



**UNAPÉC**  
**UNIVERSIDAD APÉC**

**DECANATO DE POSGRADO**

**TRABAJO FINAL POR OPTAR POR EL TÍTULO DE**

**Máster en Gerencia y Productividad**

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA ESTANDARIZACION DE LOS  
PROCESOS OMNICALES DE UNA INSTITUCION FINANCIERA DE  
REPUBLICA DOMINICANA**

**SUSTENTANTE:**

Johanna Fournier

2017-1838

**ASESORA:**

Dra. Iara V. Tejada

Santo Domingo, República Dominicana.

Agosto 2019

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA ESTANDARIZACION DE LOS  
PROCESOS OMNICANALES DE UNA INSTITUCION FINANCIERA DE  
REPUBLICA DOMINICANA**

## **AGRADECIMIENTO**

*Lo primero es agradecer a Dios por darle la fortaleza, la sabiduría y todas las herramientas que necesite durante este proceso, luego a mis padres Reina y Manuel que me impulsaron a seguir adelante y de los cuales siempre recibí el apoyo, a hermanas por darme la mano siempre que necesite, a mis hijos Emil, Dara y Valentina quienes tuvieron la paciencia de esperarme y ayudarme en los momentos más difíciles.*

## **GRACIAS**

## RESUMEN

El presente trabajo es una propuesta sobre la estandarización de los procesos omnicanales de una institución financiera dominicana, donde se definen conceptos importantes como es la omnicanalidad, ventajas y desafíos, además como la República Dominicana se ha ido desarrollando en el marco de la transformación digital para estar a la vanguardia de los tiempos. En el país muchas instituciones financieras se han visto en la obligación de adoptar la estrategia omnicanal mediante la integración de sus canales con el propósito de estar a la vanguardia, eficientizar sus operaciones, reducción costos y con todo ello mantener una relación comercial con sus clientes que les permita tener experiencias únicas en cada contacto. La digitalización es cada vez más esencial, debido a la dinámica cambiante del mercado, donde los clientes son más conocedores de las novedades y las exigen, obligando esto a las organizaciones a desarrollar herramientas que le faciliten dar respuestas a los altos niveles de demanda, manteniendo los tiempos de respuestas. El transformar digitalmente una organización supone un esfuerzo de cambios de la estructura que implica el modelo del negocio, los procesos y la operatividad de la tecnología de la información. Por esto la decisión y el apoyo de los altos directivos es esencial para comunicar efectivamente los planes a toda la organización y realizar un acompañamiento hasta la última fase del proceso. Además, han surgido empresas tecnológicas financieras llamadas Fintech que se encargan de facilitar el uso de las herramientas tecnológicas para realizar operaciones bancarias de manera rápida y segura, ahorrando tiempo y dinero. Estas empresas emergentes han ido ganando más popularidad ya que su uso es simple y más económicos que el uso de muchas plataformas bancarias.

# INDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
---------------------------	---

## **CAPITULO I: CARACTERIZACION DE LA OMNICANALIDAD**

1.1 Concepto de Omnicanalidad.....	4
1.2 De la Multicanalidad a la Omnicanalidad.....	5
1.3 Propósito de la Omnicanalidad.....	7
1.4 Explorando una estrategia Omnicanalidad.....	8
1.5 Beneficios de una estrategia Omnicanal.....	10
1.5.1 Desde la perspectiva de las instituciones financieras.....	10
1.5.2 Desde la perspectiva del consumidor.....	11
1.6 Perfil del consumidor Omnicanal.....	12
1.7 El rol de la tecnología en la Omnicanalidad.....	14
1.8 Desafíos de una estrategia Omnicanal.....	17

## **CAPITULO II: DIAGNOSTICO DE LA OMNICANALIDAD DE UNA INSTITUCION FINANCIERA DE REPUBLICA DOMINICANA**

2.1 Historia de la transformación digital en República Dominicana.....	19
2.2 Proceso de digitalización de la banca de la República Dominicana.....	23
2.3 Análisis FODA de la digitalización de una institución financiera dominicana.....	25
2.4 Entrevista a Experto en materia de la Omnicanalidad.....	28
2.5 Análisis/diagnóstico de la transformación digital de una institución del sector financiero dominicano a través de la Omnicanalidad.....	30

**CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORA EN LA ESTANDARIZACIÓN DE  
LOS PROCESOS OMNICANALES PARA UNA INSTITUCION FINANCIERA  
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA.**

3.1 Experiencia de calidad en el uso de los canales digitales.....	33
3.2 El CRM como aliado de la Omnicanalidad.....	39
3.3 Eficiencia Operativa a través de la Ominicanalidad.....	50
3.4 Arquitectura de una estrategia Omnicanal.....	52
3.5 ERP para estandarización de los procesos.....	55
3.6 Una buena gestión de calidad para la Omnicanalidad.....	60
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>64</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>69</b>

## INDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración No. 1:</b> Lideres en las Redes Sociales.....	7
<b>Ilustración no. 2:</b> Los Cuatro Pilares de la Estrategia Omnicanal.....	9
<b>Ilustración no. 3:</b> Modelo del comportamiento del consumidor.....	13
<b>Ilustración no. 4:</b> Conceptualización de las empresas Fintech.....	15
<b>Ilustración no. 5:</b> Usuario de Internet Banking.....	22
<b>Ilustración no. 6:</b> Transacciones de Pagos Móviles de República Dominicana .....	23
<b>Ilustración no. 7:</b> Transacciones de pagos móviles (en %).....	23
<b>Ilustración no. 8:</b> La digitalización bancaria en la República Dominicana.....	24
<b>Ilustración no. 9:</b> Gestión de la experiencia del cliente.....	34
<b>Ilustración no. 10:</b> Pasos para maximizar la satisfacción y lealtad del cliente.....	37
<b>Ilustración no. 11:</b> Las tres generaciones del CRM.....	45
<b>Ilustración no. 12:</b> Arquitectura lógica de servicio Omnicanal.....	54

## INTRODUCCION

Desde los últimos años la tecnología se ha desarrollado a pasos acelerados y los consumidores han adquirido cada vez más poder gracias a que utilizan dispositivos inteligentes para vivir conectados y enterados de lo que sucede en cualquier lugar y a cualquier hora, lo que les da un poder frente al conocimiento que han ido desarrollando, gracias a esto hace un tiempo se está despidiendo a la banca tradicional para darle paso a lo que hoy se le llama la banca digital. Las instituciones financieras no se encuentran aisladas de estos grandes cambios tecnológicos, sino que han tenido que realizar cambios tecnológicos importantes en sus plataformas para ir creando una cadena de valor que les permita diferenciarse de otras en el sector financiero obteniendo una ventaja competitiva frente a los demás. De esta manera el comercio electrónico en este sector está tomando más importancia por medio de la penetración de los dispositivos móviles y las redes sociales. Debido a esto la estrategia multicanal ha perdido fuerzas, donde el consumidor/cliente tenía diferentes vías de comunicación con la empresa, pero a través de canales completamente independientes, de esta manera se le da paso a la que se le conoce como un nuevo concepto de Omnicanalidad.

En la actualidad las principales instituciones financieras del sector dominicano poseen diversificación en las vías de interacción a través de las cuales el cliente se puede poner en contacto para obtener información de sus productos, solicitudes y seguimiento a los mismos. Los distintos canales que puede utilizar el cliente son: Contact Center, el chat, las redes sociales, páginas web, entre otros, esto se ha logrado gracias a la estrategia de transformación digital que ha decidido asumir desde

hace algunos años. Como parte de esta transformación es importante contar con la integridad de los datos para dar soluciones oportunas en las exigencias de los clientes, quienes desean que al momento de la interacción con la organización a través de cualquiera de sus vías de contacto pueda recibir informaciones realmente estandarizadas.

El objetivo de esta investigación es plantear las mejoras en la estandarización de los procesos omnicanales de las instituciones financieras de República Dominicana, así como evaluar como los avances tecnológicos han hecho que cada día las instituciones financieras tengan que salir de lo tradicional a un mundo de transformación digital.

Con respecto al aspecto metodológico se conducirá la investigación exploratoria, bajo el método deductivo, estudiando a profundidad el tema, realizando el análisis de documentos, estudios y libros, basados en datos reales de como la era digital ha transformado el contacto de los consumidores con las organizaciones, además de entrevista a experto en materia de la transformación digital.

El trabajo de investigación consta de 3 capítulos: El capítulo I se desarrollan las generalidades donde se realizará una definición del concepto omnicanalidad, como a través de los grandes cambios tecnológicos se ha pasado de una estrategia multicanal a una omnicanal donde todos los canales se integran para brindar un servicio acorde a los tiempos y buscando la plena satisfacción del cliente.

En el capítulo II, se enfoca explorar como la República Dominicana ha adoptado esta cultura digital, cuáles han sido las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades a través de un análisis FODA que permite realizar un diagnóstico

completo de la transformación digital de una institución financiera dominicana.

Por último, el capítulo III, se desarrolla mostrando las consideraciones importantes que se deben tomar en cuenta para una verdadera estrategia omnicanal, donde se aborda por completo la importancia de una experiencia del cliente en el uso de los canales digitales y del uso de software que permiten la integración total de las operaciones para cambiar la eficiencia en las operaciones y lograr una maximización de las ganancias de la organización mediante el enfoque centrado en el cliente.

Finalmente, se describen algunas recomendaciones y conclusiones de acuerdo con la investigación realizada donde se trata el tema de las normas establecidas para la estandarización de procesos como es la norma ISO 9001.

## **CAPITULO I: CARACTERIZACION DE LA OMNICALIDAD.**

En este capítulo se desarrollará en detalle la definición de la Omnicanalidad, cuales son los aspectos más relevantes y sobre todo los beneficios tanto desde la perspectiva de la empresa como para el consumidor final. La Omnicanalidad es una palanca donde las organizaciones tienen una manera diferente de armar su negocio, mediante la omnicanalidad se ofrecen al cliente distintas propuestas de valor, diferenciándose de la competencia.

### **1.1 Concepto de Omnicanalidad.**

De acuerdo a la definición de Deloitte, la Omnicanalidad es la estrategia y gestión de canales que tiene como objetivo la integración y alineación de todos los canales disponibles, con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea a través de los mismos. (Deloitte, s.f.).

En el libro Marketing 4.0 de Philip Kotler define la Omnicanalidad como “la práctica consistente en la integración de múltiples canales para ofrecer al consumidor una experiencia de compra coherente y fluida” (Kotler P. , 2018).

La autora Gloria Aparicio de Castro en su libro “Distribucion comercial en la era Omnicanal” la define como la clave de conseguir una integración sin fisuras on/off. (Aparicio, 2015).

Para entender mejor la definición es importante resaltar la diferencia que existe entre los multicanales y la omnicanalidad, mientras el primero supone que el cliente tiene diversas vías de contacto con la empresa, la última es tener todos estos canales

integrados para que la experiencia del cliente sea única independientemente del canal donde interactúa con la empresa.

## **1.2 De la Multicanalidad a la Ominicanalidad.**

Lo primero que debemos saber es que para que exista la Ominicanalidad debe haber una multicanalidad. En esta última las empresas ofrecen un conjunto de canales a los clientes donde cada uno actúa de manera independiente y con diversidad en la misma información, y esto trae consigo que el cliente perciba una diferencia entre los canales lo que puede resultar incómodo y poco satisfactorio.

La multicanalidad ha tenido que evolucionar a la Omnicanalidad para poder brindar al cliente la experiencia que ha pedido tener, logrando interacciones homogéneas independientemente del canal por el cual elija. La estrategia es ir evolucionando a medida que lo hace el comportamiento de los consumidores.

Hoy existe una gran diversificación en la comunicación que puede utilizar el cliente para interactuar con las empresas, todas las experiencias omnicanales hacen uso de múltiples canales integrados entre sí. Los canales que en la actualidad utilizan las instituciones financieras para generar interacción con el cliente son los tradicionales

**a) Call Center**, en primer lugar para integrar la estrategia Omnicanal a este tipo de canal, es necesario una planificación adecuada que permita mantener los niveles de servicio, desarrollar indicadores que permitan el correcto desempeño del personal y que los agentes de servicio cuenten con una vista 360 del cliente ya que es fundamental contar con la mayor información relacionada del cliente. Como parte de esta planificación es necesario realizar un despliegue de los script especializados para la atención al cliente y definir protocolos de atención de acuerdo a las

interacciones con el cliente. Un aspecto importante es que los call center sirven como guía para los clientes, donde se les orienta o educa para que conozcan cuales son los siguientes pasos a seguir de acuerdo a su solicitud de esta manera es posible mantener la homogeneidad del canal. Las **b) Redes sociales**, estas tan importantes plataformas se han convertido en un canal donde el cliente puede realizar interacciones para adquirir cualquier producto o servicio, más que un medio que solo se utilizaba para compartir fotos e historias. Hoy este tan importante canal de contacto se ha convertido en una herramienta de atención al cliente y marketing, siendo una de las principales opciones para el cliente donde este puede elevar sus quejas, sugerencias y rápidamente son atendidas ya que estas pueden generar ruidos que afecten la reputación de la empresa. Debido a esta expansión las empresas están más obligadas a cumplir con las demandas de sus clientes y contar con tiempos de respuestas más cortos. Las redes sociales representan una gran oportunidad para las instituciones financieras al igual que muchas empresas realizan campañas abiertas de promociones y servicios, demostrando la efectividad que se tiene en llamar la atención de los consumidores y cambiando la comunicación que se tienen entre ambas partes. Los medios sociales más utilizados en nuestro país son: Facebook, Instagram y Twitter. Otros canales que van adquiriendo cada vez más importancia son los Multimedia en lo que podemos englobar el Chat, el E-mail, Video llamadas, páginas web.

En la ilustración 1 se muestra como cada día las instituciones financieras dominicanas se encuentran inmersas en el espacio de las redes sociales, siendo las más usadas el Facebook, Instagram y Twitter, plataformas que han servido de apoyo para realizar marketing digital utilizadas cada vez más por las organizaciones para dar a conocer contenido promocionales, educativos, promocionales, institucionales,

de servicio al cliente, entre otros. Este estudio fue realizado en el 2017 por la página Argentarium donde se muestran los líderes en redes sociales.

### Líderes en las redes sociales

La banca múltiple (y sus colosos) encabeza el Top 20 de las entidades financieras más "sociales" en las redes dominicanas.



Ilustración No. 1: Líderes en las Redes Sociales (Fernandez W, 2017).

### 1.3 Propósito de la Omnicanalidad.

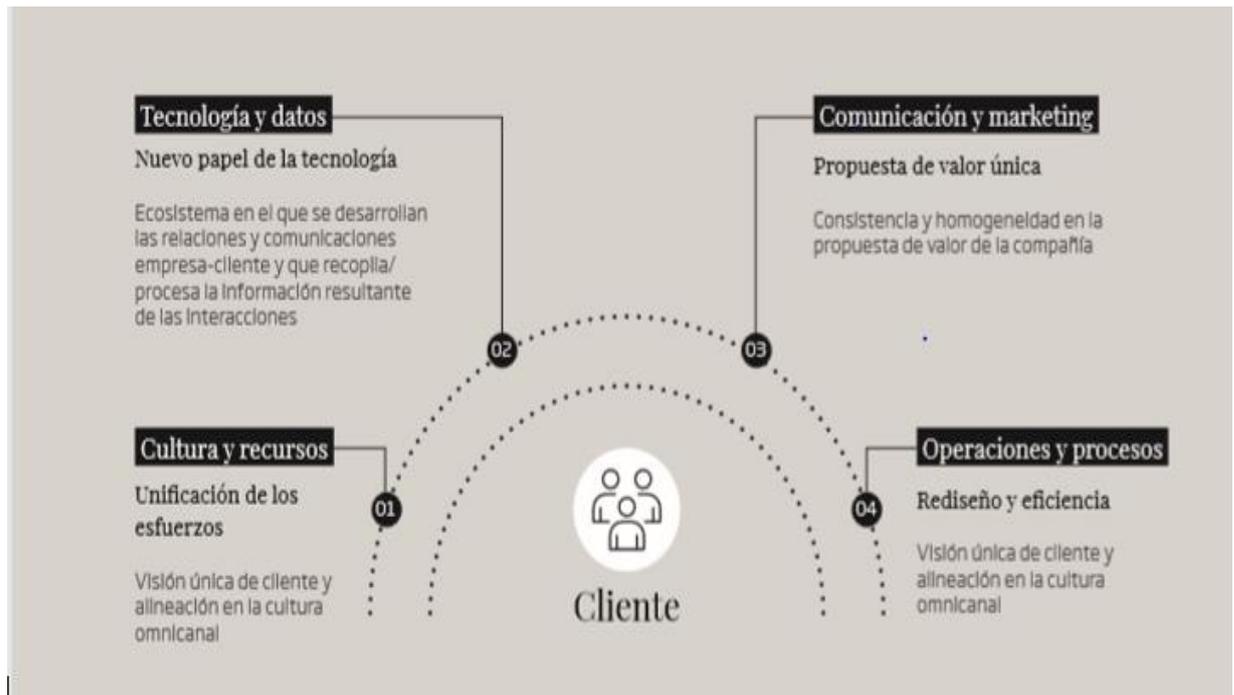
De acuerdo con la indicado por Hurtado el propósito de la Omnicanalidad es incrementar la interacción con el cliente donde este pueda comunicarse con la empresa a través de cualquier canal, la idea es poder eliminar o reducir los esfuerzos que debe hacer el cliente, creando un impacto positivo que nos ayudara en el aumento de los resultados o productividad de la empresa. En este proceso debemos mantener la coherencia y ser consistentes, creando un valor agregado para todos los clientes (Hurtado, s.f.).

## **1.4 Explorando una estrategia Omnicanalidad.**

Según Guillermo Gonzales en su artículo sobre los "Aspectos Relevantes del Marketing Digital" las características de una buena estrategia omnicanal se componen de algunas cualidades donde se pueden destacar: a) Experiencia de calidad para el usuario, el cliente debe experimentar la misma sensación de compra o de interacción, independientemente del canal por donde se contacte; b) Adaptabilidad al entorno actual, el cliente es cada vez más digital, por esto debemos asumir en los negocios la omnicanalidad para poder llegar a un público cada vez más exigente; c) Ubicuidad, el usuario está acostumbrado a tener lo que quiere, cuando lo desee y donde lo desee, es por esto que debemos estar siempre alertas ante posibles negocios con los tan tecnológicos clientes, d) Simplicidad, se debe evitar que el cliente perciba cualquier traba y complicaciones. Es necesario facilitar el proceso, para que se pueda tener continuidad en su comprar o consulta. (Rodriguez, S.F.I).

De acuerdo con lo indicado más arriba podemos determinar que la característica principal de la omnicanalidad es su capacidad de lograr esa conexión del cliente a través de múltiples canales para lograr satisfacer sus necesidades y mejorar su experiencia.

Existen además 4 pilares importantes a tomar en cuenta en una buena estrategia Omnicanal, estas marcan las distintas etapas del proceso de transformación digital (ver ilustración no. 2).



**Ilustración no. 2: Los Cuatro Pilares de la Estrategia Omnicanal (Indra, S.F)**

Una cultura corporativa alineada como la correcta utilización de los recursos, estas herramientas unificadas son claves en el proceso. Este proceso en muchas ocasiones requerirá la creación de nuevos puestos, el rediseño o diseño de nuevos flujos con el fin de mejorar la experiencia del cliente. Los colaboradores son una pieza importante y clave en todo el proceso de transformación.

Cambiar la cultura de la empresa no es nada sencillo, es por ello que los altos ejecutivos realicen una buena estrategia que les permite a toda la empresa montarse en el proceso.

Las tecnologías tienen un papel relevante en todo el proceso como elemento facilitador de las herramientas e integrador de los productos y servicios, a través de estas se podrá llevar a cabo el autoservicio sin necesidad del contacto con un personal.

La comunicación es una etapa primordial en este proceso, comunicar al cliente

los nuevos cambios e innovaciones gana importancia cuando todo está en concordancia con la imagen y todo lo que se despliega como una propuesta única de valor.

Dentro de las operaciones y procesos se crean nuevos flujos de gestión con la finalidad de homogenizar lo que se comunica al cliente como el proceso en sí. Es en esta etapa donde se crean nuevos productos y servicios.

### **1.5 Beneficios de una estrategia Omnicanal.**

Convertir la omnicanalidad en una realidad supone muchos esfuerzos e inversión para adecuar todos los servicios y productos a la realidad y demanda de los clientes, por ello es importante evaluar los beneficios que son percibidos por el cliente y por la empresa que adopta esta nueva estrategia de dirección para el logro de eficiencia en sus operaciones.

#### **1.5.1 Desde la perspectiva de las instituciones financieras.**

Los beneficios de una estrategia Omnicanal para las instituciones financieras o cualquier empresa pueden ser múltiples dentro de los cuales podemos mencionar: el conocimiento de sus clientes, oportunidades de incrementar la productividad, ofrecer comodidad y flexibilidad, integración de los procesos, apertura a nuevos negocios con los clientes y oportunidades de crecimiento. Otros beneficios que podemos mencionar están: Reducción de los niveles de riesgos operativos y crediticios y la reducción de los costos operativos. Los cuales definiremos a continuación:

*Reducción de los niveles de riesgos operativos y crediticios:* El acceso a la información que tienen las instituciones les permite reducir estos riesgos y poseer mayor seguridad en sus operaciones con el cliente.

*Reducción de costos operativos:* Al tener una sustitución de los canales tradicionales a los medios digitales les permite a las instituciones contar con grandes ahorros en personal, materiales gastables, además que existe una reducción considerable de los errores humanos.

### **1.5.2 Desde la perspectiva del consumidor.**

Las personas han ido cambiando la perspectiva de como aprecian las plataformas digitales y como las utilizan, de ahí se han alcanzado grandes conocimientos por parte de los clientes lo que supone un esfuerzo para las organizaciones en el desarrollo de las actividades digitales.

Para los clientes el ahorro es múltiple al igual que para las instituciones financiera, este ahorro no solo se traduce en lo monetario sino en un bienestar para el cliente. Algunos de los beneficios que cabe destacar están: mayor acceso a servicios financieros y mejor administración financiera.

*Mayor acceso a servicios financieros:* El cliente tiene la oportunidad de tener mayor acceso a la información y poder conocer más sobre las instituciones financieras. Además de poder adquirir dichos productos y servicios a través de la amplia red de canales digitales que posee la institución.

*Mejor administración financiera:* Muchos clientes aprovechan este beneficio para administrarse con ahorros y poder llevar a cabo los objetivos ya planificados.

## **1.6 Perfil del consumidor Omnicanal.**

Se define el comportamiento del consumidor como todos aquellos procesos que tienen lugar cuando un individuo selecciona y utiliza un producto, servicio, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos (Solomon, 2006). Dicho comportamiento, de acuerdo con el libro Marketing de servicios (Hoffman & Bateson, 2011), se presenta en tres fases:

- 1) La elección entre las alternativas previas a la compra.
- 2) La reacción del consumidor durante el consumo.
- 3) La evaluación de la satisfacción posterior a la compra.

El ser humano desarrolla su cognición e inteligencia a través de diversas etapas de las que podemos mencionar: procesos básicos, procesos complejos y meta cognición.

*Procesos básicos:* tienen que ver con la percepción a través de los sentidos y la atención que se les brinda a los estímulos.

*Procesos complejos:* es el desarrollo del lenguaje y, con él, la formación de conceptos y la abstracción.

*Meta cognición:* es la capacidad para controlar nuestro razonamiento; esto es, darnos cuenta de cómo pensamos.

A través del tránsito en estas etapas, las personas van modificando su forma de pensar y, por ende, sus patrones de consumo. En procesos básicos, predomina la capacidad de adquirir información. En procesos complejos, se privilegia la retención del conocimiento. Finalmente, la meta cognición favorece el uso consciente de la información adquirida y retenida previamente. Tomando en cuenta lo anterior, queda claro que el acto de comprar un bien o servicio no es un acto mecánico, y que si repitiéramos ese acto más adelante podría verse modificada la decisión no sólo por la experiencia de compra sino también por la experiencia acumulada en todos los aspectos de nuestra vida.

En la ilustración no. 3, apreciamos lo que indica libro el Comportamiento del Consumidor (Noel, 2009) donde se propone un modelo que ejemplifica lo antes expuesto:



**Ilustración no. 3 Modelo del comportamiento del consumidor (Noel, 2009)**

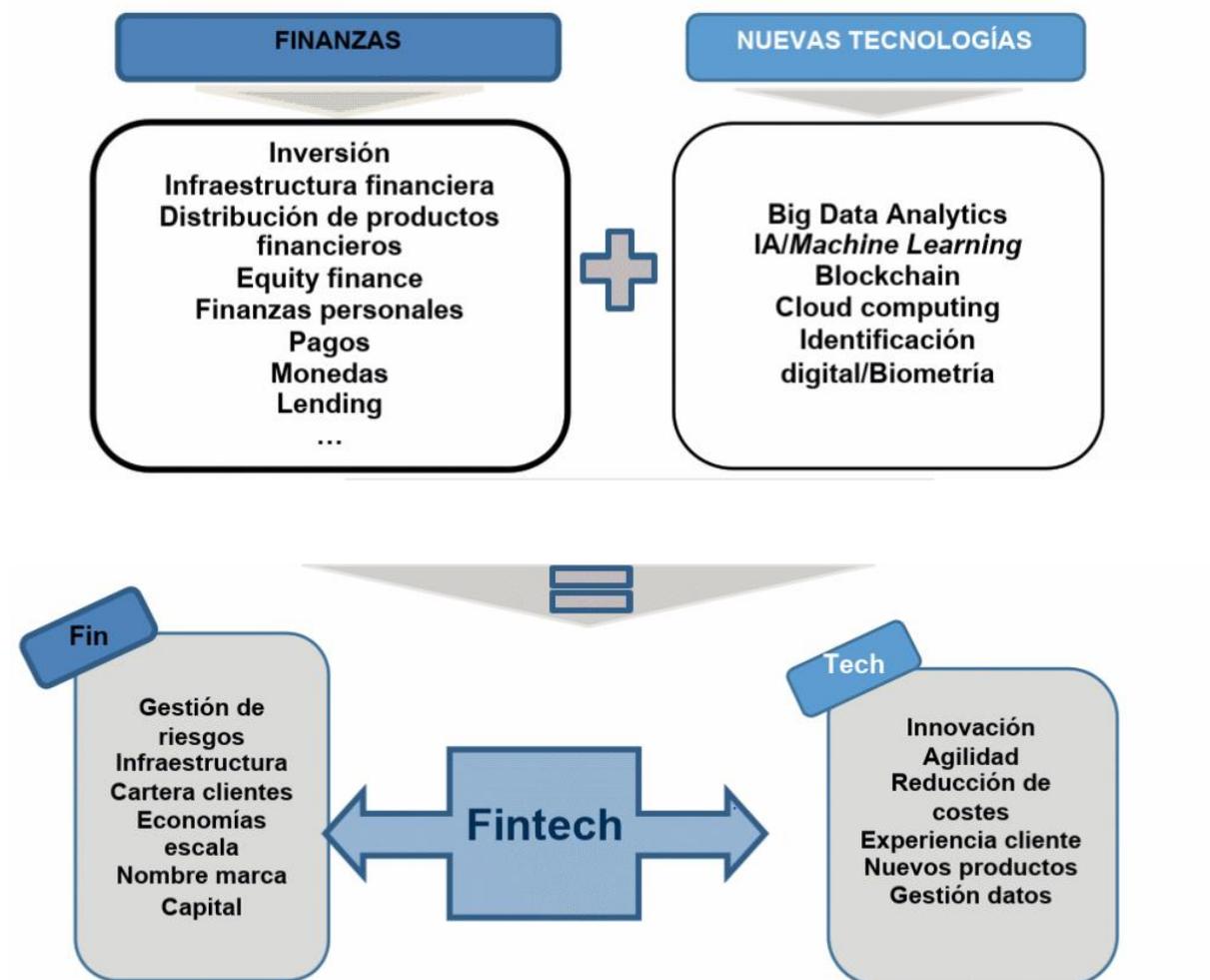
Los nuevos hábitos de compras de los consumidores a obligado a las empresas a realizar modificaciones en su manera de relacionarse con estos, en la actualidad estos consumidores tienen un acceso ilimitado a la tecnología lo que les permite compartir experiencias, opiniones y gustos, donde quiere que se encuentra y a cualquier hora. El perfil del consumidor omnicanal de una institución financiera exige cada vez mayor seguridad en sus interacciones, facilidad de conexión, integridad del servicio, uniformidad y una experiencia única de servicio o compra.

### **1.7 El rol de la tecnología en la Omnicanalidad.**

La tecnología ya no debe representar un costo para las empresas, más bien es un aliado en el logro de aquellas estrategias que permitirán a la conquista de nuevos clientes y la fidelización de los ya existentes, es una fuente de innovación donde se puede mercadear los servicios y productos de la institución. Es por ello que el desarrollo de una estrategia Omnicanal exige la puesta en marcha de una infraestructura tecnológica, donde se cuente con un Big Data de informaciones relevantes de los usuarios.

Tener un canal de distribución eficiente conduce al crecimiento de productos y aumenta las ganancias de la organización por lo tanto un diseño de red eficiencia es imprescindible para aprovechar los beneficios de la estrategia Omnicanal, es por esto por lo que la TI son fundamentales a lo largo de toda la reestructuración y la cooperación de todos los departamentos de la empresa. Sin las TI no sería posible llevar a cabo el objetivo omnicanal, ya que es necesario reestructurar los flujos físicos de solicitudes, atención, distribución, etc. Las TI son un medio que facilita la Omnicanalidad.

Hoy día se habla de un nuevo concepto relacionado con las TIC y es de la industria Fintech (Tecnología Financiera), que son las nuevas aplicaciones, procesos o modelos de negocio en el sector financiero, básicamente son herramientas de medios de pagos y operaciones. Estas vinieron a mejorar el sector financiero demostrando que existen formas de gestionar el dinero de los clientes, realizar sus pagos y/o transferencias ofreciendo soluciones ágiles, con menos recursos y empleando menos dinero. Una explicación conceptual la podemos ver la ilustración no. 4.



**Ilustración no. 4: Conceptualización de las empresas Fintech** (Arguedas Sanz, 2019)

Algunos de los beneficios de las Fintech son la reducción de costos operativos, competencia en el mercado financiero, crecimiento de la innovación, entre otros.

Como todo las Fintech también tienen sus riesgos que son preocupantes para el usuario final y las empresas que utilizan dichos servicios, algunos de estos riesgos pueden ser tecnológicos, crediticios, de lavado de dinero, de financiamiento de terrorismo, entre otros.

Las Fintech están desarrollando servicios financieros, de forma transparente, con gran experiencia de usuario y de manera eficiente, replanteando la forma de concebir los productos que tiene la banca tradicional. A pesar del gran crecimiento estas se enfrentan a grandes desafíos a la hora de implementar su modelo de negocios: nuevos competidores, marco regulatorio, confidencialidad de la información y riesgos asociados.

*Nuevos competidores*, cada día se buscan nuevas estrategias para conquistar a los usuarios y la transformación es cada vez más evidente, los nuevos competidores son desconocidos y en muchas ocasiones adoptan de manera sencilla las innovaciones, rompiendo con los paradigmas.

*Marco regulatorio*, estas no se encuentran reguladas, sin embargo, existen normativas que pudiesen convertirse en una barrera para la implementación de estas soluciones tecnológicas.

*Confidencialidad de la información*, los accesos a las informaciones de los usuarios se manejan con fácil disponibilidad, por esto la privacidad de la información del cliente debe ser incluida como un factor primordial, por ser informaciones muy

sensibles con las que podrían realizar fraudes.

Otros riesgos asociados, para evitar poner en riesgo la estabilidad del modelo de negocio, las Fintech deben realizar una correcta cuantificación de estos y como garantizar la continuidad del negocio en caso de ser requerido.

### **1.8 Desafío de la Omnicanalidad.**

Los clientes no son agentes pasivos, sino en su interacción con cualquier empresa buscar aquellos que le generan valor. A través de la estrategia omnicanal se crea una ventaja al forjar relaciones profundas con los clientes y se pueden desarrollar nuevos mercados. Es importante subrayar la importancia de ver los canales como recursos que faciliten el valor que deben estar alineados con el proceso de decisión de los clientes.

La cadena de suministro se ha visto obligada a pasar por muchos cambios en busca de satisfacer la cada vez mayor necesidad de los clientes, no solo de satisfacerla sino de crear otras. El llevar a cabo una estrategia omnicanal conlleva grandes desafíos para la empresa, no solo en la parte logística sino en toda la estructura organizacional, buscando al final una minimización de los costos, además de agregar valor agregado en sus productos. Cabe destacar que un comprador omnicanal gasta más que un comprador físico, debido a la facilidad que tiene a los dispositivos inteligentes, además de la conveniente forma de entrega y la diversidad que puede encontrar.

La estrategia omnicanal no solo viene cargada de grandes beneficios, ganancias o reputación sino con grandes riesgos relacionados, que debemos prever,

por ello es importante contar con una buena gestión del riesgo. El impacto de la omnicanalidad es de gran envergadura lo que conlleva por lo regular un nuevo diseño en todos los niveles de la organización trayendo consigo barreras que pudiesen ser un obstáculo en su implementación, algunas de las que podemos mencionar son las a) experiencia del cliente, debemos cuidar la interconexión de todos los canales para lograr este objetivo, b) la seguridad es imprescindible en todo proceso bancario que se lleve a cabo, donde se cumplan a cabalidad los protocolos establecidos para tales fines ofreciendo al cliente la privacidad que demanda para realizar proceso que sean sencillos y ágiles, c) la innovación es un factor de suma importancia en la transformación omnicanal, facilitando a través de esta la interacción que los clientes vivan una experiencia única y homogénea.

Una transformación digital completa debería tomar en cuenta tres premisas: reducción de oficinas presenciales y más oficinas virtuales, uso de canales que permitan un autoservicio sin la intervención de terceros y reducción de errores. Por esto antes de intentar ser omnicanal es necesario alinear las estrategias priorizando los canales de contactos que se desean ofrecer, porque para ser omnicanal es necesario mantener la fluidez en el contacto independiente del canal utilizado.

## **CAPITULO II: DIAGNOSTICO DE LA OMNICANALIDAD DE UNA INSTITUCION FINANCIERA DE REPUBLICA DOMINICANA**

En este capítulo se expondrá la historia o de donde surge el concepto omnicanalidad en el sector financiero dominicana, los aspectos más relevantes a tomar en cuenta para el proceso de digitalización de la banca y sobre todo a realizar un análisis de la transformación digital que han ido desarrollando las instituciones financieras dominicanas. El modelo de omnicanalidad debe proponerse motivar primero a los clientes para que puedan utilizar las plataformas del servicio de atención, proporcionándoles lo que necesitan a través de sus canales preferidos.

### **2.1 Historia de la transformación digital en República Dominicana.**

Según investigaciones se deduce que el concepto de Omnicanalidad se introdujo por primera vez en el 2010 a través del mundo del marketing, el cual se utilizó para describir una experiencia de compras, sin embargo, no fue hasta varios años después cuando el concepto realmente tomo auge con la fuerte aceptación de los dispositivos inteligentes y las tan altas demandas del público en utilizarlos para investigar y comparar precios.

Como ya se ha mencionado vivimos en constantes cambios en términos culturales, sociales, económicos y el sistema bancario de la República Dominicana no ha estado exento de estos tan importantes cambios. Los bancos han tenido que adoptar una transformación digital rápida para cumplir con las exigencias del mercado y los clientes, con el fin de poder lograr sus objetivos. La generación que prima hoy es la de los Millenians, generación que ha aprendido a depender completamente de la tecnología y quienes son cada vez más exigentes en cuanto a rapidez, disponibilidad y simplicidad, en busca de calidad de vida y experiencias nuevas.

Como parte de esta transformación digital los bancos dominicanos luchan por acercarse más al cliente a través de estos medios que han venido a satisfacer sus necesidades, permitiendo con esto mejorar la eficiencia en las operaciones y reducir costos, manteniendo seguridad y calidad que el servicio requiere. También han desarrollado una serie de productos y servicios que reducen el costo de las transacciones, haciéndolas más rápidas y eficientes, lo que contribuye a elevar la productividad, además de que generan servicios innovadores que les permite mantener e incrementar la cartera de clientes.

Estadísticas han demostrado que el uso de los canales digitales en el país se ha intensificado cada vez más, logrando incrementar el desarrollo del país. El proceso de esta transformación ha sido llevado a cabo por las altas gerencias, siendo esto un pilar importante dentro de su plan estratégico.

Los bancos han apostado tanto a esta transformación que han tenido que adoptar una cultura digital en las organizaciones, creado departamentos enfocados en realizar las innovaciones tecnológicas necesarias para adaptar sus servicios y productos, para llevar a cabo el modelo de negocio de lo tradicional a lo digital.

Los canales digitales con los que cuenta el sistema dominicano financiero son el internet banking, redes sociales, páginas web, correos electrónicos, chat, entre otros, todos estos deben ser adaptados para ser utilizados a través de cualquier dispositivo inteligente.

Algunas de las barreras que se pueden mencionar en esta transformación digital es que a pesar de la época en la que nos encontramos aún existen muchos clientes no bancarizados, además de aquellos que continúan fieles a los canales tradicionales.

## **2.2 Proceso de digitalización de la banca de la Republica Dominicana.**

Se entiende por digitalización la migración de lo tradicional a plataformas digitales, proceso que conlleva innovación y nuevas tecnologías.

El proceso de digitalización inicio siendo una opción para muchas de las instituciones financieras, sin embargo, ante el rápido crecimiento de la tecnología y la adopción de la misma por parte de los consumidores, negocios y proveedores el proceso se ha convertido en una necesidad para los bancos dominicanos y otras organizaciones.

El sistema financiero de la República Dominicana esta por un buen camino en lo que respecta a la transformación digital, en los últimos años los dominicanos han ido aumentando el uso de dispositivos inteligentes y por ende ha habido un incremento en el uso de estos dispositivos para realizar transacciones bancarias como son los pagos, a través de estas plataformas digitales.

Datos han demostrado que existe un aumento en el uso del e-banking como parte del proceso de evolución de la banca digital, en los últimos años se ha visto un crecimiento importante en el aspecto tecnológico del sector financiero para ir dándole forma a lo que hoy tenemos y lo que nos espera en el futuro. Esto ha llevado a que muchas instituciones financieras inicien su proceso de automatización en busca de mejorar la satisfacción del cliente.

Así lo demuestran los datos obtenidos de unas estadísticas del Banco Central Dominicano donde se evidencia que cada año desde el 2014 hasta el 2019 los usuarios del E-banking van en crecimiento (ver ilustración no. 5).

### **Usuarios Internet Banking**

Cantidad\*

<b>Período</b>		<b>Número de Usuarios</b>
<b>Anual</b>	<b>2014</b>	<b>1,392,051</b>
	<b>2015</b>	<b>2,041,955</b>
	<b>2016</b>	<b>2,737,810</b>
	<b>2017</b>	<b>3,319,527</b>
	<b>2018</b>	<b>4,001,974</b>
	<b>2019</b>	<b>4,252,966</b>

### **Ilustración no. 5: Usuario de Internet Banking. (Central, 2019)**

Es evidente como las transacciones realizadas a través de los dispositivos móviles va cada día en aumento, desde el 2011 a mayo 2019 ha habido un crecimiento importante y sobre todo generado un movimiento financiero de gran valor para las instituciones financieras, según las estadísticas del Banco Central para mayo del 2019 el 70.63% de las transferencias de fondos se realizaban a través de dispositivos móviles (ver ilustración no. 6 y no. 7).

## Transacciones de Pagos Móviles

(Valor en Millones de RD\$)

Período	PAGOS MOVILES <sup>1/</sup>										TOTAL	
	Recarga de Minutos		Pago de Facturas		Transferencia de Fondos		Consumo en Puntos de Venta		Retiro de Efectivo <sup>2/</sup>		Volumen	Valor
	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor		
2011	837,141	80.2	35,863	68.9	104,044	252.9	7,425	2.6			984,473	404.5
2012	2,700,571	262.4	117,094	197.3	366,242	900.1	15,319	6.7			3,199,226	1,366.5
2013	4,317,446	399.8	216,651	392.5	583,433	1,509.0	14,888	8.5			5,132,418	2,309.9
2014	4,889,697	451.3	305,876	554.1	651,549	1,870.6	15,368	9.9	22,786	78.0	5,885,276	2,963.9
2015	5,687,315	507.5	427,646	788.0	788,078	2,468.3	17,465	11.5	26,599	95.3	6,947,103	3,870.6
2016	6,415,773	631.2	563,731	1,035.5	933,475	3,041.9	17,368	9.3	31,474	112.8	7,961,821	4,830.7
2017	7,356,206	764.0	665,912	1,285.4	1,181,818	3,908.8	10,254	5.3	28,003	87.0	9,242,193	6,050.4
2018	7,563,265	842.6	647,042	1,234.1	1,348,770	4,546.2	6,258	4.3	27,520	80.0	9,592,855	6,707.2
2019*	3,309,917	381.3	271,919	482.2	637,367	2,187.7	1,327	1.1	15,025	44.9	4,235,555	3,097.2

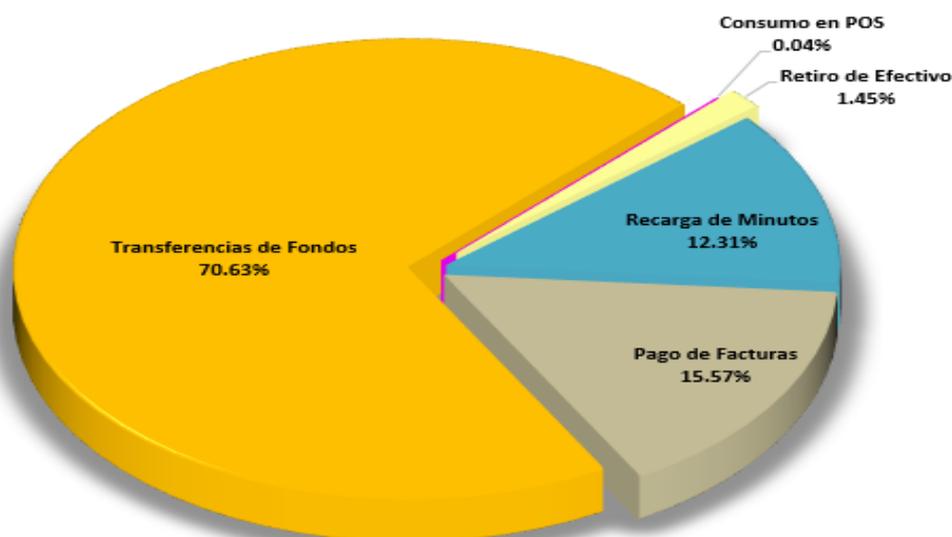
### Ilustración no. 6: Transacciones de Pagos Móviles de República Dominicana

(valor en millones). (Central, 2019).

#### Transacciones de Pagos Móviles

Al Mes de Mayo 2019

(% del monto total)



### Ilustración no. 7: Transacciones de pagos móviles (en %) (Central, 2019)

Para las entidades financieras sumergirse en el mundo digital es necesario el proceso a través de las siguientes etapas: 1) desarrollo de nuevos canales y productos, 2) adaptación de la infraestructura tecnológica y 3) posicionamiento estratégico para adentrarse al entorno digital.

Las empresas han conseguido grandes aliados para que cada vez llegar al cliente y poder brindarle esta experiencia de servicio deseada, las Fintech estos son modelos de negocios cuyo objetivo es agilizar las operaciones económicas de la empresa, su mayor fortaleza es ofrecer servicios tecnológicos para los usuarios de productos financieros. Por lo regular estas operan en ámbitos del sector financiero que no están fuertemente regulados, como los pagos y las transferencias.

Esta penetración es evidente en la ilustración no. 8 donde se observa como desde el 2010 Fintech como T-pago han tenido gran aceptación.



**Ilustración no. 8: La digitalización bancaria en la República Dominicana (Maldonado).**

### **2.3 Análisis FODA de la digitalización de una institución financiera dominicana.**

Mucho hemos escuchado de esta herramienta utilizada para el estudio de la organización, destacando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en su acrónimo. Esta matriz permite obtener un diagnóstico de la situación actual del objeto de estudio para posteriormente tomar decisiones en base a los resultados.

Tener un conocimiento amplio del negocio es el primer paso para tener una transformación digital, lo que permitirá abrir caminos para obtener los cambios deseados.

#### ***Fortalezas***

Con este elemento del FODA se analizan los factores internos que se han identificado en la organización, muchas de las instituciones financieras dominicanas ya están trabajando bajo el modelo de transformación digital. Algunas de las fortalezas identificadas son: Gestión de calidad, optimización de proceso, Capacidad económica para crear nuevas estrategias e innovación de la cartera de productos. Se detallan a continuación:

*Gestión de calidad*, adoptar la metodología de mejora continua permite a las instituciones financieras cumplir con las promesas realizadas a los clientes. El tener una gestión de calidad permite tener una ventaja competitiva.

*Optimización del proceso*, cuando existe la optimización de los procesos la organización es más eficiente en sus procesos, lo que maximiza las ganancias de la organización.

*Capacidad económica para crear nuevas estrategias*, debido a la reducción de

los costos se cuenta con mejores recursos económicos para desarrollar nuevos productos y servicios para cada vez mas mejorar la experiencia del cliente.

*Innovación de la cartera de productos*, las nuevas plataformas tecnológicas que se han implementado dan la oportunidad a la banca de crear nuevos productos para atraer más clientes.

### ***Debilidades***

Son todos aquellos factores internos que representan una barrera para el desarrollo de la transformación digital. Algunos aspectos que caben mencionar en algunas instituciones financieras dominicanas son el apego a la banca tradicional, tecnología obsoleta, falta de dirección estratégica para asumir los cambios. El detalle a continuación:

*Apego a la banca tradicional*, a pesar de vivir en una era digital muchas instituciones financieras se resisten a los cambios, a pesar de la perdida que pudiesen surgir de no tomar el riesgo de realizar los cambios.

*Tecnología obsoleta*, si los bancos no cuentan con tecnologías para estar a la vanguardia de los tiempos, el cliente es un camino que llevaría a la institución a tener cuantiosas perdidas financieras, en estos tiempos lo que mueve a la masa son las innovaciones que traen las empresas.

*Falta de dirección estratégica para asumir los cambios*, es vital que la alta dirección este involucrado en todo el proceso realizando un acompañamiento y generando estrategias para la mejora de la organización.

## **Oportunidades**

Dentro de la matriz FODA las oportunidades son factores externos positivos que pueden ser utilizados para el desarrollo de la estrategia. Cabe destacar que algunas de las oportunidades del sector están: la educación financiera a los clientes e innovaciones a través de las Fintech. Se detallan a continuación:

*Educación financiera a los clientes*, se debe trabajar en la población dominicana para educarlos de como utilizar de manera eficiente las plataformas digitales que ofrecen las instituciones. Esto permitirá una reducción de las filas bancarias y reducción significativa en los gastos operativos y administrativos al tener que invertir menos recursos para los mismos.

*Innovación a través de las Fintech*, esta es una oportunidad en las que muchas instituciones financieras deben desarrollar negocios para poder atraer más negocios a través de estos aliados tecnológicos que regularmente son utilizados como medios de pagos y transferencias.

## **Amenazas**

Las amenazas son factores negativos externos que atenta contra la organización, es importante conocerlas para poder hacerle frente. Algunas de ellos son: falta de capacitación de los empleados, estandarización e integración de los procesos y ciberataques.

*Falta de capacitación de los empleados*, el éxito de muchas organizaciones está en su fuerza laboral, este otro factor se traduce en insatisfacción de los clientes y genera un riesgo reputacional que termina afectando el incremento de ganancias.

*Estandarización e integración de los procesos*, se corre el riesgo que por falta

de la integración de un CRM o ERP

*Ciberataques*, las instituciones digitales deben tener un sistema robusto para contrarrestar los posibles ataques a sus sistemas. Por esto debe contar con buenas infraestructuras para evitar este tipo de ataques.

#### **2.4 Entrevista a Experto en materia de la Omnicanalidad.**

Como parte de la investigación se realizó una entrevista a una experta en materia de Omnicanalidad con más de 12 años de experiencia trabajando en el sector financiero dominicano. Se realizaron 5 preguntas con el enfoque del objeto de estudio basándose en como la transformación digital ha evolucionado en el país, además identificando bajo el análisis FODA como se ha desarrollado la banca digital y aspectos importantes de las Fintechs.

Veamos a continuación el desarrollo de estas:

**¿Considera que las instituciones financieras del país realmente son omnicanales? ¿Si la respuesta es no que les hace falta para llegar a cumplir con esta estrategia Omnicanal?**

La EIF están en proceso de evolución hacia la omnicanalidad. Aún no están ofreciendo servicios omnicanales, sino multicanales. Los clientes aun no pueden iniciar sus transacciones o solicitudes por cualquier canal y concluirlo de manera ágil o rastreable por otro canal.

**¿Enfocado en el análisis FODA como percibe el desarrollo de la banca digital en RD?**

- Fortalezas: Capacidades generadas a nivel de servicios públicos, enfoque prioritario en la banca local en transformación digital.
- Oportunidades: Rápida adopción de nuevas tecnologías (ver datos), alta penetración de redes sociales, desarrollo Fintechs.
- Debilidades: Expertísimo, leyes y regulaciones, apetito de riesgos, educación digital.
- Amenazas: Ciberseguridad, Fintechs, acceso barato a tecnologías de vanguardia.

**¿Las Fintech han venido a revolucionar algunas operaciones bancarias, considera usted que a largo plazo esto puede representar una amenaza para las instituciones financieras? ¿Por qué?**

Las Fintech grandes sí representan amenazas para las EIF. Estas, al no ser reguladas, responden a las necesidades de los consumidores con más agilidad de la banca y tienen alcance masivo. Para la banca local, las Fintech representan una gran oportunidad para complementar los servicios bancarios a un costo eficiente y con mayor agilidad. La banca tiene mucho que aprender de las Fintech.

**¿Ya sabemos que muchas instituciones financieras están inmersas en cambios tecnológicos para mejorar la experiencia del cliente, cual considera que pudiera ser el próximo gran paso para seguir creando ventaja competitiva frente a los demás?**

El uso de Big Data y utilizar los datos para generar valor.

## **¿Cuáles son los factores para tomar en cuenta para brindar un servicio al cliente estándar asegurando su experiencia en cada interacción?**

El servicio al cliente no debe ser estándar, la experiencia ofertada debe evolucionar constantemente. Debe ser flexible a adaptarse a las necesidades de cada segmento de clientes y asegurando la misma respuesta en todos los canales de interacción. La evolución constante de estándares y la personalización del servicio cobran un reto importante para las EIFs que tratan de hacer cada vez más costo eficiente el servicio.

## **2.5 Análisis/diagnóstico de la transformación digital de una institución del sector financiero dominicano a través de la Omnicanalidad.**

El proceso de la transformación digital, a pesar de ser una amenaza para el orden establecido, es una oportunidad para recuperar el equilibrio sostenible y reforzar los procesos. El proceso de digitalización inicio siendo una opción para muchas instituciones financieras pero ya es un hecho que quien no se monte en el tren de cambios tendrá un camino directo a la deriva. A pesar de los grandes cambios que han surgido y de que hoy muchos bancos dominicanos se ubican en igualdad a muchos de Latino América, todavía la banca digital dominicana enfrenta una serie de desafíos que debe superar. Algunos de estos desafíos a los que debe enfrentarse al sistema financiero dominicano están las barreras tecnológicas, regulatorias y culturales.

Dentro de las barreras tecnologías están la: a) **Conectividad:** aunque la mayoría de la población dominicana tiene acceso a redes de conexión a internet, aún

existen muchas oportunidades de mejora ya que muchos servicios de datos móviles no cuenta con la suficiente calidad y cobertura de conectividad. Estudios del observatorio de medios digitales dominicanos informa que el 67% de la población dominicana cuenta con una penetración de acceso a internet, colocándose por encima de la región que se encuentra en un 62%. Para cerrar algunas brechas el gobierno dominicano está trabajando con el proyecto Republica Digital (Republica Digital, s.f.) Que busca garantizar el acceso a los dominicanos a las TIC, con el objetivo de reducir brechas digitales y brindar mejores servicios a la ciudadanía. El foco a trabajar por parte de esta iniciativa es la educación, acceso donde se despliegue la infraestructura a nivel nacional para garantizar la conectividad, productividad y empleo, entre otros. Otra de las barreras que se existen con la tecnología están la **b) Ciberseguridad**: es la protección de los datos de los usuarios, con ella se trabaja para reducir o eliminar las amenazas y posibles riesgos de la información almacenada. La ciberseguridad no solo resguarda los datos sino que es capaz de actuar antes, durante y después de cualquier ataque. Es por esto que la ciberseguridad es un aspecto de suma importancia para el sector financiero, ya que se trata de resguardar informaciones de alto valor de sus clientes. Debido a esto los bancos deben hacer que sus sistemas sean seguros utilizando las tecnologías adecuadas, para generar la confianza en sus clientes.

Las barreras culturales también existen en el país, a pesar que estamos viviendo en el siglo XXI donde el mundo es dirigido en su mayoría por descubrimientos tecnológicos, aún existen dominicanos que le temen a la tecnología y por esto que aún muchos siendo usuarios de dispositivos inteligentes se dirigen a las oficinas presenciales de sus bancos para realizar transacciones o simplemente a realizar consultas de servicios y productos. Muchos podrían considerar que la banca

tradicional es más segura.

Dentro de las barreras regulatorias, las obligaciones por las que se deben regir las instituciones financieras dominicanas hace que estas se puedan encontrar limitadas a utilizar las tecnologías que así desean para mejorar su eficiencia y sus operaciones.

Los recientes desarrollos tecnológicos ha permitido que muchas personas no bancarizadas puedan hoy ser usuarios de servicios tecnológicos, esto ha sido posible a través de alianzas estratégicas con sectores especializados en la tecnología como son las Fintech, que como ya hemos mencionado son aplicaciones o herramientas que utilizan los usuarios para realizar pagos de servicio, facturas, hacer transferencias, entre otros. Esto representa una gran oportunidad de penetración para los bancos del país, ya que pueden utilizar aplicaciones como es T-pago para la conquista de muchos clientes.

## **CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORA EN LA ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS OMNICANALES PARA UNA INSTITUCION FINANCIERA DE LA REPÚBLICA DOMINICANA.**

El objetivo de este capítulo, es presentar como la experiencia de calidad que las organizaciones ofrecen al cliente puede ser positiva o negativa, afectando la reputación de la misma. Como el mantener los sistemas integrados para ofrecer servicios estandares aumentara la productividad por ende la rentabilidad de la empresa, ya que al ofrecer servicios y productos de calidad a través de software como los ERP y el CRM se garantiza mayor fidelización y lealtad de los mismos.

Las organizaciones invierten grandes cantidad de dinero para atraer, fidelizar y retener a los clientes, sin embargo, lo que realmente importa es poder satisfacer sus necesidades cuando deseen y desde donde deseen, por esto el tiempo operativo del servicio prestado a los clientes debe estar disponible 24/7.

### **3.1 Experiencia de calidad en el uso de los canales digitales.**

La experiencia del cliente digital (DCX) es de suma importancia en la interacción del cliente con la empresa, y resulta que es la impresión que el cliente se lleva de la empresa.

La experiencia del cliente con su siglas CX, se centra en el cliente y la optimización de servicios para brindar mayores beneficios al cliente.

Asi lo podemos ver en la ilustración no. 9 donde la vision digital supone un modelo operativo que solo este centrado en el cliente, donde es requerido realizar un

cambio cultural, organización, del proceso, de Arquitectura de las TI y formar un ecosistema de innovación constante para lograr la máxima experiencia.



**Ilustración no. 9: Gestión de la experiencia del cliente** (San Segundo & Valseca, 2004)

Hay dos enfoques que es necesario tomar en cuenta para la gestión de experiencia del cliente digital, **a) Centrarse en el ciclo de vida del cliente**, esta fase se centra comprende desde la adquisición del producto o servicio hasta la retención de los mismos. El costo de captar a un nuevo cliente es mayor que mantenerlo, por esto es más que importante con un panorama completo de la comunicación con el cliente. Cada interacción cuenta, y cada interacción es un momento de verdad para la construcción de relaciones con la empresa.

Otra fase del enfoque es **b) Centrarse en la experiencia del cliente**, supone no solo brindarle una buena interacción, sino que proporcionar una experiencia en todas las vías de comunicación con la empresa y en cualquier etapa de su vida. Debido a esto las empresas se han visto en la necesidad de crear productos que sean segmentados tomando en cuenta las edades, sexos, gustos, entre otros factores que ayudan a ajustar la experiencia de acuerdo al tipo de cliente que se tenga. También

que le permite al negocio realizar una proyección de los clientes que son sostenibles a lo largo del tiempo y aquellos clientes que podrían representar una amenaza que se traduce en posibles pérdidas para la empresa.

Una terminología que se utiliza en el CX es escuchar La voz del cliente, donde se conoce realmente lo que este espera de la organización y como desea vivir cada experiencia con esta. La escucha debe ser activa, para saber distinguir lo esencial y analizar el costo/beneficio de esta experiencia. En ocasiones muchas de las estrategias fracasan porque solo se busca tener la mejor tecnología, demostrar capacidad de cambio, etc lo que a veces no permite tener una diferenciación ni agregan valor a lo que realmente busca el cliente.

Es lógico que no todos los clientes son iguales ni igual de rentables, debido a esto el diseño de la experiencia debe ser orientada a aquellos clientes que nos aportan valor, es decir, los clientes más rentables.

Para diseñar una buena estrategia de experiencia de nuestros clientes, se debe seguir una serie de pasos que permitan cumplir el objetivo: diseñar adecuadamente la experiencia del cliente, ser capaces de medir la experiencia del cliente, gestionar correctamente en el día a día la experiencia del cliente, evaluar la experiencia del cliente. (San Segundo & Valseca, Customer experience: La clave del éxito de una estrategia CRM, 2004).

*Diseñar adecuadamente la experiencia del cliente*, este diseño se debe adecuar al canal o punto de contacto que el cliente utilice, donde realmente se pueda

ofrecer al cliente un contacto que valore y que se encuentre en términos de rentabilidad.

*Ser capaces de medir la experiencia del cliente*, todo lo que se mide se mejora, pues permite capturar los resultados de la experiencia, para posteriormente analizarlos, ver la oportunidades de mejora de lo que se busca para poner en marcha un plan de acción para en la medida de los posible erradicarlos o eliminarlos.

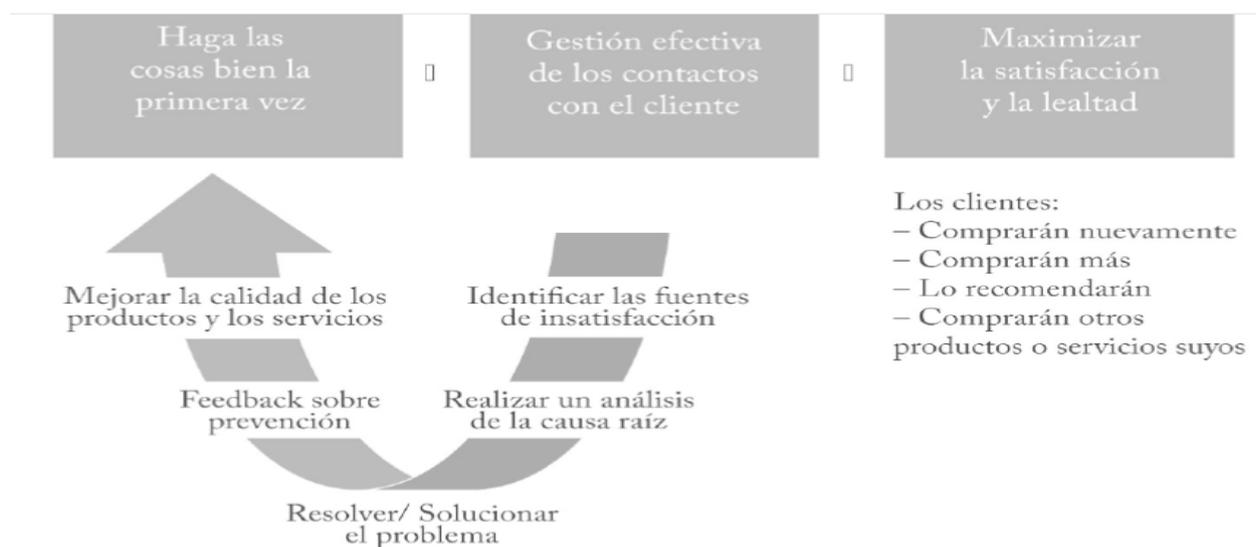
*Gestionar correctamente en el día a día la experiencia del cliente*, aportar una experiencia adecuada que se adapte al estilo de vida del cliente o con simplemente interactuar con cada punto de contacto implica un equilibrio complejo entre las necesidades, las expectativas y el personal que interactúa.

*Evaluar la experiencia del cliente*, finalmente para comprobar que realmente esta funcionando el modelo de gestión de la experiencia del cliente se debe disponer de los medios para analizar los resultados de dicha experiencia.

En el libro *Atención estratégica al cliente* (Goodman, 2014) plantea un modelo para gestionar la experiencia del cliente en busca de maximizar sus satisfacción y la lealtad con un simple verdad: **"Haga bien las cosas desde la primera vez"**. A pesar de muchos esfuerzos de la organización por lograr mediante capacitaciones, desarrollos e inversion de recursos, las cosas no salen bien desde la primera vez. En ese momento se llega a las tácticas de atención: Fijar expectativas y preparar al cliente para el uso del producto, y si no se consigue una experiencia perfecta, instrumentar las interacciones de los clientes con el proceso de atención. También nos

muestra las cuatro medidas que una empresa debe tomar en cuenta para maximizar la satisfacción del cliente con efectividad en los costos: 1) minimizar la cantidad de problemas que los clientes están experimentando, 2) responder de manera efectiva a las consultas, quejas o sugerencias que surjan, 3) enviar la información sobre la consulta y problemas para poder prevenirlos o abordarlos de manera proactiva y 4) aprovechar al máximo las oportunidades para ofrecer mayor calidad en los productos y servicio, creando una conexión y deleite.

En la ilustración no. 10 se muestran los pasos para maximizar la satisfacción y lealtad del cliente, lo cual se verá a continuación en detalle.



**Ilustración no. 10: Pasos para maximizar la satisfacción y lealtad del cliente**  
(Goodman, 2014).

*Haga las cosas bien desde la primera vez*, una frase fácil de pronunciar pero con algunas dificultades para su ejecución que conlleva un compromiso de toda la organización. Esto implica comprender las verdaderas necesidades del cliente, vender con honestidad y cumplir con las expectativas.

No solo con estas premisas debemos cumplir para hacer las cosas bien, sino que como se ha mencionado es un compromiso de toda la organización por esto se deben ajustar las políticas, procedimientos, instructivos, manuales, etc en busca de prevenir situaciones y problemas que afecten la calidad. Lo bueno se vende solo, generando satisfacción, lealtad, deleite y el boca a boca.

*Gestión efectiva de los contactos con el cliente*, los agentes de servicio deben contar con la capacidad y la autoridad de responder al cliente basándose en sus conocimientos en el primer contacto. Recibir retroalimentaciones puede identificar y corregir la causa raíz de muchos problemas, si no los problemas e inconformidades continuarán aumentando la insatisfacción del cliente y generando reducción de ingresos.

*Maximizar la satisfacción y lealtad*, aproveche las oportunidades de los problemas o inconformidades con el cliente para maximizar su satisfacción buscando alternativas viables, quizás ofreciendo productos o servicios auxiliares o complementarios generando mayores ingresos para la organización, aunque esto no suele ser factible en todos los casos. Los agentes de servicios deben estar bien capacitados para manejar estas situaciones y que pueda identificar y crear la necesidad al cliente para que adquiera este productos o servicio complementario.

Realizar un mapeo correcto de la CX ofrecerá una perspectiva integral de todo el proceso que se vive con el cliente, la que contribuye a adquirir conocimientos y potenciar mejor esta experiencia.

### **3.2 El CRM como aliado de la Omnicanalidad.**

La omnicanalidad permite la gestión de campañas con la información de manera integrada, a través del CRM. Este término es usado con regularidad en el marketing y las ventas que significa Customer Relationship Management (Gestión de relaciones con el cliente), se puede definir como una solución integrada a través de las cuales se permite realizar gestión comercial, ventas y servicio al cliente. Esta herramienta permite tener una información detallada de cada requerimiento del cliente, de su segmentación, el perfil, los tipos de productos y/o servicios a ofrecer para garantizar la satisfacción completa.

El uso de esta herramienta completa gran parte de la estrategia de transformación digital de la empresa, ya que esta orientada al cliente y todas las acciones tienen el mismo objetivo de mejorar las relaciones comerciales con los clientes. El CRM es un proceso discreto que se puede agregar a la organización sin afectar el resto, es una reacción en cadena, por esto es necesario realizar un rediseño de las actividades funcionales, esto implica la adquisición de tecnologías orientadas al CRM.

La implementación de este concepto en una organización, implica el compromiso tecnológico antes mencionado, donde se puede desarrollar sistemas o aplicaciones de modelos predictivos que permitan determinar cuáles serán las necesidades de los clientes en el futuro.

Hoy en los bancos esta herramienta es utilizada no solo para brindar un servicio y conectar las interacciones del cliente sino para gestionar campañas de marketing

que permitan aumentar la productividad. El CRM recopila todas las informaciones del cliente en un histórico detallado.

Las empresas que utilizan el CRM tienen más oportunidades de ventas, de agilizar cualquier gestión, y las instituciones financieras no están ajenas al uso de estos software lo que permite realizar un asesoramiento adecuado en cada paso del ciclo de vida del cliente, además que mejorar la retención y como ya hemos mencionado maximizar las oportunidades de negocios, además de robustecer y consolidar la base de datos de todos sus clientes de manera que se facilite el acceso a cualquier tipo de información sin la necesidad de dirigirse a diferentes sistemas.

Parte de la atracción del cliente es saber diferenciarse en un mercado donde existen tantas opciones financieras, pero no solo esto sino que la confianza viene de la mano con esta diferenciación, por ello debemos contar con una visión unificada del perfil financiero y el historial del cliente (sus cuentas, transacciones, interacciones, entre otros), independiente del canal de contacto que utilice el cliente, toda la información debe ser coherente.

Con el uso de este software las instituciones financieras reúnen datos importantes de los clientes en un único lugar, lo que permite optimizar el tiempo de los colaboradores ya que estos se estarían dedicando a desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades que cada vez más presentan los clientes.

Dentro de los pilares más importantes del CRM se puede mencionar: Ventas, Servicio y Marketing. El área de servicio quizás es la más crucial en el proceso, porque

de acuerdo a como se preste dicho servicio mantendremos la lealtad del cliente, este servicio no puede estar solo limitado a los Call Center, sino que debe existir una combinación perfecta de la gestión a través de otros medios como son los correos electrónicos, redes sociales, páginas web, entre otros.

Según el libro *Creando una estrategia CRM* (Vargas, 2009) indica que el verdadero CRM está basado en una arquitectura de negocios que cierra brechas y estrecha el círculo de la relación con el cliente, permitiendo que una interacción pueda ser atendida en tiempo real y su impacto medido inmediatamente. Para alcanzar este éxito se requiere definir una serie de prácticas que le permitan definir la estrategia, la tecnología, el nivel de inversión y el recurso humano necesario para implementarlo. A raíz de esto se deben tomar en consideración los siguientes puntos: Decidir que es lo que se quiere saber del cliente, establecer una matriz de segmentación del cliente, determinar como se obtendrán las informaciones de los clientes, crear un modelo único de interacción centrada en la Experiencia del Cliente, definir como capturar informaciones críticas del cliente, analizar las oportunidades de mercadeo analítico, plantear tácticas que cierren las brechas, ejecutar el plan de negocio y cerrar las brechas.

*Decidir que es lo que quiere saber del cliente*, cuando se implementan propuestas de marketing sin conocer lo que desea el cliente el resultado no será el esperado. La percepción de lo que se cree que es lo que requiere el cliente no basta. Para conocer a nuestros clientes debemos plantearnos preguntas como ¿Qué valor me aporta este cliente? ¿Cuánto me cuesta? ¿Qué actividad desempeña? ¿Cuáles son sus planes a corto, mediano y largo plazo?. Estas son solo algunas de las interrogantes

que se pudiera formular el area de marketing para crear propuestas de valor para el cliente. El conocimiento del cliente es la clave para iniciar.

*Establecer una matriz de segmentación del cliente*, luego de conocer al clientes ahora debemos segmentarlos para ofrecerles a cada uno un trato personalizado, esta segmentación se debe basar en la homogeneidad, los clientes mas rentables merecen mas tiempo de dedicación. Existen diversos criterios para segmentarlos por el estatus, el volumen de compras, entre otros, los criterios a utilizar van a depender de lo que se busque como parte de la estrategia organizacional.

*Determinar como se obtendrán las informaciones de los clientes*, existen diversos métodos para conocer al cliente, en cada interacción con el cliente se puede realizar actualizaciones de datos para tener información fresca que pueda ser utilizadas en campañas posteriores, esto es importante ser utilizado en el proceso de la gestión de ventas.

*Crear un modelo único de interacción centrada en la Experiencia del Cliente*, se debe entender la relación que posee el cliente con la empresa, identificando los puntos de contactos utilizados por el cliente, para cuantificar la frecuencia de uso y crear un mapa de contacto. Además de crear una experiencia emocional porque como personas lo que recordamos son las emociones, la visión subjetiva de cómo nos han hecho sentir y no la parte objetiva.

*Definir como capturar informaciones críticas del cliente*, el objetivo es enfocarse en las informaciones que generan valor para la construcción de la buena relación. Es necesario conocer en que etapa del ciclo de vida se encuentra el cliente para poder

realizar las preguntas correctas. Cada interacción con el cliente es una oportunidad para conocerle mas.

*Analizar las oportunidades del mercadeo analítico*, al igual que el área de inteligencia de negocios el área de mercadeo es una de las áreas mas importante en esta implementación, ellos se encargaran de realizar análisis de la competencia, además del estudio de los costes asumidos por la empresa, de ahí se deriva la importancia de identificar oportunidades y cerrarlas. De acuerdo a la establecido por Julio Vargas (Vargas, Creando una estrategia CRM, 2009) los modelos de oportunidad permiten definir que tipo de tácticas se deben ejecutar para alcanzar diferentes clientes o segmentos. La organización de estos modelos predictivos se pueden organizar por metas que deben contemplar tres categorías: Adquisición, Crecimiento y Retención.

*Plantear tácticas que cierren las brechas*, aquí el equipo se reúne para crear las estrategias y tácticas para construir relaciones rentables con el cliente. Los equipo de trabajo deben implementar aplicaciones y herramientas que permitan llevar el control de las tareas asignadas, la cual debe permite el acceso a la información, manejo de campañas, manejo de las regulaciones y del perfil de clientes.

*Ejecutar el plan de negocio*, se debe poner en marcha el plan de negocios establecido, debe haber reglas estándar independientemente del canal partiendo de esto se han establecido dos reglas claras para la ejecución: la primera es la existencia de la documentación que contenga la información necesario del cliente, la segunda

es que cada punto de contacto o interacción con el cliente debe tener acceso a la interface para ir almacenando informaciones de valor.

*Cerrar las brechas*, luego de toda la planeación y posterior ejecución es el momento de ver si las estrategias utilizadas fueron las adecuadas, a través de la medición de resultados, para poder realizar las correcciones necesarias e ir cerrando brechas.

Algunas empresas buscan sanar la carencia que tienen en la interacción con sus clientes a través del lanzamientos de iniciativas, tratando de centrar todas sus operaciones no solo en mantener los índices de satisfacción sino de desarrollar una motivación fuerte para que los clientes continuen utilizando los productos. En la ilustración no. 11 se puede apreciar las generaciones por las cuales ha pasado el CRM.

Las tres generaciones del CRM			
	<b>Primera generación</b>	<b>Segunda generación</b>	<b>Tercera generación</b>
	Call center/efectividad de ventas	Interacción Multicanal	Reinvención del márketing
<b>Objetivos CRM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejorar la eficiencia del canal.</li> <li>● Incrementar la satisfacción del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejorar la interacción del cliente en cada canal.</li> <li>● Aumentar la retención de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Predecir el comportamiento del cliente.</li> <li>● Maximizar el valor del ciclo de vida del cliente.</li> </ul>
<b>Estrategia de inversión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Facilitar medios más eficientes para la interacción con los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Facilitar múltiples medios de interacción con los clientes.</li> <li>● Capturar información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Integrar comunicación e imagen de marca a través de todos los canales de contacto.</li> </ul>

<b>Resultados para el cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Transacciones de clientes más cómodas, pero sobre un conjunto limitado de canales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Los clientes tienen más alternativas de interacción, pero la "experiencia de cliente" está fragmentada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Los clientes disfrutan de una "experiencia integral" cualquiera que sea el canal de interacción que elijan.</li> </ul>
<b>Beneficios de negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Más clientes.</li> <li>● Incremento de ventas por líneas de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Clientes más fieles.</li> <li>● Incremento de venta cruzada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Máximo valor por cliente.</li> <li>● Incremento del valor de marca.</li> </ul>

### Ilustración no. 11: Las tres generaciones del CRM (Rubio, 2004)

La primera generación se basaba en el manejo de los clientes en los call center y la fuerza de ventas, donde se buscaba mejorar la eficiencia del canal para el incremento de la satisfacción del cliente, donde se le ofrecía al cliente un conjunto limitado de canales para realizar sus transacciones, pasado a la segunda generación ya se le ofrece al cliente múltiples canales de interacción, existe más preocupación para el aumento de la retención y debido a que ahora se busca mejorar la satisfacción de los clientes, estos empiezan a ser más fieles a la empresa, el proceso ha ido evolucionando hasta llegar a la tercera generación, aquí ya se tiene un modelo basado completamente en el cliente donde no solo se busca su satisfacción sino que todas las estrategias están basadas en dar una experiencia de contacto integral independientemente del canal utilizado con estas estrategias se maximiza el valor del cliente y de la marca.

Cabe mencionar que existen riesgos de que el proyecto de CRM no lleguen a alcanzar sus objetivos. En el libro *El camino de la excelencia del CRM* (Rubio, 2004), el autor hace énfasis en lo que él considera que son estos factores de riesgos: Incapacidad para ganar y mantener el apoyo de la dirección a la iniciativa, imposibilidad de alinear las funciones a la misión del proyecto, falta de encaje del proyecto con la estrategia general, no generación de ROI (retorno de la inversión), ausencia de un

plan integral de ejecución e inexistencia de éxitos rápidos y resultados intermedios durante la ejecución.

Estos riesgos están claros, aunque mitigarlos no es tan fácil por esto es importante que antes de iniciar con el despliegue de este proyecto los altos directivos trabajen en el cambio de la cultura organizacional, para que toda la institución baile a un solo ritmo y juntos puedan lograr el fin común.

La gestión a través del CRM tiene varias ventajas frente a lo que era antes el marketing masivo:

*Reduce el costo de publicidad.*

*Permite mayor competitividad.*

*Segmentación de clientes para conocer los gran valor o de bajo valor.*

*Creación de productos enfocados en las necesidades reales de los clientes.*

De acuerdo al libro Marketing Financiero (Sundardas, 2005) existen cuatro tipos de programas de CRM de cara a recuperar clientes, para crear lealtad entre clientes existentes, para provocar ventas cruzadas y finalmente para buscar nuevos clientes.

*Recuperar clientes*, en este proceso se intenta recuperar un cliente que aun lo es pero quiere dejar de serlo. Se ha demostrado que una campaña de recuperación es mas efectiva que atraer clientes nuevos. En este proceso las organizaciones deben ser selectivas, filtrando los clientes mas leales de acuerdo al uso de productos y servicios. El seguimiento constante al ciclo de vida del cliente, permite identificar en que momento el cliente ha disminuido los consumos, esto en el pasado se ignoraba.

*Prospección*, es el esfuerzo por conseguir nuevos clientes, ser selectivos es también un factor importante para saber a que tipos de clientes dirigirnos y no dejar penetrar clientes de bajo valor a la empresa. La evaluación previa del crédito del cliente basado en la política es una técnica utilizada en la actualidad.

*Fidelización*, este concepto se puede definir como donde la organización esta intentando prevenir el abandono de los clientes y por lo regular se utilizan 3 elementos esenciales: modelos de predicción de bajas, segmentación basada en valor y necesidades. Es posible que la empresa se limite a ofrecer propuesta a clientes improductivos.

El componente final de una campaña de fidelización satisfactoria es el desarrollo de un modelo predictivo de bajas. Donde se utilicen los históricos y herramientas avanzadas de data-mining, las organizaciones pueden desarrollar modelos que identifiquen clientes vulnerables, que deberían ser captados por una campaña de fidelización.

*Ventas cruzadas* también llamado cross-selling, la mejor estrategia utilizadas para aumentar la productividad de la organización, identificando ofertas complementarias que se le puede ofrecer a un cliente y dando a conocer algunos productos que pueden ser desconocidos por el cliente. Las ventas cruzadas es mucho mas rentable que una estándar, ya que los costes son menores.

Cuando se plantea la adquisición de clientes, los bancos estan invirtiendo grandes cantidades en estrategia y capacitación. El entorno financiero es muy proclive a adentrarse a la atención personalizada, fidelización, las ventas cruzadas y el CRM, además que a través de esta última se mejora la comunicación interna del equipo.

Los software de CRM para bancos y el sector financiero están condicionadas, principalmente, por el tipo de información que gestiona. Es decir, al contar con datos sensibles y privados de los clientes, como información bancaria, direcciones, correos electrónicos y demás, la seguridad y ofrecer una serie de garantías en cuanto a cobertura, es imprescindible para este tipo de soluciones. A rasgos generales, las características con las que debe contar, son estas:

### *Marketing*

Segmentación de clientes.

Planificación y ejecución de campañas.

Extracción y depuración de datos.

Análisis y reporting.

Herramientas de colaboración en Ventas y Marketing.

### *Ventas gracias al software de gestión CRM para el sector Servicios*

Gestión de leads y oportunidades.

Gestión de cuentas y contactos.

Gestión de territorios.

Previsión y análisis de ventas.

Integración con dispositivos móviles.

Rápido acceso a productos, precios y presupuestos.

## *Servicios a clientes*

Gestión de incidencias e interacciones.

Gestión de productos y contratos.

Gestión de la base de datos del conocimiento.

Flujos de trabajo entre equipos y grupos.

Reporting y análisis de los servicios.

El CRM ante todo debe ser una estrategia que busque convertir a los clientes en clientes fieles, por esto es importante que a la hora de la implementación se lleven a cabo varias etapas para evitar los fracasos a los que muchas organizaciones sin querer apuestan.

Recogida y análisis de la información, el software a utilizar debe ser capaz de recoger toda la información del cliente necesaria para luego analizarla, luego del análisis esta información debe ser distribuida para que cada vez que el cliente tenga una interacción con la organización a través de cualquier canal, esta información pueda ser utilizada.

*Diseño de la estrategia*, el análisis a realizar debe estar basado en los gustos, preferencias, necesidades, deseos de los clientes de esta manera se puede preparar una estrategia de acuerdo a lo que el cliente realmente espera de la organización.

*Implementación de la estrategia*, aquí se pone en marcha todo lo planeado con el fin de lograr una mejor experiencia del cliente.

*Retroalimentaciones*, estas arrojarán luz sobre si la estrategia que se está utilizando realmente puede lograr sus frutos. Es importante que durante todo el proceso

se vayan solicitando feed back de esta manera se pueden realizar los ajustes necesarios para lograr una implementación exitosa.

### **3.3 Eficiencia Operativa a través de la Omnicanalidad.**

La eficiencia se define como una relación entre las unidades de fabricación y los recursos consumidos, a mas unidades fabricadas con menos recursos mas eficiencia (Martinez Aguilo, 2019).

Una nueva forma de abordar las implicaciones operativas de la distribución omnicanal y dos pasos que se deberían dar para sobrevivir y triunfar en el nuevo entorno: Concentrarse en cuatro acciones que impulsarán las operaciones centradas en el cliente, pensar y actuar de forma ágil: diseñar la organización y las infraestructuras de manera que sean flexibles e innovadoras y puedan absorber los cambios en lugar de rehuirlos.

*Concentrarse en acciones clave, aunque casi todos los procesos de la distribución están o estarán influidos por la omnicanalidad, existen acciones claves que son determinantes para apoyar la transformación ante el cliente: que se tenga mayor dinamismo en el diseño de la red y la gestión de pedidos, aprovechar mejor los activos actuales, y una buena integración con los proveedores.*

*Mayor dinamismo en el diseño de la red y la gestión de pedidos, el crecimiento de nuevos servicios y productos hace que las organizaciones deban desarrollar redes mas eficientes, con la finalidad de tramitar los pedidos con mayor rapidez. Para ello es necesario apoyarse, combinar y alinear sus canales de distribución, plataformas y tiendas actuales con las redes de sus proveedores.*

*Aprovechar mejor los activos actuales, las sucursales físicas conllevan un elevado coste en capital y gastos administrativos, lo que supone una desventaja frente a los competidores virtuales, que utilizan estructuras más simples.*

*Llevar a cabo una buena integración con los proveedores, los proveedores están efectuando inversiones importantes en recursos y alianzas para vender directamente a los clientes. Definitivamente habrá un beneficio al contar con una mayor integración y colaboración con vistas a conseguir lo necesario para brindar un servicio de calidad lo mejor posible a los clientes.*

*Pensar y actuar de forma ágil, tradicionalmente, se han trazados planes de ampliación y ejecución durante un tiempo determinado, sin embargo, debido de los rápidos cambios que se producen en los gustos de los consumidores y la tecnología, este enfoque puede salir caro. Cada vez resulta más difícil predecir cuales podrían ser esos gustos dentro de dos o tres años, y más aún definir y realizar una planificación para una coyuntura futura que se desconoce.*

No sólo siguen evolucionando las necesidades de los clientes, sino que la omnicanalidad probablemente no tendrá el mismo significado para los consumidores de un mercado o sector que para los de otro.

Si la única constante es el cambio, entonces resulta esencial asentar la flexibilidad y la evolución dentro de la organización. Para ser ágiles, las operaciones de venta tendrán que: Pensar en la coyuntura futura como un objetivo en constante evolución y adoptar una mentalidad de mejora continua, centrarse más en sumar

pequeños pasos y avances que en hacer una maratón, ya que es mejor hacer progresos de forma frecuente y tangible en semanas y meses que hacerlo en años, utilizar la satisfacción de las necesidades de los clientes como barómetro principal de los progresos realizados, dejar margen para la experimentación y el fracaso, con fracasos que se superen rápidamente y salgan baratos, dar mucha importancia a la simplicidad, la rapidez y la agilidad, pensar siempre en progresar y ser más rápidos, simples y eficientes (Wyman, S.F).

Una organización ágil también necesita enfoques novedosos e innovadores para los sistemas y la tecnología. La omnicanalidad plantea un conjunto de retos radicalmente diferente que requiere soluciones incompatibles con la mayoría de sistemas y tecnologías convencionales. Algunas de ellas son: los datos sobre productos, existencias, clientes y pedidos de todos los canales deben ser visibles a todas las partes interesadas, toma de decisiones en tiempo real, coordinación de múltiples partes interesadas, como proveedores, operadores logísticos externos, empresas de transporte, plataforma de comercio electrónico, sistema ERP, mejorar los servicios y la productividad a través de la tecnología: soluciones tecnológicas y de automatización para la preparación de pedidos, terminales en las tiendas. (Wyman, S.F).

### **3.4 Arquitectura de una estrategia Omnicanal.**

Los bancos poseen cientos de sistemas para apoyar la mayoría de las funciones del negocio donde se tiene información importante de los clientes internos y externos, una falla en estos sistemas representa grandes pérdidas millonarias y

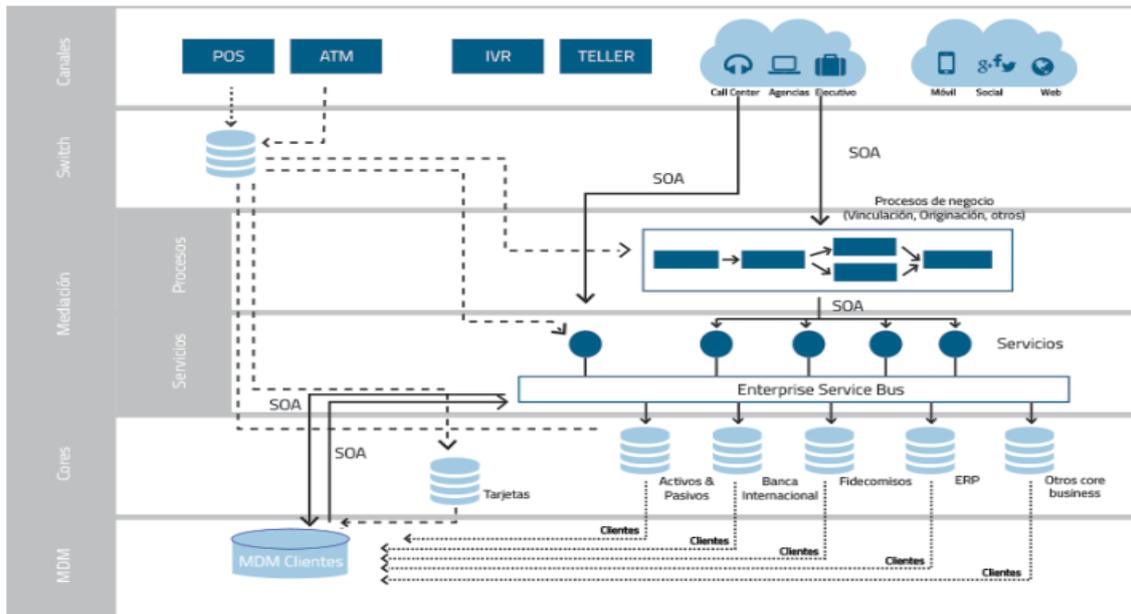
posibles quiebra del negocio. Por esto la arquitectura empresarial es el camino mas seguro para construir plataformas digital para implementar nuevos proyectos que mejoraran la eficacia y eficiencia del negocio, buscando mejorar la cadena de valor y la experiencia del usuario.

La Arquitectura de TI especifica lo que se permite hacer en el negocio, donde se definen los lineamientos y principios de diseño del sistema. Las TIC estan siendo un factor determinante en la transformación del sector economico, apoyándose de las tecnologías como es el Big Data, los servicios en la nube, los gestores financieros automáticos y nuevos medios de pagos.

Es sabido que el concepto de Big Data se emplea para toda aquella información que, dado su volumen, no puede ser analizada utilizando procesos o herramientas tradicionales y que se caracterizan por la utilización de volúmenes masivos de datos, a los que se aplican nuevas técnicas de tratamiento con la finalidad de apoyar de forma eficaz la toma de decisiones (Arguedas Sanz, La transformación digital en el Sector Financiero, 2019).

Toda arquitectura Omnicanal debe responder a las tendencias del momento que permitan a los negocios convertirse en digitales. En los bancos los clientes tienen el control de los canales que deseen utilizar, en el pasado los clientes bancarios interactuaban mediante las sucursales, por call center o SMS.

La arquitectura tiene que ser ágil y escalable para “escalar a medida que se crece” para garantizar el crecimiento futuro, nuevas líneas de negocio y nuevos mercados o canales. Además debe ser flexible para adaptarse a los retos del negocio minimizando riesgos.



**Ilustración no. 12: Arquitectura lógica de servicio Omnicanal (Soaint, S.F)**

Según se muestra en la ilustración no. 12 donde se muestra la arquitectura de un servicio omnicanal todos los procesos terminan centrados en el cliente, potenciando la autogestión y obteniendo eficiencia operacional.

El CRM tiene que ser capaz de recoger toda la información surgida de la relación con el cliente independientemente del canal por donde se haya producido (fax, e-mail, fuerza de ventas, redes sociales, vía telefónicas, entre otros), para luego analizarla, de esta manera llegar a conocer sus necesidades y poder satisfacerlas. Aparte del Big Data, otras herramientas tecnológicas que forman parte de la solución tecnológica de CRM, son: Data Warehousing (DW) y Data Mining (DM).

El Data Warehousing es un almacén donde se integra toda la información interna y externa disponible del cliente. Es la mejor solución tecnológica para recabar y gestionar la información operativa necesaria de los clientes con el objetivo de que la empresa desarrolle acciones de marketing. La información se organiza de forma

histórica y se diseña para facilitar los procesos de consulta orientados a las necesidades de negocio.

Data Mining es una eficaz herramienta tecnológica basada en la aplicación de técnicas analíticas y estadísticas a una población de datos registrada en el Data Warehousing, dentro de las que se encuentran las relaciones con el cliente, es decir, permite la creación de modelos según los datos obtenidos. Con esto se pueden prever la demanda, analizar la cartera de productos, hacer simulaciones, entre otros. De esta forma, se establecen negocio predeterminado de acuerdo a los patrones obtenidos del comportamiento de los clientes.

### **3.5 ERP para estandarización de los procesos.**

Un ERP (Enterprise Resource Planning) es un software integrado de gestión de empresas, que sirve para gestionar conjuntamente los diversos procesos empresariales, evitan repetición innecesaria de información y las incoherencia de los datos que manejan diferentes unidades organizativas o departamentos de la empresa (Fernandez Otero & Navarro Huerga, 2014).

Cada ERP necesita ser adaptado a la empresa, a este proceso se le llama parametrización. Este software trata procesos empresariales y operativos que se encuentran agrupados en módulos, automatizando muchas prácticas de negocios. Los ERP están agrupados por módulos con diversos componentes: Módulos logísticos, financieros, proyectos, calidad, de recursos humanos, entre otros. Dentro de las características que podemos mencionar de los ERP están: integración,

adaptación a los procesos empresariales, utilización a nivel mundial, proceso interactivo y apertura del sistema.

La parametrización de los ERP es un proceso largo, que no es fácil de adaptar a las empresa, es por ello que a los programas estándar proporcionados haya que añadir otros desarrollos sobre todo específicamente durante el proceso de la instalación.

Cuando se adquiere el software ERP implica la carga de la totalidad del mismo sistema informático, es decir, el ERP no se compra por módulos. Es el proceso de parametrización el que hace que unos u otros módulos puedan ser puestos en funcionamiento (Fernandez Otero & Navarro Huerga, 2014).

El sector bancario a pesar de ser complejo y debe ser poco flexible en cuando a cambios de software, se ha visto en la necesidad de implementar herramientas que se adapten a las necesidades modernas de los clientes. El ERP debe elegirse en función de las necesidades que se desea cubrir, como administrar transferencias de cuentas, manejar y distribuir los documentos empresariales, entre otros.

La estandarización de procesos tiene el objetivo de unificar los procedimientos de la organización que suelen utilizar diferentes prácticas para los mismos procesos, para llevar a cabo este proyecto es necesario el involucramiento del personal. La idea es que el proceso sean eficiente, eliminando las actividades que no son necesarias, para que el proceso sea lo mas sencillo posible.

Algunos de los beneficios que se pueden mencionar de la estandarización de proceso son: Mejora la eficiencia y la efectividad, reducción de los errores humanos recurrentes, la optimización de procesos, mejora el cumplimiento regulatorio, aumento de la satisfacción laboral, mejora la confiabilidad de la información entregada al cliente, reducción de costos operativos, reducción, mayor productividad, mejora de la comunicación interna y disponibilidad de información.

*Mejora la eficiencia y la efectividad*, como ya se ha mencionado los clientes buscan ahorrar tiempo y dinero en cada interacción que tienen con los canales de la organización, con la estandarización se previene el conocimiento y la experiencia, lo que permite evaluar mejor los puestos de trabajo y las funciones de cada colaborador.

*Reducción de los errores humanos recurrentes*, cuando existe un manera única de realizar un proceso son mínimos los errores que se pueden cometer, evitan la insatisfacción del cliente y otros factores que pudieran representar pérdidas monetarias y reputacionales para la organización.

*La optimización de procesos*, mantener una mejora continua debe ser parte de la filosofía de la organización, aquí es donde entra el ERP para que esta mejora sea sostenible durante el tiempo.

*Mejora el cumplimiento regulatorio*, es posible a través del ERP adecuar las políticas y las diferentes regulaciones, con la finalidad de trabajar bajo los lineamientos mandatorios de las instituciones regulatorias.

*Aumento de la satisfacción laboral*, mientras mas sencillas sean las funciones de los colaboradores, mayor eficiencia producirá en su trabajo lo que se traduce en mayor satisfacción.

*Mejora la confiabilidad de la información entregada al cliente*, mantener información consistente ayuda a mantener la confiabilidad que tendrán los clientes en cada interacción con los puntos de contacto de la organización.

*Reducción de costos operativos*, este es un beneficio que se puede evidenciar casi de manera inmediata luego de la implementación del ERP, porque ya no existe la duplicidad de información, existe un mayor y mejor control de los inventarios, eliminando los SLA (tiempo de respuesta) de entrega al cliente.

*Mayor productividad*, a mayor satisfacción del cliente, mayor es la interacción que tiene con la organización y por ende se tiene una maximización de las ganancias.

*Mejora de la comunicación interna*, se promueve el trabajo colaborativo, el empoderamiento gracias a la integración de varias áreas de la organización para ejecutar los procesos y lograr el funcionamiento eficiente.

*Disponibilidad de información*, la información es mas fácil de conseguir agilizando la toma de decisiones en base a la información analizada.

Estandarizar los procesos de las principales áreas de la organización mediante el ERP conseguirá que exista un mejor flujo de datos, se eviten los trabajos repetidos

y se reduzcan los márgenes de error. Cuando las organizaciones trabajan con los ERP lo hacen de manera ordenada y estructurada garantizando que toda la fuerza laboral trabaje para lograr la satisfacción del cliente.

Estandarizarlo todo también puede traer consigo riesgos asociados, ya que se pueden presentar situaciones imprevistas para las cuales guiones o protocolo establecido, para poder manejar estas situaciones es necesario contar con un personal bien capacitado, capaces de manejar situaciones imprevistas que puedan ocurrir. Además que tenerlo todo estandarizado puede ocasionar poca flexibilidad en el establecimiento de criterios, bloqueos de tomas de decisiones, imprevistos con el cliente entre otros.

Uno de los desafíos es la implementación exitosa de un ERP, esto requiere planificación, apoyo organizacional, rediseño del esquema de trabajo y mucha coordinación para obtener todo el beneficio que este pueda ofrecer. El proceso de la implementación suele ser largo, de alto riesgo por ende es complejo. Los sistemas de ERP brindan soluciones prácticas e integrales a problemas reales y revolucionan la manera de hacer negocios.

El reto más difícil en la estandarización del proceso es lograr que todos los colaboradores realicen las actividades de manera idénticas en todas las veces que tienen una interacción con el cliente o a la hora de realizar un proceso, pues esto permite mantener la satisfacción ante la entrega del producto o servicio. Para lograrlo existen normas como la ISO 9001 que ofrecen una guía de cómo realizar la puesta en marcha para lograr una estandarización de procesos exitosa.

Según esta norma los pasos básicos para lograr la estandarización están: definir el proceso a estandarizar, realizar el análisis con el método utilizado en el momento y el estándar identificando las diferencias entre ambas para luego realizar los ajustes necesarios, poner en marcha el nuevo proceso, controlarlo y documentarlo para luego hacer un despliegue a todo el personal para ser aplicado.

### **3.6 Una buena gestión de calidad para la Omnicanalidad.**

El concepto de Omnicanalidad no solo se centra en tener varios canales donde el cliente pueda tener un contacto con la empresa, sino que además de todo lo que se ha mencionado para llevar la buena estrategia omnicanal se encuentra una buena gestión de la calidad. Ser omnicanal significa ofrecer una buena calidad de servicio en todos los canales, pues no vale la pena realizar todos los esfuerzos por brindar tecnologías de última tendencia cuando no se realiza el debido cuidado en la atención que brindamos a los clientes antes, durante y después del proceso de compras o interacción la empresa.

La gestión de calidad no es más que un conjunto de acciones planificadas que son necesarias para generar la confianza necesaria ante un producto, marca o servicio, satisfaciendo con los requisitos estándares de calidad. Brindar una buena atención es dar un plus en la interacción con el cliente, es escucharlo, aceptar sus sugerencias, reclamaciones, quejas siempre respondiendo con cortesía y utilizando la empatía en todo momento, que el cliente sienta que está teniendo un contacto humano verdadero.

En muchas ocasiones se ha escuchado hablar de que el cliente siempre tiene la razón y aunque parezca en ocasiones algo sin sentido, esto debe ser parte de la filosofía de la empresa, porque los clientes son la razón de ser de las organizaciones. Por esto se debe buscar de manera incanzanble su satisfacción y en el libro *Calidad del servicio y Atención al cliente* (Perez Rodriguez, 2012) ofrece un decálogo para la atención satisfactoria de los clientes: el cliente por encima de todo, no hay nada imposible cuando se quiere, cumple todo lo que prometas, solo hay una forma de satisfacer al cliente, es darle lo que el quiere, para el cliente, tu marcas las diferencia, fallar en un punto significa fallar en todo, un empleado insatisfecho genera un cliente insatisfecho, el juicio sobre la calidad del servicio lo hace el cliente, por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar, cuando se trata de satisfacer a un cliente, todos somos un equipo.

*El cliente por encima de todo*, el cliente es el rey en toda la organización, es quien siempre tiene la razón y la razón de ser de la organización.

*No hay nada imposible cuando se quiere*, aunque en ocasiones los clientes pueden realizar solicitudes de cosas que parezcan imposibles, las organizaciones deben escuchar sus sugerencias y buscar el costo/beneficio de poder hacer el sueño realidad de dicho cliente.

*Cumple todo lo que prometas*, engañar al cliente con publicidad o promesas falsas es un seguro riesgo reputacional, como organización siempre deben hacer lo imposible por cumplir con aquellas promesas realizadas al cliente.

*Solo hay una forma de satisfacer al cliente, es darle lo que el quiere, siempre es mejor dar mas de lo el cliente espera, enfocándose en sus necesidades y deseos.*

*Para el cliente, tu marcas las diferencia, la marca con la que se relaciona el cliente tiene una gran resposabilidad, porque de acuerdo al contacto que este tenga puede hacer que el cliente desee o no volver a relacionarse con ellos.*

*Fallar en un punto significa fallar en todo, aunque todo es marchando de manera perfecta el fallarle al cliente en un cualquier punto de la cadena de entrega ocasionará que se genere una insatisfacción que puede repercutir en otras interaccioines con el cliente.*

Un empleado insatisfecho genera un cliente insatisfecho, el tener empleados descontentos dentro de la organización dará paso a una mala atención al cliente, si se busca mantener una satisfacción total de los cliente primero se debe iniciar con los clientes internos que son los empleados.

*El juicio sobre la calidad del servicio lo hace el cliente, existe muchos mecanismos o herramientas para medir la satisfacción de los clientes, sin embargo, al final de cuenta es el cliente quien decide desde su perspectiva si el servicio ha sido o no bueno para cubrir sus exceptativas.*

*Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar, es importante ir evaluando las tendencias y las exigencias del cliente para ir en busca de mejorarlos, planteando nuevos objetivos.*

*Cuando se trata de satisfacer a un cliente, todos somos un equipo, estos no solo deben funcionar para detectar fallos o plantearse estrategias para lograr un fin, sino que toda la organización deben trabajar en busca de satisfacer y mejorar la experiencia de los clientes.*

## CONCLUSION

La gestión Omnicanal facilita la adaptabilidad de la organización al mundo digital. Engancharse de esta estrategia permite que las organizaciones aprovechen las oportunidades de tener mayor atracción del mercado en el que se desarrollan y nuevos mercados.

La propagación del acceso a internet y el desarrollo de las tecnologías ha redefinido en como los clientes se relacionan con los bancos, facilitando cada vez más sus interacciones y a medida que los clientes vayan cambiando en esa misma sintonía deben realizar los cambios las organizaciones para adaptarse a sus nuevas exigencias.

El hecho de que algunas instituciones financieras se embarque en una transformación digital no significa que necesariamente estén utilizando una estrategia Omnicanal, para esto se necesita una integración de los canales de contacto para poder brindar la experiencia que el cliente tanto anhela, para hemos visto como parte de esta estrategia debe ser la inclusión dentro de sus softwares como es el CRM para tener informaciones de que es lo que quiere el cliente y la manera en cómo lo abordamos.

Las organizaciones deben mantenerse en constante innovación, porque cada día que pasan son mayores las exigencias de los clientes y la tecnología va a pasos acelerados, lo que obliga a las organizaciones a buscar propuestas de valor que fidelicen a sus clientes y puedan atraer un nuevo nicho de mercado.

Implementar una estrategia Omnicanal permitirá crear una relación a largo plazo con los clientes, adaptándose siempre a las necesidades tan cambiantes de los clientes.

Ser Omnicanal es ya una responsabilidad obligatoria de las instituciones financieras, teniendo en sus hombros una gran responsabilidad en educar a la población para el uso correcto de sus canales de contacto y poder mejorar cada vez más su experiencia, término que ha sido tendencia en los últimos años basándose en una estrategia centrada en el cliente, moviendo a toda las organizaciones y recursos de la misma en pro de la satisfacción plena del cliente en cada interacción que tenga con la misma.

Para tener un caso de éxito en la implementación de cualquier estrategia omnicanal debe existir un involucramiento de toda la organización, no solo del área de ventas, marketing o atención al cliente quienes son los que trabajan en pro del cliente, sino que va muchos más allá realizando involucramiento de áreas operativas y tecnológicas.

La tecnología juega un papel de suma importancia en este proceso, pues sin ella no sería posible llevar a una realidad aquellas ideas, sugerencias o propuestas que tenemos para los clientes.

Ya se ha visto que ser omnicanal es montarse en una aventura que mejorara la rentabilidad maximizando las ganancias de la organización, buscando reducir costos de manera eficiente para poder enfocar los esfuerzos de la organización en tener una mejora continua de todas sus operaciones.

A pesar de estar en la era digital aun muchas instituciones financieras no son omnicanales, sino que siguen utilizando la estrategia Multicanal donde el cliente puede interactuar con la empresa a través de múltiples canales, pero todos trabajando de manera independiente.

Uno de los retos a los que se enfrentan las organizaciones a la hora de plantear un modelo de transformación digital es su comprensión, las organizaciones deben hacer un esfuerzo por dejar de ver esta transformación solo como una estrategia para agregar otro canal al negocio, sino como una estrategia para atraer más clientes a través de la innovación y la manera que se utiliza el marketing digital.

Lo que sí es una realidad es que las instituciones financieras que no se arriesgan a realizar esta transformación tienen un boleto comprado a la pérdida de clientes, ya que el mundo ha ido evolucionando de una manera acelerada lo que amerita que se desarrollen rápidas estrategias para conservar y atraer a los clientes.

## RECOMENDACIONES

Los tiempos seguirán en constantes cambios y las organizaciones en ocasiones no pueden asumir estos cambios de manera acelerada pues existen factores que deben ser evaluados antes de poner en marcha cualquier plan, para la República Dominicana existe una amplia oportunidad de montarse en la estrategia Omnicanal para ofrecer una verdadera experiencia de compras o servicio al cliente.

Como parte de la recomendación se invita a las organizaciones a identificar cuáles son las estrategias que le permitirán lograr los resultados de rentabilidad siempre buscando el costo/beneficio para eficientizar las operaciones. Se deben establecer indicadores claros con los cuales se medirán el avance que se tiene en el desarrollo de dichas estrategias, por esto se debe trabajar en la automatización de los procesos, teniendo un flujo de trabajo organizado, con data precisa y una base de conocimiento con la vista 360 del cliente.

Estos importantes pasos podrán ser una guía para la implementación correcta de una estandarización de proceso lo cual permitirá abarcar todo lo necesario para tener éxito.

**Paso 1.** Realizar un diagnóstico de la empresa para realizar un plan de implementación, aquí se deben tomar en cuenta los procesos, actividades y procedimientos que requieren estandarización de acuerdo con la Norma ISO 9001.

**Paso 2.** Se realiza un análisis más profundo de las diferencias y ajustan los métodos para cada punto. Haciendo los cambios necesarios en las actividades y/o documentos requeridos.

**Paso 3.** Se establecen pruebas pilotos para conocer el funcionamiento de los cambios propuestos. En este punto aún se pueden volver atrás a repasar puntos de mejorar.

**Paso 4.** Si los cambios funcionan bien, entonces el equipo de trabajo ya puede documentar el método, en forma de procedimientos, instructivos o registros o como este establecido por la estructura documental.

**Paso 5.** Se realiza un despliegue los nuevos procedimientos al personal y entrénelos si es necesario en la nueva forma de realizar los procesos. En esta etapa se aclaran todas las dudas que se tiene del proceso.

**Paso 6.** Se debe realizar seguimiento del desempeño del proceso con los nuevos estándares. Defina o redefina los indicadores de seguimiento.

Cada pasa es importante para una exitosa implementación.

## BIBLIOGRAFÍA

Aparicio, G. (2015). *Distribucion comercial en la era Omnicanal*. España: Piramide.

Arguedas Sanz, R. (2019). *La transformación digital en el Sector Financiero*. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Arguedas Sanz, R. (2019). *La transformación digital en el Sector Financiero*. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Central, B. (2019). *Banco Central*. Obtenido de <https://bancentral.gov.do/a/d/2659>

Deloitte, V. (s.f.). *En la búsqueda de la Omnicanalidad*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>

Escudero, A. I., & Munuera, J. L. (2002). *Estrategias de Marketing*. Madrid: Piramide.

Fernandez Otero, M., & Navarro Huerga, M. (2014). *Sistemas de Gestión Integrada para las Empresas (ERP)*. Barcelona: Servicio de Publicaciones. Universidad de Alcalá.

Fernandez W, A. (26 de 01 de 2017). *Argentarium*. Obtenido de <https://www.argentarium.com/veedor/26957-redes-sociales-y-la-banca-de-2017/>

Goodman, J. (2014). *Atención estratégica al cliente*. Pluma Digital Ediciones.

Hoffman, D., & Bateson, J. (2011). *Marketing de Servicios. Conceptos, estrategias y casos*. Mexico: Cengage Learning Editores.

Hurtado, J. (s.f.). *Interactive Intelligence*. Obtenido de <file:///C:/Users/HP/Desktop/PLAN.%20ESTRATEGICA%20Y%20FINANCIER>

A/Que-Es-Omnicanalidad.pdf

Indra. (S.F). *Minsait*. Obtenido de [https://www.minsait.com/sites/default/files/newsroom\\_documents/elnuevopara digmadelaomnicanalidad.pdf](https://www.minsait.com/sites/default/files/newsroom_documents/elnuevopara digmadelaomnicanalidad.pdf)

Kotler, P. (2017). *Marketing 4.0*. España: Wiley.

Kotler, P. (2018). *Marketing 4.0*. Madrid, España: Empresarial S.L.

Lara, L., & Mas, J. (2018). *Porque unas tiendas venden y otras no en la era digital*. Barcelona: Libros de cabecera.

Lopez, M. (s.f.). *Una buena estrategia omnicanal se traduce en una mejor experiencia de cliente*. Obtenido de <https://observatorioecommerce.com/estrategia-omnicanal-experiencia-cliente/>

Maldonado, L. (S.F). *Superintendencia de Bancos de la República Dominicana*. Obtenido de <https://www.sib.gob.do/pdf/presentaciones/TransformacionDigitalRetosOportunidadesparalaBanca-LuisMaldonado.pdf>

Martinez Aguilo, J. (2019). *Industria 4.0 La transformacion digital de la industria*. Barcelona: Editorial UOC.

Noel, H. (2009). *Consumer behaviour*. Suiza: AVA Academia.

Perez Rodriguez, M. D. (2012). *Calidad de servicio y Atención al Cliente*. Editorial ICB.

*Republica Digital*. (s.f.). Obtenido de [www.republicadigital.gob.do](http://www.republicadigital.gob.do)

Rodriguez, G. (S.F.I). *Blogs ICEMD*. Obtenido de <http://blogs.icemd.com/blog-estrategias-y-aspectos-relevantes-del-marketing-digital/omnicanalidad-que-es-cuales-son-los-aspectos-que-debe-contemplar/>

Roitman, A. (s.f.). *Marketing Shake*. Obtenido de [http://amdia.org.ar/site/pdf/pdf\\_ebook\\_omnicanalidad\\_mkshake.pdf](http://amdia.org.ar/site/pdf/pdf_ebook_omnicanalidad_mkshake.pdf)

Rubio, R. (2004). *El camino hacia la excelencia del CRM*. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.

San Segundo, A., & Valseca, G. (2004). *Customer experience*. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.

San Segundo, A., & Valseca, G. (2004). *Customer experience: La clave del éxito de una estrategia CRM*. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.

Soaint. (S.F). Obtenido de <http://soaint.com/soluciones/>

Solomon, M. (2006). *CONSUMER BEHAVIOUR, A European Perspective*. Pearson Education Limited.

Sundardas, A. M. (2005). *Marketing Financiero*. McGraw-Hill España.

Technologies, L. (S.F). *Luxor Technologies*. Obtenido de <http://www.luxortec.com/preguntas-frecuentes/que-es-ser-omnicanal/>

Vargas, J. A. (2009). *Creando una estrategia CRM*. El Cid Editor.

Vargas, J. A. (2009). *Creando una estrategia CRM*. El Cid Editor.

Wyman, O. (S.F). *Oliver Wyman*. Obtenido de [https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/2015/oct/2015\\_OW\\_Operaciones-Omnicanal\\_spanish.pdf](https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/2015/oct/2015_OW_Operaciones-Omnicanal_spanish.pdf)