touch-point cards. in Proceedings of ServDes 2010, Linköping University Electronic Press, Linköping, pp. 25-38.
- Codina, N. (2018). ¿Qué son los pain points o puntos de dolor en marketing?. [Entrada de blog] Recuperado de [https://es.semrush.com/blog/pain-points-puntos-dolor-marketing-que-son/?cjevent=290115fa93e411ea836103ce0a24060b&utm\\_source=berush&utm\\_medium=cj&utm\\_campaign=1918371&utm\\_term=13990965&utm\\_content=2190813](https://es.semrush.com/blog/pain-points-puntos-dolor-marketing-que-son/?cjevent=290115fa93e411ea836103ce0a24060b&utm_source=berush&utm_medium=cj&utm_campaign=1918371&utm_term=13990965&utm_content=2190813)
- Ferreira, A., Ferreira, J. M. & Fernandes, C. (2017) .ENHANCING KNOWLEDGE AND STRATEGIC PLANNING OF BANK CUSTOMER LOYALTY USING FUZZY COGNITIVE MAPS. Technological and economic development of economy. Volume 23(6): 860–876. doi:10.3846/20294913.2016.1213200
- Følstad, A. y Kvale, K. (2018) "Customer journeys: a systematic literature review", Journal of Service Theory and Practice, <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261>
- Holbrook, Morris B and Hirschman, Elizabeth C. (1982), "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun", Journal of Consumer Research, Vol. 9, September, pp. 32-140
- Kankainen, A., Vaajakallio, K., Kantola, V. and Mattelmäki, T. (2012), "Storytelling group—a co-design method for service design", Behaviour and Information Technology, Vol. 31 No. 3, pp. 221-230.
- Kotler, P. (2001). Dirección de marketing. Pearson Education



- Kotler, P. and Armstrong, G. (2018). Principles of marketing. 17th ed. Upper Saddle River: Pearson.
- IBM Software, Thought Leadership White Paper. (2014). Map and optimize your customer journey: Four steps on the path to Continuous Customer Engagement. IBM Corporation.
- Lenderman, M. Y Sánchez, R. (2008). Marketing experiencial: la revolución de las marcas. Madrid: Edición ESIC editorial Madrid
- Mejías, J. (2013). Un mapa de la experiencia del cliente: customer Journey Map. Recuperado de <https://javiermegias.com/blog/2013/04/customer-journey-map-mapa-experiencia-cliente/>
- Meyer, C. y Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 85 (2), pp. 89-99
- Mohammad, A. & Alhamadani, S. (2011). Service Quality Perspectives and Customer Satisfaction in Commercial Banks Working in Jordan. Middle Eastern Finance and Economics - Issue 14.
- Moon, H., Han, S. H., Chun, J., and Hong, S. W. (2016), "A design process for a customer journey map: a case study on mobile services. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, Vol. 26 (4), pp. 501-514.
- “Para los clientes Argentinos, su relación con los bancos se deterioró”. (2016, Abril 28). El Cronista. recuperado de (<https://www.cronista.com/finanzasmercados/Para-los-clientes-argentinos-su-relacion-con-los-bancos-se-deterioro-20160428-0059.html>)
- Patrício, L., Fisk, R. P., e Cunha, J. F. and Constantine, L. (2011), "Multilevel service design: from customer value constellation to service experience blueprinting", Journal of Service Research, Vol. 14 No. 2, pp. 180-200.
- Reichheld, F, & Markey, R. (2011). The Ultimate Question 2.0: How net promoter companies thrive in a customer-driven world. Harvard business press.
- Reichheld, F. (2011). Turn Customers into Promoters. Recuperado de: <https://hbr.org/2011/12/frontline-employees.html>
- Rowe, Jennifer (2017) Mejores prácticas de NPS: ¿Qué es Net Promoter Score<sup>SM</sup> y cómo me puede ayudar? Recuperado de <https://support.zendesk.com/hc/es/articles/203759076-Mejores-prácticas-de-NPS-Qué-es-Net-Promoter-Score-y-cómo-me-puedeayudar>
- Schiffman L, Lazar L. (2003). Comportamiento del consumidor. (5ta. Ed.) México: Pearson educación.
- Sirkis, G. (2018). ¿Cómo son los consumidores argentinos? Medición de la conformación del yo y comparación con otras culturas, Serie Documentos de Trabajo, No. 625, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), 2.



- Temkin, B. (2010). Mapping de customer Journey [Archivo pdf]. Recuperado de <http://www.iimagineservicedesign.com/wp-content/uploads/2015/09/Mapping-Customer-Journeys.pdf>
- Tincher, J. (2015) . Customer Experience Journey Map [Archivo pdf]. Recuperado de <https://heartofthecustomer.com/wp-content/uploads/2015/01/Creating-a-Customer-Focused-Customer-Experience-Map-White-Paper1.pdf>
- Zomerdiijk, L.G. y Voss, C. (2011). NSD processes and practices in experiential services. *Journal of product innovation management*. 28 (1). 63-80.
- Wow Customer Experience (2016). ¿Qué es experiencia de cliente? Recuperado de <https://www.wowcx.com/que-es-experiencia-de-cliente/>



## 8. Anexo

### Anexo I: Guía de entrevista sobre Buyer Persona Banco Provincia y CX

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Lugar (ciudad y sitio específico): \_\_\_\_\_

Entrevistador(a):

Entrevistado(a) (nombre, edad, género, puesto, dirección, gerencia o departamento):

#### Introducción

Descripción general del proyecto (propósito, participantes elegidos, motivo por el cual fueron seleccionados, utilización de los datos).

Características de la entrevista

Confidencialidad, duración 10 minutos

#### Preguntas

¿Si tuvieras que definir cómo es el cliente de Banca Individuos del Banco Provincia: Quién es, qué hace, qué aspira, qué siente; que nos podrías contar?

¿Cuál consideras que es el valor diferencial del Banco Provincia con respecto a la competencia a la hora de que los elijan por encima de otros Bancos en materia de experiencia del Cliente?

¿Como consideras que el Banco Provincia trabaja sobre la experiencia del cliente?

¿Cómo se ha adaptado el BPBA a los constantes cambios del mercado, relacionados con este punto?

¿Cuáles consideras que son los dolores, puntos de insatisfacción del proceso de compra que piensas que hay que rediseñar la experiencia del cliente en sucursal?

Respuestas Gerente UDN Marcos Paz Castelli Andrea



Fecha:28/10/2020 Hora: 17.00

Medio: Correo Electrónico

Entrevistador: Gonzalez Romina

Entrevistada: Castelli, Andrea Gerente UDN Marcos Paz

Descripción general del proyecto: Se le menciona que al ser referente comercial del Banco provincia, con una trayectoria de más de 30 años en la banca pública se solicita nos pueda brindar su perspectiva al respecto de cómo es el cliente del Banco y qué considerar a la hora de hablar de experiencia del cliente

Características de la entrevista: Confidencialidad, duración 10 minutos

1. ¿Si tuvieras que definir cómo es el cliente de Banca Individuos del Banco Provincia: Quién es, qué hace, qué aspira, qué siente; que nos podrías contar?

El universo de clientes de banca Individuo de nuestro Banco es diverso, respecto a condición social, generaciones, edades, desarrollo de actividades. comenzamos a vincular clientes muy jóvenes, estudiantes con aspiraciones laborales, con cuentas de ahorro, tarjetas de débito y crédito; como así también madres con hijos pequeños, hasta personas de avanzada edad con la percepción de beneficios jubilatorios como subsidios de diversa índole. A su vez contamos con empresarios titulares de empresas a quienes los vinculamos a nuestro gran portfolio de productos transaccionales, tarjetas de créditos y paquetes de productos y servicios según sus necesidades. La aspiración de los clientes que se presentan a nuestro Banco, es fundamentalmente atención personalizada y un servicio de calidad como así también agilidad, al ser un banco público entienden que debemos en todo momento estar al servicio de atención, situación que por la diversidad de actividades en algunos momentos de exigencia se ve empañada ocasionando reclamos justos o injustos. -

2. ¿Cuál consideras que es el valor diferencial del Banco Provincia con respecto a la competencia a la hora de que los elijan por encima de otros Bancos en materia de experiencia del Cliente?

Nuestro valor distinguido es fundamentalmente, la relación humana y contención social en muchos aspectos y momentos, teniendo en cuenta la cultura del empleado del Banco de la Provincia de Buenos Aires y su rol en la atención al cliente, diferenciándose del trato frío y en algunos momentos excesivamente sistematizado de la Banca privada.- Asimismo se puede sumar en el aspecto económico/financiero los menores costos de



mantenimiento de productos, como así también, las tasas de interés más adecuadas en el caso de necesidades de préstamos de tipo personal. Respecto a las inversiones, las garantías de depósitos y el desenvolvimiento y accionar del Banco Provincia en los distintos momentos históricos que atravesara nuestro país. -

3. ¿Cómo consideras que el Banco Provincia trabaja sobre la experiencia del cliente?

Personalmente pienso que debería proceder a realizar distintos tipos de análisis, encuestas con el fin de siempre mejorar la experiencia del cliente. Actualmente con el uso e incremento de las redes sociales, las necesidades y reclamos se realizan mediante los canales electrónicos, recibiendo respuestas por mail, teléfono (0810) o también, derivando a la localización de vinculación del cliente, la necesidad planteada.

4. ¿Cómo se ha adaptado el BPBA a los constantes cambios del mercado, relacionados con este punto?

El BPBA en los últimos 10 años se ha tratado de ahonar a los nuevos tiempos y cambios del mercado en lo que se refiere a este punto, ya sea como ya destacué el canal es electrónico (mail) o mediante el llamado telefónico al Centro de contacto telefónico (CCT) o mesa de ayuda según la plataforma BIP, como así también se recibe el contacto personal en las Unidades de negocio; aunque mi opinión es que se deberá realizar estrategias e implementación de programas diversos sobre análisis de experiencia de cliente (encuestas sectorizadas de diversa índole).

5. ¿Cuáles consideras que son los dolores, puntos de insatisfacción del proceso de compra que piensas que hay que rediseñar la experiencia del cliente en sucursal?

Mi opinión en este aspecto en cuanto a los puntos de insatisfacción del cliente fundamentalmente es en el servicio Post Venta, donde el cliente en algunas ocasiones se ve afectado, o por algún descuento de promoción o devolución no realizado; por demoras en atención y atrasos en las Sucursales, como así también cúmulo de gente y filas en aquellas Unidades de negocios donde se abonan jubilaciones o beneficios sociales.- Siempre hay que considerar que nuestro banco asiste y abarca un universo inmenso de personas, clientes o no, jubilados y beneficios sociales lo que implica una atención individualizada y demora en los tiempos, lo que genera hastío en algunos clientes que se manejan de manera presencial en las Unidades de negocios.-



En lo que respecta al adulto mayor, en algunos momentos y según sus posibilidades se sienten molestos en los momentos en que se intenta la utilización de los canales electrónicos considerando las limitaciones generacionales o negación a las herramientas. –

Respuestas Gerente UDN Marcos Paz Castelli Andrea

Fecha: 19/11/2020 Hora: 8.00

Medio: Correo electrónico/Audios WhatsApp

Entrevistador: Romina Gonzalez

Entrevistada: Mariela Bucciarelli, referente cuenta DNI del Banco Provincia.

Descripción general del proyecto: Se le menciona que al ser referente de un proyecto de mejora de la experiencia del cliente del Banco provincia, con amplios conocimientos en el área de marketing se solicita nos pueda brindar su perspectiva al respecto de cómo es el cliente del Banco y qué considerar a la hora de hablar de experiencia del cliente

Características de la entrevista: Confidencialidad, duración 15 minutos

1. ¿Si tuvieras que definir cómo es el cliente de Banca Individuos del Banco Provincia: Quién es, qué hace, qué aspira, qué siente; que nos podrías contar?

El cliente de banca individuos, del banco provincia en su mayoría es un cliente que vive en una zona lejana, no urbana, que se siente excluido de un banco y de las actividades financieras. Que, aspira a crecer, a que su a negocio le vaya bien, a que le paguen bien por su trabajo, aspira a tener una familia. Asimismo, siente que en muchos lugares está excluido de la sociedad y siente que hay lugares a los que no puede ir y que no le alcanza para llegar a fin de mes. Este cliente nos puede contar como es su familia, donde vive, que hace durante su día, su tarea o changas, que tiene necesidades medianamente básicas. También, nos puede contar de su negocio y como le está yendo, nos puede pedir ayuda y que seamos cercanos por ser el banco de la provincia de Buenos Aires ya que somos el banco que socialmente lo va a ayudar. Por otro lado, también está el cliente que es de asalariado público; esa persona que trabaja en un ente municipal, que trabajó toda la vida de eso y está muy acostumbrado a trabajar en el estado y sabe que el banco provincia es su banco y es el banco que siempre los acompañó y es el banco que acompaña diariamente, también, a todos los bonaerenses.



2. ¿Cuál consideras que es el valor diferencial del Banco Provincia con respecto a la competencia a la hora de que los elijan por encima de otros Bancos en materia de experiencia del Cliente?

En mi opinión, en materia de experiencia del cliente nosotros venimos muy atrasados ya que hay una diferencia abismal en la atención entre las sucursales del interior y las sucursales del Capital Federal y el Gran Buenos Aires. Algunos aspectos positivos por lo cual los clientes elijan al banco provincia: primero porque es el Banco de la provincia de Buenos Aires y saben qué es un banco que tiene casi 200 años de trayectoria, porque es un banco que está donde ellos están, ya que tiene una gran cantidad de sucursales y una cercanía muy importante con el cliente. Además, en las sucursales del interior un factor fundamental es la atención humana y la cercanía con el cliente, igualmente hay muchas cosas para mejorar en el tema de experiencia al cliente.

3. ¿Cómo consideras que el Banco Provincia trabaja sobre la experiencia del cliente?

Desde mi punto de vista, el Banco Provincia trabaja la experiencia del cliente y al compararlo con la experiencia del cliente en otros bancos, me da la sensación que al banco le faltan muchos años y está muchos años atrasado respecto a otras entidades ya que este tema debería ser un valor importante para el banco y no lo es, tendría que ser un tratado heterogéneo y cada uno de los empleados debería poner el foco en experiencia del cliente, ya que nos falta mucho para mejorar, el área de experiencia del cliente es muy pequeña y básica entonces no puede desarrollarse bien. Un foco creíble y evaluable. Dos puntos claves para desarrollar esta área son, primero tener un buen sistema de crm, desde el punto de vista del customer relationship management. donde los empleados podamos tener datos de todo lo que siente el cliente en cada paso que da en su experiencia. En segundo lugar, tener un call center con diferentes islas especializadas para tratar diferentes temas, darles seguimiento a los problemas y poder encontrar el problema. No se trata solamente de mandar una encuesta de NPS se trata de lo que yo llamo de Customer Center, que es hablar del cliente en el medio



de la escena. Y generar la cultura de la experiencia del cliente en los 10.000 trabajadores del Banco.

4. ¿Cómo se ha adaptado el BPBA a los constantes cambios del mercado, relacionados con este punto?

Lo que hizo el banco es seguir lo que hacen todos y crear un área de experiencia del cliente y con esto no alcanza ya que tiene que ser un tema que este en todas las áreas de la organización y creo que no es lo mejor, ya que solo hacer encuestas con NPS no es la solución. Falta mucho más camino por recorrer.

5. ¿Cuáles consideras que son los dolores, puntos de insatisfacción del proceso de compra que piensas que hay que rediseñar la experiencia del cliente en sucursal?

Considero que dolores hay un montón en primer plano por lo difícil que es entrar al banco por las interminables filas que se producen en su entrada, la burocracia y papeles que se le piden al cliente que no está digitalizado, el banco es muy burocrático y no es flexible. El no saber en qué momento se encuentra el trámite le genera al cliente un riesgo psicológico en no saber qué es lo que pasó con sus papeles al dejarlos. No darle respuestas automáticas. No saber cómo viene su trámite ni los tiempos que le lleva. Todo eso genera dolores al cliente y el saber que si tiene un problema no va a tener donde llamar o si llama no lo van a atender es un gran dolor que tiene el cliente. El cliente percibe ese gran elefante blanco que es el Banco Provincia y percibe la burocracia y la lentitud en los procesos la falta de eficiencia es totalmente percibido por el cliente.

En cuanto a rediseño; hay que hacer foja cero y empezar de cero en todos los procesos. Hay que rediseñar que le pedimos al cliente: qué es lo necesario y qué es lo que no. Hay que rediseñar los manuales de atención, las guías de asesoramiento y los puestos, pero no por producto sino por segmento del cliente. Tenemos que rediseñar todo en base al cliente. Estamos al revés, mientras todos los bancos rediseñan en base a segmentos nosotros lo hacemos en base a productos. Y, obviamente, debemos transformarnos digitalmente, no solamente con Cuenta Dni que es un avance sino de cara a las sucursales también.

## Anexo II: Evidencia Física de la Observación Simple



Figura 11. Fotografía Turnero Udn Marcos Paz (2020)



Figura 12. Fotografía Monitor Turnos Udn Marcos Paz (2020)



Figura 13. Box de Atención Udn Marcos Paz (2020)

### Anexo III: Cuestionario de Percepciones SERVQUAL adaptado para el Servicio de Sucursal en el BPBA

Cuestionario de Percepciones SERVQUAL adaptado para Sucursal BPBA		Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
		1	2	3	4	5
Elementos Tangibles	1 El banco cuenta con herramental moderno para brindarle un buen servicio					
	2 Las instalaciones físicas son cómodas visualmente atractivas y poseen aspecto limpio					
	3 El aspecto del personal es el adecuado					
Fiabilidad	4 Los elementos materiales y documentación relacionada con el servicio son atractivos, sencillos de entender					
	5 Cuando se le promete hacer algo en cierto tiempo lo cumplen					
	6 muestra un sincero interés en solucionarlo Cuando un cliente tiene un problema					
Capacidad de Respuesta	7 La sucursal bancaria realiza bien el servicio la primera vez					
	8 La sucursal bancaria concluye el servicio en el tiempo					
	9 bancario sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio Los empleados informan de manera puntual					
Seguridad	10 Los empleados informan de manera clara y con sinceridad					
	11 BPBA ofrece un servicio rápido y de calidad					
	12 Los empleados siempre están dispuestos a ayudar					
Empatía	13 Cuando los clientes plantean una inquietud hay personal disponible para atenderlo rápidamente					
	14 El comportamiento de los empleados del BPBA transmite confianza					
	15 Siente Seguridad en sus transacciones dentro del BPBA					
NPS	16 Los empleados son siempre amables y corteses					
	17 Los empleados tienen conocimientos para responder a sus consultas					
	18 Los empleados de la sucursal brindan una atención personalizada					
	19 El BPBA adapta sus canales de atención: Call Center- BIP- Sucursal a los horarios que usted necesita					
	20 BPBA ofrece una atención personalizada a sus clientes					
	21 BPBA se preocupa por los intereses de los clientes					
	22 BPBA conoce cuales son las necesidades específicas de sus clientes					
	23 Recomendaría BPBA a sus amigos y familiares					



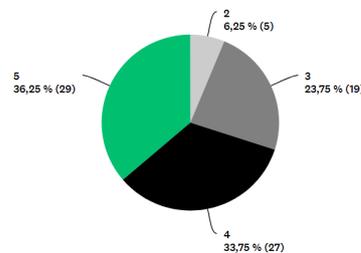
Tabla 9 - Cuestionario de Percepciones de SERVQUAL en el Banco Provincia de Buenos Aires. Elaboración propia

## Anexo IV: Resultado Cuestionario de Percepciones SERVQUAL adaptado para el Servicio de Sucursal en el BPBA

Elementos Tangibles:

¿El banco cuenta con herramental moderno para brindarle un buen servicio?

Respondidas: 80 Omitidas: 0

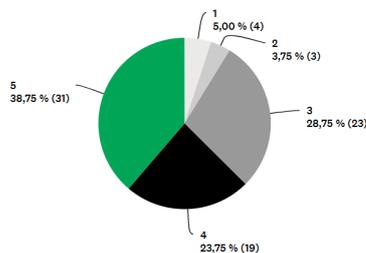


	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	0,00 % 0	6,25 % 5	23,75 % 19	33,75 % 27	36,25 % 29	80	4,00

Figura 14. Gráfico respuestas a cuestionario Elementos Tangibles. (2020)

¿Las instalaciones físicas son cómodas, visualmente atractivas y poseen aspecto limpio?

Respondidas: 80 Omitidas: 0



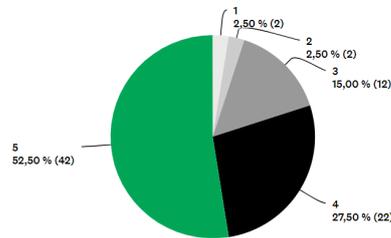
	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	5,00 % 4	3,75 % 3	28,75 % 23	23,75 % 19	38,75 % 31	80	3,88

Figura 15. Gráfico respuestas a cuestionario Elementos Tangibles. (2020)



¿El aspecto del personal es el adecuado?

Respondidas: 80 Omitidas: 0

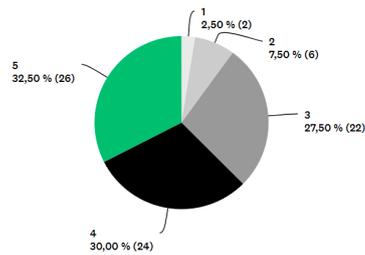


	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	2,50 % 2	2,50 % 2	15,00 % 12	27,50 % 22	52,50 % 42	80	4,25

Figura 16. Gráfico respuestas a cuestionario Elementos Tangibles. (2020)

¿Los elementos materiales y documentación relacionada con el servicio son atractivos, sencillos de entender?

Respondidas: 80 Omitidas: 0



	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	2,50 % 2	7,50 % 6	27,50 % 22	30,00 % 24	32,50 % 26	80	3,83

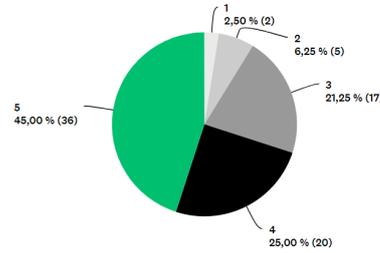
Figura 17. Gráfico respuestas a cuestionario Elementos Tangibles. (2020)

Fiabilidad:



¿Cuándo un cliente tiene un problema, el banco muestra un sincero interés en solucionarlo?

Respondidas: 80 Omitidas: 0

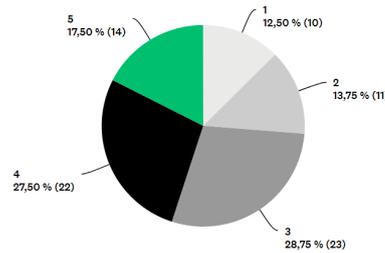


	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	2,50 % 2	6,25 % 5	21,25 % 17	25,00 % 20	45,00 % 36	80	4,04

Figura 18. Gráfico respuestas a cuestionario Dimensión Fiabilidad. (2020)

¿El tiempo de espera en sucursal es el adecuado?

Respondidas: 80 Omitidas: 0

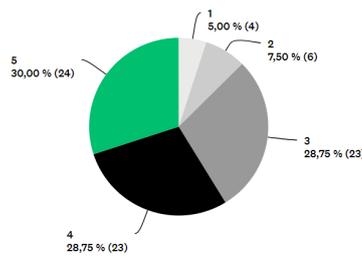


	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	12,50 % 10	13,75 % 11	28,75 % 23	27,50 % 22	17,50 % 14	80	3,24

Figura 19. Gráfico respuestas a cuestionario Dimensión Fiabilidad. (2020)

¿ La sucursal bancaria concluye el servicio de atención en el tiempo adecuado?

Respondidas: 80 Omitidas: 0



	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	5,00 % 4	7,50 % 6	28,75 % 23	28,75 % 23	30,00 % 24	80	3,71

Figura 20. Gráfico respuestas a cuestionario Dimensión Fiabilidad. (2020)



¿Se le informa correctamente acerca de las condiciones de servicio?

Respondidas: 80 Omitidas: 0

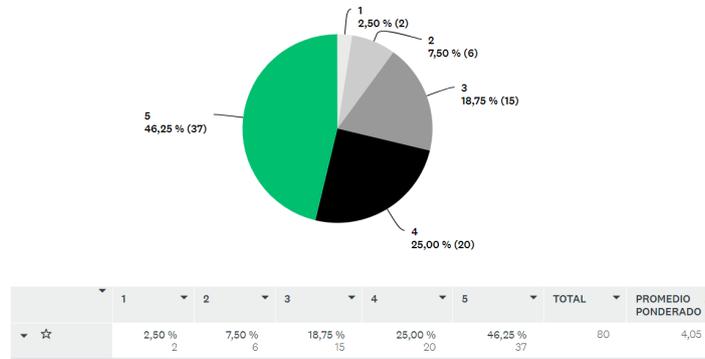


Figura 21. Gráfico respuestas a cuestionario Dimensión Fiabilidad. (2020)

### Capacidad de Respuesta:

¿Los empleados informan de manera clara y con sinceridad?

Respondidas: 80 Omitidas: 0

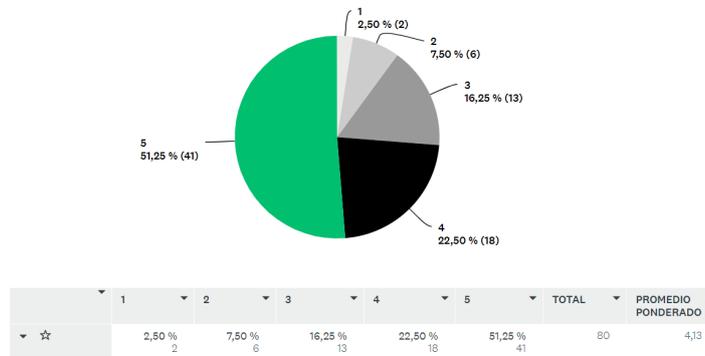


Figura 22. Gráfico respuestas a cuestionario Dimensión Capacidad de Respuesta. (2020)



¿BPBA ofrece un servicio rápido y de calidad?

Respondidas: 80 Omitidas: 0

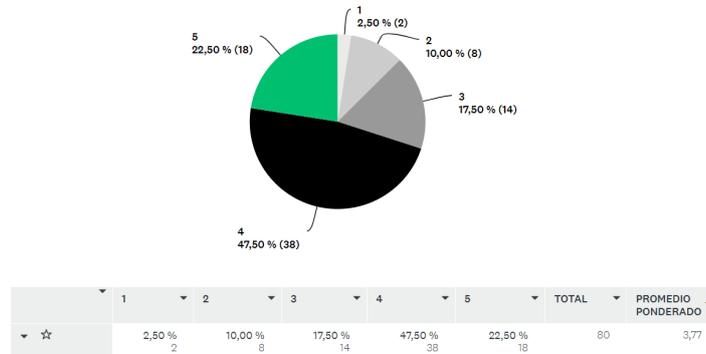


Figura 23. Gráfico respuestas a cuestionario Dimensión Capacidad de Respuesta. (2020)

¿Los empleados siempre están dispuestos a ayudar?

Respondidas: 80 Omitidas: 0

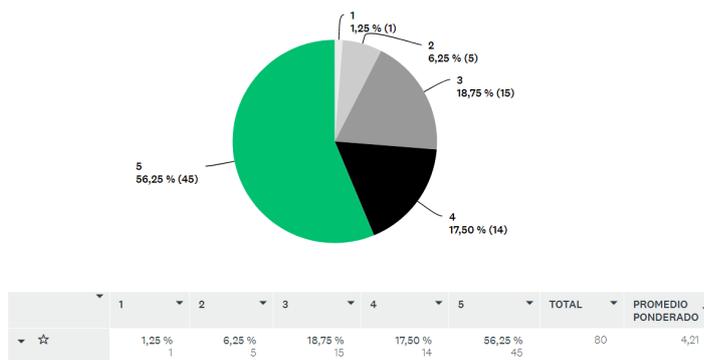


Figura 24. Gráfico respuestas a cuestionario Dimensión Capacidad de Respuesta. (2020)

¿Cuando los clientes plantean una inquietud hay personal disponible para atenderlo rápidamente?

Respondidas: 80 Omitidas: 0

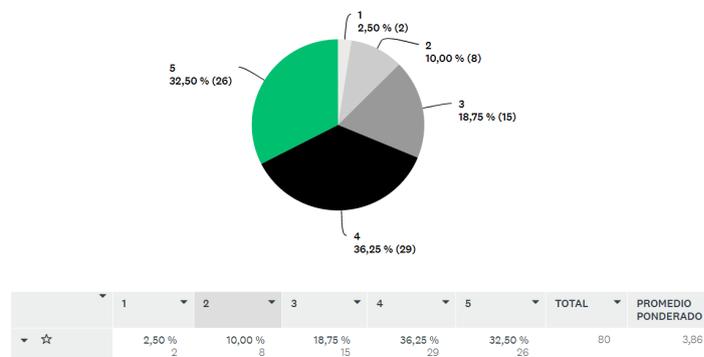


Figura 25. Gráfico respuestas a cuestionario Dimensión Capacidad de Respuesta. (2020)

Seguridad:



¿El comportamiento de los empleados del BPBA transmite confianza?

Respondidas: 80 Omitidas: 0

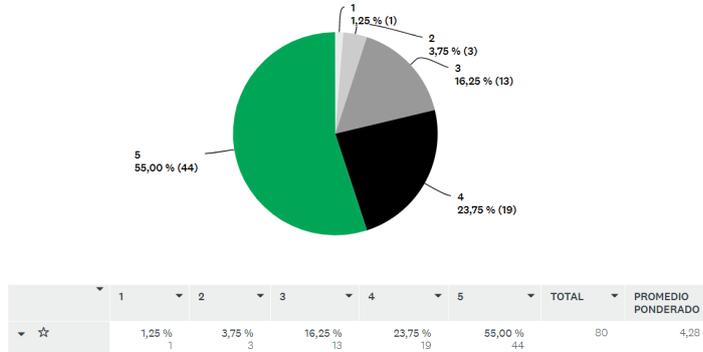


Figura 26. Gráfico respuestas a cuestionario Dimensión Seguridad. (2020)

¿Siente seguridad en realizar sus transacciones con el BPBA?

Respondidas: 80 Omitidas: 0

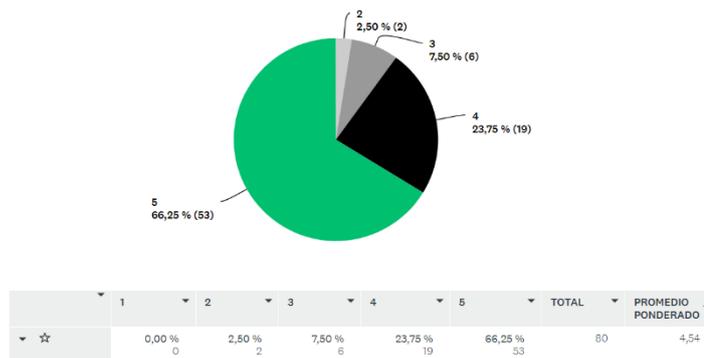


Figura 27. Gráfico respuestas a cuestionario Dimensión Seguridad. (2020)

¿Los empleados son siempre amables y corteses?

Respondidas: 80 Omitidas: 0

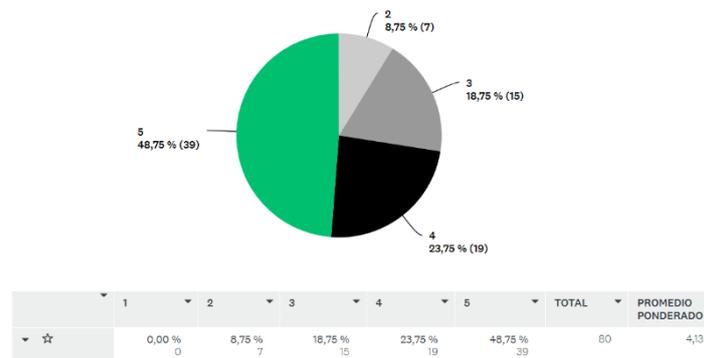


Figura 27. Gráfico respuestas a cuestionario Dimensión Seguridad. (2020)



¿Los empleados tienen los conocimientos necesarios para responder a sus consultas?

Respondidas: 80 Omitidas: 0

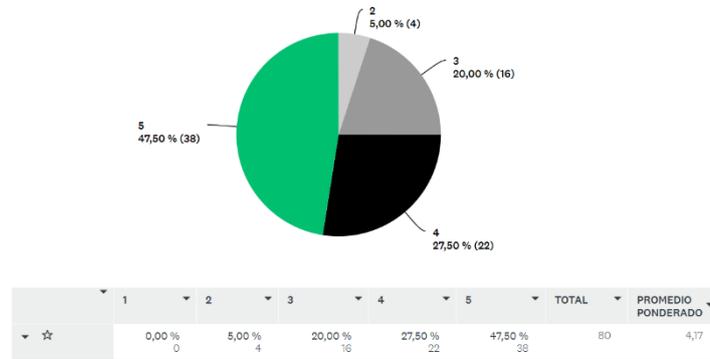


Figura 28. Gráfico respuestas a cuestionario Dimensión Seguridad. (2020)

### Empatía:

¿Los empleados de la sucursal brindan una atención personalizada?

Respondidas: 80 Omitidas: 0

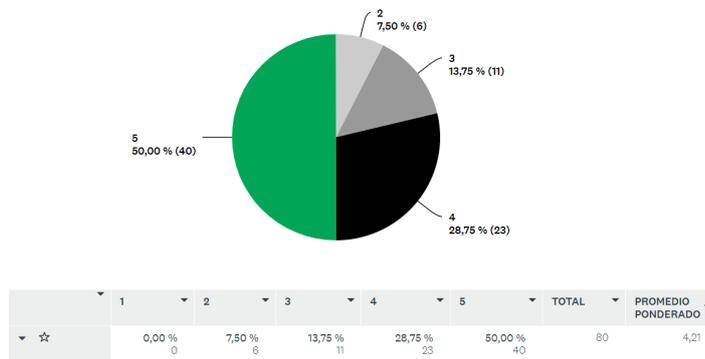


Figura 29. Gráfico respuestas a cuestionario Dimensión Empatía. (2020)



¿El BPBA adapta sus canales de atención: Call Center- BIP- Sucursal a los horarios que usted necesita?

Respondidas: 80 Omitidas: 0

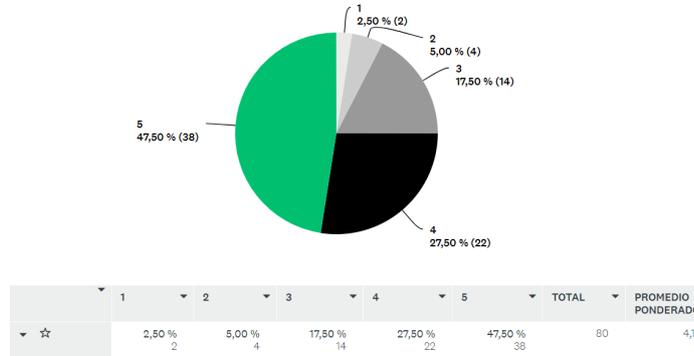


Figura 30. Gráfico respuestas a cuestionario Dimensión Empatía. (2020)

¿BPBA ofrece una atención adaptada a las necesidades de sus clientes en los canales de atención alternativa como Terminales de Autoservicios, Centro de Contacto telefónico, BIP?

Respondidas: 80 Omitidas: 0

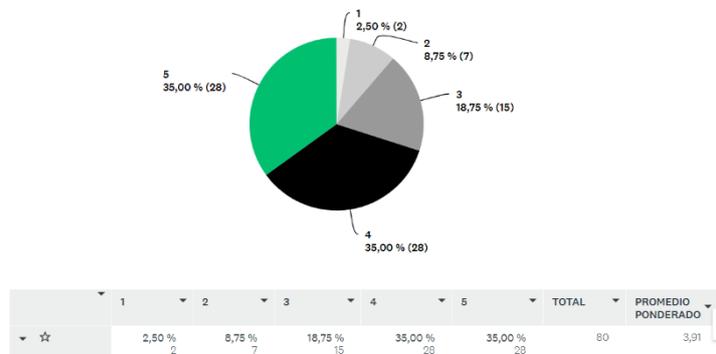


Figura 31. Gráfico respuestas a cuestionario Dimensión Empatía. (2020)

¿BPBA se preocupa por los intereses de los clientes?

Respondidas: 80 Omitidas: 0

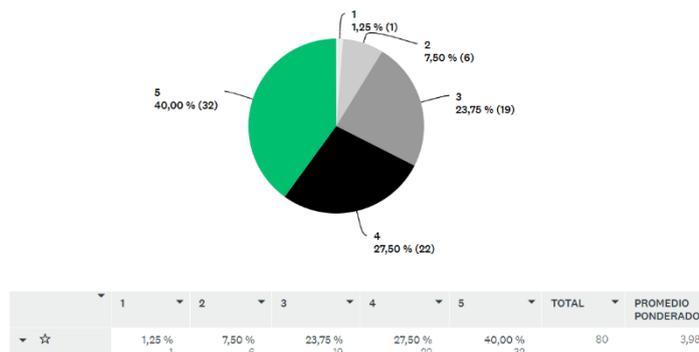




Figura 32. Gráfico respuestas a cuestionario Dimensión Empatía. (2020)

¿BPBA conoce cuáles son las necesidades específicas de sus clientes?

Respondidas: 80 Omitidas: 0

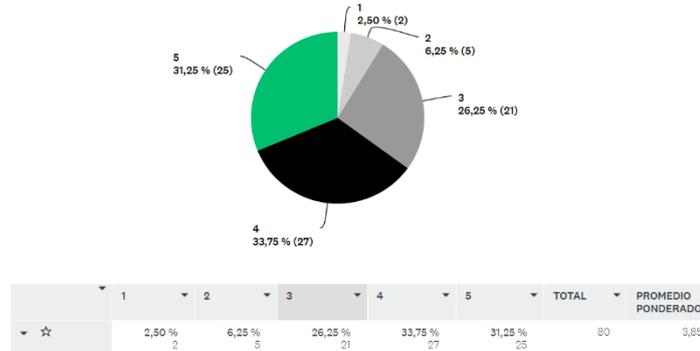


Figura 33. Gráfico respuestas a cuestionario Dimensión Empatía. (2020)

NPS:

¿Recomendaría BPBA a sus amigos y familiares?

Respondidas: 80 Omitidas: 0

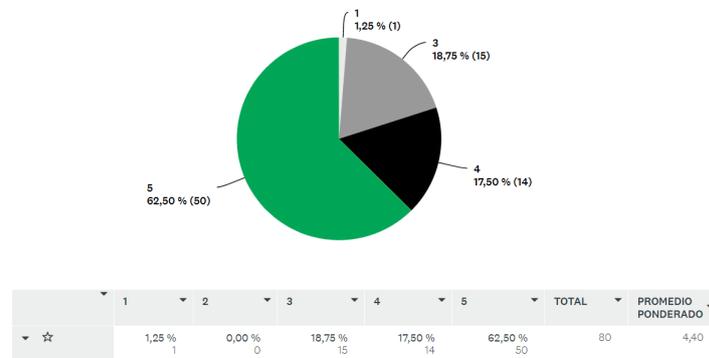


Figura 34. Gráfico respuestas a cuestionario NPS. (2020)

## Anexo V: Macroproceso Tarjetas de Créditos

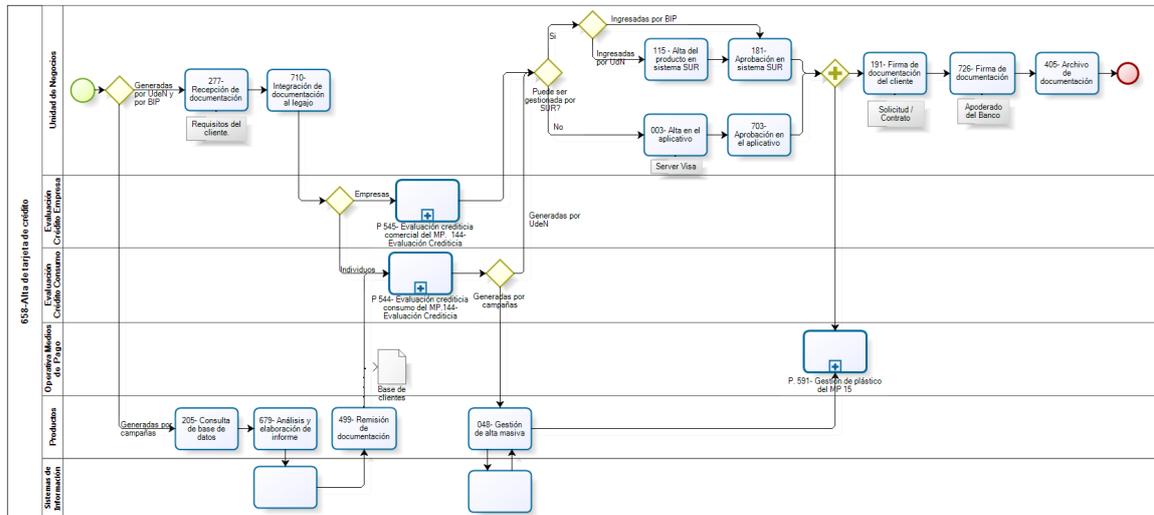


Figura 35. Detalle de macroproceso de tarjetas de crédito BPBA (2020)

