



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

INTEGRACIÓN DE NUEVA HERRAMIENTA EN BANCO PERUANO PARA MEJORAR ACEPTACIÓN DE CAMPAÑAS

Ricardo Romaní-Reynalde

Lima, febrero de 2019

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**INTEGRACIÓN DE NUEVA HERRAMIENTA EN BANCO
PERUANO PARA MEJORAR ACEPTACIÓN DE
CAMPAÑAS**

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

RICARDO HUGO ROMANÍ REYNALDE

Asesor: Ricardo Fortes García

Lima, febrero 2019

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Ricardo, mi asesor, por sus consejos y a Laura, mi enamorada, por su apoyo incondicional en el desarrollo de este proyecto.

DEDICATORIA

A mis padres y a mi hermana por el constante
apoyo durante la maestría.

RESUMEN EJECUTIVO

Dentro de este trabajo se utiliza el método del caso para tomar una decisión en un proyecto de tecnología que está por iniciar, específicamente en el momento de la evaluación de proveedores y donde se revela que el criterio económico no siempre es el más relevante. La decisión recae en Juan López, gerente de Business Analytics en Interbank, quien debe considerar criterios técnicos y funcionales con la ayuda del equipo multidisciplinario del proyecto conformado por un perfil tanto técnico como comercial. Cabe resaltar que el proyecto al que se hace mención en este documento es uno de los de mayor importancia e impacto en el banco y cuyo éxito es gratamente esperado. La lista de proveedores se limita a tres empresas de gran renombre internacional con quienes Interbank ya ha contratado anteriormente soluciones tecnológicas. En el Teaching Note se explican los criterios considerados y su peso relativo para finalmente tomar la decisión de elegir al proveedor ganador y el pronto inicio del proyecto.

Palabras clave: campañas en tiempo real; selección de vendedores; proyecto; tecnología; banca

ABSTRACT

Within this work, the case method is used to make a decision on a technology project that is about to begin, specifically at the time of the evaluation of suppliers and where it is revealed that the economic criterion is not always the most relevant. The decision rests with Juan López, Business Analytics manager at Interbank, who must consider technical and functional criteria with the help of the project's multidisciplinary team made up of both a technical and commercial profile. It should be noted that the project referred to in this document is one of the most important and impactful in the bank and whose success is pleasantly expected. The list of suppliers is limited to three companies of great international renown with which Interbank has previously contracted technological solutions. The Teaching Note explains the criteria considered and their relative weight to finally make the decision to choose the winning provider and the early start of the project.

Keywords: real-time campaigns; vendors selection; project; technology; banking

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos	ii
Dedicatoria.....	iii
Resumen Ejecutivo	iv
Abstract.....	iv
Índice de Tablas.....	vii
Índice de Figuras	viii
Índice de Anexos	ix
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Caso de Estudio	2
1.1. Una nueva tecnología	2
1.1.1. El Niño Costero del 2017	2
1.1.2. Sector Financiero en Perú.....	3
1.1.3. Interbank, el banco del grupo InterCorp.....	5
1.1.4. Los nuevos competidores	6
1.1.5. Proceso de Campañas en Interbank.....	7
1.1.6. Tecnología Real Time Decision (RTD).....	9
1.1.7. Mariana Rodríguez y Juan López.....	10
1.1.8. Los proveedores.....	11
1.1.8.1. Optimus: Atalanta.....	12
1.1.8.2. MatrixData: Trinity y Spiderweb	13
1.1.8.3. Sepia: A-RTD y C-RTD	14
1.1.9. Decisión final.....	15
Anexos.....	16
CAPÍTULO 2. Teaching Note.....	23
2.1. Sinopsis del caso.....	23
2.2. Objetivos académicos	23
2.3. Recomendaciones para la sesión	24
2.4. Diagnóstico del problema.....	25

2.5. Planteamiento de solución.....	25
2.5.1. Optimus	26
2.5.2. MatrixData.....	26
2.5.3. Sepia	27
2.5.4. No lanzar proyecto.....	27
2.6. ¿Qué hizo Interbank?.....	27
Conclusiones.....	29
Referencias	30
Anexos.....	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla. 1. Datos del sistema financiero peruano a junio 2017.....	4
Tabla. 2. Productos bancarios para personas naturales	4

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura. 1. Segmentación de clientes Interbank.....	6
Figura. 2. Flujo de una campaña en tiempo real.....	10

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo. 1. Saldos Activos y Utilidad Neta de los 4 principales bancos del Perú (en millones de soles)	16
Anexo. 2. Valores Interbank.....	17
Anexo. 3. Distribución de ventas por canal del año 2016	18
Anexo. 4. Organigrama parcial de Interbank	19
Anexo. 5. Arquitectura simplificada del Bus de Integración	20
Anexo. 6. Lista de requerimientos solicitados por Interbank	21
Anexo. 7. Arquitectura simplificada del Sistema Cloud conectado al Sistema RTD On-premise	22
Anexo. 8. Matriz de evaluación de proveedores	32

INTRODUCCIÓN

El caso presenta a uno de los cuatro bancos más grandes del Perú en búsqueda del proveedor de tecnología que le brinde la herramienta adecuada para llevar a cabo una estrategia que le permita brindar un contenido relevante al cliente en el momento adecuado y en tiempo real.

En el 2017, un año difícil para la banca, la vicepresidencia Retail del Interbank se encontraba en proceso de reestructuración, ya que la presencia del fenómeno del niño costero a inicios del año había afectado económicamente al país.

Es en esta reestructuración, se incorporaron dos nuevos gerentes provenientes del Banco del Este de Argentina, quienes ya contaban con una experiencia exitosa en el desarrollo de la estrategia de campañas “Real Time Decision”. Uno de ellos, Juan López, es quien en esta oportunidad debe tomar una decisión a partir de un nuevo contexto. Ahora él trabaja en una nueva empresa, dentro de un nuevo país cuya infraestructura y forma de trabajo deben ser consideradas en la elección.

Ante la necesidad de implementar la tecnología “Real Time Decisión” lo más pronto posible, Interbank se contacta con tres empresas de tecnología con las cuales ya ha trabajado con anterioridad en otros proyectos. Es de aquí que saldrá el proveedor para desarrollar el proyecto ambicioso de Interbank para ofrecer campañas contextuales en tiempo real.

Los nombres y datos de algunos personajes y empresas han sido modificados intencionalmente para guardar la confidencialidad de los mismos.

CAPÍTULO 1. CASO DE ESTUDIO

1.1. Una nueva tecnología

El tiempo se agotaba para Juan López, gerente de Business Analytics de Interbank; era lunes 11 de septiembre del 2017 y aún no seleccionaba al proveedor con el que trabajaría para desplegar la tecnología “Real-Time Decision” (RTD) y lograr el desarrollo de un caso de éxito antes que acabe el año. Su jefa, Mariana Rodríguez, esperaba con ansias mostrarle al gerente general que el proyecto traía resultados positivos para la empresa y que no se equivocaron al apostar por una tecnología tan nueva en el mercado peruano.

Tanta era la presión por obtener grandes beneficios en el corto tiempo que dentro de la solicitud a los proveedores se incluía tener algún avance tangible para el mes de diciembre del 2017.

A mediados del 2016, en Interbank se evaluó esta tecnología; sin embargo, fue descartada la idea de llevarse a cabo esta iniciativa al existir otros proyectos de mayor interés con el presupuesto ya asignado.

Ese mismo año llegaron a Interbank, provenientes del Banco del Este de Argentina, Mariana y Juan quienes contaban con experiencia en la implementación de la solución RTD en el Banco del Este. Uno de sus principales objetivos en Interbank es lograr el éxito con RTD, al ser uno de los proyectos de mayor importancia y más revolucionarios para el banco.

1.1.1. El Niño Costero del 2017

El 2017 inició con problemas para el país. Durante el primer trimestre del año la crisis por el fenómeno de El Niño Costero trajo consigo “más de 100,000 damnificados, 157,000 viviendas dañadas, 159 puentes colgantes colapsados y 1,900 kilómetros de carreteras destruidas” (Guillén, 2017, párr. 2).

El Gobierno dirigió sus recursos en la reconstrucción de las zonas más golpeadas, pues cuanto antes se actuara, menor sería el tiempo para recomponer la economía del país. Para el sector privado también era importante que sus clientes, proveedores y trabajadores afectados se recuperen de los estragos cuanto antes para así retomar el ciclo económico. Ello no estaría completo sin la correcta infraestructura; es decir, con las reparaciones de las carreteras y puentes que el Niño Costero pudiera haber dejado inutilizables.

Dentro del sector privado, la banca peruana mediante alianzas con ONG colaboró económicamente con los damnificados. Por ejemplo, Interbank se asoció con Techo y financió su primera oficina en Piura desde donde ofrecería ayuda a toda la región del norte

del Perú (Interbank, 2018, p. 52); por otro lado, el Banco de Crédito del Perú (BCP), el banco líder del país, donó 1.5 millones de soles a la campaña de ayuda “Perú da la Mano” que ejecutó Cáritas del Perú (Cáritas del Perú, 2017, p.11).

A pesar de la ayuda del gobierno y el sector privado, el crecimiento del país se redujo en comparación con el año pasado, tal como lo señala el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017) en su informe trimestral del Producto Bruto Interno: “En el primer trimestre del año 2017, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes del 2007 creció 2,1% respecto al mismo trimestre del año anterior” (párr. 1); mientras en el primer trimestre del 2006 este crecimiento fue del 4.3%.

1.1.2. Sector Financiero en Perú

La banca peruana es regulada desde el 1931 por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Su principal función es la de preservar los intereses de todos los clientes de estas tres industrias.

Según el reporte de evolución del Sistema Financiero (SF) de la Superintendente de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones [SBS] (2017), al mes de junio del 2017, son 56 empresas las que integran el sistema financiero peruano manejando 392 mil millones de soles en saldos activos, de los cuales 90% son representados por los bancos (ver Tabla 1).

Los saldos activos de los bancos son generados por los créditos otorgados a los clientes, los cuales -según la SBS- pueden ser de dos tipos si el beneficiario es una persona natural: los créditos de consumo y los créditos hipotecarios (Superintendente de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones [SBS], 2009, pp. 6-7). La única diferencia entre cada uno de estos créditos es que el primero se solicita para adquirir bienes y servicios, mientras que el segundo para adquirir inmuebles.

El 83% de los saldos de los bancos se concentra en solo 4 entidades, siendo el de mayor saldo el BCP con 35%, seguido del Banco Continental (BBVA) con 21%, Scotiabank con 16% e Interbank con 12% (ver Anexo 1).

En ese mismo periodo, los depósitos alcanzaron los 262 mil millones de soles en el Sistema Financiero, siendo los bancos representantes del 82% con 215 mil millones de soles.

Por lo general, los depósitos son generados cuando las personas confían la administración de su dinero en bancos, a cambio de los intereses que estos puedan generar.

En la Tabla 2 se ofrece mayor detalle de los productos bancarios según su categoría y tipo.

Tabla. 1. Datos del sistema financiero peruano a junio 2017

	Número de empresas	Activos (millones S/)
Empresas bancarias	16	353,171
Empresas financieras	11	12,313
Instituciones microfinanzas no bancarias	27	26,266
Cajas municipales	12	22,740
Cajas rurales de ahorro y crédito	6	1,528
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa	9	1,999
Empresas de arrendamiento financiero	2	277
Total	56	392,028

Fuente: SBS (2017)
Elaboración propia

Tabla. 2. Productos bancarios para personas naturales

Categoría	Tipo	Producto
Créditos	De Consumo	Tarjeta de Crédito
		Préstamo Personal
		Préstamo Vehicular
		Créditos por convenios
	Hipotecarios	Crédito Hipotecario
Depósitos	Cuentas Corrientes	Cuentas Corrientes
	Cuentas de Ahorro	Cuenta Sueldo
		Otras Cuentas
	Depósitos a Plazo	Depósitos a Plazo
	Depósitos Compensación por Tiempo de Servicio - CTS	CTS

Fuente: elaboración propia

1.1.3. Interbank, el banco del grupo InterCorp

El Banco Internacional del Perú S.A.A., como se le conoce a Interbank por su razón social, pertenece al grupo InterCorp, uno de los grupos económicos más importantes del país, cuyo propósito es “Hacemos que el Perú sea el mejor lugar para formar una familia en América Latina” (InterCorp, 2018, párr. 1).

Dentro de la banca peruana, Interbank está considerado dentro de las cuatro grandes entidades debido a su contribución en saldos activos y en beneficios netos.

Interbank se diferencia de sus principales competidores por preocuparse por sus colaboradores, lo cual se ve reflejado en su constante inclusión durante los 15 años de existencia del ranking de las mejores empresas para trabajar en Perú, elaborado por la consultora Great Place To Work (GPTW). Su clima laboral es incluso reconocido en Latinoamérica, ya que ocupó el puesto 12 en la región para el año 2016, siendo la segunda empresa peruana con más de 500 colaboradores mejor considerada en este ranking por detrás de Interseguro (Great Place To Work [GPTW], 2017).

Existen dos buenas razones por las que el clima se mantiene en buen estado en Interbank. La primera, es que existe 6 valores establecidos dentro de la cultura Interbank, los cuales son inculcados en los colaboradores desde el primer día dentro de la organización (ver Anexo 2); y, la segunda, es una estructura horizontal que permite la rápida y fácil comunicación entre colaboradores de diferente jerarquía, lo que genera confianza para expresarse y sentirse escuchado.

Además, Interbank fue uno de los primeros bancos en establecer un laboratorio de innovación con el fin de crear nuevos servicios financieros enfocados a satisfacer las necesidades de sus clientes. Es así que, para Luis Felipe Castellanos, CEO de Interbank: “La innovación ya no viene en los productos, sino en una experiencia que desaparezca la fricción entre el servicio y el cliente” (Carranza, 2017, párr. 10). Dentro de esta nueva área, llamada Labentana, se utiliza una nueva metodología llamada Design Thinking, la cual Tim Brown hizo famosa en un artículo publicado por la revista “Harvard Business Review” (Brown, 2008). Una de las primeras innovaciones que realizó Interbank utilizando esta metodología fue el rediseño de su red de tiendas físicas, adecuándolas a las necesidades del cliente y brindándoles una atención diferenciada.

Por otro lado, en el 2011 Interbank contrató una consultoría para definir la segmentación de sus casi 3 millones de clientes. El informe determinó siete segmentos, los cuales se definían según rangos de tres variables: ingreso bruto, tipo de ingreso y edad del cliente (ver Figura 1). A partir de ello, la estrategia del banco fue rediseñada, enfocándose en los segmentos Joven, Potencial, Consumo, Independiente y Afluente, de los cuales los clientes de los segmentos Consumo e Independiente representan cerca del 60%.

Figura. 1. Segmentación de clientes Interbank

		Edad				
		Menores a 31	Entre 31 y 45	Entre 46 y 65	Mayores a 65	Todas
Ingresos	Mayores a S/ 10,000	Afluyente				Independiente
	Entre S/ 4,000 y S/ 10,000	Joven	Potencial			Independiente
	Entre S/ 1,200 y S/ 3,999		Consumo			
	Entre S/ 750 y S/ 1,199	Consumo Inicial				
	Menores a S/ 750	Aspirante				
Ingreso dependiente					Ingreso independiente	

Fuente: elaboración propia

1.1.4. Los nuevos competidores

Recientemente apareció un nuevo competidor en el sector de la banca a nivel mundial. Se trata de las fintechs (Financial Technology Firms), que engloba a las startups que se enfocan en brindar servicios financieros. Estas empresas tecnológicas buscan satisfacer de manera simple y ágil las necesidades de los clientes que normalmente, en la banca tradicional, no accederían a financiamiento.

La falta de regulación de las fintechs ante la SBS y el hecho de que éstas no necesiten contar con oficinas físicas para comenzar a otorgar préstamos, les facilita el ingreso al mercado de servicios financieros, otorgándoles una ventaja sobre las entidades financieras tradicionales. Es por ello que inclusive un estudiante o recién egresado con conocimientos financieros e informáticos podría constituir una amenaza para cualquier banco del mundo.

Esta disrupción en el sector ha puesto en alerta a los bancos peruanos, quienes deben actuar de manera rápida e innovadora si desean sobrevivir a esta nueva ola digital con competidores a nivel mundial.

1.1.5. Proceso de Campañas en Interbank

Una de las principales formas de generar ganancias para un banco es otorgando créditos a una tasa de interés mayor que la que paga por los depósitos de sus clientes. Mientras mayor la diferencia de tasas, mayor beneficio obtendrá el banco; sin embargo, en un mercado tan competitivo por el número de participantes se vuelve una tarea difícil mover tasas a discreción. Por lo que la forma más fácil de maximizar los beneficios de un banco es atrayendo más clientes (nuevos clientes) o vendiéndole a sus clientes actuales más productos (cross sell).

Es por ese motivo que la fuerza de ventas cumple un rol importante dentro de la organización. En Interbank, la red de tiendas y televentas son los dos canales con mayor volumen de ventas (ver Anexo 3); sin embargo, se busca impulsar las ventas en canales digitales dado que su costo de adquisición es mucho menor por estar exentas de gastos de personal. En el 2016, estas ventas a través de los canales digitales representaron menos del 5% del total de ventas de la Vicepresidencia Retail.

Para el caso del producto tarjeta de crédito, Interbank da un paso más allá e invita al cliente a consumir de forma recurrentemente con su nueva tarjeta, ya que no será una venta exitosa si la tarjeta se queda guardada en la mesa de noche del cliente. Es por esta razón que Interbank tiene un área encargada de gestionar las alianzas comerciales con otras empresas para brindarle al cliente una diversidad de promociones y descuentos que puedan ser beneficiosos para el cliente. En este caso, los canales de comunicación utilizados para el desarrollo de estas campañas son: la web del banco, correo electrónico y las redes sociales.

Las bases de clientes para campañas de ventas de productos se generan una vez por mes y se distribuyen a todos los canales para que puedan ser ofrecidas desde el primer día que estén disponibles. Estas tareas las realiza el área de Business Analytics (BA), en donde cada mes se planifican las campañas que se gestionarán el siguiente mes en los distintos canales de manera proactiva. Es común ver a un cliente aparecer en la misma campaña de ventas de un producto durante varios meses, si es que éste no acepta la oferta, ocasionando muchas veces la molestia del cliente, dado que se comunican para ofrecer una misma oferta que ya fue rechazada en una primera oportunidad.

La elaboración de las campañas de promociones es parecida a la de ventas, con la diferencia en que la distribución se realiza solo a través de canales digitales, siendo el correo electrónico el canal principal para su gestión. En este tipo de comunicaciones es

frecuente que durante un mismo día un cliente reciba hasta cuatro correos de promociones, haciendo evidente que en Interbank no existe una política de contacto ni un conocimiento de las preferencias del cliente.

La comunicación masiva o repetitiva tiene como fin buscar contactar al mayor público posible para informar la propuesta u oferta disponible para el cliente; sin embargo, es una comunicación costosa y con una baja efectividad que bordea el 1% o 2%. Para incrementar dicha efectividad, en Interbank se introdujeron modelos estadísticos predictivos para enfocar los esfuerzos en contactar primero a los clientes de mayor score, es decir, a los clientes con mayor probabilidad de aceptación del producto o promoción.

Estos modelos estadísticos son creados de manera personalizada por un equipo de “data scientists” en Interbank, los cuales utilizan la información histórica de los clientes para perfilar comportamientos y predecir que este se repetirá en el futuro bajo las mismas condiciones. Se puede crear un modelo estadístico de cualquier comportamiento, lo importante es contar con la mayor información posible para hallar variables relacionadas al comportamiento del cliente. Cada cierto tiempo estos modelos necesitan recalibrarse, ya que algunas variables que se consideraron relevantes en su momento pueden perder importancia, mientras que otras que se dejaron de lado pueden volverse significativas.

Otro punto a considerar para mejorar la efectividad de las campañas es el tiempo desde diferentes perspectivas. La primera, el “time to market” que significa cuánto tiempo transcurre desde que están disponible las fuentes de información actualizadas, que sirven para generar la base de campañas, hasta que el canal cuenta con la campaña para contactar al cliente. La segunda, el tiempo que transcurre entre que el cliente acepta la campaña y en que el crédito está en sus manos para hacer uso de él. Finalmente, el tiempo en que es contactado el cliente o, dicho de otro modo, el momento del contacto como el día, hora y la circunstancia en que se ofrece la oferta al cliente.

Para mejorar el “time to market” se automatizaron los procesos de generación de las bases de campañas para reducir este tiempo de 7 a 4 días. Esta mejora animaba al equipo de televentas, dado que una de sus constantes quejas era que tenían días improductivos al inicio del mes, lo cual no les permitía llegar a su meta de ventas.

En la venta de un préstamo personal, el tiempo entre la aceptación y el otorgamiento del crédito se redujo para clientes con cuentas de ahorro en Interbank, ya que el desembolso del dinero se realizó en la cuenta del cliente, sin la necesidad que el cliente tenga que acercarse a una oficina. Por otro lado, en la venta de tarjetas de crédito era importante reducir el tiempo entre la aceptación y la entrega de la tarjeta, por eso se hizo una prueba piloto en las oficinas para incorporar una máquina de emisión de tarjetas de crédito que permite personalizarlas, poniendo en relieve los datos del cliente y con ello no depender del servicio de entrega del courier. En ambos casos se demuestra la importancia de reducir

o simplificar los procesos de venta, con la finalidad de satisfacer la necesidad del cliente en un menor tiempo y con ello no perder la oportunidad de venta a manos de la competencia.

Sin embargo, determinar el mejor tiempo para contactar al cliente es complejo. Existe la hipótesis que sostiene que la mejor oportunidad para contactar al cliente son los fines de semana, dado que durante la semana el cliente se encuentra ocupado en sus realizar sus tareas diarias o laborales. Bajo este mismo argumento, se podría sostener la hipótesis que en un día laboral después de las 7 p.m. es también un buen momento para contactar con el cliente.

A pesar de estas ideas, cada cliente puede tener una percepción distinta de su mejor momento para ser contactado. Incluso, algunos clientes no quieren ser contactados por los bancos porque no necesita efectivo adicional, pero es posible que en otro momento sí lo requieran, por lo que sería importante y una buena oportunidad que Interbank sea el primero en detectarlo. En una campaña de venta de préstamo personal se detectó que su efectividad se incrementa cuando la oferta se comunicaba en el momento en el que el cliente hacía un retiro de efectivo que dejaba su cuenta de ahorros con un monto menor a 100 soles. Esos son los momentos valiosos de detectar para resolver la necesidad del cliente.

1.1.6. Tecnología Real Time Decision (RTD)

Ser el primero en detectar esta necesidad del cliente en tiempo real y ofrecerle en ese preciso instante el producto adecuado es uno de los mayores retos que se puso Interbank como meta para el 2017. Además, este conocimiento del cliente permite personalizar el servicio a ofrecerse. Por ejemplo, para aquellos clientes que suelen viajar frecuentemente sería conveniente habilitarles sus tarjetas de crédito para consumos en el extranjero y no bloquearlas presunto fraude (Shacklett, 2015, párr. 5).

Durante el 2016, Interbank investigó si existía alguna herramienta en el mercado que permitiera detectar en tiempo real el momento en que el cliente requiere de algún servicio bancario. Es así que se contactó con algunos proveedores, y mantuvo un par de reuniones donde se analizaron sus propuestas económicas; sin embargo, la iniciativa fue desestimada por falta de presupuesto.

A pesar de la negativa de continuar con el proyecto, Interbank pudo conocer que la tecnología que estaba buscando se llamaba “Real Time Decisión” y traía múltiples beneficios. La tecnología RTD permite conocer en línea cada transacción que el cliente realiza en los canales físicos o digitales y cruzarla con información previa del cliente para generar reglas de negocio que permitan comunicar una acción comercial hacia el cliente. En resumen, a partir de una acción del cliente en algún canal de Interbank a la que

llamaremos “Trigger”, se desencadena la ejecución de reglas de negocio en la herramienta RTD, las cuales determinan una comunicación hacia el cliente llamada “Acción Comercial” (ver Figura 2).

Figura. 2. Flujo de una campaña en tiempo real



Fuente: elaboración propia

Los principales beneficios que Interbank reconoció eran:

- Ser el primer banco en detectar las necesidades de su cliente;
- Ofertas personalizadas y contextuales;
- Mejor efectividad de las campañas, siendo hasta tres veces más efectivas que las campañas masivas;
- Menor costo de adquisición, porque se puede impulsar la venta en los canales digitales;
- Procesos automatizados de campañas.

Para sacar el máximo provecho a la tecnología, los proveedores recomendaron tener la mayor cantidad de canales conectados a la herramienta RTD. El motivo era sencillo, mientras más sepas qué hace tu cliente en tus canales en tiempo real, más conocimiento contextual de él tendrás.

Un caso práctico en el mundo de ofertas personalizadas y contextuales es el de Amazon, en donde su sistema de recomendación dentro de su sitio web se refresca en línea basado sobre la información de compras pasadas del cliente, de artículos en su carrito de compras virtual, de artículos calificados o favoritos y de las compras de otros clientes han comprado o visto (Mangalindan, 2012, párr. 2).

1.1.7. Mariana Rodríguez y Juan López

En junio 2017 llega a Interbank Mariana Rodríguez, proveniente del Banco del Este de Argentina, a tomar la posición de Gerente Central de Segmentos y Marketing Analítico, teniendo a su cargo las gerencias de Segmentos, Business Analytics, Marketing y la jefatura de Investigación de Mercado.

Al encontrarse vacante el puesto de gerente de Business Analytics, Mariana motiva a Juan López, con quien había trabajado alrededor de cuatro años en el Banco del Este, para que viniera a Lima a liderar a un equipo de casi 40 personas. Juan, soltero con 30 años y con un MBA, acepta el ofrecimiento sin dudar y queda bajo las órdenes de Mariana (ver Anexo 4).

Mariana y Juan tenían experiencia con la tecnología RTD, pues la habían implementado en el Banco del Este. Aquel proyecto tomó un año y logró conectar transacciones en tiempo real de un canal digital, el sitio web de promociones de dicho banco. En ese entonces, Juan lideró el proyecto desde la evaluación de proveedores hasta la culminación del mismo.

Carlos Baca, vicepresidente Retail y jefe de Mariana, le encarga a Juan el liderazgo del proyecto RTD en Interbank. El objetivo del proyecto era claro: mejorar las ventas de los canales digitales con la tecnología RTD. El reto era grande, se solicitaba al menos duplicar las ventas digitales presupuestadas de diciembre del 2017. La buena noticia es que el presupuesto no era un problema esta vez.

1.1.8. Los proveedores

En junio del 2017, Juan crea un equipo multidisciplinario para comenzar con el proyecto. Ese equipo está conformado por personas de Business Analytics, quienes con la asesoría de Juan definirían la estrategia del proyecto, así como por personas de TI (Tecnología de la Información), quienes aportarían su punto de vista técnico en la ejecución del proyecto.

El equipo le comentó a Juan que hace un año se evaluó esta tecnología y que hubo reuniones con proveedores; sin embargo, el alcance era distinto y no se llegó más que a una propuesta económica. Con esto en mente, Juan convoca reuniones con una terna de proveedores: dos de ellos fueron los que dejaron la mejor impresión el año pasado (Sepia y MatrixData) y el otro fue con el que se implementó el proyecto en Argentina (Optimus). En estas reuniones Juan les cuenta la expectativa del proyecto y los invita a participar del proceso de selección.

Estos proveedores son empresas internacionales que brindan soluciones tecnológicas a empresas de diversos sectores. Estas soluciones comprenden productos tales como software y/o hardware, así como servicios de desarrollo, soporte y mantenimiento. Los softwares son sistemas informáticos; mientras, que los hardwares son componentes físicos en donde se ejecutan los softwares.

Por otro lado, para que un software se comuniquen con el conjunto de sistemas y/o aplicativos de Interbank, es necesario que este se conecte al bus de integraciones, el cual es un canal que interactúa como un punto de conexión entre con todos los sistemas y/o aplicativos, manteniendo en orden la comunicación entre todos (ver Anexo 5).

Para contrastar lo que Interbank buscaba de la tecnología versus las capacidades de las herramientas de los proveedores, Juan y el equipo elaboraron una lista de requerimientos que fue enviada a cada uno de los proveedores, para que en un plazo de una semana como máximo puedan responder si cumplen o no con lo solicitado. Un resumen de los temas que se tocaron en esta lista de requerimientos se puede observar en el Anexo 6.

1.1.8.1. Optimus: Atalanta

Optimus, la empresa con la que se implementó RTD en el Banco del Este, fue la primera opción de Juan. Aquel proyecto había terminado hace 2 años con grandes resultados. En Interbank, esta empresa internacional, representaba la segunda empresa proveedora de tecnología de mayor facturación.

Su solución tecnológica llamada Atalanta era capaz de registrar en tiempo real la interacción de los clientes en los distintos canales de Interbank. Así, identificado el “Trigger”, su sistema aplicaría automáticamente las reglas de negocio configuradas para desencadenar en una comunicación hacia el cliente con una oferta relevante, según el conocimiento de Interbank sobre él.

Esta empresa fue la última en responder qué puntos de la lista de requerimientos cumplían; pese a ello, solo mencionaron que no podían integrarse con la nueva herramienta de campañas masivas que Sepia, otro proveedor, había implementado recientemente en Interbank.

Atalanta contaba con 10 años en el mercado y aunque el equipo argentino había implementado la solución en dos empresas, el equipo peruano aún no contaba con ningún cliente en el país. En el ámbito internacional, sí era una solución conocida.

La implementación de Atalanta requería que la información en real time se envíe y reciba a través del bus de integración. Esto significaba que cada conexión entre un canal de Interbank y Atalanta—para intercambiar información—debería hacerse a través del bus. Este tipo de conexiones requerían cumplir con ciertos estándares y se sabía que el tiempo promedio para elaborar la conexión era de 3 meses.

La propuesta incluía a cuatro consultores argentinos quienes contaban entre 1 a 3 años de experiencia con la herramienta RTD. La consultoría durante el proyecto sería de manera remota, aunque la primera semana estarían presentes para levantar información de la infraestructura de Interbank. El tiempo estimado para completar el proyecto era de 20 semanas, es decir 5 meses desde el kick off.

Por el lado económico, Optimus cotizaba el costo del proyecto en 632 mil dólares. Este precio involucraba dos partidas: licencias (47%) y consultorías (53%). El costo de las

licencias abarcaba por un periodo de 1 año, luego de la cual se debía seguir pagando el mismo valor durante otros cuatro años más. El costo de las licencias desde el sexto año en adelante se renegociaría en una adenda.

1.1.8.2. MatrixData: Trinity y Spiderweb

MatrixData era otro proveedor con el que Interbank ya tenía relaciones tecnológicas. Al igual que Optimus, conocía de buena mano la infraestructura de Interbank y cómo sus sistemas se comunicaban entre sí. Aunque este conocimiento no era tan reciente porque su último proyecto con Interbank había terminado hace un par de años.

La solución propuesta incluía dos herramientas, un sistema on-premise¹ y un sistema cloud. El sistema on-premise, llamado Trinity, era parecido a la solución propuesta por Optimus en la forma de integrarse con los canales, pues lo hacía a través del bus. Sin embargo, el sistema cloud, llamado Spiderweb, hacía la diferencia, ya que permitía tener una conexión directa a los canales digitales como la web y app de Interbank sin necesidad de pasar por el bus (ver Anexo 7). Spiderweb era una herramienta con más de 20 años en el mercado; su propietario era DB Analytics, proveedor con quien MatrixData tenía una alianza estratégica para brindar soluciones de mayor valor.

Al igual que Optimus, MatrixData no podía integrarse con el sistema de campañas masivas de Sepia. Además, la solución no permitía tener mediciones de las campañas en tiempo real. Estos eran los dos detalles que Optimus no cumplía dentro de los requisitos de la lista de requerimientos.

Trinity no era tan conocido en el mundo, de hecho no tenía ningún cliente en la región; sin embargo, Spiderweb sí contaba con alto respaldo de varias empresas reconocidas a nivel mundial. Si bien MatrixData era conocido mundialmente, era conocido más por otras herramientas que por su tecnología RTD.

La cantidad de consultores se duplicaba a comparación de la propuesta de Optimus, el motivo era que la solución integral llevaba dos sistemas de distintas compañías. Eran seis consultores para Trinity, sudamericanos (pero no peruanos), y tres consultores para Spiderweb de habla inglesa. La manera de trabajo también sería de manera remota y el tiempo estimado para culminar el proyecto era de 21 semanas.

¹ Los sistemas on-premise son aquellos que están instalados en los servidores locales de la compañía, mientras que los sistemas cloud están instalados en servidores de terceros a los que se pueden acceder mediante algún navegador web.

El costo del proyecto se estimó en 813 mil dólares divididos en 265 mil dólares por licencias y 548 mil dólares por temas de consultoría. También el esquema de licencias se reevaluaría después del sexto año en adelante.

1.1.8.3. Sepia: A-RTD y C-RTD

Finalmente, Sepia completaba la terna de proveedores. Sepia, empresa internacional con sede en Estados Unidos, había implementado el sistema de campañas masivas en Interbank hace 2 años, el cual demoró cerca de 6 meses (3 meses de retraso sobre lo planificado) y tuvo como finalidad automatizar las campañas mensuales de la VP Retail. Juan, sin embargo, pensaba que las nuevas campañas en tiempo real deberían demandar el mayor esfuerzo y prioridad dentro de su gerencia y dejar de enfocarse en las campañas masivas. Por esta razón, dudaba mantener este sistema de campañas masivas que su antecesor había decidido contratar. Un punto a favor de no mantener este sistema era que menos del 5% del total de campañas mensuales masivas se ejecutaban a través de esta herramienta.

La propuesta de Sepia para la tecnología RTD incluía dos sistemas al igual que MatrixData: un sistema on-premise y un sistema cloud. El primero, llamado A-RTD, es el motor que ejecuta las reglas de negocio en tiempo real a partir de una transacción que el cliente realice; y, el segundo, llamado C-RTD, un sistema que al igual que Spiderweb permite una conexión directa a los canales digitales sin depender de una integración al bus del banco. A diferencia de Spiderweb, C-RTD es una herramienta con menos de 3 años en el mercado y, por ende, con muy pocos clientes a nivel mundial.

Sepia tampoco era capaz de entregar reportes de medición en tiempo real de las campañas activas en su herramienta RTD. Sin embargo, era el único aspecto que no cumplía en la lista de requerimientos, ya que al ser dueño del sistema de campañas masivas que Interbank adquirió años anteriores, esta se integraba nativamente con él. Esta integración era un requerimiento que las otras dos compañías no cumplían.

A diferencia de los otros dos proveedores, Sepia sí tenía experiencia local implementando su sistema A-RTD. Se trata de un proyecto que tomó un par de años y fue realizado para una empresa de telecomunicaciones; sin embargo, la implementación solo abarcó el sistema on-premise A-RTD y no el cloud.

Aunque el equipo local de Sepia tenía experiencia sobre A-RTD, el conocimiento de C-RTD era nulo inclusive en la región. Solo se había implementado este sistema cloud en países como Estados Unidos y en algunos de Europa. Por el poco tiempo en el mercado de C-RTD, no existía en el mundo un caso de éxito que incluyera la integración de A-RTD y C-RTD aunque, según Sepia, sí era posible integrarlos por pertenecer ambos sistemas a la misma empresa.

Los consultores que estarían a cargo del proyecto serían tres personas expertas en A-RTD que trabajarían físicamente en las oficinas de Interbank, una persona experta en A-RTD que trabajaría remotamente desde Chile y dos personas expertas en C-RTD que serían soporte para el equipo local.

El tiempo estimado para culminar el proyecto era 20 semanas y el costo total era de 686 mil dólares distribuidos en licencias (48%) y consultorías (52%). Al igual que los otros dos proveedores, el costo de las licencias se renegociaría para el sexto año en adelante.

1.1.9. Decisión final

Juan debía elegir en una semana el proveedor para el proyecto y comentárselo a Mariana para iniciar las gestiones administrativas de contratación. Aún no tenía claro qué alternativa elegir. Por un lado, Optimus era un proveedor con el que ya había trabajado en Argentina. Por otro lado, MatrixData ofrecía mejoras en tiempos gracias a Spiderweb, aunque a Juan le preocupaba que este componente no fuese propiamente de MatrixData, ¿qué ocurriría si la alianza entre MatrixData y DB Analytics terminara? ¿Quién daría el soporte a Spiderweb? Finalmente, Sepia ofrecía una alternativa similar a la MatrixData con C-RTD que también facilitaba la integración con canales digitales, y su sistema A-RTD para ejecutar las reglas de negocios en tiempo real; en contra, C-RTD tenía poco tiempo en el mercado y no se sabía si ello traería problemas durante el proyecto.

Si bien la lista de requerimientos era una línea base de capacidades mínimas que las soluciones deberían tener, al parecer no había mucha diferencia entre uno y otro proveedor y la necesidad de integrarse al sistema de campañas masivas parecía ser un requerimiento con poca importancia para Juan si es que finalmente tomara la decisión de prescindir de ella.

Juan decide convocar a su equipo a una reunión para evaluar la propuesta de cada proveedor y definir los criterios que pesarían más en la elección. En su mente sentía que debía evaluar la experiencia del proveedor en la tecnología RTD, la madurez de la herramienta, la facilidad de la herramienta para integrarse a los canales de Interbank, el servicio de consultoría y el costo. Estaba seguro de que no iba a tener la herramienta funcionando para finales del año, pero debía elegir rápido para no alargar más el tiempo.

ANEXOS

Anexo. 1. Saldos Activos y Utilidad Neta de los 4 principales bancos del Perú (en millones de soles)

	Saldos Activos			Utilidad Neta		
	dic-15	dic-16	jun-17	2015	2016	2017 (a junio)
Banco de Crédito del Perú - BCP	120,523	118,410	121,913	2,778	2,926	1,450
Banco Continental - BBVA	81,116	78,620	73,068	1,372	1,338	645
Interbank	41,610	42,573	41,482	860	875	415
Scotiabank	57,169	55,452	56,792	1,014	1,168	565
Total bancos	358,820	355,666	353,171	7,040	7,226	3,495

Fuente: SBS (2016)
Elaboración propia

Anexo. 2. Valores Interbank

- Integridad
- Espíritu de superación
- Vocación de servicio
- Sentido del humor
- Trabajo en equipo
- Innovación

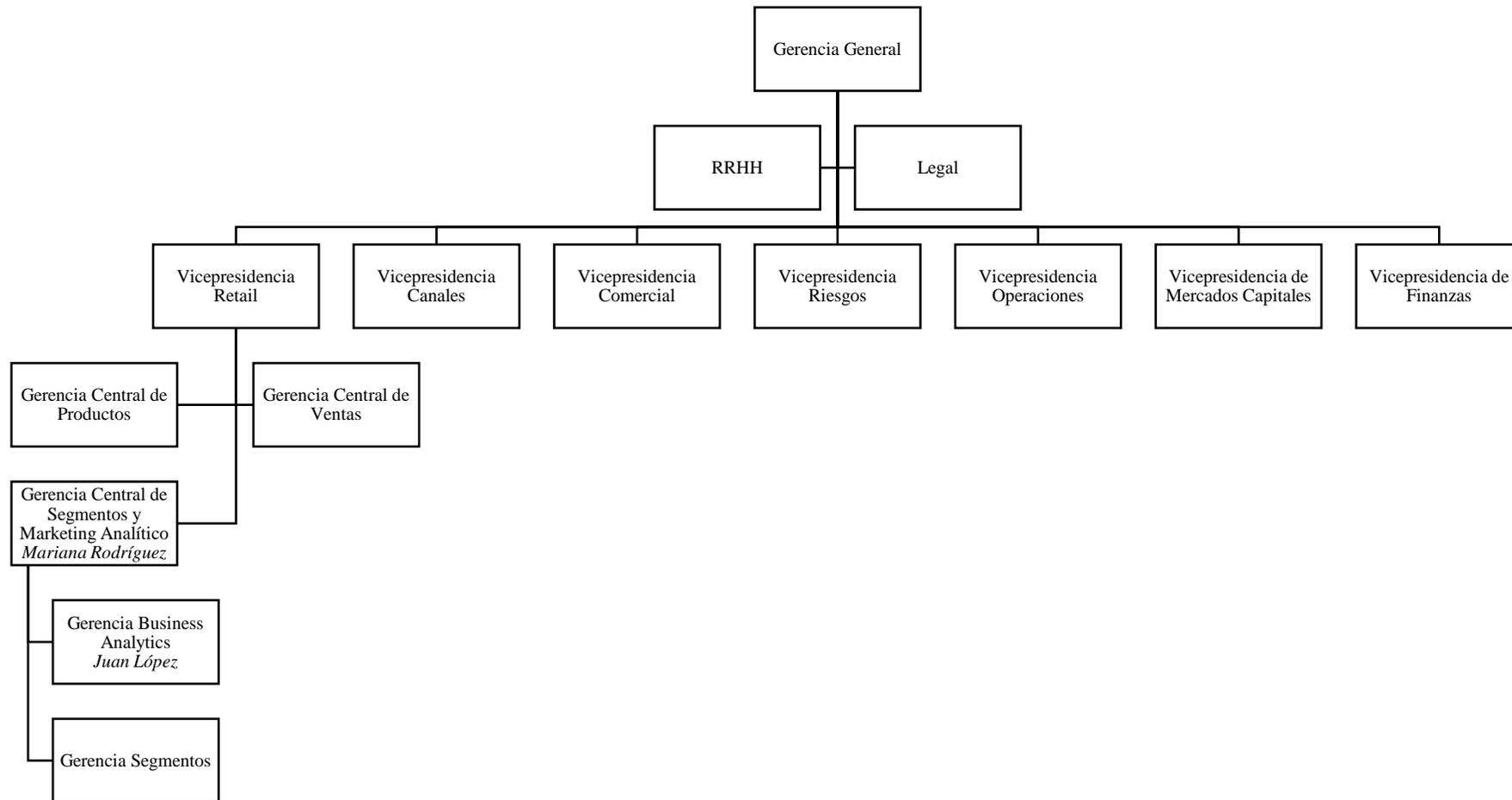
Fuente: Interbank (2017)
Elaboración propia

Anexo. 3. Distribución de ventas por canal del año 2016

Canal	% Ventas
Red de Tiendas	60.9
Televentas	15.0
Digital	3.2
Otros	20.9
Total	100.0

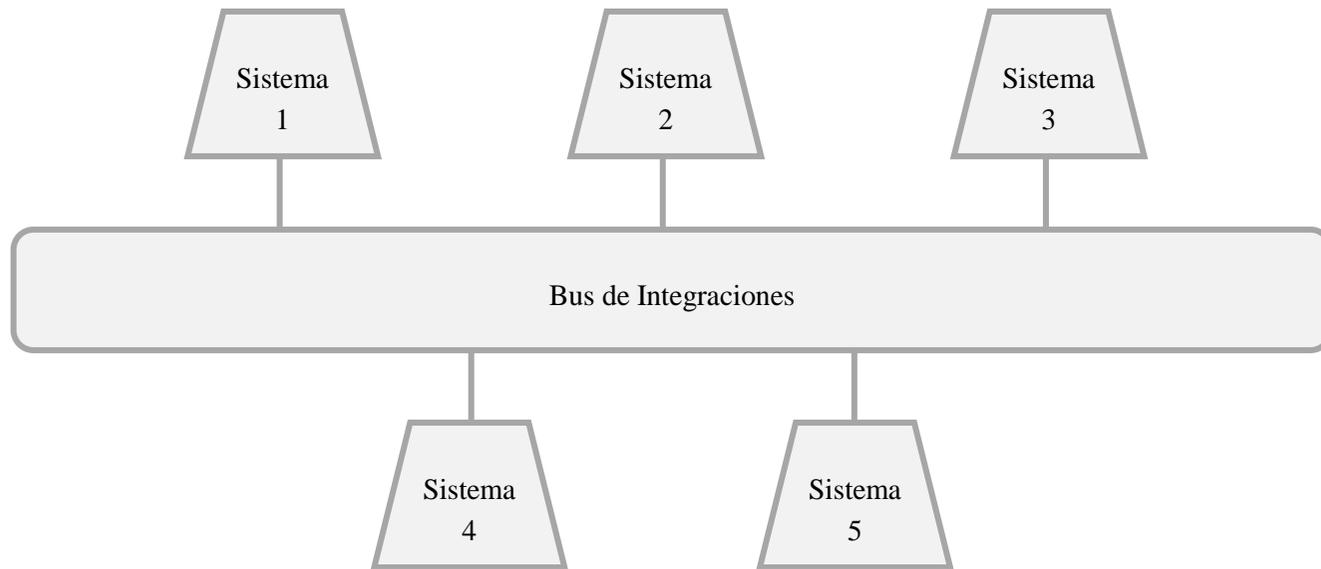
Fuente: elaboración propia

Anexo. 4. Organigrama parcial de Interbank



Fuente: elaboración propia

Anexo. 5. Arquitectura simplificada del Bus de Integración



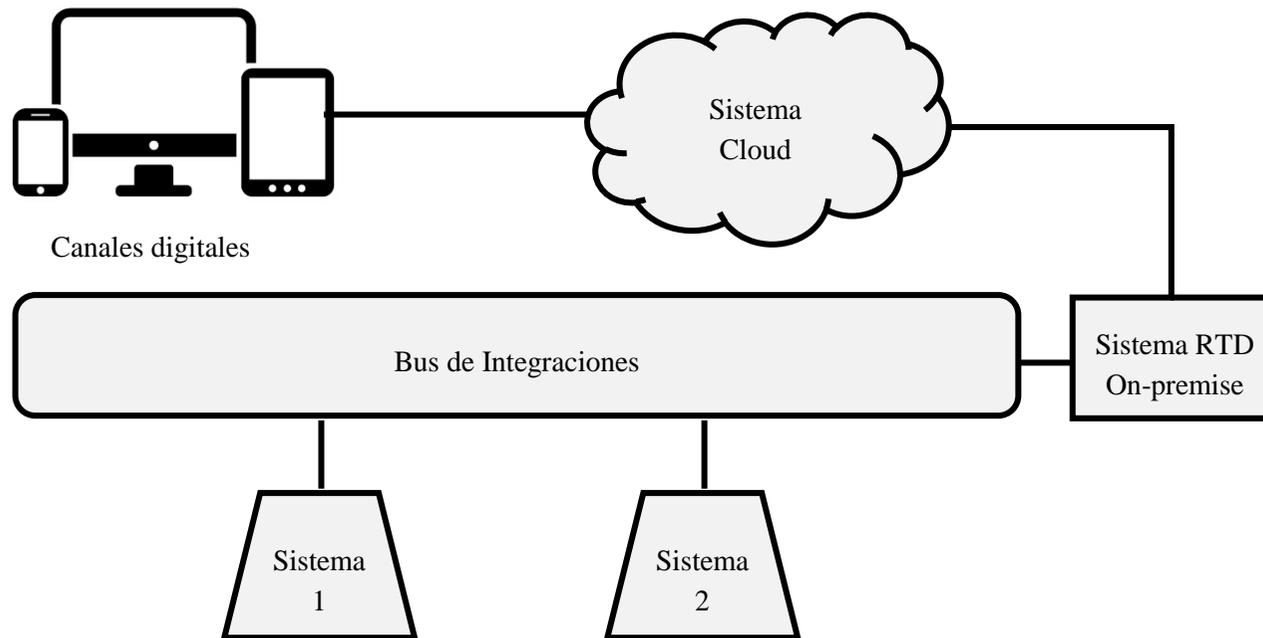
Fuente: elaboración propia

Anexo. 6. Lista de requerimientos solicitados por Interbank

Categoría	Detalle
Detección de Eventos	<ul style="list-style-type: none">- Capturar navegación de canales web y app- Capturar eventos de canales presenciales- Capturar eventos de redes sociales- Eventos por comportamiento anormal al histórico del cliente- Eventos por no aceptación de oferta inicial
Motor de Decisión	<ul style="list-style-type: none">- Conexión a fuentes de datos externas a la herramienta- Inclusión de modelo estadístico de autoaprendizaje- Realizar cálculos en tiempo real
Comunicación de ofertas	<ul style="list-style-type: none">- Ofertas personalizadas en tiempo real- Reconocimiento de aceptación de oferta en línea- Inclusión de plantillas de comunicación- Definición de políticas de contacto hacia el cliente- Inclusión de ofertas con modalidad AB Testing
Medición	<ul style="list-style-type: none">- Medición de efectividad de las campañas- Medición en tiempo real de los eventos y ofertas ejecutadas- Medición de rendimiento de la herramienta
Pruebas	<ul style="list-style-type: none">- Control en ambiente de pruebas y por número de envíos
Tiempo de Respuesta	<ul style="list-style-type: none">- Tiempo transcurrido entre Trigger y Acción Comercial
Repositorio de Información	<ul style="list-style-type: none">- Explotar información en tiempo real- Enmascarar data sensible- Guardar histórico sin deterioro del performance- Mejores prácticas para almacenamiento histórico

Fuente: elaboración propia

Anexo. 7. Arquitectura simplificada del Sistema Cloud conectado al Sistema RTD On-premise



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE

2.1. Sinopsis del caso

Interbank es una empresa con cambios frecuentes a nivel estructural. Durante los últimos tres años los cambios más relevantes en Interbank fueron crear una gerencia central para gestionar toda la fuerza de ventas de productos para personas naturales, crear un laboratorio de Innovación y crear una gerencia de marca. Sin embargo, el cambio de mayor impacto se produjo en junio del 2017 en la Gerencia Central de Segmento y Marketing Analítico (GCSyMA) ya que, con la llegada de Mariana Rodríguez, proveniente de Argentina, se dio mayor relevancia a la gestión de los segmentos de clientes, que incluyó una nueva propuesta de valor por cada segmento, y a la creación de campañas contextuales en tiempo real, que busca atender las necesidades de los clientes en el momento adecuado y con una oferta relevante.

Mariana recomendó a Juan López, con quien había trabajado en el Banco del Este de Argentina, el puesto de Gerente de Business Analytics; una posición que se encontraba vacante y que de reporte directo a ella. Además, le da el encargo de liderar el proyecto RTD, el cual ambos habían implementado en Argentina. Este proyecto tiene como objetivo generar campañas de ventas y promocionales de manera contextual, es decir, en el momento preciso y con la oferta adecuada en base al conocimiento previo y contexto del cliente.

El inicio del 2017 había traído malos resultados financieros para el país debido al fenómeno del Niño Costero, por lo que se buscaba darle vuelta a esta situación con múltiples iniciativas. Por otro lado, Interbank se fijó como objetivo incrementar la participación de las ventas digitales sobre el total de ventas, principalmente por ser un canal menos costoso.

Es por ambas razones que Mariana le encarga a Juan implementar la tecnología RTD y duplicar con ella la venta digital presupuestada del último mes del año. En agosto del 2017 comienza la búsqueda de proveedores que cuenten con herramientas RTD. La decisión es de Juan quien debe analizar según criterios económicos y cualitativos la solución propuesta por cada proveedor.

2.2. Objetivos académicos

El caso puede ser usado en cursos de dirección general para programas de MBA, ya que se mencionan diversos criterios que se tendrán en cuenta para elegir al proveedor para un nuevo proyecto de tecnología. Además, cada criterio deberá evaluarse para definir su nivel de importancia dentro de la elección del proveedor.

2.3. Recomendaciones para la sesión

A continuación, se sugiere una guía de temas a discutir durante la sesión para generar la participación de los alumnos y mantener un orden que conlleve a utilizar la metodología del caso para su resolución.

1. Iniciar la sesión preguntando a quién no le ha llegado algún correo de su banco con alguna promoción que no era de su interés. Preguntar qué tipo de promociones les envían, con qué frecuencia y por qué no les parecen importantes.
2. Discutir sobre acciones contextuales en el mercado peruano, de ser posible dar ejemplos en las empresas de los alumnos, sin necesidad de que sean en tiempo real. Si nadie se anima a participar, comentar que existen e-commerce que mandan correos electrónicos sugiriendo comprar artículos que hayan estado en el carrito de compra o que hayan sido visualizados por el potencial cliente.
3. Analizar si estas acciones contextuales tienen mayor efectividad en las empresas y son de mayor interés para el cliente.
4. Ahora preguntar si alguno ha participado en la adquisición de herramientas tecnológicas dentro de sus empresas. En caso haya alguna experiencia, preguntar cómo fue el proceso de elección del proveedor y cuáles fueron los criterios a considerar dentro del proceso. Anotar en la pizarra los datos más relevantes.
5. Después de este preámbulo, comenzar a anotar en la pizarra los datos más relevantes del caso: contexto del país y mercado, segmentación de clientes, proceso de campañas masivas, tecnología RTD, detalle de proveedores, entre otros.
6. Preguntar cuál creen que es el problema en el caso y escribir cada sugerencia. Debatir sobre ello.
7. Discutir sobre las siguientes preguntas:
 - ¿Es importante ser el primer banco en lanzar esta tecnología RTD? ¿Cuáles son los riesgos y beneficios?
 - ¿Qué otras maneras encuentras para mejorar las campañas de venta de un banco?
 - ¿Consideran que los peruanos confían en los canales digitales para adquirir productos bancarios?
 - ¿Por qué es relevante realizar campañas contextuales en lugar de campañas masivas?
 - ¿Qué pudo aprender Juan de su experiencia en el proyecto en Argentina?
 - ¿Es conveniente implementar un proyecto de tecnología en dos países con el mismo proveedor? ¿Cuáles son las ventajas?
 - ¿Qué riesgos se deben analizar previo a la implementación de un proyecto de tecnología?

8. Listar las tres alternativas de proveedores y definir qué criterios se usarán en la decisión. Inicialmente mantener los criterios descritos por Juan López al final del caso pero con la libertad de incluir otros si los alumnos lo creen conveniente.

9. Darle un peso a cada criterio y valorar cada criterio en cada proveedor con un valor entre 1 al 5. Donde 1 es deficiente y 5 sobresaliente. En caso de discrepancias en el aula, hacer una encuesta para decidir por mayoría el valor del criterio en el proveedor.

10. Realizar el cálculo para determinar el puntaje total del proveedor según el peso y valor de cada criterio.

11. Cerrar la clase explicando qué planes de acción considerarían en la contratación de la herramienta tecnológica RTD. Darle énfasis a las cláusulas de niveles de servicio que incluyen sanciones en caso de no cumplimiento con los tiempos o funcionalidades.

2.4. Diagnóstico del problema

Del caso se desprenden los siguientes datos:

- El 2017 ha sido un año difícil para toda la banca peruana debido a un desastre natural. Cualquier acción que ayude a recuperar el ritmo de ventas será muy bien recibido. Es por ello que la nueva herramienta RTD podría incrementar las ventas de lo que resta del año.
- Interbank es el cuarto banco del sistema bancario peruano y espera mejorar sus ingresos mediante la venta de productos a potenciales y actuales clientes. Para lograrlo tiene que innovar en su proceso de campañas y entiende que la tecnología RTD sería su solución ideal.
- Interbank desea que la mayor cantidad de las ventas de productos se realicen a través de canales digitales con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, ya que los canales presenciales elevan el costo de la adquisición del cliente.

Después de analizar en detalle podemos concluir que el problema principal es poder continuar la línea de crecimiento y diferenciarse de los otros bancos, sobre todo de los otros tres grandes.

2.5. Planteamiento de solución

El caso es claro y ofrece tres proveedores para iniciar el proyecto. Otra alternativa podría ser no iniciar el proyecto debido al alto costo de la herramienta y al riesgo de ser el primer banco en el país en implementar la novedosa tecnología RTD.

Esta son las principales ventajas y desventajas por alternativa:

2.5.1. Optimus

Era el proveedor que había trabajado con Juan y Mariana en el Banco del Este. Su solución no incluía un sistema cloud que facilitara las conexiones a canales digitales.

Ventajas

- El equipo que trabajaría en Interbank sería el mismo que desarrolló RTD en Banco del Este de Argentina.
- Atalanta cuenta con 10 años en el mercado.
- Segunda empresa tecnológica de mayor facturación en Interbank.

Desventajas

- No tiene capacidad de detectar los eventos de navegación a nivel Web o mobile.
- Los consultores trabajarían de manera remota.

2.5.2. MatrixData

Los sistemas de este proveedor se llamaban: Trinity y Spiderweb, una on-premise y otra cloud.

Ventajas

- Spiderweb se integra a nivel de browser y App para la identificación de eventos.
- Spiderweb tiene más de 20 años en el mercado.
- Equipo de consultores internacionales con experiencia.

Desventajas

- Ninguna experiencia implementando la tecnología RTD en la región.
- Riesgo de continuidad de Spiderweb si alianza estratégica entre MatrizData y DB Analytics se acaba.
- Los consultores trabajarían de manera remota.
- Solución más costosa.

2.5.3. Sepia

Este proveedor había tenido una experiencia reciente con Interbank en el proyecto de campañas masivas. Su solución RTD incluía un sistema on-premise y cloud.

Ventajas

- Integración a nivel browser y App para la identificación de eventos.
- Consultores locales con experiencia en A-RTD.

Desventajas

- Consultores locales con ninguna experiencia en C-RTD.
- Herramienta C-RTD tiene menos de 3 años en el mercado.

2.5.4. No lanzar proyecto

Ventajas

- No desembolsar una elevada suma de dinero.
- No existe riesgo reputacional de que las cosas salgan mal al no ser el primer banco en salir con esta nueva tecnología.

Desventajas

- Tiempo de investigación desperdiciado.
- Costo de oportunidad de ser el primer banco en ofrecer este servicio.
- Efectividad de campañas de ventas sin mejora.

Para Juan no es una alternativa no lanzar el proyecto porque vino especialmente desde Argentina para implementarlo.

2.6. ¿Qué hizo Interbank?

El banco tenía la intención de comenzar el proyecto lo más pronto posible. Era la segunda vez que entablaba comunicación con proveedores para adquirir una herramienta de comunicaciones en tiempo real. Si bien todos los proveedores eran conocidos por Interbank, el principal criterio que primó en la decisión estuvo basado en la facilidad de integración con los sistemas del banco y, por ende, un menor tiempo que tomaría desplegar la herramienta RTD. Es por ello que tal criterio representa el 40% de la

decisión. El costo era en este caso el criterio con menor peso ya que se esperaba que los beneficios sean muy superiores al costo.

MatrixData y Sepia permitían una integración más sencilla para los canales digitales, y siendo la venta digital una de las principales estrategias dentro del banco, la elección se centró en estos dos proveedores. Sin embargo, ningún proveedor era capaz de desplegar la solución con una campaña en diciembre

Sepia fundamentaba que su solución tendría mejor potencial que cualquier otra porque previamente Interbank había adquirido e instalado una solución de este proveedor, la cual se enfocaba en automatizar las campañas masivas mensuales; por lo que conectarla a sus herramientas RTD otorgaba una mejor gestión de campañas tanto masivas como en tiempo real. Sin embargo, Juan López determinó no continuar con las licencias de la herramienta de campañas masivas ya que el esfuerzo de utilizarla era mayor que no utilizarla.

Finalmente, Juan optó por contratar la solución de Sepia por encima de la de MatrixData, principalmente por la experiencia que Sepia tenía implementando su herramienta RTD en el Perú. En el Anexo 8 se pueden ver los pesos y criterios para los tres proveedores.

CONCLUSIONES

Si bien Interbank basó su decisión en una serie de criterios, estos pueden variar dependiendo de la valoración que realice el estudiante en su análisis, no existiendo una respuesta correcta para el caso en concreto. Sin embargo, es importante recordar las siguientes conclusiones:

- Una herramienta nueva trae una serie de riesgos relacionados por los potenciales fallos y las diversas actualizaciones sobre todo en aquellas que tienen poco tiempo en el mercado.
- Si los consultores locales no conocen su herramienta o no tienen experiencia en la implementación, habrá siempre una curva de aprendizaje que prolongará el tiempo del proyecto.
- No toda implementación depende de las funcionalidades de la herramienta contratada, sino también cómo se integra a los demás sistemas tecnológicos del cliente.
- El equipo debe estar preparado para la continuidad del proyecto, ya que en algún momento el proveedor terminará de realizar desarrollos y será el cliente quien debe asumir la administración de las herramientas.
- El principal objetivo de una empresa dentro de un proyecto es generar mayores beneficios en el menor tiempo posible.
- Es importante también conocer que no sirve de nada adquirir una herramienta que no sea sencilla de administrar; es decir, la interfaz debe ser de fácil comprensión para que el cliente pueda utilizarla y no lo vea como un obstáculo en su operativa.
- El contrato debe incluir las penalidades en caso de incumplimiento en la implementación y los indicadores de los niveles de servicio durante y post proyecto.
- Las horas de capacitación y asesoría del proveedor post proyecto deben ser definidos en el contrato.

REFERENCIAS

- Brown, T. (June 2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 84-92. Recuperado de http://5a5f89b8e10a225a44accbed124c38c4f7a3066210c073e7d55.r9.cf1.rackcdn.com/files/pdfs/IDEO_HBR_DT_08.pdf
- Cáritas del Perú. (2017). *Informe de Atención de Emergencia 2017. Convenio entre Cáritas del Perú y el Banco de Crédito del Perú*. Recuperado de: http://www.caritas.org.pe/documentos/sistematizacion_BCP.pdf
- Carranza, G. (24 de julio de 2017). Interbank: “Es un momento fascinante para los servicios financieros”. *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/interbank-momento-fascinante-servicios-financieros-444515>
- Great Place To Work [GPTW]. (2017). *Las Mejores Empresas de América Latina: más de 500 colaboradores*. Recuperado de: <http://www.greatplacetowork-ca.com/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-america-latina/las-mejores-empresas-para-trabajar-de-america-latina-mas-de-500-colaboradores>
- Guillén, J. (22 de marzo de 2017). El Niño costero y su impacto en la economía peruana. *Conexión Esan*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/22/nino-costero-impacto-economia-peruana/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2017 (Informe técnico N° 02 – Mayo 2017)*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf
- Interbank. (6 de junio de 2017). El mejor banco para trabajar en Perú [mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://interbank.pe/blog/mi-vida-profesional/el-mejor-banco-para-trabajar-en-peru>
- Interbank. (2018). *Reporte de Sostenibilidad 2017*. Recuperado de: <https://interbank.pe/documents/20182/2263274/reporte-de-sostenibilidad-2017.pdf/8e86f4a4-f8fd-4145-8475-00861ff7a189>

Intercorp. (2018). Recuperado de <https://intercorp.com.pe/#intro>

Mangalindan, J. (30 de julio de 2012). Amazon's recommendation secret. *Fortune*. Recuperado de: <http://fortune.com/2012/07/30/amazons-recommendation-secret/>

Sharcklett, M. (17 de abril de 2015). Surge in real-time big data and IoT analytics is changing corporate thinking. *TechRepublic*. Recuperado de: <https://www.techrepublic.com/article/surge-in-real-time-big-data-and-iot-analytics-is-changing-corporate-thinking/>

Superintendente de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones [SBS]. (2009). *Resolución S.B.S. N° 14353-2009*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/sf_csf/RES_14353-2009.doc

Superintendente de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones [SBS]. (2016). *Boletín Informativo Mensual*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Superintendente de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones [SBS]. (2017). *Evolución del Sistema Financiero a junio de 2017*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Junio/SF-2103-jn2017.PDF>

ANEXOS

Anexo. 8. Matriz de evaluación de proveedores

Pesos	Criterios	Optimus			MatrixData			Sepia			Puntuación		
		Pros	Contras	Puntos	Pros	Contras	Puntos	Pros	Contras	Puntos	Optimus	MatrixData	Sepia
10%	Experiencia proveedor en RTD	Experiencia en Argentina con RTD		3		Nula experiencia en la región	1	Experiencia en Perú con RTD		3.5	0.3	0.1	0.35
20%	Madurez herramienta RTD	Atalanta tiene 10 años en el mercado		3	Spiderweb más de 20 años en el mercado	Riesgo de continuidad de Spiderweb si alianza estratégica entre MatrixData y DB Analytics se acaba	2.5		C-RTD tiene menos de 3 años en el mercado	2	0.6	0.5	0.4
40%	Integración con sistemas Interbank		No tiene capacidad de detectar los eventos de navegación a nivel Web o mobile	1	Spiderweb se integra a nivel de browser y App para la identificación de eventos		5	C-RTD se integra a nivel browser y App para la identificación de eventos		5	0.4	2	2
20%	Servicios de consultoría	Equipo que desarrolló RTD en Banco del Este	Consultores trabajando de manera remota	4	Equipo de consultores internacionales	Consultores trabajando de manera remota	3	Consultores locales con experiencia en A-RTD	Nula experiencia en C-RTD	2.5	0.8	0.6	0.5
10%	Costos	\$ 632 mil		4		\$ 813 mil	2		\$ 686 mil	3	0.4	0.2	0.3
100%											2.50	3.40	3.55

Puntuación: De 1 (deficiente) al 5 (sobresaliente)

Fuente: elaboración propia