



UNIVERSIDAD  
DE LA REPUBLICA  
URUGUAY



UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION

TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO

# Los nuevos canales en servicios financieros y su desarrollo en nuestro país.



REALIZADO POR: Juan Martín Bauzá, Ruben Pellicer, Matías Veiga

TUTOR: Cr. Pablo Rey

COORDINADOR: Cr. Roberto De Luca

Montevideo, Uruguay - Febrero 2011

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Pablo Rey por los materiales brindados y por su constante apoyo y colaboración durante todo nuestro trabajo.

A nuestras familias, novias y amigos por su apoyo incondicional a lo largo de nuestra carrera.

También agradecemos a quienes contribuyeron en nuestra investigación contestando la encuesta y a los entrevistados, quienes muy gentilmente nos recibieron para la realización del trabajo de campo.

RESUMEN (ABSTRACT)

En los últimos años, como consecuencia de los avances tecnológicos y las dinámicas del mercado, han surgido nuevas formas de ofrecer servicios financieros a los clientes, las cuales aumentan los desafíos en la gestión comercial y operativa de las instituciones financieras. Estos avances permiten llegar a los clientes de forma más eficaz y eficiente, a partir de la ampliación de los servicios ofrecidos y fortaleciendo la posición de las empresas en el mercado a través de la fidelización de sus clientes.

Este aspecto de la gestión bancaria se ha vuelto cada vez más importante dado que se debe compatibilizar la propuesta de valor ofrecida al cliente con la rentabilidad de la institución. Esto se puede lograr a partir de una correcta definición del mix de canales a desarrollar en función de los objetivos estratégicos del Banco, así como de las características propias de los segmentos de clientes de la institución.

El desarrollo actual y proyectado de los canales de atención bancaria en el país está directamente relacionado con la forma en que cada institución define y gestiona su modelo de atención de clientes. En función de las investigaciones realizadas, considerando la estrategia, los procesos, las tecnologías utilizadas y la información con la que se cuenta para la toma de decisiones sobre la gestión de sus canales, la plaza financiera uruguaya se encuentra en un estado de madurez intermedio. Sin embargo, se espera que en el corto plazo, las instituciones pongan foco en el desarrollo de los canales, aumentando las capacidades actuales de los mismos, incorporando nuevos, incentivando su uso en función del tipo de cliente, y adoptando nuevos procesos de gestión para obtener los mayores resultados.

INDICE

1	INTRODUCCION .....	7
1.1	PRESENTACION, ALCANCE y FUNDAMENTOS DE NUESTRO TRABAJO .....	7
1.2	OBJETIVOS Y TRABAJO REALIZADO .....	8
1.3	METODOLOGÍA .....	9
2	ANTECEDENTES Y TENDENCIAS.....	10
2.1	MODELO TRADICIONAL DE LOS BANCOS .....	10
2.2	TENDENCIAS Y DESAFÍOS.....	11
2.2.1	<i>Sector financiero</i> .....	11
2.2.2	<i>Canales de servicios financieros</i> .....	19
2.3	RESUMEN DEL CAPÍTULO.....	22
3	LOS CANALES DE SERVICIOS FINANCIEROS.....	23
3.1	DESARROLLO DE LOS CANALES DE SERVICIOS FINANCIEROS .....	23
3.1.1	<i>Nuevo modelo de sucursal</i> .....	23
3.1.2	<i>Terminales de autogestión y cajeros automáticos</i> .....	29
3.1.3	<i>Socios de negocio</i> .....	31
3.1.4	<i>Call center</i> .....	33
3.1.5	<i>Internet banking</i> .....	35
3.1.6	<i>Mobile banking</i> .....	38
3.1.7	<i>Web 2.0</i> .....	40
3.2	COMPARATIVO DE CANALES.....	45

---

3.3	RESUMEN DEL CAPITULO.....	47
4	METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE CANALES.....	48
4.1	IMPORTANCIA DEL PROCESO.....	48
4.2	DESARROLLO DEL PROCESO.....	48
4.2.1	<i>Primera etapa: análisis de la situación actual del negocio.....</i>	<i>50</i>
4.2.2	<i>Segunda etapa: definición de requerimientos, evaluación y selección del canal.....</i>	<i>58</i>
4.2.3	<i>Tercera etapa: desarrollo de la solución.....</i>	<i>60</i>
4.2.4	<i>Cuarta etapa: “puesta en marcha”, migración y monitoreo. ....</i>	<i>61</i>
4.3	RESUMEN DEL CAPITULO.....	64
5	MODELO DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE CANALES.....	65
5.1	CONCEPTO Y UTILIDAD DEL MODELO DE MADUREZ .....	65
5.2	DESARROLLO DEL MODELO DE MADUREZ .....	65
5.2.1	<i>Estadio 1: inmadurez.....</i>	<i>66</i>
5.2.2	<i>Estadio 2: en desarrollo .....</i>	<i>67</i>
5.2.3	<i>Estadio 3: avanzado .....</i>	<i>69</i>
5.2.4	<i>Estadio 4: mejor práctica.....</i>	<i>70</i>
5.3	RESUMEN DEL CAPITULO.....	72
6	TRABAJO DE CAMPO – DESARROLLO EN URUGUAY .....	73
6.1	OBJETIVOS y METODOLOGÍA UTILIZADA.....	73
6.2	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.....	74
6.2.1	<i>Características del sector financiero uruguayo.....</i>	<i>75</i>

---

6.2.2	<i>Canales de servicios financieros</i> .....	77
6.2.3	<i>Evaluación de la madurez</i> .....	94
6.2.4	<i>Tendencias en Uruguay</i> .....	95
6.3	RESUMEN DEL CAPITULO.....	99
7	CONCLUSIONES .....	100
8	BIBLIOGRAFÍA.....	103
9	ANEXOS.....	105

## CUADROS

CUADRO 3.1-1 .....	41
CUADRO 3.1-2 .....	41
CUADRO 3.1-3 .....	42
CUADRO 3.2-1 .....	46
CUADRO 4.2-1 .....	52
CUADRO 6.2-1 .....	79
CUADRO 6.2-2 .....	84
CUADRO 6.2-3 .....	91
CUADRO 6.2-4 .....	97

## ESQUEMAS

ESQUEMA 2.2-1 .....	12
ESQUEMA 2.2-2 .....	20
ESQUEMA 3.1-1 .....	23
ESQUEMA 4.2-1 .....	50
ESQUEMA 4.2-2 .....	61
ESQUEMA 4.2-3 .....	62
ESQUEMA 4.2-4 .....	63
ESQUEMA 6.2-1 .....	77

## GRÁFICOS

GRÁFICO 3.1-1 .....	36
GRÁFICO 3.1-2 .....	36
GRÁFICO 4.2-1 .....	53
GRÁFICO 4.2-2 .....	54
GRÁFICO 4.2-3 .....	63
GRÁFICO 6.2-1 .....	78
GRÁFICO 6.2-2 .....	79
GRÁFICO 6.2-3 .....	83
GRÁFICO 6.2-4 .....	84
GRÁFICO 6.2-5 .....	87
GRÁFICO 6.2-6 .....	90
GRÁFICO 6.2-7 .....	91
GRÁFICO 6.2-8 .....	93
GRÁFICO 6.2-9 .....	98

## 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1 PRESENTACIÓN, ALCANCE y FUNDAMENTOS DE NUESTRO TRABAJO

Las instituciones financieras se enfrentan hoy a una importante competencia que busca constantemente estar “cada vez más cerca del cliente”. Cada vez más difícil diferenciarse de los competidores por el producto en sí mismo, ya que un producto puede ser rápidamente imitado, por lo que la fidelidad del cliente generalmente se obtiene a través del servicio que se le presta. Según el ex Gerente de Estrategia del Banco Santander, 2/3 de los clientes que cambian de banco, lo hacen por su disconformidad con el servicio recibido.

Los bancos se encuentran en la actualidad enfocando sus esfuerzos en implementar nuevos canales de atención al cliente. Por lo tanto, en este trabajo investigaremos características, ventajas y desventajas de los nuevos canales de servicios financieros, así como también las transformaciones en los canales tradicionales que han surgido en los últimos años, principalmente como consecuencia de las nuevas necesidades y exigencias de los consumidores.

Dado que la tendencia es hacia una atención multi-canal de los clientes, creemos que es de gran utilidad para las instituciones financieras disponer de una metodología adecuada para gestionar los mismos. En este sentido, nuestra investigación también apuntará a proponer herramientas que contribuyan a la gestión estratégica de los canales por las instituciones financieras.

Asimismo, consideramos que no existen trabajos monográficos acerca de la gestión de los nuevos canales de servicios financieros en el Uruguay, por lo que sería conveniente tratar este tema con un mayor nivel de profundidad, dado la importancia que tiene en la economía las instituciones financieras.

## 1.2 OBJETIVOS Y TRABAJO REALIZADO

En base a lo mencionado anteriormente, el presente trabajo tiene como objetivos:

- Estudiar la situación actual y las tendencias en Uruguay con respecto al desarrollo y uso de los diferentes canales de atención bancaria.
- Proponer un proceso que permita a las instituciones financieras contar con un marco metodológico para el desarrollo y gestión de canales bancarios.
- Proponer un modelo de madurez que le permita a las instituciones financieras contar con una guía para el desarrollo gradual de los canales, a partir de la ubicación en alguno de los estadios de madurez identificados.

Para lograr los objetivos planteados, en primer lugar analizamos la información disponible de manera de poder determinar los antecedentes y tendencias a nivel mundial del sector financiero como marco general, para luego investigar sobre el uso y desarrollo futuro de los canales en particular. Para cada canal, se analizaron las principales características, se plantearon ejemplos de su uso, así como sus principales ventajas y desventajas.

Una vez estudiados los canales de manera individual, y considerando el gran número de alternativas para la atención de clientes, sus necesidades y las diferentes funcionalidades ofrecidas, propusimos una metodología que resulta necesaria para que las instituciones puedan efectuar una adecuada gestión de los canales. Esta metodología permite gestionar los canales de manera integral para brindar a los clientes una atención multi-canal, adaptada a sus necesidades y exigencias, sin perder de vista los objetivos propios de la institución financiera.

Asimismo, elaboramos un modelo de madurez que le permite al banco analizar y visualizar el grado de desarrollo de los aspectos más preponderantes que integran la gestión de canales, y tener presente aquellos factores claves para avanzar en el grado de madurez de la gestión de los mismos.

A los efectos de validar y complementar el trabajo desarrollado, realizamos un trabajo de campo que consistió en la investigación sobre el desarrollo y uso de los canales en nuestro país, así como en la forma en que se gestionan por parte de las instituciones financieras.

Finalmente, elaboramos nuestras conclusiones contemplando los objetivos planteados.

### 1.3 METODOLOGÍA

La primera instancia de nuestro trabajo consistió en la recolección de información a través de la revisión de documentación del tema tratado. Investigamos libros, publicaciones, páginas web, materiales de prensa, así como también seminarios y charlas dictadas por expertos en el tema. Todo esto con el objetivo de obtener una comprensión de los conceptos teóricos que estarán involucrados en el trabajo y así poder elaborar el marco de referencia que utilizamos como principal insumo para la realización de nuestros modelos teóricos y trabajo de campo.

La segunda instancia consistió, en base a los estudios realizados anteriormente, en la confección de los siguientes modelos teóricos: metodología para la gestión de canales y modelo de madurez de la gestión de canales.

La tercera instancia de este trabajo constituyó, en primer lugar, en investigaciones sobre la información disponible de los servicios ofrecidos en los bancos de plaza. En segundo lugar, realizamos entrevistas con referentes del tema en varios bancos de plaza a efectos de recabar información sobre el desarrollo de los diferentes canales alternativos y sobre la gestión de los mismos. Finalmente, realizamos una encuesta con clientes bancarios de manera de considerar las opiniones y preferencias de los usuarios de los servicios.

En la instancia final se procedió a determinar nuestras conclusiones en base al trabajo mencionado anteriormente.

El método utilizado para las referencias bibliográficas fue el “método Harvard” que consiste en mencionar entre paréntesis el autor y año de la obra citada especificando el resto de la información en la bibliografía. Esto contempla las sugerencias recibidas por la cátedra de “Metodología de la Investigación”.

## 2 ANTECEDENTES Y TENDENCIAS

En línea con nuestros objetivos, en el presente capítulo analizaremos los antecedentes de los canales de servicios financieros, que se traducen en el modelo tradicional de bancos, así como también las tendencias a nivel mundial en el sector financiero en sentido amplio y en el desarrollo de canales financieros.

### 2.1 MODELO TRADICIONAL DE LOS BANCOS

Tradicionalmente, casi la única función de los bancos era la captación de depósitos para su posterior colocación o préstamo, siendo la prestación de servicios una función poco significativa en relación a su actividad de intermediación. La gran mayoría de sus ingresos provenían de la diferencia en el margen de intermediación (captación – colocación).

Asimismo, la posibilidad de crecimiento de los bancos ha sido tradicionalmente a través del aumento en la cantidad de sucursales que un banco posee por lo que la interacción de los bancos con los clientes se ha desarrollado de forma mayoritaria a través de las redes de sucursales. Éstas se caracterizaban por ser de mármol, con grandes alturas, grandes mostradores, que buscaban reflejar “seguridad”, “respeto”, “solidez” y “seriedad”. Estas sucursales tenían, y tienen mayoritariamente, las siguientes características:

- Horario: el horario de trabajo habitual es de lunes a viernes de 13 a 17 horas, siendo el cliente quien se debe adaptar a los bancos, considerando las excepciones existentes.
- Personal: personas especializadas en las características de productos particulares, y no en productos integrales.
- Apariencia: proyecta una imagen de seguridad y solidez, aburrida, sin cambio en el diseño.
- Diseño del ambiente (Layout): divisiones y señalizadores dentro de las sucursales. El contacto humano es predominantemente relacionado con un servicio en particular.

Con los cambios en las necesidades de los clientes y la mayor competitividad e integración de los mercados, los márgenes de intermediación mencionados se han reducido cada vez más. Esto ha provocado, junto con la necesidad de los bancos de asumir menores riesgos, orientarse hacia la prestación de servicios a través de la implementación de nuevos canales que complementen la atención en la sucursal.

## 2.2 TENDENCIAS Y DESAFÍOS

### 2.2.1 Sector financiero

El modelo tradicional de los bancos se encuentra en una etapa de muchos cambios. Las necesidades y expectativas de los clientes cambian tan rápido como el panorama competitivo. Esto provoca que las instituciones financieras se tengan que adaptar a las necesidades de los mercados.

Una investigación realizada por el Deloitte Center for Banking Solutions en los Estados Unidos (Deloitte Center for Banking Solutions, 2008) ha identificado seis dinámicas en el mercado financiero, en donde la convergencia de las mismas ha creado el punto de inflexión que los bancos deberán enfrentar hoy en la evolución de los canales de servicios financieros. A continuación se detallan las mismas:

1. Ingresos generados por la sucursal se han vuelto más desafiantes.
2. El procesamiento de transacciones y la atención al cliente se están volviendo progresivamente más independiente del canal “sucursales”.
3. Los aspectos demográficos de los consumidores están cambiando, haciendo que la generación “Y” (nacidos entre 1982 y 1995) y grupos étnicos sean vitalmente importantes.
4. Nuevas tecnologías están adquiriendo una adopción extendida, permitiendo que la administración de la relación con el cliente se convierta en un canal independiente.
5. Cambios en el entorno regulatorio están alterando el campo de juego.
6. Los bancos deben prepararse para solapar dinámicas competitivas en servicios financieros minoristas.

Si bien dicho estudio releva principalmente las tendencias en el sector financiero en los Estados Unidos, dado que este país es una de las principales potencias mundiales en materia de servicios financieros y que lo que sucede en dicho país se extiende y tiene un impacto en todo el resto del mundo, entendemos que estas tendencias reflejan lo que está pasando y pasará, con menor o mayor tiempo, en los distintos países, dentro de los cuales se incluye el nuestro.

A su vez, estudios de Deloitte indican (2008) que los cambios en la banca se han centrado en cuatro aspectos claves. Como se expone a continuación, estos cuatro aspectos están alineados con las seis tendencias mencionadas anteriormente:

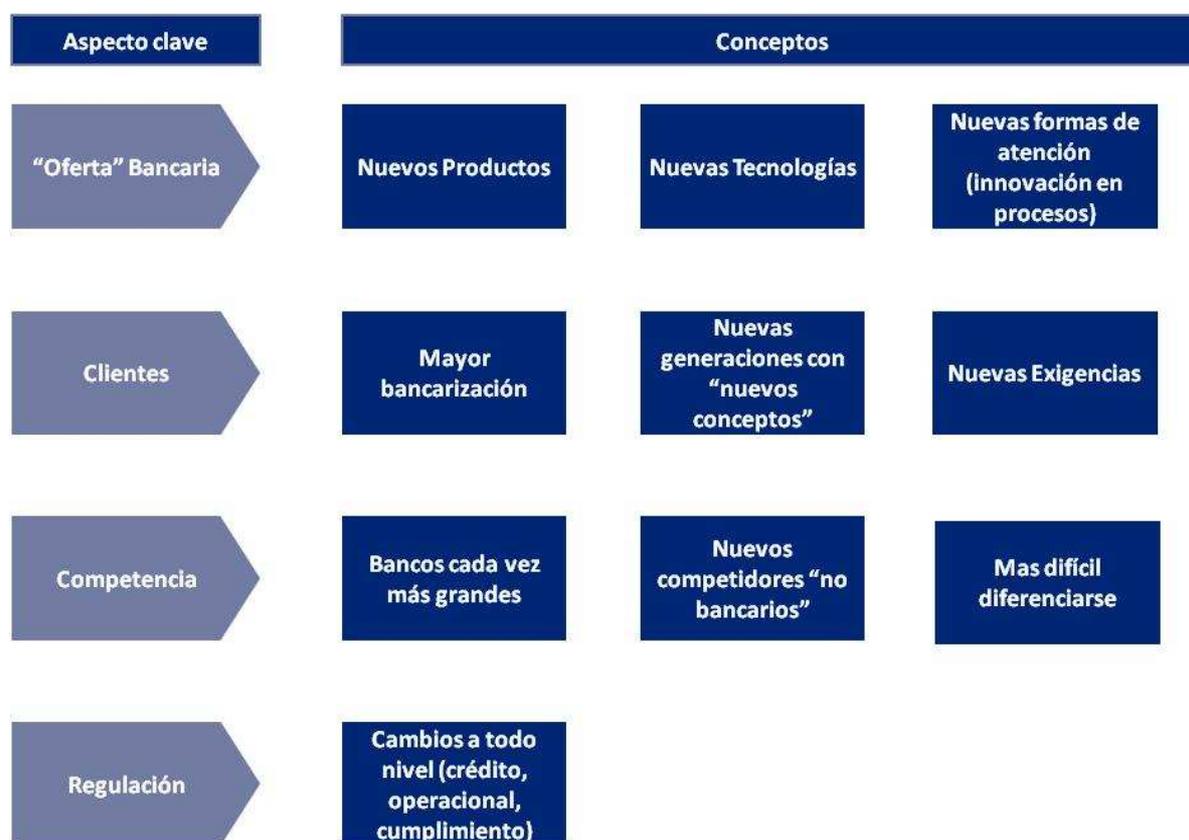
“Oferta” bancaria: los nuevos productos y las nuevas tecnologías no son sostenibles por si solas como ventaja competitiva. Es necesario crear nuevas formas de atención al cliente. A estos efectos, resulta necesario la innovación en nuevos procesos. Dentro de este aspecto podemos agrupar las tendencias N° 1, 2 y 4 mencionadas anteriormente.

Clientes: en este aspecto, han surgido cambios como mayor bancarización y surgimiento de nuevas generaciones con nuevos conceptos. En este aspecto encontramos la tendencia N° 3.

Competencia: Existen bancos cada vez más grandes y han aparecido nuevos competidores “no bancarios”. La tendencia N° 6 se ubica dentro de este aspecto.

Regulación: han existido varios cambios (y continuarán) en aspectos operacionales, de crédito, de cumplimiento, entre otros. La tendencia N° 5 se agrupa dentro de este aspecto.

Esquema 2.2-1



### “Oferta” Bancaria

Según estudios realizados por Deloitte en los Estados Unidos (Deloitte Center for Bankig Solution, 2008), los ingresos generados por la sucursal se han vuelto más desafiante (tendencia N° 1). En EEUU, mientras el crecimiento dentro de las sucursales existentes continúa siendo fuerte, éste no es el caso en todas las sucursales nuevas. El crecimiento fuera del marco existente del banco es desequilibrado y un tanto débil. Desde el año 2000 al 2006, los depósitos bancarios de EEUU crecieron un 61%, mientras el número de sucursales creció únicamente un 11%. Dado que los depósitos crecieron en un porcentaje mayor al crecimiento del número de sucursales, lógicamente, los ingresos por sucursal aumentaron – impulsando la presión en los distintos bancos de abrir una mayor cantidad de sucursales. Aunque EEUU es el único país industrializado que ha aumentado el número de sucursales en forma significativa por millón de residentes desde el año 2001, aún sigue detrás de muchos países en sucursales per cápita. A pesar de esta diferencia, la era de aumento de sucursales en forma rápida puede llegar a finalizar pronto, dado que de las sucursales abiertas en el año 2001, 60% aún no han llegado a un nivel de punto de equilibrio de depósitos.

Asimismo, esta investigación establece que se está volviendo cada vez más costosa la adquisición de sucursales existentes. Como consecuencia natural de la corriente continua de adquisiciones en la última década, sugieren que el número de ventas de bancos minoristas está disminuyendo. Por lo tanto, aumenta el costo de adquirir una unidad adicional de capacidad en términos de sucursales. Además, la calidad de redes de sucursales más pequeñas es muy variable, con muchos bancos nuevos de la comunidad de alto crecimiento, siendo no más que oficinas de producción de préstamos hipotecarios que son financiados por bases de depósitos de tasa alta. De esta manera, presentan una libreta de negocios poco atractiva para la expansión de una red tradicional de sucursales y la adquisición de clientes categorizados como “esenciales”.

Una segunda tendencia identificada en la investigación realizada por el “Deloitte Center for Banking Solutions” (2008) es que el procesamiento de transacciones y la atención al cliente se están volviendo progresivamente más independiente del canal “sucursales” (tendencia N° 2).

Este estudio menciona que por décadas, la mayoría de las personas han visitado la sucursal para la aprobación de créditos, para efectuar transacciones, conocer los productos y servicios que se ofrecen y por atención al cliente. Sin embargo, la mayoría de los procedimientos de aprobación de créditos han sido retirados de la red de sucursales hace más de una década. Hoy en día, muchas de las transacciones principales que una vez fueron efectuadas en una sucursal se están moviendo hacia formas electrónicas o están siendo capturadas en otro lugar. Aunque este fenómeno ha comenzado hacia un tiempo atrás, su velocidad se está acelerando rápidamente. Actualmente, la captura remota de depósitos, un servicio que permite al usuario escanear cheques y transmitir imágenes escaneadas y/o datos ACH a un banco para su envío y compensación, ya está demostrando su potencial para reducir en forma significativa el volumen de pagos procesados en las sucursales. En el año 2007, más de 3.8

billón de ítems, con un valor mayor a USD 7.6 trillones, fueron manejados por captura remota de depósitos en EEUU, con los volúmenes de crecimiento esperados, éste será cuatro veces mayor este año 2011, dado que el número de usuarios de captura remota de depósitos se está incrementando dramáticamente. Aunque lo anterior representa una porción pequeña del total de cheques que son manejados dentro de todo el mercado financiero, el uso de captura remota de depósitos se ha expandido en forma significativa, con muchos de los bancos más grandes desarrollando cajeros automáticos con capacidad de captura remota de depósitos. Ahora que la captura remota de depósito puede ser efectuado mediante un scanner común, su crecimiento continuará a acelerarse, particularmente como una facilidad para clientes no solo corporativos, sino también de PYMES. Algunos bancos están probando la factibilidad de la utilización de cámaras de celulares para efectuar la captura remota de depósitos, pero esto es recién un comienzo.

Además de sus varias ventajas para el cliente, la captura remota de depósitos puede beneficiar también a quien ofrece el servicio, los bancos. Particularmente a los bancos de la comunidad, les permite la expansión más allá de su lugar geográfico actual y de reducir el número de personal de tiempo completo asignado al manejo de transacciones efectuadas en la sucursal. Por ejemplo, el 46% de los bancos esperan ofrecer la captura remota de depósitos a sus clientes de PYMES en los próximos 12-18 meses, de acuerdo a una encuesta reciente efectuada por "Independent Banker".

Finalmente, una tercer tendencia identificada por el "Deloitte Center for Banking Solutions" (2008) es que las nuevas tecnologías están adquiriendo una adopción extendida, permitiendo que la administración de la relación con el cliente se convierta en un canal independiente (tendencia N° 4).

Según este estudio, la banca por Internet ha recibido la mayor cobertura en la última década, sin embargo, la adopción de nuevas tecnologías puede influir profundamente en la distribución de los servicios bancarios minoristas. Un área de impacto podría ser que la telefonía celular se vuelve más sofisticada y, por lo tanto, más capaz de manejar aplicaciones y servicios más avanzados. La banca vía el teléfono celular es atractiva para los consumidores por diversos motivos. Los consumidores tal vez no sepan la ubicación más cercana de una sucursal, o tal vez, ni siquiera adonde se encuentran sus tarjetas de débito o crédito, pero siempre tendrán a su teléfono celular cerca de ellos. Los teléfonos celulares también pueden servir como un vehículo eficiente para efectuar pagos sin contacto en transferencias "persona a persona", proporcionando mayores protocolos de seguridad y guardando información minuciosa de preferencia. Esto se cumple eficientemente mediante un aparato existente, sin la necesidad de cargar una tarjeta inteligente adicional. Varias plataformas de software para celulares y otros aparatos, permiten que los consumidores utilicen la Web mediante sus aparatos en mano tan fácilmente como lo hacen a través de sus computadoras. Es de prever que esto estimulará una demanda rápida por servicios de banca vía celular en la próxima década.

Asimismo, esta investigación establece que otros desarrollos tecnológicos están preparados para afectar la distribución de servicios de banca minorista. Por ejemplo, el crecimiento de la penetración de Internet por banda ancha y el uso más extendido de cámaras Web de menor costo y mayor calidad, permitirán a los bancos utilizar Web 2.0 u otras herramientas colaborativas para llegar a los clientes en sus casas, oficinas, en las sucursales y en los cajeros automáticos. Esta capacidad proporciona a los bancos alternativas frescas para la interacción con el cliente, tales como conferencias por video o recorrida conjunta para apoyar las consultas dinámicas en ubicaciones convenientes. Por ejemplo, un banco Australiano tiene una red de protocolo de voz por Internet con suficiente ancho de banda para manejar un flujo de videos para que gerentes, oficiales de cuenta y agentes de seguros remotos puedan aconsejar y atender a los clientes a distancia.

Adicionalmente, el uso creciente de la mensajería instantánea como una herramienta de negocio, el uso extendido de sitios web de redes sociales y el aumento en la aceptación por parte del cliente de quioscos autoservicio probablemente influencien las preferencias del cliente por canales de distribución de servicios bancarios en el futuro. Mejoras dramáticas en la seguridad y autenticación se están dirigiendo hacia las preocupaciones de aquellos clientes que hasta ahora se han resistido al uso de tecnologías móviles o de la banca por Internet.

Asimismo, este estudio menciona que el avance tecnológico también proporciona el medio para que los bancos operen en forma más eficiente y a menor costo. Avances en las capacidades de red y computación para el "cliente ligero" le permite a los bancos utilizar diferentes configuraciones de TI en las sucursales y en oficinas remotas, por lo tanto, reduciendo el costo y la complejidad por punto de venta, mientras que se ofrecen mayores funcionalidades para el personal y para el cliente. Otros desarrollos, como la identificación de frecuencia de radio, que puede ser utilizado para proporcionar mayor seguridad y mejor gestión del riesgo, están permitiendo a los bancos acceder rápidamente a la información del cliente. Enfoques basados en la Web, tales como asistencia en línea, pueden permitirles a los bancos proporcionar asistencia "persona-a-persona" más productivamente que el personal en una sucursal, permitiéndoles el empleo de principales técnicas para el exterior a un costo mucho menor por interacción. Finalmente, el crecimiento en fuentes de conocimiento conjunto y herramientas probablemente permitan a los bancos una mejor comercialización y una mejor respuesta a sus potenciales clientes, adaptado por canal de distribución.

## Clientes

Según la investigación realizada por "Deloitte Center for Banking Solutions" (2008), los aspectos demográficos de los consumidores están cambiando, haciendo que la generación "Y" y grupos étnicos sean vitalmente importantes (tendencia N° 3).

En EEUU, con más 75 millones, el segmento de clientes de la generación "Y" (nacidos entre 1982 y 1995) viene detrás de aquellos nacidos en los 70's, siendo éstos 80 millones. Además, la generación "Y" está posicionado para ser la generación más rica en la historia, con un

ingreso colectivo esperado a crecer en unos USD 3.5 trillones en los próximos 10 años. Aún así, investigaciones efectuadas por parte del “Deloitte Center for Banking Solutions” (2008) y “Harris Interactive” han revelado que los miembros de la Generación “Y” tienen características individuales que los hacen una especie diferente de cliente de banco, requiriendo que el banco utilice diferentes estrategias con respecto a los canales de distribución, de modo de atraerlos y retenerlos.

El sentido práctico y la agilidad en las operaciones es una de las características más importantes. La generación “Y” prefiere una banca asequible y accesible, aparenta más propenso que otras generaciones a considerar opciones de otras instituciones, sobretodo en cuanto a tasas, conveniencia, y capacidades en línea. Contratantes más jóvenes (tanto la generación “Y” como la generación “X”) tienen mayor probabilidad de cambiar de institución por tasas más bajas, ubicaciones y horarios más convenientes, y la posibilidad de efectuar mayor actividad en línea.

Otra característica de los consumidores de la generación “Y”, es que ellos visualizan a la tecnología como una forma de vida, como parte de sí mismos. Al mismo tiempo, valoran la interacción directa con personas para algunos tipos de transacciones bancarias, tales como respuestas a consultas, resolución de problemas, y la apertura de una cuenta. También les gusta hacer su investigación propia antes de tomar una decisión de compra, pero consultan a familiares y a amigos para apoyar sus conclusiones, una tendencia reforzada por su participación en sitios Web de redes sociales.

Estas características sugieren que los consumidores de la generación “Y” están bien conectados, compradores de canales múltiples, que tienen expectativas altas respecto a la conveniencia, información y el servicio. Para atraerlos y retenerlos, los bancos deben ofrecer canales que son fáciles de navegar, que proveen una experiencia del cliente consistente, e integrados sin problemas.

### Competencia

De acuerdo al estudio realizado por “Deloitte Center for Banking Solutions” (2008), los bancos deben prepararse para solapar dinámicas competitivas en servicios financieros minoristas (tendencia N° 6).

Según lo investigado, en EEUU, la banca minorista ofrece una herramienta de mayores ganancias, rentabilidad más estable, y una estructura de la industria más fragmentada que muchos otros tipos de negocios. Mientras la escala es importante a nivel del micro-mercado o en líneas de productos seleccionados, los recién llegados a veces pueden lograr volúmenes necesarios para ser competitivos sin tener la principal cuota de mercado. Como resultado, compañías de servicios financieros no bancarios están entrando en mayor cantidad en el área de banca minorista y PYMES, compitiendo por clientes y sus saldos.

Con la puerta competitiva continuamente entreabierta, los bancos existentes están constantemente amenazados. Muchas industrias han elegido entrar entre los servicios bancarios incluyendo, pero no limitando, firmas de corredores de bolsa minoristas, compañías de seguros de vida, compañías de seguro de propiedades y de accidentes y riesgos diversos, compañías de seguro médico, y compañías de comercio electrónico. Los bancos deben estar alerta y planificando para lo inevitable, múltiples participantes nuevos no-bancarios que entran por varios motivos. En principio, la erosión de transacciones realizadas en la sucursal puede disminuir significativamente la ventaja natural que han tenido los bancos minoristas por décadas para desafiar la invasión de nuevos participantes en la industria financiera. En segundo lugar, varias compañías no-bancarias tienen una cultura de venta más fuerte, clasificaciones más altas de aprobación de la atención al cliente, y un valor de la marca más formidable que la que tienen muchos bancos de EEUU. En tercer lugar, cada tipo de competidor no-bancario les ofrece a los clientes una propuesta de valor individual que puede incluir, por ejemplo, un conjunto de productos de seguros, depósitos o cajas de ahorro, todas las compras en una sola institución financiera, ubicaciones convenientes de locales, o productos innovadores tales como pagos móviles. Finalmente, algunas entidades no-bancarias tales como minoristas en línea o firmas de búsqueda pueden traer enfoques y una serie de economías que envuelven y que pueden abrumar las economías tradicionales de “los sistemas viejos de pagos por la banca minorista”, haciendo que los bancos sean un poco más que vendedores de un servicio básico bancario de bajo costo dentro de los paradigmas de consumo emergentes.

### Regulación

Según la investigación realizada por “Deloitte Center for Banking Solutions” (2008), los cambios en el entorno regulatorio están alterando el campo de juego (tendencia N° 5).

En los Estados Unidos muchos cambios regulatorios recientes fueron diseñados para fomentar la innovación y realzar la eficiencia en el sistema de pagos. En ese país, podemos encontrar el decreto de la compensación de cheques para el siglo 21, por ejemplo, que ha allanado el camino para la captura remota de depósitos, el cual demuestra potencial para desplazar a una porción grande de transacciones realizadas en la sucursal. Mientras este decreto, a la fecha, ha tenido el mayor impacto sobre la distribución de servicios de banca minorista, otras tendencias regulatorias también serán importantes en moldear los canales del futuro. Dentro de esto se incluye una “mayor política” de buena voluntad para el consumidor. En la banca minorista europea y en negocios de seguros e inversiones minoristas estadounidenses, este movimiento para proveer mayor protección e información para consumidores comienza a influenciar la banca minorista estadounidense. Estipulaciones asociadas con el incremento en la buena voluntad a menudo incluyen mayor transparencia de precios y tasas, requerimientos más estrictos para proveer a los clientes con información en tiempo real para que puedan tomar decisiones más informadas (tales como si una comisión por falta de fondos será cobrada en una transacción o no), y la habilidad de producir una pista de auditoría que demuestra que el banco actuó de acuerdo con los mejores intereses del

cliente, lo cual es similar a los requerimientos impuestos sobre las industrias de seguros y de valores.

La implementación de Basilea II en EEUU se ha enfocado principalmente en la adecuación de capital, este desarrollo probablemente llevará a precios diferenciales por productos y canales como resultado de estrategias explícitas para atraer a determinados segmentos de clientes. Adicionalmente, la infraestructura creada por los bancos para cumplir con Basilea II proporcionará a los bancos minoristas con un entendimiento enriquecido de sus libretas de negocios y el comportamiento de sus clientes.

Con respecto a la seguridad reforzada y normas de privacidad, los requerimientos son un tanto más estrictos que en otras áreas, lo harán más costoso y complicado para compartir información respecto de un cliente a través de entidades legales. También exigirán formas más complejas y costosas de identificación y de administración de acceso, tanto para los clientes como para el personal del banco. Presiones constantes por parte de normativas de prevención y control del lavado de activos seguirán haciendo que los procesos de apertura de cuentas y de transferencia de dinero sean complejos y tediosos.

Una encuesta realizada recientemente encontró que el costo de cumplir con normativas de realzamiento de la seguridad y privacidad en los bancos más grandes de EEUU ha crecido desde el 2.8% del ingreso neto de los bancos en el año 2002 al 3.7% para el año 2006. Estos cambios regulatorios incrementan el costo y complejidad de bancos existentes y abren la cancha para competidores no tradicionales (Deloitte, 2008).

### 2.2.2 Canales de servicios financieros

Como consecuencia de los cambios ocurridos en el sector financiero mencionados anteriormente, los canales de servicios financieros han ido evolucionando con el paso de los años.

El desarrollo de nuevas tecnologías y aplicaciones han permitido trasladar parte del procesamiento de transacciones que antes se realizaba en las sucursales a nuevos canales de servicios financieros. Asimismo, se ha comenzado a gestionar las relaciones con los clientes en forma independiente de las sucursales. Dada esta situación, es que el rol de éstas se encuentra en un proceso de varios cambios:

- Del enfoque transaccional se está trasladando al comercial, es decir a un enfoque de ventas, donde lo fundamental en cada contacto “cara a cara” con el cliente sea la venta de un nuevo producto.
- Del enfoque reactivo está pasando al proactivo, en donde las necesidades de los clientes se detecten antes de que estos las manifiesten
- De un enfoque “lejano” se está cambiando a un enfoque de “cercanía” y modernidad, donde cada uno de los clientes se sienta a gusto y cómodo con su banco.

De todas formas, hoy en día los clientes a su vez requieren tener una amplia gama de canales con los que contactarse o ser contactados con su banco. La clave del éxito para los bancos es satisfacer este requerimiento con estrategias y procesos alineados e integrados.

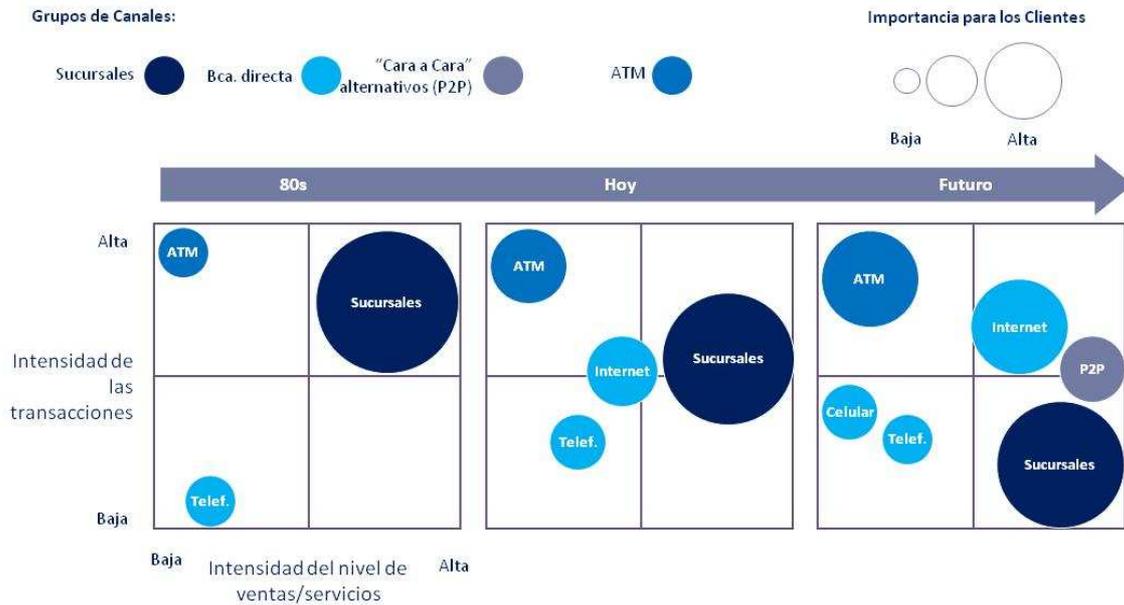
Según estudio de Deloitte en Estados Unidos (Deloitte & Consumer Bankers Association), solo el 19% de las personas encuestadas se pueden categorizar como leales con su banco, mientras que el resto son propensos a cambiar de banco. La razón por la cual los clientes son leales a su banco es por el servicio diferenciador.

A continuación se presenta un esquema con la evolución y tendencia de los canales de servicios financieros (Deloitte LLP, 2009)<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Adaptado a los canales analizados en esta investigación.

**Esquema 2.2-2**



Como se puede apreciar en este esquema, a pesar de las tendencias en el uso de los canales alternativos (internet, celular, cajeros automáticos, etc.), se desprende del esquema que el cliente continuará asignándole una importancia fundamental a la sucursal bancaria, en particular para todos aquellos momentos claves (comprar un producto, solucionar un problema, realizar un reclamo, etc.). Según el estudio realizado por "Deloitte Center for Banking Solutions" (2008), en la próxima década la sucursal continuará siendo el principal canal pero tomarán importancia los otros canales alternativos para vender los productos y para prestar servicios.

Asimismo, si bien las sucursales continuará siendo el principal canal de servicios financieros, los modelos tradicionales de éstas se encuentran en un proceso de evolución, tendiendo a convertirse en sucursales más automatizadas y con un enfoque de diseño similar al que se busca en las tiendas de la industria de consumo minorista ("retail").

Como se observan en el esquema, si bien las transacciones realizadas en las sucursales están disminuyendo, el cliente igualmente seguirá valorando el contacto "cara a cara" en el proceso de venta y en la prestación de servicios. Debido a esto, es que están surgiendo nuevos canales de interacción "cara a cara" con el cliente. Según el estudio realizado por "Deloitte Center for Banking Solution" (2008), principalmente son tres los nuevos canales "cara a cara" que están surgiendo de forma importante: fuerza de venta ambulante, red de agentes/corredores, y tiendas minoristas para segmentos con difícil acceso a los servicios financieros.

Asimismo, según este estudio, las estadísticas muestran que las terminales de autoservicio (ATM) y los canales de banca directa son los que tendrán mayor crecimiento en los años siguientes. Los canales clasificados como de banca directa incluyen, entre otros, call center, banca móvil (Mobile banking) e internet banking.

Por lo tanto, las tendencias marcan que en el futuro las necesidades y preferencias de los clientes causaran que todos estos canales de servicios financieros estén integrados y sean interdependientes, generando una interacción fluida con el cliente, sin importar el medio por el cual se realice dicha interacción. Los bancos mantendrán a las sucursales como una parte vital de este nuevo equilibrio, pero las sucursales van a tener un aspecto muy diferente y jugará un rol muy distinto en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

### 2.3 RESUMEN DEL CAPÍTULO

El modelo tradicional de los bancos se encuentra en una etapa de muchos cambios. Estudios realizados por Deloitte indican que los cambios en el sector financiero se han centrado en 4 grandes aspectos: oferta bancaria, clientes, competencia y regulación.

Desde el punto de vista de la oferta bancaria, se destaca que los ingresos generados por la sucursal se han vuelto más desafiantes y que se está volviendo cada vez más costosa la adquisición de nuevas sucursales. Asimismo, se establece que el procesamiento de transacciones y la atención al cliente se están volviendo progresivamente más independientes del canal “sucursales” y que las nuevas tecnologías están adquiriendo una adopción extendida.

Con relación a los clientes, los aspectos demográficos de los consumidores están cambiando, haciendo que la generación “Y” y grupos étnicos sean vitalmente importantes.

En lo que respecta a la competencia, compañías de servicios financieros no bancarios están entrando en mayor cantidad en el área de banca minorista y PYMES, compitiendo con los bancos por clientes y sus saldos.

Con respecto a la regulación, fueron diseñados para fomentar la innovación y realzar la eficiencia en el sistema de pagos. Asimismo, están surgiendo cambios normativos para proveer mayor protección e información para consumidores.

Las estadísticas muestran que los canales de banca directa son los que tendrán mayor crecimiento en los años venideros. Estos son los cajeros automáticos (ATM), Call center, banca móvil (Mobile banking) e internet banking que son los que analizaremos en el próximo capítulo junto con la sucursal.

En el futuro las necesidades y preferencias de los clientes causaran que todos estos canales de servicios financieros estén integrados y sean interdependientes, generando una interacción fluida con el cliente, sin importar el medio por el cual se realice dicha interacción. Los bancos mantendrán a las sucursales como una parte vital de este nuevo equilibrio, pero las sucursales van a tener un aspecto muy diferente y jugará un rol muy distinto en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

### 3 LOS CANALES DE SERVICIOS FINANCIEROS

Una vez analizada las tendencias e identificados los principales canales alternativos de servicios financieros que se están desarrollando en la actualidad y continuarán en el futuro; en el presente capítulo vamos a definir cada uno de estos canales, analizando sus características e identificando sus principales ventajas y desventajas.

#### 3.1 DESARROLLO DE LOS CANALES DE SERVICIOS FINANCIEROS

En el esquema detallado a continuación, se presentan los principales canales alternativos de servicios financieros y se muestra como cada uno de estos canales interactúan con el cliente, buscando la atención multi-canal mencionada.

Esquema 3.1-1



##### 3.1.1 Nuevo modelo de sucursal

Desde hace varios años estamos percibiendo al proceso de modificación de las sucursales bancarias. Desde las sucursales de mármol, con grandes alturas, grandes mostradores, que buscaban reflejar “seguridad”, “respeto”, “solidez” y “seriedad”, a sucursales más amigables y cercanas al cliente, más funcionales y económicas.

Los nuevos canales emergentes, combinados con una disminución de las transacciones por sucursal están impulsando la evolución de la “nueva generación” de sucursales bancarias. Esta nueva generación traerá aparejado cambios en la imagen de las sucursales, permitiendo así ofrecer propuestas de valor diferenciado.

Los bancos están creando nuevos modelos de sucursales para cambiar la forma de relacionarse con sus clientes. Transparencia, cercanía, innovación y dinamismo, son los nuevos conceptos que se manejan al diseñar los nuevos modelos de sucursal.

A nivel mundial y de la región, este cambio se ha profundizado apuntando a adoptar el modelo de manejo de los canales del sector de Consumo Masivo.

En la industria del consumo masivo, se destaca la gestión de los canales como clave para el éxito del negocio. Se busca generar “una experiencia” al momento de visitar un local comercial, buscando que el cliente entre porque quiere y se sienta a gusto. El cliente permanece una cantidad de tiempo dentro de un local y cuanto más tiempo está, mayores son las posibilidades de que compre. Se “enfrenta” además a un equipo de personas motivadas y con permanente foco en la venta cruzada. La disposición de los productos también está orientada al objetivo de promover la venta.

En definitiva, las sucursales deben ser vistas como el comercio o el destino de los clientes, y de esta manera deben ser diseñadas con el fin de satisfacer las necesidades de cada segmento de clientes.

#### Ejemplos de nuevos modelos de sucursales

Algunas tendencias en los nuevos modelos de sucursales son las siguientes:

- Replicar modelo de las “grandes superficies”, supermercados o tiendas en la que los clientes pueden pasear y disfrutar.
- Replicar el modelo de un “Café”, un lugar donde el cliente puede disfrutar de un café mientras investiga los últimos productos que ha lanzado el banco o esperar a ser atendido.
- Enfoque Mixto: mezclar ambos enfoques transformando la sucursal en un centro cultural y de negocios.

A continuación se presentan ejemplos sobre los nuevos modelos de sucursales mencionados anteriormente:

#### Modelo Retail: Jyske Bank (Jyskebank)

Jyske Bank de Dinamarca ha invertido millones de euros en redefinir su concepto de negocio, funciona como una librería, como una tienda y claro está como un banco.

Ha remodelado 119 sucursales aumentando significativamente el flujo de clientes que entran a la sucursal. Asimismo, ha desarrollado un nuevo concepto de producto presentado físicamente en cajas y los clientes pueden estructurar los paquetes de acuerdo a sus necesidades.



#### Modelo Café: ING Bank (ING Bank)

ING Bank ha diseñado una experiencia diferente para el cliente: las sucursales ING Direct Café.

Los clientes de ING pueden hacer sus trámites en el banco mientras toma un café o utilizan los servicios de Internet (wi-fi). ING busca transmitir a sus clientes valores como flexibilidad, cercanía, dinamismo, modernidad.



### Modelo Retail y Café: Deutsche Bank (Deutsche Bank)

Este Banco en Alemania ha definido su nuevo modelo de dependencias en donde mezcla escritorios, cajeros automáticos y muebles con toallas y otros productos con la marca “Deutsche Bank”.

Algunas sucursales poseen guarderías para los hijos de sus clientes, cafetería y oficinas privadas para negocios con clientes o entre clientes.



### Modelo Banca Comunitaria: Caja Navarra (Cincodías)

La Caja Navarra de España busca convertir sus dependencias en centros de la comunidad en los que se pueden desarrollar diferentes actividades culturales como por ejemplo: leer libros o escuchar un concierto. Buscan así que el cliente se sienta más cómodo y genere un mayor “consumo”.

Caja Navarra ha abierto alrededor de 30 sucursales con este enfoque e informa que ha aumentado más de un 50% su volumen de negocio.



### Modelo Mixto: Umpqua Bank (Umpqua Bank)

Este Banco de Estados Unidos ha convertido sus dependencias en un lugar atractivo para visitar. Sus nuevas sucursales ofrecen pantallas plasmáticas interactivas para buscar información, mesas para computadores, tiendas de libros, revistas y CDs para escuchar música.



Si bien estos son solamente algunos ejemplos de nuevos modelos de sucursales, lo que buscamos fue exponer diferentes variantes que explican los diseños de las sucursales en el futuro. Lógicamente, estos modelos presentan tanto ventajas como desventajas que se detallan a continuación.

#### Principales ventajas

- Mayor probabilidad de venta (“up - selling” y “cross - selling”): dado el diseño y ambiente amigable y funcional del nuevo modelo de sucursal, el cliente permanece una cantidad de tiempo mayor dentro de un local, por lo tanto, mayores son las posibilidades de que compre. Se “enfrenta” además a un equipo de personas motivadas y con permanente foco en la venta cruzada. La disposición de los productos también está orientada al objetivo de promover la venta.
- Mayor satisfacción de las necesidades del cliente: los nuevos modelos “retail” de sucursales se adaptan de mejor manera a las necesidades y requerimientos de los clientes. A estos efectos, disponen de horarios más extendidos; poseen un equipo de gente en la sucursal que se visualice como un grupo de asesores bancarios “universales” con formación de vendedores, que se focalicen en satisfacer las necesidades del cliente más que en tender a vender otro producto relacionado; se realizan diseños atractivos, ambientes con alto componente humano, buscando lograr una sensación de cercanía del banco con el cliente. En definitiva, se busca que el cliente entre a la sucursal no como una tarea que “hay que hacer” sino como una actividad placentera, en la que el cliente se sienta a gusto y así aumentar su satisfacción con su banco. Esto genera que se tiendan relaciones de largo plazo con el cliente.

### Principales desventajas

- Alto costo de servir: se requieren altos costos de inversión (activos fijos, etc.) en abrir nuevas sucursales. Asimismo, una dificultad que presenta este nuevo modelo de sucursal para los bancos con grandes redes de sucursales es que esta “nueva generación” es una transformación que requiere tiempo, un cuidadoso seguimiento y grandes desembolsos de dinero.
- Bajo acceso al mercado: la cobertura geográfica que alcanza este canal es bajo y, a su vez, no se logra el acceso de todos diferentes segmentos de mercado.

### 3.1.2 Terminales de autogestión y cajeros automáticos

Los cajeros automáticos y ATM por su sigla en inglés (Automated Teller Machine), son aparatos de telecomunicación computarizados que permiten al cliente de una institución bancaria realizar transacciones financieras en un espacio público sin la necesidad de personal.

En sus inicios, los cajeros estaban situados en el exterior o en el interior de las sucursales bancarias pero el incremento de la competencia bancaria ha obligado a las entidades a localizar y apuntar a nuevos nichos de mercado como grandes superficies, aeropuertos, universidades, etc. que permiten a los clientes efectuar operaciones en régimen de autoservicio, permitiendo no solamente dispensar efectivo sino que mediante una terminal conectado al ordenador central o regional, desempeña muchas de las operaciones que tenían lugar en la ventanilla del banco. Esta revisión estratégica obedece, entre otras, a las siguientes causas: irrupción de nuevos y poderosos competidores, descenso continuo de los precios, estrechamiento de los márgenes de rentabilidad y debilitamiento de las barreras de entrada.

Los cajeros automáticos fueron los primeros elementos computarizados de acceso remoto al banco que dispusieron los clientes. Hasta hace poco tiempo, se empleaban exclusivamente para expedir dinero y facilitar información de saldos y movimientos de cuentas asociadas a la tarjeta. Pero ahora, muchos de ellos permiten realizar operaciones avanzadas como carga de tarjetas telefónicas, compra de entradas para espectáculos, transferencias y traspasos de cuentas, entre otras acciones, las cuales dependen de cada banco y existe una variedad que va desde los que simplemente facilitan efectivo hasta los que aceptan depósitos y cambian divisas (OCDE, 1989). Todos estos avances e innovaciones han posibilitado realizar numerosas operaciones gracias a una simple tarjeta de plástico, lo que hace bien poco era todavía impensable.

#### Principales ventajas

- Acceso a los clientes: permitir que los clientes tengan acceso directo durante las veinticuatro horas del día, los trescientos sesenta y cinco días del año.
- Comodidad: el cliente no tiene la necesidad de trasladarse a la sucursal, pudiendo realizar transacciones financieras desde cualquier punto.
- Traslado de transacciones: descargo de trabajo realizado en las sucursales, sobre todo en las cuestiones enojosas de las esperas para realizar transacciones u obtener información.

#### Principales desventajas

- Mayor inseguridad: aumentan los riesgos de robo de los cajeros automáticos (seguridad física) y de los clientes, mayor riesgo de vulnerabilidad del secreto e integridad de las operaciones financieras y de la identidad del cliente, entre otros.

- Pocos productos: se puede ofrecer una cantidad limitada de productos y servicios.
- Contacto distante: el contacto con el cliente es impersonal y únicamente para la venta o utilización del producto o servicio, por lo que el término de las relaciones es únicamente transaccional.
- Bajo nivel de soporte y respuesta: como mencionáramos anteriormente, dado que la relación es básicamente de forma transaccional, la capacidad para brindar información adicional al cliente es muy limitada y la profundidad de las respuestas a reclamos es baja.
- Elevado costo de las máquinas y de su funcionamiento.

### 3.1.3 Socios de negocio

Como mencionáramos en el punto 2.2.2 y de acuerdo al estudio realizado por Deloitte (2008), principalmente son tres los mecanismos de interacción “cara a cara” que están surgiendo de forma importante en el mercado. De estos tres, dos se pueden clasificar dentro de este nuevo canal llamado “socios de negocios”. A continuación se detallan los mismos:

#### 3.1.3.1 Red de agentes/distribuidores

Esta forma de interacción “cara a cara” consiste en realizar ventas o prestar servicios a través del uso de las redes existentes de distribuidores o agentes instalados en el mercado. Esto permite utilizar y aprovechar los contactos y las relaciones que tienen estos agentes o distribuidores con sus clientes para ofrecer productos y servicios a éstos. Asimismo, permite a los clientes del banco consolidar sus servicios financieros. Esto último permite al banco obtener mayor información sobre los clientes, lo que brinda al banco la oportunidad de realizar ventas cruzadas.

Como ejemplo de la utilización de estos mecanismos, en los Estados Unidos se puede observar la existencia de grandes aseguradoras, distribuidores y otros agentes financieros que tienen una amplia red de distribución que compite con las redes de sucursales de las instituciones financieras más importantes de dicho país. Asimismo, estas compañías tienen marcas muy conocidas y respetadas en el mercado, mayores habilidades de ventas y prestación de servicios, y mayor experiencia en asociarse con otras entidades para prestar servicios acorde a las necesidades financieras de los clientes.

#### 3.1.3.2 Tiendas minoristas

Este mecanismo de interacción “cara a cara” busca ofrecer productos financieros a través de grandes tiendas minoristas, como pueden ser supermercados. Principalmente, tiene como público objetivo las personas que tienen difícil acceso a las sucursales de los bancos y que confían en las tiendas minoristas para la adquisición de sus productos y servicios.

La gran ventaja para los bancos es que permite interactuar con otros clientes, que principalmente no tiene acceso a una sucursal, aprovechando la gran red de tiendas minoristas, sus marcas y sus relaciones con los clientes.

#### Principales ventajas

- Mayor acceso al mercado: las redes de negocios de las entidades minoristas (distribuidores, supermercados, etc.) permiten ampliar la cobertura geográfica de la oferta de sus productos y servicios y acceder a la mayoría de los diferentes segmentos de mercado, sin excluir a aquellos que tienen difícil acceso a una sucursal.

- Relaciones más duraderas: el contacto cara a cara con el cliente permite crear un vínculo más a largo plazo y una mayor frecuencia en el contacto con el cliente.
- Aumento de oportunidades de ventas: dado que se tiene un contacto cara a cara con los clientes y que se obtiene una mayor información sobre éstos, las oportunidades de realizar mayores ventas de un mismo producto (up selling) y venta de otros productos distintos (cross selling) aumentan.
- Mejor atención del cliente: el cliente tiene la posibilidad de interactuar a través de este canal sin la obligación de realizar una compra, pudiendo realizar consultas y reclamos y obtener una respuesta rápida y relativamente profunda.

#### Principales desventajas

- Limitada oferta de productos: el rango de productos ofrecidos a través de agentes, distribuidores o tiendas minoristas es limitado y sencillo.
- Mala atención: se corre el riesgo que los socios de negocios no presten un adecuado servicio, causando una mala imagen para el banco.

### 3.1.4 Call center

Los Call Centers fueron concebidos basados en un modelo de negocios que buscaba derivar las consultas de los clientes a canales más económicos y reducir el tiempo de cada llamada con el objetivo de disminuir los costos y el personal de la atención. La cantidad y la duración de las llamadas, eran los indicadores claves del desempeño de los Call Centers, no la calidad de la respuesta. La eficiencia operacional era el objetivo y no la real satisfacción del cliente, la retención o la venta cruzada.

Con el tiempo y la incorporación de nuevas tecnologías, se fueron agregando otras responsabilidades a los Call Centers: retención de los clientes, venta cruzada, telemarketing, seguimiento de campañas masivas, respuestas de la banca por Internet, etc. Todo esto ha ido aumentando el rol del Call Center (Deloitte Consulting LLP, 2006).

El Call Center “se diseña como soporte parcial o integral de la relación con el cliente. El centro de atención telefónica surge con el fin de satisfacer determinados aspectos de la relación con el cliente de forma aislada: promociones, información y consulta, reclamaciones, cobro, recepción de incidencias, entre otros. El objetivo es la propia capacidad de prestar el servicio de atención al cliente a través del teléfono con unos niveles de calidad óptimo” (Soluziona). Por lo general, los Call Center cuentan con gran cantidad de personal, con procesos bastante estandarizados debido al tipo de tareas, que son generalmente la recepción de llamados telefónicos de los clientes así como también la llamada a clientes en diferentes campañas que el banco pueda realizar. Un Call center debe proveer al banco los elementos necesarios para, con un servicio centralizado vía telefónica, establezca relaciones de mutuo beneficio con sus clientes.

Los operadores del call center deben tener la capacidad de asesorar y atender cualquier inquietud de los usuarios, así como también deben tener facilidad de comunicación, capacidad de trabajo en equipo, tener una voz agradable y demostrar estabilidad emocional, por lo que es frecuente que esta función se encuentre tercerizada.

Debido al desarrollo de nuevas tecnologías, cada vez es mayor la implementación de nuevos y mejores portales de voz e información, favoreciendo de esta manera la integración de todos los canales comunicacionales del consumidor. Algunas herramientas para esto son, por ejemplo, el CTI (Computer Telephony Integration) que integra los sistemas utilizados con el teléfono para luego poder llevar una adecuada gestión de los mismos.

A su vez, se puede contar con un sistema de respuesta interactiva de voz (IVR – “Interactive Voice Response”) que permite automatizar una gran cantidad de operaciones sin la intervención de un operador. En otras ocasiones, se puede implementar un grabador de llamadas, que muchas veces también graba las pantallas de los agentes.

### Principales ventajas

- Mayor acceso para el cliente: este canal permite aumentar las horas de atención y disposición del banco hacia el cliente, pudiendo funcionar las 24 horas del día los 365 días del año. Asimismo, permite una mayor cobertura geográfica de la atención al cliente.
- Mayor eficiencia: los costos operativos de interacción con el cliente se reducen, logrando una mayor eficiencia en la atención y servicio al cliente. Asimismo, se logra una mayor velocidad de atención al cliente.

### Principales desventajas

- Mala calidad de la respuesta: se corre el riesgo de que la calidad y la profundidad de la respuesta no sea adecuada. Es necesario que los procedimientos se encuentren estandarizados y el personal bien capacitado.
- Bajo nivel de soporte: no resulta muy útil para responder a consultas complejas.

### 3.1.5 Internet banking

La banca por Internet u online es un nuevo tipo de sistema de información que usa los recursos novedosos de Internet y la World Wide Web (WWW) para permitir a los consumidores efectuar operaciones financieras en el “espacio virtual”.

Este canal ofrece la posibilidad a los clientes de los bancos de acceder a productos y servicios bancarios desde su propio domicilio u otro lugar que deseen y obtener información en tiempo real de forma que puedan realizar cualquier tipo de operación de su banco. Este canal no solo se limita a informar, sino que permite que el cliente disponga de las mismas posibilidades de actuación que si estuviera sentado frente a su “oficial de cuenta”.

A través de este canal se ofrecen diferentes tipos de servicios a los clientes, por ejemplo, los siguientes:

- Consultas: proporciona información sobre saldos y movimientos de cuentas, tarjetas de crédito, bolsa de valores (mercado continuo), cartera comercial (riesgo en curso, estado domiciliaciones, efectos impagados), etc.,
- Búsquedas: permite todo tipo de condiciones de búsqueda y consolidación de la información establecida por el propio usuario, generando una amplia variedad de informes y balances con salida por pantalla y/o impresora para conciliaciones bancarias automáticas, acciones de cash management, interface con contabilidad y otras funciones establecidas por el propio usuario.
- Operaciones relacionadas con el pago y la cobranza de dinero: se pueden realizar compra de diversas operaciones, giros y transferencias en tiempo real. Asimismo, se pueden realizar pagos y cobros electrónicos que, a diferencia del modulo anterior, las operaciones se realizan en procesos batch, es decir, de forma masiva e incorporando sistemas de detección de errores. Además, se pueden efectuar pagos de nóminas, pago a proveedores, petición de cheques, cesión de recibos y efectos de cartera comercial, emisión de pagarés, emisión automática de cartas personalizadas de pago, preavisos, información sobre mercados de capitales y como absoluto factor diferencial del mencionado banco todo tipo de información extra contable para gestión de datos propios del cliente asociados a sus operaciones bancarias.

#### Principales ventajas

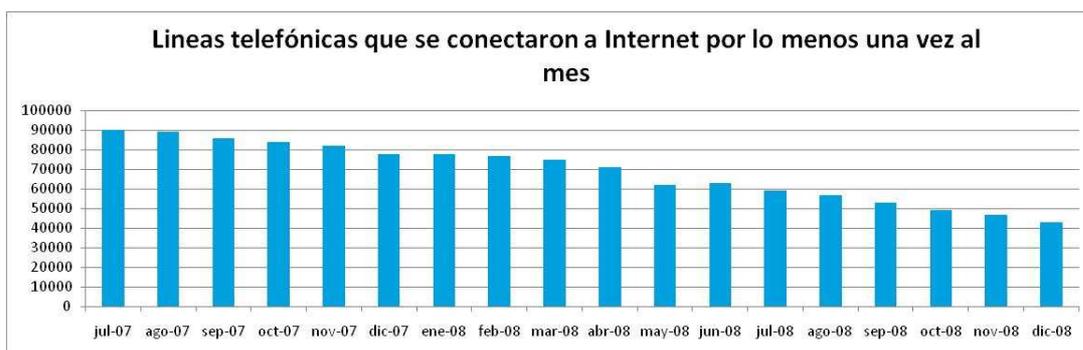
- Mayor acceso y llegada a los clientes: debido a que Internet es una herramienta muy difundida y muy utilizada, es posible tener acceso a mayor cantidad de personas, ya sea porque permite una mayor cobertura geográfica como porque permite llegar a la mayoría de los segmentos de mercado.

- Por ejemplo, en nuestro país el acceso a internet es cada vez mayor ya que cada vez más gente cuenta con acceso de “banda ancha”. En el gráfico que se expone a continuación se muestra dicha evolución:

Gráfico 3.1-1



Gráfico 3.1-2



(Instituto Nacional de Estadística)

- Mayor comodidad para el cliente y ahorro en tiempos: brinda la posibilidad de que el cliente realice sus cobros y pagos en el momento que crea más oportuno. A su vez, permite al cliente reducir los tiempos de las operaciones financieras y de la obtención de información. Por ejemplo, la banca por Internet permite conocer el extracto de una cuenta al instante siguiente de haber realizado una operación. Si fuera necesario recibir la información por el servicio de correos, se necesitaría un mínimo de tiempo de gestión de cinco días, mientras que de forma electrónica se puede conocer al segundo.
- Bajo costo de servir: permite el ahorro de costos fijos y costos de transacción, entre otros, logrando una mayor eficiencia en la interacción con el cliente.

### Principales desventajas

- Inseguridad: aumenta la inseguridad y la preocupación por parte del cliente por la violación de la información personal y confidencial de éste (virus, hackers, etc.).
- La ausencia de información sobre los productos y los servicios ofrecidos y la falta de educación y de habilidades de los usuarios puede hacer que este canal no sea utilizados por estos.
- Relaciones impersonales: la interacción con el cliente es de forma impersonal y generalmente el contacto es de forma transaccional.
- Bajo nivel de respuesta y soporte: si bien la velocidad de respuesta es rápida, este canal no permite atender a consultas complejas ni brindar respuestas en forma interactiva.

### 3.1.6 Mobile banking

La rápida introducción de los teléfonos móviles en los diferentes países del mundo, incluyendo Uruguay, y la oportunidad de comunicarse desde cualquier lugar ha convertido este canal de comunicación en un catalizador potencial de la bancarización. Los teléfonos móviles permiten un mayor acceso de los usuarios a los servicios financieros.

A nivel mundial, más de 3 mil millones de personas tienen teléfono celular, mientras que solamente mil millones poseen cuenta bancaria. En Uruguay, la situación es similar, ya que según el Reporte de Estabilidad Financiera del Banco Central del Uruguay, al 2008 había más de 3,5 millones de líneas celulares frente a 1,3 millones de clientes de cuentas de depósitos. En términos de la población, estamos frente a una cobertura del 105,2% de líneas celulares frente a una del 38,6% de clientes de productos pasivos (información cada 100 habitantes, considerándose en el caso de los bancos exclusivamente clientes residentes) (Banco Central del Uruguay).

La banca móvil permite al cliente, a través del propio celular, realizar una serie de transacciones bancarias tales como:

- Transferencias de cuentas
- Pagos
- Consulta de saldos
- Consulta de movimientos
- Solicitudes varias

Con respecto a las transacciones de pago por celular, éstas se pueden hacer de tres maneras diferentes, detalladas a continuación:

La alternativa "clásica" que consiste en el pago mediante SMS: el cliente envía un mensaje de texto a un número predefinido indicando determinadas características del servicio que está adquiriendo y el mismo es procesado. En función de las características y del monto puede o no recibir un mensaje requiriendo la autenticación con un PIN. En nuestro país contamos actualmente con este sistema de pago, ya sea con los servicios prestados por la tarjeta de crédito oca así como también el pago del estacionamiento municipal tarifado en Montevideo. (OCA)

Una segunda alternativa, variante de la anterior, es cuando el cliente le informa al comerciante el número de celular y el importe a debitar. El Comerciante ingresa en un "celular autorizador" o en su sistema y al cliente le aparece en su pantalla el importe a debitar y le pide un PIN. En este caso no se requieren celulares sofisticados y se minimizan los riesgos asociados a los SMS.

Por último, la alternativa más “novedosa” es el pago “sin contacto”: el cliente en lugar de pasar su tarjeta de crédito o de débito por un lector de banda magnética (o de chip), pasa su teléfono celular cerca de una lectora e ingresa su PIN, lo que sirve de medio de autenticación de la transacción.

Las alternativas 2 y 3 no han sido implementadas aún en nuestro país.

#### Principales ventajas

- Mayor acceso a los usuarios: como mencionáramos anteriormente, gran cantidad de la población mundial y del Uruguay disponen de teléfonos celulares, por lo que los bancos podrían ofrecer sus servicios financieros a mayor cantidad de personas.
- Reducción de costos: estas nuevas tecnologías permiten la reducción de costos a partir de la disminución en el manejo de efectivo y cheques.
- Mayor comodidad para los usuarios: simplemente utilizando su celular pueden acceder a realizar operaciones financieras, evitando la inconveniencia de traslados y de demoras en dichas operaciones.

#### Principales desventajas

- La falta de confianza y educación de los usuarios sobre el uso de este canal de servicio financiero puede motivar que no sea utilizado por los clientes.
- Inseguridad: existen mayores riesgos de vulnerar la confiabilidad y la integridad de la información.
- Baja oportunidad de lograr mayores ventas: la interacción impersonal que se da con el cliente por este canal no brinda mayores posibilidades para vender más cantidad del mismo producto (up-selling) ni de vender nuevos productos (cross-selling).

### 3.1.7 Web 2.0

A continuación se presenta las principales tecnologías sociales (Web 2.0) que existen en la actualidad:

- **Red Social:** se generan de forma espontánea en los grupos y su presencia busca lograr un clima de camaradería e identificación. Las “redes sociales” basadas en Internet permiten el flujo de la información de manera rápida y con altos niveles de calidad. (Forrester, 2006)
- **Motor de Búsqueda:** son sitios que permiten buscar información relevante para el usuario. (Forrester, 2006)
- **Foros:** son sitios que permiten dejar opiniones sobre los temas establecidos. (Forrester, 2006)
- **Blog (o weblogs o logs):** son espacios gratuitos en Internet para la escritura de las personas, que hacen anotaciones que quedan plasmadas de forma cronológica, como si tratara de un “diario”. En estos espacios de expresión y comunicación, el temático sobre la que escribe la gente es muy variado y aparecen cualquier tipo de conocimiento, ideas, pensamientos, argumentaciones, críticas u opiniones. (Forrester, 2006)
- **Mundo Virtual:** son “entornos” donde los humanos interactúan social y económicamente como iconos a través de un soporte lógico en un ciberespacio que se actúa como una metáfora del mundo real, pero sin las limitaciones físicas. Desde el punto de vista del negocio son de mucha utilidad para probar nuevos productos e ideas. (Forrester, 2006)
- **Transacción P2P:** son todos aquellos pagos que se realizan en línea utilizando nuevas tecnologías entre 2 personas individuales. (Forrester, 2006)

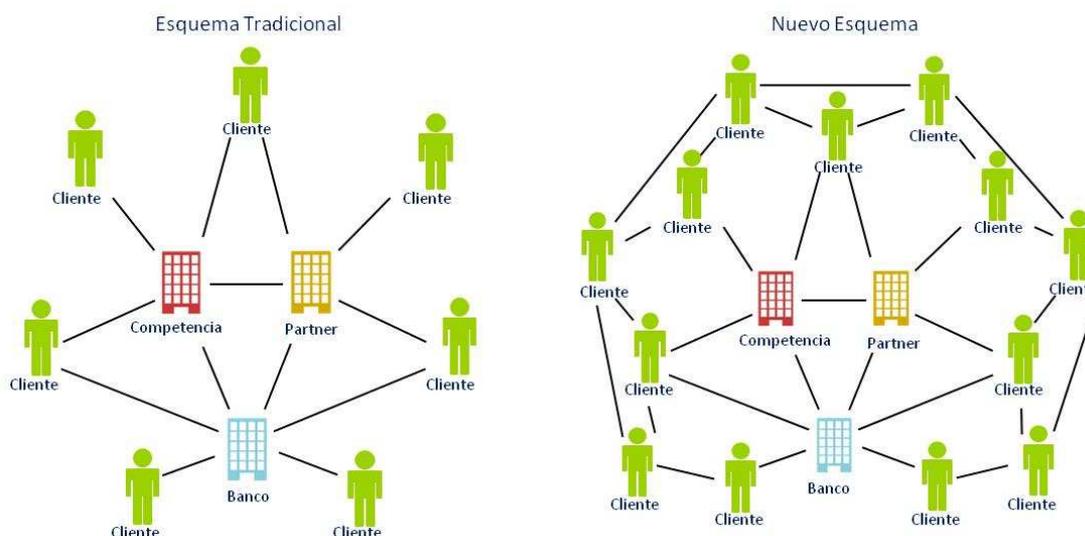
Al conjunto de las tecnologías sociales presentadas anteriormente se las conoce con el término Web 2.0. Este término hace referencia a la evolución de Internet, basada en una filosofía en la que los usuarios de los medios de comunicación no solo absorben su contenido sino que además son contribuyentes activos que ayudan a personalizar los medios en función de sus propios fines. Es a través de la Web 2.0 que se desarrollan redes sociales, blogs, etc. (Forrester, 2006)

Un sitio web 2.0 esta caracterizado por enfocarse a una comunidad de usuarios, fomentar la colaboración entre ellos y el intercambio de información entre los mismos.

Esta nueva generación Web 2.0, o conocido también como “Social Web” implica ciertos cambios en la forma de relacionamiento con los cliente. Los esquemas explicados abajo reflejan como en lo que llamamos “esquema anterior” hay un foco en la “relación individual” que está dada entre los propios bancos y entre el banco y los clientes únicamente. De esta manera queda limitado el panorama de los bancos a su “entorno cercano”.

En cambio, en el nuevo esquema, lo que se refleja es la búsqueda de nuevas posibilidades a partir de las relaciones de nuestros clientes existentes con sus contactos, extendiendo de esa manera nuestras relaciones. Como consecuencia de esto, los bancos pueden lograr un mejor entendimiento del cliente así como también de su entorno con la posibilidad de poder detectar las necesidades del mercado a tiempo. (Deloitte Touche Tohmatsu)

**Cuadro 3.1-1**



Hoy en día ya se encuentran desarrolladas varias de estas “iniciativas”, en el cuadro que se expone a continuación presentamos algunos ejemplos sobre estas tecnologías sociales y el impacto que han tenido alguna de ellas (Forrester, 2006):

**Cuadro 3.1-2**

Tecnología Social	Ejemplos	Impacto
Red Social	Facebook; Linked in	Cuentan con mas de 350 millones de usuarios en todo el mundo, y fue una de las de mayor crecimiento
Motor de Búsqueda	Google; Yahoo; MSN; AOL	El 40% del los usuarios de Gran Bretaña afirman que el primer lugar a donde van a la hora de elegir un producto financiero "on line" es a un motor de búsqueda.
Foros	The Motley Fool (US, UK); MoneySavingExpert (UK)	Mas del 9% de los europeos han utilizado este tipo de sitios.
Blogs	Consumerist.com (US); Times Online Money; Weblog (UK)	El 10% de los americanos leen blogs regularmente.
Mundo Virtual	Second Life - Wells Fargo y ING	Tiene 4.000.000 de participantes en todo el mundo es una de las comunidades con mayor tasa de crecimiento en la Web y enseña a los jóvenes a organizar su dinero.
Transacción P2P:	Zopa (UK); Prosper (US)	Zopa tiene mas de 72.000 usuarios en Gran Bretaña.

A su vez, también existen casos de éxito en la implementación y uso de estas tecnologías sociales en función de los objetivos perseguidos por cada una (Forrester, 2006):

**Cuadro 3.1-3**

Objetivo Alcanzado	"Tecnología Social" utilizada	Caso de éxito
Conseguir nuevos clientes	Foros	Varias entidades financieras realizan promociones a partir de los comentarios de sus clientes
Publicar comentarios del mercado	Redes Sociales	Fidelity (US); PIMCO (US); Scottish Life's BeeHive (UK)
Comunicarse directamente con clientes	Foros, blogs, chats	Online chats - Nationwide (UK)
Monitorear las actitudes de los clientes	Foros, blogs	Nielsen BuzzMetrics monitorea los postings de sus propios productos así como también los de sus competidores
Alcanzar segmentos específicos del mercado	Blogs, Redes Sociales	BNP Paribas(FR) y Wells Fargo's (US) utilizando Blogs
Crear nuevo producto de inversión	Transacciones P2P	Nuevas alternativas de otorgamiento de créditos

Pasamos ahora a desarrollar con mayor detalle las que nosotros consideramos de mayor uso en Uruguay dentro las redes sociales más conocidas y utilizadas mundialmente las cuales que creemos que son de mayor aplicabilidad para las instituciones financieras:



En esta red se puede hacer que tu "perfil" resuma tu experiencia y logros. A partir de esto se puede contactar a los clientes y así comenzar a expandir tu alcance. Lo innovador de esta red, es que la red del usuario no solo está formada por sus contactos, sino que también por los contactos de sus contactos y la gente que conoce. Por lo tanto se llega de esta forma a un gran número de profesionales y expertos cualificados.

LinkedIn tiene más de 75 millones de usuarios en más de 200 países y territorios en todo el mundo, incorporándose un nuevo usuario cada segundo. Esta red social cuenta con ejecutivos de todas las empresas Fortune 500 entre sus usuarios. (Linkedin)



Twitter es una red de información de tiempo real motorizada por gente alrededor del mundo que permite compartir y descubrir lo que está pasando en este momento.

Twitter pregunta "Qué pasa?" y hace que la respuesta se propague a través del mundo a millones, inmediatamente.

Esta red es importante para los bancos ya que permite conectar a los bancos con sus clientes de manera significativa en el momento adecuado.

Las instituciones financieras pueden mantenerse conectados a sus clientes. Twitter puede ser utilizado para compartir rápidamente información con personas interesadas en el banco, obtener información y retroalimentación sobre el mercado, construir relaciones con clientes, socios y otras personas involucradas. Los clientes pueden usar Twitter para contar sus experiencias con el banco (o alguien más) - si han tenido una gran decepción, o grata experiencia, ideas de productos, o saber acerca de grandes ofertas. (Twitter)



Originalmente era un sitio para estudiantes de la Universidad Harvard, pero actualmente está abierto a cualquier persona que tenga una cuenta de correo electrónico. Los usuarios pueden participar en una o más redes sociales, en relación con su situación académica, su lugar de trabajo o región geográfica. La fortaleza de la red social Facebook radica en los 500 millones de usuarios que ha creado, basada en conexiones de gente real.

La misma se aplica también en los negocios ya que estas conectan personas a bajo costo, lo que puede ser beneficioso para los emprendedores y las pequeñas empresas que buscan ampliar su base de contactos. Estas redes suelen actuar como una herramienta de gestión de las relaciones con los clientes para empresas que venden productos y servicios. Las empresas también pueden utilizar las redes sociales de la publicidad en forma de banners y anuncios de texto. Dado que las empresas operan a nivel mundial, las redes sociales pueden hacer que sea más fácil mantener el contacto con personas en todo el mundo. (Facebook)

#### Principales ventajas

- Mayor acceso a la población para ofertar sus productos y servicios: como mencionáramos anteriormente, una gran cantidad de personas utilizan estas tecnologías. Por lo tanto, el banco puede extender las relaciones y contactos y así ampliar la oferta de sus servicios financieros.
- Mejor entendimiento del cliente: como consecuencia de la ventaja mencionada previamente, los bancos pueden lograr un mejor entendimiento del cliente así como también de su entorno con la posibilidad de poder detectar las necesidades del mercado a tiempo.
- Mayor posibilidad de nuevas ventas: dado que este medio permite tener acceso y detectar las necesidades de una gran cantidad de personas, existen mayores oportunidades de realizar mayores ventas, tanto de un mismo producto (up-selling) como de uno nuevo (cross-selling).

### Principales desventajas

- Riesgo reputacional: dejar a “disposición” de nuestros clientes estos espacios, puede llegar a resultar contraproducente para nuestra imagen, por lo que es un factor clave de éxito el compromiso y motivación con nuestro cliente para que apoye nuestra labor.
- Baja oferta de productos: el rango de los productos que este medio permite ofrecer es limitado.
- Bajo nivel de propuesta y soporte: es baja la complejidad de la propuesta de valor que se puede brindar a través de este canal, así como el nivel de soporte y respuesta que se le proporciona al cliente.

### 3.2 COMPARATIVO DE CANALES

Luego de haber descripto cada uno de los principales canales de servicios financieros y visto sus principales ventajas y desventajas, en esta sección se presenta una matriz que resume las capacidades de cada uno de estos canales. Para ello utilizamos una categorización, para cada capacidad, que evalúa cada canal.

Las capacidades de los canales evaluados son:

- Mercado: refiere principalmente al alcance con el que cuenta el canal, ya sea considerando la cobertura geográfica como la variedad de productos que se ofrece en cada canal.
- Naturaleza del contacto: es la forma por la cual se utiliza el canal, la frecuencia de los contactos y la disponibilidad para los clientes.
- Estilo de ventas: en esta categoría se hace referencia a como se complementa con las demás procesos y servicios de la institución financiera. También establece el nivel de complejidad de la solución que es posible de brindar a través de cada canal.
- Soporte de producto/ servicio: comprende las características y la forma de la información brindada en cada canal.
- Respuesta por soporte y venta: implica la velocidad y la profundidad de respuesta frente potenciales ventas y reclamos.
- Eficiencia: refiere a la utilización de recursos necesarios para brindar los productos/servicios a través de dicho canal.
- Seguridad: hace referencia al riesgo que se encuentra al utilizar cada canal.
- Cliente: abarca la capacidad del canal para atender a los usuarios de la mejor manera posible.

## Los nuevos canales en servicios financieros y su desarrollo en nuestro país

### Los Canales de servicios financieros

**Cuadro 3.2-1**

Capacidades de lo canales		Canales						
		Sucursal	ATM y Terminales de Autoservicio	Socios de negocio	Call Centers	Internet Banking	Mobile Banking	Web 2.0
Mercado	Cobertura geográfica	Local	Internacional	Local	Internacional	Internacional	Internacional	Internacional
	Rango de productos ofrecidos	Todos	Cantidad limitada	Cantidad limitada	Cantidad limitada	Cantidad limitada	Cantidad limitada	Cantidad limitada
Naturaleza del contacto	Naturaleza del punto de contacto	Cara a cara	Impersonal	Cara a cara	Personal de forma telefónica	Impersonal	Impersonal	Personal de forma electrónica
	Acceso para los clientes	40 horas semanales	24 hs los 7 días	40 horas semanales	40 horas semanales	24 hs los 7 días	24 hs los 7 días	40 horas semanales
Estilo de ventas	Propuesta de valor ofrecida	Compleja	Productos simple	Productos simple	Productos simple	Productos simple	Productos simple	Productos simple
	Posibilidad de "cross sell"	Alta	Ninguna	Media	Alta	Media	Media	Media
Soporte de producto/servicio	Nivel de soporte	Asistencia en el lugar	Información básica únicamente	Información básica únicamente	Asistencia Telefónica	Información básica únicamente	Información básica únicamente	Información básica únicamente
Respuesta por soporte y venta	Velocidad de respuesta a consultas	Inmediata	Dentro de las 24 horas	Inmediata	Inmediata	Dentro de las 24 horas	Dentro de las 24 horas	Dentro de las 24 horas
	Profundidad de la respuesta	Compleja	Predeterminada	Adaptada a las necesidades del cliente	Predeterminada	Predeterminada	Predeterminada	Predeterminada
Eficiencia	Costo de servir	Alto	Medio	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo
Seguridad	Riesgo de realizar operaciones	Bajo	Moderado	Bajo	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado
Cliente	Comodidad para los usuarios	Incomodo	No ocasiona mayores molestias	No ocasiona mayores molestias	Muy cómodo	Muy cómodo	Muy cómodo	Muy cómodo

### 3.3 RESUMEN DEL CAPITULO

En este capítulo, se realizó un análisis de aquellos canales de servicios financieros, que nosotros seleccionamos de mayor importancia. Dentro de cada uno se encontraron diferentes aspectos que los caracterizan.

Nuevo modelo de sucursal: transparencia, cercanía, innovación y dinamismo, son los nuevos conceptos que se manejan al diseñar los nuevos modelos de sucursal.

Terminal de auto gestión y cajeros automáticos: logra mayor acceso a los clientes, brindar una mayor comodidad y descargar parte de las transacciones realizadas en las sucursales.

Socios de negocios: son dos los mecanismos de interacción que encontramos dentro de este canal: red de agentes/distribuidores y tiendas minoristas. La primera forma consiste en realizar ventas o prestar servicios a través del uso de las redes existentes de distribuidores o agentes instalados en el mercado. La segunda busca ofrecer productos financieros a través de grandes tiendas minoristas, como pueden ser supermercados.

Call center: dentro de sus ventajas encontramos la mayor eficiencia en las operaciones y un mayor acceso para el cliente.

Internet banking: algunas ventajas que presenta son el mayor acceso y llegada que el banco tiene a los clientes y la mayor comodidad y el ahorro de tiempo que brinda a éstos para operar. Entre sus principales desventajas encontramos el bajo nivel de soporte (consultas poco complejas) y el aumento en la inseguridad para operar.

Mobile banking: mayor acceso a los usuarios, reducción de costos, y mayor comodidad para los usuarios. Las desventajas más importantes son la inseguridad, y la falta de educación y confianza de los usuarios por el canal.

WEB 2.0: dentro de las principales tecnologías sociales que se denominan 2.0 encontramos las siguientes: red social, motor de búsqueda, foro, blog, mundo virtual y transacciones P2P. Las principales ventajas de este canal son el mayor acceso a la población para ofertar los productos y servicios y el mayor conocimiento del cliente que estas tecnologías permiten. Su principal desventaja es el riesgo reputacional, ya que queda a "disposición" del cliente estos espacios, lo que puede resultar ser contraproducente para la imagen del banco.

#### 4 METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE CANALES

Luego de haber analizado de manera independiente cada canal y de haber obtenido un conocimiento general sobre los mismos, en el presente capítulo vamos a fundamentar la importancia de tener establecida una adecuada metodología para la gestión de los diferentes canales. Asimismo, vamos a desarrollar dicho proceso en función de las diferentes etapas que lo componen.

##### 4.1 IMPORTANCIA DEL PROCESO

Como se mencionó en el capítulo anterior, existen una gran variedad de canales de servicios financieros que se han desarrollado en los últimos tiempos. Asimismo, las tendencias muestran que cada vez más se irán implementando nuevos canales de interacción con el cliente y que el volumen de las transacciones realizadas tradicionalmente en las sucursales bancarias continuará disminuyendo a medida que pase el tiempo, siendo éstas realizadas a través de otros canales alternativos. Por lo tanto, el contacto con el cliente se ha dejado de hacer únicamente a través de un único canal (sucursales), pasando éste a realizarse a través de varios puntos de contacto (celular, internet, cajeros, etc.). Asimismo, dada las demandas cada vez más exigentes de los consumidores por recibir un buen servicio, resulta muy importante que la comunicación y el contacto con el cliente sean adecuados y que brinden al cliente la sensación de que la interacción con el banco es como un “diálogo continuo”, sin importar el canal utilizado. A su vez, la enorme competencia que existe en el sector financiero exige a los bancos a ser muy eficientes en la utilización de sus recursos y en sus interacciones con los clientes, tratando de lograr que el cliente realice operaciones por los canales menos costosos y que le permitan al banco obtener mayor rentabilidad e información sobre el cliente en cada transacción.

Por todo lo mencionado anteriormente, es que resulta necesario e importante que los diferentes canales de interacción con el cliente se encuentren integrados y sean gestionados de forma adecuada. A estos efectos, para lograr la mencionada integración y una buena gestión de los diferentes canales, resulta fundamental identificar y establecer un proceso de gestión e implementación de los canales de servicios financieros a desarrollarse.

##### 4.2 DESARROLLO DEL PROCESO

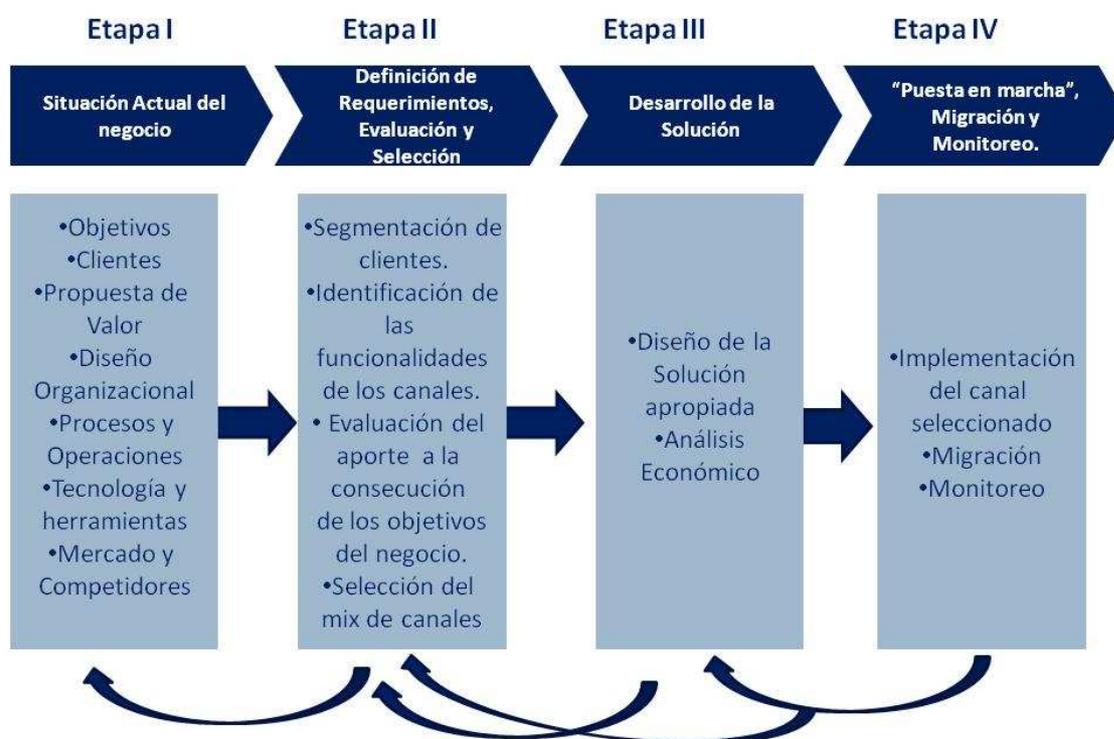
A partir de un estudio realizado por Deloitte Consulting en los Estados Unidos, titulado “Channel Strategy Roadmap”<sup>2</sup>, vamos a desarrollar la metodología para la gestión de canales de servicios financieros. Según este estudio, las etapas que componen dicho proceso son las siguientes:

---

<sup>2</sup> Este estudio define las etapas del proceso de selección e implementación de una estrategia para la gestión de los canales de servicios financieros.

- Análisis de la situación actual del negocio: en esta primera etapa se busca conocer y comprender cual son los objetivos de negocio del banco, los canales de servicios financieros que emplea en la actualidad, las necesidades de los actuales y potenciales clientes, la propuesta de valor que el banco brinda al cliente, la situación del mercado y de sus competidores, entre otros aspectos.
- Definición de los requerimientos de los canales, evaluación y selección del mix de canales: se identifican los diferentes canales que se encuentran en el mercado y se definen los requerimientos que deben tener éstos para poder satisfacer las necesidades de los clientes. Luego de identificadas los requerimientos, se evalúa la habilidad y potencialidad de cada canal para aportar al cumplimiento de los objetivos del negocio del banco y de satisfacer las necesidades de los clientes. En base a los resultados obtenidos, se realiza la selección del mix de canales.
- Diseño de la solución: una vez seleccionado el mix de canales, se diseña la solución de forma que cumpla con los requerimientos identificados en la etapa II. La misma debe estar alineada con los objetivos y estrategia de negocio.
- Puesta en marcha, migración y monitoreo: en primera instancia se realiza el plan de implementación de los canales seleccionados. Posteriormente, se debe desarrollar y ejecutar un plan de migración de los clientes hacia los nuevos canales. Asimismo, se trata de minimizar los problemas que puedan surgir y desarrollar un plan para mitigar los posibles riesgos. A su vez, se establecen los procesos y e indicadores para monitorear la implementación de los nuevos canales.

**Esquema 4.2-1**



#### 4.2.1 Primera etapa: análisis de la situación actual del negocio

Como primer paso a seguir a efectos de desarrollar e implementar una estrategia de canales, es necesario conocer y entender la situación actual del banco y comparar ésta con la situación del resto de los competidores. Esto implica responder a interrogantes como ¿cuál es nuestra situación actual de negocios del banco?, ¿cuál es la situación actual del mercado y de los competidores?, ¿qué lugar ocupa la institución dentro del mercado? Para esto, es necesario analizar aspectos tales como los objetivos perseguidos por el banco, las necesidades de los clientes, la propuesta de valor ofrecida a éstos, los procesos empleados, los canales de servicios financieros que se emplean en la actualidad y la situación del mercado ("stakeholders"). A continuación desarrollamos con mayor extensión estos aspectos:

##### 4.2.1.1 Objetivos

Lo primero que debemos conocer y tener claro son los objetivos globales de negocio que persigue el banco. Esto es básico y fundamental para entender a dónde queremos llegar. Por ejemplo, los objetivos del banco podrían ser los siguientes:

- Crecer y obtener mayor utilidades a través de la penetración en los mercados existentes y de la expansión a nuevos mercados.

- Aumentar la oferta de productos y servicios ofrecidos por el banco.
- Capitalizar y aprovechar las oportunidades de crecimiento en regiones y economías emergentes.

Conjuntamente con la comprensión de los objetivos se debe conocer la misión y visión del banco. La primera es el motivo o razón de ser del banco, define lo que la entidad pretende cumplir en el entorno en el que actúa, lo que pretende hacer y para quien lo va a hacer. Por su parte, el conocimiento de la visión del banco permite conocer cuál es la situación futura a la cual éste desea llegar. Sirve como guía del banco para entender a lo que se quiere llegar en los próximos años.

Una vez comprendidos los objetivos de negocio del banco, la misión y su visión, se deben identificar los objetivos perseguidos por el banco en la implementación de una estrategia de canales. Éstos tienen que estar alineados con los objetivos globales de negocio así como por las necesidades de los clientes que se desea satisfacer. Como mencionáramos anteriormente, conocer los objetivos (en este caso de la estrategia de canales) permite identificar a donde queremos llegar.

#### 4.2.1.2 Clientes

Un aspecto fundamental para entender la situación actual de negocios del banco, es identificar los actuales y potenciales clientes, determinar sus características, necesidades, preferencias y las motivaciones que hacen que el cliente demande sus productos y permanezca en el banco.

Los principales métodos para obtener información sobre las necesidades de los clientes son los siguientes:

- Conocimiento Interno del cliente: la información sobre las necesidades del canal del cliente es conseguida a través de informes internos o entrevistas.
- Entrevistas con el cliente: entrevistas uno a uno con los clientes para conseguir información detallada de las necesidades de su canal.
- Encuestas cuantitativas al cliente: encuesta corta en la cual se solicita al cliente que evalúe cuantitativamente la importancia de los criterios de selección del proveedor y algún limitado número de preguntas.
- Análisis conjunto: este método se basa en un estudio cuantitativo avanzado dirigido a entender los atributos de los canales más valorados por los clientes y la compensación asociada a estos atributos. Estudia las preferencias de los consumidores sobre las combinaciones de características de los productos.

A continuación presentamos un cuadro en el cual detallamos las ventajas y desventajas de cada método, las cuales hay que considerar a la hora de seleccionar los mismos:

**Cuadro 4.2-1**

Métodos	Ventajas	Desventajas
Conocimiento Interno del Cliente	· Información rápidamente disponible a bajo precio.	· Parcial. Voz sobre los clientes, y no de los clientes.
	· Provee buen entendimiento de cómo los clientes reaccionan a las ofertas.	· Informe de conocimiento limitado sobre los competidores
	· Relativamente fácil de obtener.	
Entrevistas	· Provee información detallada de las necesidades del cliente y su importancia.	· Ejemplo pequeño y concreto, no puede ser extrapolado a la población general.
	· La gente tiende a abrirse más en persona.	· Mucho tiempo consumido, costoso.
	· Se puede leer el lenguaje corporal.	· Difícil de consolidar y analizar la información.
	· Provee una oportunidad de interactuar con los clientes en un contexto diferente.	· Los temas se ven influido subjetivamente por la parcialidad del entrevistador.
	· Capaz de pedir más apertura de sus necesidades con el Banco y de seguir las preguntas.	· Puede no tomar las necesidades, ni las carencias.
Encuestas Cuantitativas al Cliente	· Puede hacerse vía remota.	· A menudo son incapaces de profundizar en un tema.
	· Relativo bajo costo para llevar a cabo.	· Falta de entendimiento para compensar a la gente que tiende a dar altas calificaciones a todo en condiciones de importancia.
	· Requiere menos tiempo para el cliente.	· Limitada capacidad de entender por lo que los clientes tienen la voluntad de pagar.
	· No se necesita especialistas ni recursos.	
Análisis conjunto	· Modelado en el comportamiento del cliente comprador.	· Larga duración.
	· Toma necesidades vs. Carencias usando un acercamiento por compensación.	· Muy altos costos de desarrollo.
	· Dirigido a la segmentación basada en las necesidades o una habilidad de predecir porciones de mercado por competidor, dependiendo del tipo de conjunto.	· Se necesita especialistas y recursos para desarrollar y analizar los resultados.
	· Respuestas más precisas y confiables.	

En base a la información obtenida, procedemos a generar un rating de cuáles son las necesidades más importantes que tienen los clientes.

Algunas de las necesidades que pueden surgir son:

- Precio
- Disponibilidad
- Agilidad
- Soporte técnico
- Oferta de varios productos
- Modo de interacción

Asimismo, deberíamos analizar la rentabilidad e importancia que tiene cada cliente para el banco. Esta información permite enfocarse y dirigir los recursos hacia aquellos que brindan mayor ventaja para el banco, sea porque son más rentables, porque mejoran la imagen del banco o por otros aspectos considerados en el análisis.

Una herramienta que permite ver esto con mayor claridad es un cuadro gráfico en el cual se clasifican los clientes en función de la complejidad de la solución brindada al cliente y el valor que representan éstos para el banco. A continuación se presenta dicho cuadro:

Gráfico 4.2-1



En el cuadrante 1 se encuentran los clientes que no tienen mayor valor para el banco pero tampoco insumen altos costos para el mismo.

En el cuadrante 2 se ubican los clientes que el banco debe hacer más rentable o deshacerse de ellos ya que insumen varios recursos en relación a los beneficios que proporcionan al banco.

En el cuadrante 3 están los clientes que, si bien son rentables o beneficiosos para el banco, exigen un servicio complejo en el cual se destinan muchos recursos. El banco debería mantenerlos y tratar ser más eficiente en proveer los productos/servicios.

Finalmente, en el cuadrante 4 se encuentran aquellos clientes más rentables para el banco, ya que proporcionan un gran valor al banco y exigen un servicio poco complejo, lo que se traduce en menores recursos incurridos.

Otro aspecto importante a analizar en relación a los clientes, son las formas de interacción del banco con el cliente (también denominado “análisis de los puntos de contacto”). A partir de

este análisis, podemos identificar y detectar necesidades de los clientes y oportunidades de mejorar la relación con los mismos.

Esta relación banco - cliente se puede separar en 7 diferentes procesos, los cuales se detallan en el esquema que se presenta a continuación:

**Gráfico 4.2-2**



- I. Búsqueda: en este proceso de interacción con el cliente, se trata de detectar necesidades y preferencias de éstos, así como también investigar su opinión sobre nuevas aplicaciones, productos y servicios.
- II. Evaluación: involucra la solicitud de información al cliente para su posterior análisis, como ser estados contables, flujos de fondos, evaluaciones de los proveedores, información sobre la performance y los costos, y cualquier otra

información requerida por el banco.

- III. Selección: incluye el análisis de la información, confirmar los datos del proveedor, seleccionar a los proveedores, entre otros aspectos.
- IV. Pedido: dentro de este proceso encontramos la negociación de los precios y términos y condiciones, firmar del contrato, procesar el pedido, pagar por la solución, entre otras tareas.
- V. Implementación: desarrollar un plan e implementar la solución, confirmar la performance, optimizar la utilización, estandarizar la solución son, entre otras tareas, la razón por la cual se interactúa con el cliente en este proceso.
- VI. Soporte: establecer el soporte de los productos y/o servicios prestados, identificar los aspectos más importantes del servicio y monitorear las mismas, mantener relaciones con los vendedores, son parte de las formas en que se realiza la interacción con el cliente en el proceso de soporte.
- VII. Actualización: dentro de este proceso, el banco interactúa con el cliente para obtener información con el fin de desarrollar nuevos productos y aplicaciones y para evaluar nuevos productos. Asimismo, interactúa con el cliente para migrar a éstos hacia las nuevas soluciones implementadas (ej.: implementación de nuevos canales de servicios) y para discontinuar viejas soluciones.

#### 4.2.1.3 Propuesta de valor

Una vez que conocemos las necesidades de los clientes, es necesario identificar la propuesta de valor que se le brinda a éstos. La propuesta de valor “es una mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que una entidad le ofrece a sus clientes” (Planning, 2003). La propuesta de valor busca brindar una satisfacción para el cliente y una retribución para la institución. Desde el punto de vista del cliente, se deben identificar los beneficios que se le ofrecen y los costos que tiene éste en la demanda de su producto y/o servicio. Desde el punto de vista de los beneficios, se deben analizar, entre otros, los siguientes aspectos:

- Características y performance de los productos y servicios.
- Soporte técnico
- Soluciones para el negocio que brindan nuestros servicios y productos.
- Experiencia de la compra
- Canales de acceso a los productos y servicios.
- Valor de la marca que se le ofrece.

Asimismo, se debe evaluar los costos que asume el cliente para adquirir nuestros productos y servicios. Dentro de los principales aspectos encontramos los siguientes:

- Precio del producto o servicio.
- Condiciones del servicio.
- Cuestiones de calidad del producto y/o servicio prestado.
- Proceso de la orden.
- Tiempo en la entrega del producto y/o servicio.

Como mencionáramos anteriormente, la propuesta de valor ofrecida por el banco no solo debe proveer un beneficio al cliente, sino una retribución al banco. En base al estudio de la empresa Planning, denominado “La propuesta de valor”, determinamos los principales elementos que un banco debe tener en cuenta al respecto:

- Objetivo estratégico de mercado: se debe analizar que pretende el banco con cada interacción con el cliente y con cada producto/servicio ofrecido (rentabilidad, crecimiento, fidelidad, otros ingresos, etc.).
- Estrategia comercial: como llevar la propuesta de valor al mercado para que sea percibida por el cliente como de valor superior.
- Recursos utilizados: físicos, tecnológicos, humanos, de capital.
- Inversiones involucradas.
- Nivel de riesgo aceptable.
- Plan de ventas: precio, profundidad, penetración y tamaño del mercado objetivo y del mercado real.
- Sistema de información gerencial y de procesamiento

- Estándares de calidad.

Resumiendo, la propuesta de valor será aquella que le brinde al cliente una satisfacción y al banco una retribución económica.

#### 4.2.1.4 Diseño organizacional

El diseño de la organización debe estar acorde con los objetivos y la estrategia del banco. Asimismo, debe estar alineado y enfocado a los diferentes segmentos de mercado identificados y debe brindar soporte adecuado a la propuesta de valor brindada por el banco.

A estos efectos, se deben identificar las funciones necesarias para poder brindar dicha propuesta de valor, así como también se deben definir adecuadamente los roles y cargos de la organización, de forma que soporten los procesos y las operaciones.

#### 4.2.1.5 Procesos y operaciones

El banco debe identificar los procesos y operaciones que se realizan en la empresa así como también conocer las habilidades y competencias de los recursos humanos que posee. Entre otras cuestiones, el banco debe responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Por qué se realiza dicho proceso? ¿Cuál es el objetivo que persigue?
- ¿Cómo se realiza el proceso?
- ¿Se encuentra estandarizado? ¿Está documentado?
- ¿Cumple con el objetivo de forma eficiente?

Entre los principales procesos directamente relacionados a la implementación de la estrategia de canales que debemos identificar, encontramos los siguientes:

- Marketing y venta: a través del análisis de este proceso, podemos identificar la estrategia de marketing y venta del banco para los diferentes segmentos de clientes y en la forma que ésta se lleva a cabo en la práctica.
- Análisis de los requerimientos de los canales: consiste en evaluar la capacidad que tiene el banco en determinar los requerimientos de cada canal de servicios empleado.
- Administración de inventario y distribución (ej.: tarjeta de créditos, chequeras): el análisis de este proceso nos permite identificar la forma en que manejamos nuestros inventarios y como lo hacemos llegar al cliente.
- Administración de la información del cliente: este proceso nos permite conocer como es el manejo y aprovechamiento de la información que se obtiene del cliente en las diferentes interacciones con éste.
- Servicio prestado: a través del análisis de este proceso, podemos identificar las formas de interacción con el cliente y el nivel del servicio prestado a éste.

#### 4.2.1.6 Tecnología y herramientas

Otro aspecto importante que hay que analizar para entender la situación de negocios del banco, son el mix de canales de servicios financieros que se emplean en la actualidad, identificando los productos ofrecidos y los segmentos de clientes a los cuales se ponen a disposición estos canales. Asimismo, el banco debe analizar la rentabilidad que obtiene por canal, de forma de potenciar a aquellos canales más rentables.

Luego de haber identificado los procesos operacionales y los canales de servicios financieros, se analiza la tecnología y herramientas que soportan a los mismos. Se debe identificar el grado de automatización de los procesos del banco, analizar el grado de integración de los diferentes canales empelados, la cantidad y calidad de información que es posible de obtener a través de cada canal en la interacción con el cliente, entre otros aspectos.

#### 4.2.1.7 Mercado y competidores

Resulta fundamental conocer cuál es la situación presente y las tendencias del mercado, ya que en función de este análisis es que se pueden detectar nuevas oportunidades de negocio.

Asimismo, a través del análisis de los competidores, se pueden detectar mejores prácticas y situaciones a las cuales se desea arribar o evitar. Por ejemplo, un competidor puede haber lanzado un nuevo canal de interacción con el cliente, por lo que el análisis del éxito de este canal mostraría al banco si es conveniente o no realizar una acción similar.

#### 4.2.2 Segunda etapa: definición de requerimientos, evaluación y selección del canal

Luego de haber comprendido la situación actual de negocios del banco y la situación que lo rodea, pasamos a analizar los diferentes canales de servicios financieros existentes, con el fin de evaluar que canal se adapta más a los objetivos de negocio del banco y a las necesidades de los clientes.

Esta segunda etapa consiste en los siguientes pasos:

- Segmentación de clientes en función de sus necesidades.
- Identificación de las funcionalidades de los canales de servicios financieros.
- Evaluación del aporte a la consecución de los objetivos del negocio.
- Selección del mix de canales para cumplir con las necesidades requeridas.

A continuación desarrollamos cada paso con mayor profundidad:

##### 4.2.2.1 Segmentación de clientes en función de sus necesidades.

En este primer paso, se determinan los diferentes segmentos de manera de agrupar a los clientes de acuerdo a las necesidades identificadas en la etapa 1. Cada necesidad dentro de cada segmento debe estar ponderada en función de su importancia.

##### 4.2.2.2 Identificación de las funcionalidades de los canales de servicios financieros.

Primeramente, se identifican los diferentes canales de servicios financieros que se encuentran disponibles en el mercado. Luego, se establecen las funcionalidades que tiene cada uno y la capacidad para satisfacer las necesidades de cada segmento de clientes.

Una herramienta sumamente útil para visualizar y plantear los resultados de esta evaluación es el comparativo de canales, que fue desarrollado por nosotros en el capítulo 2.

##### 4.2.2.3 Evaluación del aporte a la consecución de los objetivos del negocio.

Luego de haber identificado las funcionalidades de cada canal de servicios financieros, se procede a evaluar la capacidad que tiene cada canal para cumplir con los objetivos de negocios fijados por el banco.

Primeramente, se define el orden de importancia de cada objetivo del negocio. A estos efectos, se podría valorar las mismas con un número del 1 al 10, siendo 10 la necesidad más importante (ponderación).

Posteriormente, se define una escala de puntaje para valuar la capacidad del canal en satisfacer dicha necesidad. Si se quiere, se puede utilizar la misma escala que para la valuación de las necesidades.

Finalmente, se evalúa la capacidad que tiene cada canal para satisfacer los objetivos de negocios. Una herramienta que resulta muy útil para exponer los resultados es una matriz canal/objetivos de negocios. El canal con mayor puntaje, es el más adecuado para satisfacer los objetivos de negocios.

#### 4.2.2.4 Selección del mix de canales para cumplir con las necesidades requeridas.

En este paso, se analizan los resultados obtenidos en los pasos anteriores. Se determina que canales cumplen con las necesidades de cada segmento de clientes, así como también con los objetivos de negocio. De esta manera, se selecciona el mix de canales a implementar.

#### 4.2.3 Tercera etapa: desarrollo de la solución.

Luego de haber seleccionado el mix de canales y definidos sus requerimientos, se procede a diseñar la solución de canales más apropiada a implementarse.

A estos efectos, se realiza una investigación y descubrimiento de las diferentes opciones que existen para implementar cada canal seleccionado. Por ejemplo, si se desea implementar un Call center, habría que evaluar entre tercerizar este servicio o prestarlo por el personal de la propia compañía.

Para cada opción identificada, se debe determinar y diseñar los requerimientos para implementar la misma. A estos efectos, se debe establecer los recursos que se van a requerir (humanos, tecnológicos, etc.), la infraestructura, el proveedor de los servicios, entre otros aspectos. Todo esto debería quedar documentado, creándose un documento de configuración de la solución para cada canal en donde queden establecidos los requerimientos y los aspectos importantes en la implementación de los mismos.

En función de lo anterior, se plantean las diferentes soluciones posibles en la implementación de los nuevos canales. Posteriormente, procedemos a realizar un análisis económico sobre cada uno de estas soluciones. La solución más rentable para el banco, será la que se va a seleccionar e implementar en la siguiente etapa.

#### 4.2.4 Cuarta etapa: “puesta en marcha”, migración y monitoreo.

Esta última etapa de la metodología tiene tres grandes componentes:

- La Puesta en marcha.
- La migración de los clientes “objetivo” a los canales seleccionados.
- El monitoreo en el rendimiento de los mismos.

Al elaborar el plan de implementación, y por ende el de migración de los clientes, se debe tratar de minimizar lo más posible todo el descontrol y los conflictos que se puedan generar. Para ello concomitantemente debemos elaborar un plan de mitigación del riesgo que contemple todos los posibles problemas que puedan ocurrir. Aquí debería existir un feedback constante con la etapa anterior al momento de elaborar el plan de migración.

En una última instancia luego de implementados los canales y migrados los clientes, se deberían establecer procesos y parámetros que sirvan para monitorear eficientemente la performance de los canales. Indudablemente, estos componentes se irán retroalimentando constantemente entre sí para adaptarse ante los cambios que surjan del monitoreo.

A continuación se presentará un breve desarrollo de los componentes mencionados.

##### 4.2.4.1 Puesta en marcha.



**Esquema 4.2-2**

Antes que nada es importante identificar dentro de esta etapa, cuáles serán los momentos de interacción con el cliente, de manera que se pueda implementar los canales con éxito. Según el Roadmap (Deloitte Consulting, 2004), son 3 los momentos a estos que nos referimos: En el marketing que se realiza para promocionar el canal, el momento de la venta y el servicio ofrecido post-venta.

A su vez, se identifican los diferentes canales, entre ellas encontramos la sucursal, el Call center, los distribuidores, los “e-channels” (canales electrónicos) y los socios de negocio.

Por lo tanto, creemos que resulta importante considerar cada uno de estos momentos y formas representados en el esquema a efectos de realizar una correcta implementación de canales.

Dentro de este componente también es necesario tener claro los pasos a seguir. En el cuadro a continuación, se detalla la descripción, las principales actividades y los resultados a obtener dentro de cada paso para la puesta en marcha.

**Esquema 4.2-3**



#### 4.2.4.2 Migración de clientes hacia los nuevos canales

Este componente incluido dentro de la etapa de “puesta en marcha”, consiste en el desarrollo y la ejecución del plan de migración de los clientes a los nuevos canales. Como factor crítico de éxito en este componente encontramos que no surjan conflictos durante el cambio, por lo que es sumamente importante tener claro los riesgos que están presentes, pero más aun saber cómo mitigarlos.

**Esquema 4.2-4**



**4.2.4.3 Monitoreo**

Una vez realizada la implementación, y la migración de los clientes “objetivo” al nuevo canal, surge la necesidad de poder medir los resultados. Para ello resulta fundamental poder con datos consistentes que sean de buena calidad. En este componente es importante contar con una apropiada definición de los indicadores y reportes que se utilizarán. A continuación se presentan algunos ejemplos:

**Gráfico 4.2-3**



#### 4.3 RESUMEN DEL CAPITULO

A partir de un estudio realizado por Deloitte Consulting en los Estados Unidos, titulado "Channel Strategy Roadmap"<sup>3</sup>, desarrollamos una metodología para la gestión de canales de servicios financieros. Según este estudio, las etapas que componen dicho proceso son las siguientes:

**Análisis de la situación actual del negocio:** en esta primera etapa se busca conocer y comprender cual son los objetivos de negocio del banco, los canales de servicios financieros que emplea en la actualidad, las necesidades de los actuales y potenciales clientes, la propuesta de valor que el banco brinda al cliente, la situación del mercado y de sus competidores, entre otros aspectos.

**Definición de los requerimientos de los canales, evaluación y selección del mix de canales:** se identifican los diferentes canales que se encuentran en el mercado y se definen los requerimientos que deben tener éstos para poder satisfacer las necesidades de los clientes. Luego de identificadas los requerimientos, se evalúa la habilidad y potencialidad de cada canal para aportar al cumplimiento de los objetivos del negocio del banco y de satisfacer las necesidades de los clientes. En base a los resultados obtenidos, se realiza la selección del mix de canales.

**Diseño de la solución:** unan vez seleccionado el mix de canales, se diseña la solución de forma que cumpla con los requerimientos identificados en la etapa II. La misma debe estar alineada con los objetivos y estrategia de negocio.

**Puesta en marcha, migración y monitoreo:** en primera instancia se realiza el plan de implementación de los canales seleccionados. Posteriormente, se debe desarrollar y ejecutar un plan de migración de los clientes hacia los nuevos canales. Asimismo, se trata de minimizar los problemas que puedan surgir y desarrollar un plan para mitigar los posibles riesgos. A su vez, se establecen los procesos y los indicadores para monitorear la implementación de los nuevos canales.

---

<sup>3</sup> Este estudio define las etapas del proceso de selección e implementación de una estrategia para la gestión de los canales de servicios financieros.

## 5 MODELO DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE CANALES

Una vez analizada la metodología para la gestión de canales en el capítulo 4, en el presente capítulo desarrollaremos un modelo de madurez de la gestión de los canales de servicios financieros, el cual realizamos en base a los estudios “Channel Maturity Model” (Deloitte Consulting LLP, 2007) y “Service Delivery Integration - Maturity Model” (Deloitte Consulting LLP, 2004)

### 5.1 CONCEPTO Y UTILIDAD DEL MODELO DE MADUREZ

Esta herramienta se utiliza para describir diferentes niveles de madurez. El estado inicial fue llamado “inmadurez”. El paso siguiente “en desarrollo”, el siguiente “avanzado” y el estadio óptimo es “mejor practica”. El estado se determina en función de la evaluación de cada dimensión del modelo.

Este modelo resulta sumamente útil ya que provee información sobre las características de cada etapa de la gestión de canales, lo cual permite al banco analizar y visualizar el grado de desarrollo de los aspectos más preponderantes que integran dicho proceso.

### 5.2 DESARROLLO DEL MODELO DE MADUREZ

A partir del análisis de la metodología para la gestión de canales realizado en el capítulo 4 y de las investigaciones y análisis realizados sobre trabajos previos que trataban el tema, como ser los documentos “Channel Maturity Model” (Deloitte Consulting LLP, 2007) y “Service Delivery Integration - Maturity Model” (Deloitte Consulting LLP, 2004), consideramos que el estado y desarrollo del proceso de gestión e implementación de canales se puede analizar desde cuatro categorías: Estrategia; Operaciones y Procesos; Herramientas y Tecnología; e Información y Medición. Asimismo, dentro de cada categoría realizamos una apertura por “dimensiones”, las cuales representan las principales características a evaluar dentro de cada categoría.

A su vez, como mencionáramos anteriormente, se presentan diferentes estadios en función del grado de avance del proceso: inmadurez; en desarrollo; avanzado; y la mejor práctica.

A continuación se detallan las dimensiones seleccionadas dentro de cada categoría:

#### Estrategia

Segmentación de Clientes: criterios utilizados por los bancos para segmentar los clientes, así como también la información con la que cuentan para hacerlo.

Diseño Organizacional: estructura diseñada para la gestión de los distintos canales. Se incluye también la definición de roles, responsabilidades y habilidades del personal responsable.

### Operaciones y Procesos

Requerimientos de canales: implica los análisis realizados y la información en la cual el banco se basa para comprender y determinar las prestaciones de los canales que los clientes demandan, de forma de satisfacer sus necesidades.

Servicios: en esta dimensión se estudia la eficiencia y el nivel de los servicios ofrecidos por el banco, así como los canales que se emplean para prestar los mismos.

### Herramientas y Tecnología

Integración de Canales: grado en que el cliente tiene que ingresar los datos para operar en los diferentes canales. A su vez, se analiza la posibilidad de “potenciar” la información que surge del uso de estos.

Automatización: se investigan los procesos automáticos implicados en el uso de canales. Entre los principales aspectos, se analiza la rapidez, eficiencia y tiempos de espera.

### Información y Medición

Calidad e Integridad de la información: se mide la cantidad y calidad de la información de clientes obtenida a partir del uso de canales. Asimismo, se mide la disponibilidad e integridad de la información obtenida. A su vez, en esta dimensión se incorporan las políticas de “gobierno de la información”, uso de herramientas de BI y DW y procesos de “data mining”.

Indicadores de Desempeño: procedimientos e indicadores utilizados para medir la performance de cada uno de los canales. Asimismo, se analiza el nivel de “feedback” que brindan estos indicadores y su contribución a la toma de decisiones.

#### 5.2.1 Estadio 1: inmadurez

##### Estrategia

Segmentación de Clientes: los clientes no son diferenciados y no se cuenta con una solución alineada a sus necesidades. Cada cliente opera a través de los pocos canales ofrecidos de manera no personalizada lo que trae como consecuencia un ineficiente uso tanto para el banco como para los clientes.

Diseño Organizacional: no se cuenta con la estructura necesaria ni con una adecuada definición de los roles y las responsabilidades de aquellas personas que deberían encargarse de gestionar los canales de atención al cliente implementados por el banco.

### Operaciones y Procesos

---

**Requerimiento de canales:** los requerimientos son relevados y determinados de manera intuitiva y en función de la experiencia que se adquiere en base al relacionamiento con los clientes, por lo que los requerimientos determinados pueden llegar a ser inexactos.

**Servicios:** los servicios son prestados a través de pocos canales y el personal no se encuentra capacitado para atender a los clientes adecuadamente. Como resultado, se producen ineficiencias en los tiempos y en la calidad de las respuestas.

#### Herramientas y Tecnología

**Integración de Canales:** en este estadio, los canales no están integrados, por lo que las transacciones realizadas en un canal no quedan registradas ni pueden ser relacionados con los otros. Por lo tanto, puede pasar que se ingrese una misma consulta o reclamo en dos canales diferentes y no sea considerada como una sola. A su vez, servicios básicos no son ofrecidos en todos los canales, como puede ser la consulta de los últimos movimientos de una cuenta bancaria o las compras de las tarjetas de crédito.

**Automatización:** dado que los canales tienen una infraestructura basada en sistemas informáticos, requieren que existan tareas de mantenimiento y procesos de soporte que en esta etapa están mal automatizados, provocando largos tiempos de espera y varios errores durante las corridas.

#### Información y Medición

**Calidad e integridad de la información:** no se cuenta con información confiable, en parte debido a la falta de integración de los sistemas, que hace que la misma deba ser manejada manualmente generando una gran cantidad de inconsistencias. Esto también trae como consecuencia que se cuente con bastantes repositorios de información (no normalizados) y que no se encuentren definidas prácticas de limpieza de datos.

**Indicadores de Desempeño:** dada la situación explicada en el punto anterior, resulta difícil definir indicadores que midan el desempeño de cada canal, ya que no se cuenta con la información para determinar si las metas fueron alcanzadas. Asimismo, estas metas pueden no estar definidas en este estadio.

#### 5.2.2 Estadio 2: en desarrollo

##### Estrategia

**Segmentación de Clientes:** se comienzan a segmentar a los clientes por criterios generales, como ser los ingresos, el monto de las operaciones que tienen con los bancos, la industria, pero no relacionados con los canales de atención.

**Diseño Organizacional:** existe una estructura organizacional definida pero no se encuentra alineada ni es óptima para la gestión e implementación de los distintos canales de servicios. Si bien los roles se encuentran definidos y las responsabilidades asignadas, al no estar alineados adecuadamente a la gestión de los canales, se producen situaciones que generan dudas sobre quién es la persona encargada de manejar dicha situación, lo que puede causar una mala atención de los clientes.

#### Operaciones y Procesos

**Requerimientos de canales:** se comienza a analizar y a determinar las capacidades de los canales de forma de lograr que las mismas se asocien con las necesidades de los segmentos de clientes previamente definidos.

**Servicios:** poco personal dedicado a la prestación de servicios, los cuales no entienden completamente las necesidades de todos los clientes dado que se priorizan los más importantes. Se empiezan a incorporar nuevos canales con nuevos servicios.

#### Herramientas y Tecnología

**Integración de Canales:** se comienza a notar una mayor integración (alineado con lo que se menciona en la categoría anterior) producto de los avances en las soluciones ofrecidas.

**Automatización:** si bien los procesos de cierre (batch) llevan un tiempo bastante prolongado, los mismos corren sin mayores problemas.

#### Información y Medición

**Calidad e integridad de la información:** se cuenta con mayor información de clientes, por lo tanto, se comienzan a definir “dueños de datos” a partir de políticas de “gobierno de la información”. Surge también la necesidad de comenzar a utilizar técnicas de data cleansing. Dado que empieza a surgir una mayor integración entre los diferentes canales, ya no se cuenta con tantos repositorios de información.

**Indicadores de Desempeño:** dado el desarrollo anterior, se definen indicadores que miden el desempeño, aunque todavía no se encuentran definidos para medir el rendimiento por cada canal.

### 5.2.3 Estadio 3: avanzado

#### Estrategia

Segmentación de Clientes: comienzan a utilizarse criterios de segmentación de clientes más específicos, orientados a potenciar la capacidad del banco de establecer el mix de canales que más se adapte a cada segmento.

Diseño Organizacional: se cuenta con una estructura definida para la atención de cada canal.

#### Operaciones y Procesos

Requerimientos de canales: Los requerimientos de la capacidad de los canales son bien conocidas y determinadas en función de oportunidades reales y de las limitaciones existentes.

Servicios: existe una unidad destinada a la atención de canales con varios medios “de entrada” posibles. Empieza a notarse un uso eficiente de los diferentes canales de manera conjunta por parte de los clientes.

#### Herramientas y Tecnología

Integración de Canales: la mayoría de las operaciones pueden realizarse en cada uno de los canales dependiendo de los gustos y necesidades de los clientes sin perder ningún tipo de información.

Automatización: los procesos que soportan cada una de las operaciones están correctamente establecidos e integrados con el resto de los procesos del banco. No presentan mayores demoras ni problemas.

#### Información y Medición

Calidad e integridad de la información: se incorporan políticas de limpieza de datos. Las prácticas de gobierno de la información son aun más efectivas. A su vez, se incorporan herramientas de Data Warehouse y Business Intelligence que permiten evaluar el desempeño de cada canal, así como ser proactivos a las necesidades de los clientes.

Indicadores de Desempeño: para la utilización de las herramientas anteriormente mencionadas, es necesaria la definición de indicadores que midan el desempeño, así como también la performance de cada canal. Sin embargo, no se logra a medir el desempeño de cada canal en relación a las ventas y a la satisfacción de los clientes.

#### 5.2.4 Estadio 4: mejor práctica

##### Estrategia

Segmentación de Clientes: dado la mayor cantidad y mejor calidad de información con la que se cuenta, es posible alinear la estrategia de los canales con las estrategias a nivel corporativo, como pueden ser los planes de ventas, penetración en nuevos mercados y lanzamiento de nuevos productos.

Diseño Organizacional: está basada en la segmentación de clientes y en los canales implementados, de manera que cada segmento sea atendido de la mejor forma. La estructura organizacional es flexible y permite adaptarse a los cambios en las necesidades de los clientes.

##### Operaciones y Procesos

Requerimientos de canales: dado que se cuenta con información precisa y adecuada sobre las necesidades de los clientes, es posible determinar con exactitud los requerimientos de los canales que necesita cada segmento de clientes.

Servicios: los servicios son prestados según el canal más eficiente para el banco y para el cliente. El servicio está disponible a través de múltiples vías.

##### Herramientas y Tecnología

Integración de Canales: hay una completa integración entre todos los canales de manera de hacer más eficiente cada "contacto" que tenga el cliente con su banco. Se registra la información histórica siendo este un gran activo para el banco.

Automatización: todos los procesos son controlados, mejorados continuamente y corren en tiempo real.

##### Información y Medición

Calidad e integridad de la información: la información con la que se cuenta para la toma de decisiones, es totalmente confiable dado el grado de desarrollo de esta etapa.

Indicadores de Desempeño: los canales son medidos en función de las necesidades que atienden y el proveedor del mismo. La capacidad de cada canal es evaluada de manera similar a la de los canales de venta directa.

## Los nuevos canales en servicios financieros y su desarrollo en nuestro país

### Modelo de Madurez de la gestión de canales

A continuación esquematizamos el modelo desarrollado:

Categoría	Dimensión	Inmadurez	En Desarrollo	Avanzado	Mejor Practica
Estrategia	Segmentación de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los clientes no son diferenciados y no se cuenta con una solución alineada a sus necesidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentación a partir de criterios generales (ej.: ingresos, industria) pero no relacionados con los canales de atención. Información insuficiente para identificar potencialidades de venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los clientes son segmentados en función de criterios significativos de diferenciación. Se cuenta con información confiable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los clientes son segmentados de acuerdo a la combinación de varios criterios, entre las que se encuentran las necesidades de los productos y servicios y características del proceso de ventas. La información disponible permite adelantarse a las oportunidades de venta.</li> </ul>
	Diseño Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inconsistencia y mala definición de los roles y de estructura para la gestión de canales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La estructura y los roles se encuentran definidos, pero no están alineados con la estrategia de ventas y con los segmentos de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El área de canales opera de forma efectiva dado que la estructura establecida soporta la estrategia de ventas y las necesidades de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura basada en la segmentación de clientes y en los procesos de servicios con procesos formales establecidos con el objetivo de estudiar los cambios en el mercado.</li> </ul>
Procesos y Operaciones	Requerimientos de canales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los requerimientos de la capacidad de los canales para cada segmento de clientes es determinada a través de indicadores realizados en base a información histórica y en base al conocimiento intuitivo que se tiene de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algunas capacidades requeridas por los segmentos de clientes son conocidas y determinadas a partir de las prioridades y las mejores oportunidades detectadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los requerimientos de la capacidad de los canales son bien conocidas y determinadas en función de oportunidades reales y de las limitaciones existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los requerimientos de la capacidad de los canales son consistentemente determinados, desarrollados y revisados, siendo la base para la planificación y ejecución de los planes de ventas.</li> </ul>
	Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios prestados a través de pocos canales con personal no capacitado o sin los conocimientos sobre los requerimientos de clientes. Altos tiempos de atención a consultas sin respuestas satisfactorias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pocos recursos dedicados a la prestación de servicios, por lo que se entiende parcialmente las necesidades de los clientes. Se priorizan "clientes importantes" en la atención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad destinada a la atención de canales, no es completamente performante. Se amplía la cantidad de servicios ofrecidos y se complementan entre si.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios prestados en múltiples canales. Se cuenta con el mix de canales que se adapta a las preferencias de los clientes.</li> </ul>
Herramientas y Tecnología	Integración de Canales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debe ingresar mas de una vez la misma información requiriendo de personal para la mayoría de las transacciones. Se cuenta con múltiples bases de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se comienza a reducir la cantidad de información que debe ser ingresada mas de una vez por el cliente, por lo que aparecen los primeros indicios de la integración entre canales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En algunos casos el personal debe volver a ingresar información, pero el cliente solamente una vez. Se puede "cruzar" sin problemas la información provenientes de las diferentes bases de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se registra la información histórica de cada uno de los canales ingresándola una sola vez. A su vez, se permiten realizar diferentes estudios y análisis debido a la integración entre los diferentes canales.</li> </ul>
	Automatización	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay tareas de mantenimiento y los procesos son largos y presentan varios problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aparecen pocos procesos de soporte establecidos. Los procesos batch continúan siendo largos, pero se reduce la cantidad de problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los procesos de soporte están correctamente documentados e integrados con el resto de los procesos de los bancos. Los procesos de cierre y demás se reducen y no presentan problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los procesos son controlados y mejorados continuamente a partir del feedback recibido impulsando nuevas ideas y tecnologías. La mayoría de estos son "on line".</li> </ul>
Información y Medición	Calidad e integridad de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información sobre los clientes es de mala calidad siendo manejada manualmente. Gran cantidad de repositorios de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se incorporan políticas de "gobierno de la información" y de limpieza de datos contribuyendo a la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas de limpieza y de gobierno son mas efectivas. Se utilizan herramientas de DW/BI para la gestión y análisis de la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información de clientes confiable, segura, correctamente administrada y "escalable".</li> </ul>
	Indicadores de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay indicadores de medición de desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen indicadores de gestión del desempeño pero su definición no es la mas adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los indicadores miden el "rendimiento" de cada canal, pero la performance no esta directamente "evaluada" en función de las ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los indicadores miden el rendimiento en función del proveedor y los segmentos de cliente que "atienden".</li> </ul>

### 5.3 RESUMEN DEL CAPITULO

El modelo de madurez es una herramienta que se utiliza para describir diferentes niveles de madurez en relación a determinados elementos, en este caso relacionados con el proceso de gestión de los canales. A partir de la determinación del grado de madurez de cada institución, este modelo puede ser utilizado como referencia para lograr el desarrollo de la misma.

Consideramos que la gestión de canales se debe evaluar en función de las siguientes categorías y dimensiones:

- Estrategia: segmentación de clientes y diseño organizacional.
- Operaciones y proceso: requerimientos de canales y servicios.
- Herramientas y tecnologías: integración de canales y automatización.
- Información y medición: calidad e integridad de la información e indicadores de desempeño.

Parte de la investigación realizada en el próximo capítulo consistirá en evaluar el grado de madurez de los principales bancos de plaza a partir de las categorías y dimensiones analizadas en el presente capítulo.

## 6 TRABAJO DE CAMPO – DESARROLLO EN URUGUAY

Tal como se planteó en el capítulo 1 al establecer los objetivos de nuestra investigación, en el trabajo de campo que se detallará a continuación, se buscó analizar la situación actual en nuestro medio con respecto al desarrollo de los canales de servicios financieros, así como también el grado de madurez en la gestión de los canales en conjunto con la forma en que estos son administrados por las instituciones financieras de nuestra plaza.

### 6.1 OBJETIVOS y METODOLOGÍA UTILIZADA

El trabajo de campo tiene cuatro grandes objetivos, estos son:

1. Evaluar la situación general del sector financiero local respecto a la oferta bancaria, clientes, competidores y regulación.
2. Analizar el estado actual sobre el desarrollo y uso de los nuevos canales de servicios financieros en el Uruguay.
3. Estudiar el grado de madurez en el que se encuentran los principales bancos en materia de gestión de canales financieros.
4. Analizar las tendencias sobre los canales financieros en el mercado local.

Para poder lograr los objetivos trazados, en primera instancia realizamos un análisis sobre la información que se encuentra disponible sobre el tema en los principales bancos de plaza. Esto incluyó análisis de folletos, avisos publicitarios, sitios web<sup>4</sup>, llamados a los call centers, análisis de los servicios que ofrecen los cajeros automáticos y terminales de autogestión y consultas generales en las sucursales.

Posteriormente, realizamos entrevistas con responsables de la gestión de canales en los principales bancos de plaza. Estos bancos fueron seleccionados en base a su tamaño, la diversidad de productos y servicios ofrecidos, el alto número de clientes, representando prácticamente la totalidad de la oferta bancaria de nuestro país. Estos fueron:

- Banco de la República Oriental del Uruguay
- Banco Santander
- BBVA
- Citi
- Discount Bank
- HSBC
- Itaú
- Nuevo Banco Comercial

---

<sup>4</sup> Sitios Consultados: (Santander, 2010) (Nuevo Banco Comercial, 2010) (Banco de la República O. del Uruguay, 2010) (Itaú, 2010) (Citi, 2010) (HSBC, 2010) (Discount Bank, 2010) (BBVA, 2010) (Crédit Uruguay, 2010)

Estas entrevistas se basaron en un cuestionario y una presentación (Anexo 1) con la cual buscamos, primeramente, analizar el desarrollo actual de los canales financieros de los respectivos bancos. Posteriormente, a los entrevistados se le realizaron una serie de preguntas para conocer cuáles eran sus perspectivas sobre el desarrollo y uso futuro de los respectivos canales. De esta forma, fue posible conocer la opinión de los bancos (oferta) sobre las tendencias de los canales financieros.

Luego, a nuestros entrevistados les realizamos algunas preguntas para conocer el grado de desarrollo de la gestión de los canales financieros y, al finalizar la entrevista, le solicitábamos que ubicaran a su banco en una de las etapas del modelo de madurez desarrollado.

Por último, para evaluar el desarrollo y uso desde la perspectiva de la demanda, confeccionamos una encuesta (Anexo 2) de la cual obtuvimos 289 respuestas. La misma fue respondida por personas con posibilidad de acceso a instituciones financieras, de nivel económico medio y medio alto con educación secundaria terminada. En función de las características de la muestra y de los resultados obtenidos, consideramos válido analizar los resultados por edad:

- Entre 18 y 25 años de edad (50% del total de entrevistados).
- Entre 25 y 35 años (28% del total de entrevistados).
- Entre 35 y 50 años (10% del total de entrevistados).
- 50 años o más (12% del total de entrevistados).

## 6.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

La información relevada a partir de nuestras investigaciones, entrevistas y encuestas fue agrupada para su análisis, en primer lugar, en función de cada objeto de análisis relevando en primer lugar las características actuales del sector y luego cada canal en particular.

La segunda parte del análisis, surge principalmente de las entrevistas realizadas y consiste en la ubicación de cada uno de los bancos dentro un estadio de madurez, a los efectos de evaluar el grado de desarrollo del mercado financiero uruguayo.

La última parte del análisis contempló la información sobre las tendencias y expectativas obtenida en las entrevistas con los bancos así como en las encuestas de los usuarios de los canales.

### 6.2.1 Características del sector financiero uruguayo

#### Oferta bancaria

Según las investigaciones realizadas y las entrevistas mantenidas con los distintos bancos, estos últimos han implementado y continuarán implementando nuevas tecnologías y nuevos canales de atención al cliente. Con esto los bancos persiguen dos grandes objetivos:

- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Lograr una reducción de costos y una mayor eficiencia en la atención al cliente.

En la sección que exponemos a continuación (punto 6.2.2.), se desarrollará con mayor detalle los diferentes canales de servicios financieros que existen en la actualidad.

#### Clientes

Según información obtenida del Ministerio de Economía y Finanzas el nivel de bancarización en el Uruguay asciende al 30% de la Población (La República, 2010).

Un buen indicador del grado de bancarización es la profundidad financiera. Este concepto mide el peso de ciertas magnitudes como depósitos o créditos, en el conjunto de la economía, y nos mejora la visión del desarrollo de los servicios financieros en el Uruguay. Según Ferrere abogados (Estudio Ferrer Abogados) en Uruguay el ratio depósitos/PBI es del 55% y créditos/PBI es del 25%, mientras que en países desarrollados como España, estos ratios son del 87 % y del 118% respectivamente.

Otro indicador del nivel de bancarización es el nivel de acceso a los servicios financieros, generalmente calculado como la cantidad de sucursales o ATM cada cien mil habitantes. En el Uruguay, en este momento hay 10 sucursales y 23 cajeros automáticos cada cien mil habitantes, mientras que en España por ejemplo hay 96 sucursales y 127 cajeros por habitante (Estudio Ferrer Abogados).

Estos indicadores nos dan una perspectiva del grado de bancarización existente en el país en la actualidad, y la oportunidad de crecimiento del sistema financiero.

De todas maneras en los últimos tiempos, ha existido un gran avance en el nivel de bancarización del Uruguay y se prevé que en el corto plazo éste aumentará mucho más fundamentado en dos factores:

- El pago de sueldos a través de instituciones financieras ha tenido un gran aumento en los últimos tiempos.
- Ha aumentado de forma significativa la promoción y venta de tarjetas de créditos por parte de los bancos y el consumo por medio de éstas.

Según Informes del BCU divulgados por “El País” (El País, 2011) el consumo con la tarjeta de crédito aumentó considerablemente en el 2010. En términos monetarios, se registró un aumento del consumo en pesos del 2,3% y del 40,6% en dólares respecto al 2009. Según éstos las entidades financieras manifestaron que el aumento en las transacciones con tarjeta de crédito se originó principalmente por la mejora de la situación económica del país y las campañas publicitarias que estimulan su uso.

Todo indica para el futuro que el uso de las tarjetas de crédito seguirá en aumento, sin aumentar la morosidad, y se incrementará el uso de la tarjeta de débito gracias al importante número de pagos de sueldo que realizan los bancos por este medio.

En los últimos tiempos el estado ha impulsado la bancarización en vías de aumentar el mercado formal. Esto sigue los lineamientos de las políticas estatales de aumentar la seguridad pública, la lucha contra el lavado de activos y el control fiscal (Estudio Ferrer Abogados). También, ya se han establecido medidas impositivas como la reducción del IVA en el consumo en restaurants utilizando tarjeta de crédito, que favorecen el control fiscal. A su vez, se está promoviendo como meta para el 2011 un plan de aumento de la formalización para llegar a la bancarización de toda la población económicamente activa (La República, 2010). Este proyecto se redactará en conjunto con los bancos, con participación del LATU, se creará una comisión de promoción de la bancarización y se basará en incentivos importantes para la población como nuevas rebajas del IVA a compras con tarjeta.

Estos factores le han permitido a los bancos aumentar el número de clientes, principalmente a través de la apertura de cajas de ahorro y emisión de tarjetas de créditos, y les brinda una perspectiva de futuro auspiciosa para desarrollar sus servicios, y atender a nuevos segmentos de clientes que antes no llegaban.

### Competidores

Desde el año 2000 a esta parte, la cantidad de bancos que operaban en Uruguay se redujo significativamente. A continuación presentamos un cuadro con información obtenida del Banco Central del Uruguay que muestra dicha evolución:

Esquema 6.2-1



Asimismo, otro reto que enfrentan los bancos es la aparición de competidores no bancarios como las cooperativas de crédito al consumo, los grupos de ahorro, las redes de cobranzas como Abitab y Redpagos, empresas de telefonía celular y otras organizaciones financieras que de a poco han conquistado los segmentos que no atienden las entidades bancarias. De todas maneras, de acuerdo a lo relevado en las distintas entrevistas, hasta el momento los bancos no los identifican como una

amenaza para los segmentos de clientes de “su interés” porque consideran que si quisieran entrar nuevos competidores, estos quedarían amparados, entre otros factores, a las regulaciones del Banco Central del Uruguay.

## Regulación

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los distintos bancos, éstos nos mencionaron que no encuentran limitantes en la regulación para el desarrollo e implementación de canales de atención al cliente más allá de las expuestas anteriormente. Pero sin embargo, tampoco cuentan con un respaldo “suficiente” para facilitar su implementación.

### 6.2.2 Canales de servicios financieros

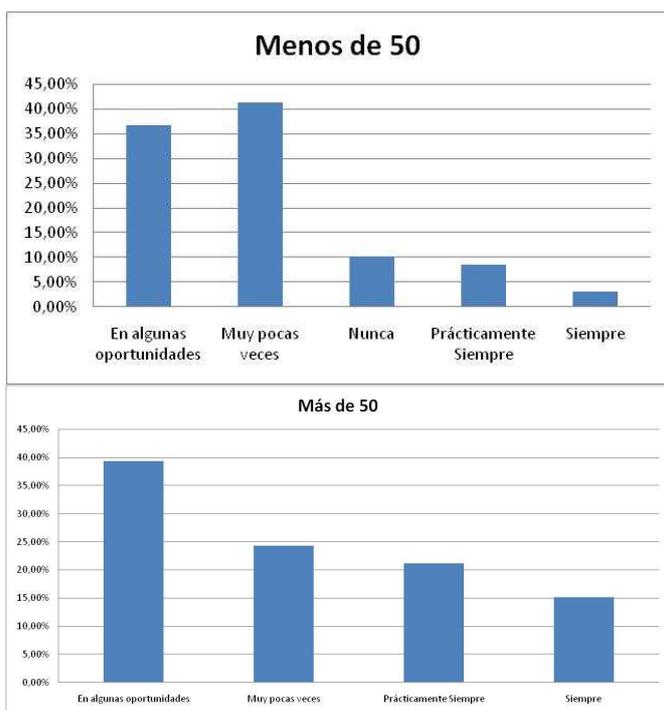
#### Sucursal – Modelo tradicional

La sucursal continúa siendo el principal canal a través del cual se realizan transacciones. Las razones de esto radican en que este es el principal canal por la seguridad y confianza que se le brinda al cliente para realizar operaciones ya que “a el uruguayo le gusta ir a la sucursal, porque la gente es desconfiada y porque le gusta el servicio personalizado”.

Si bien a la gente todavía le gusta operar a través de las sucursales, los bancos están tratando de migrar las transacciones más habituales otros canales alternativos. Esto se comienza a realizar cobrando más caro los giros realizados por caja que los giros realizados a través de internet. También, a los efectos de fomentar las transacciones a través de las terminales de autogestión, se cobran comisiones a los clientes que realizan operaciones por caja (ej.: depósitos) o directamente algunas operaciones no les están permitidas.

Si bien en las entrevistas realizadas en todos los bancos mencionaron que la sucursal continuará teniendo un rol importante, también comentaron que el modelo y diseño de las sucursales tradicionales irá cambiando por uno más automatizado en la cual se emplee menor cantidad de personal. Estos nuevos modelos de sucursales lo veremos en la siguiente sección.

**Gráfico 6.2-1**



Casi el 80% de los menores de 50 años utilizan la sucursal de manera poco habitual, mientras que los mayores de 50 ese porcentaje disminuyó al 64%. Pero sin embargo, este último segmento son también quienes utilizan las sucursales prácticamente siempre representando el 36%. Esto coincide con lo manifestado por los bancos, donde mencionaban que la gente de mayor edad es la que utiliza en mayor medida las sucursales.

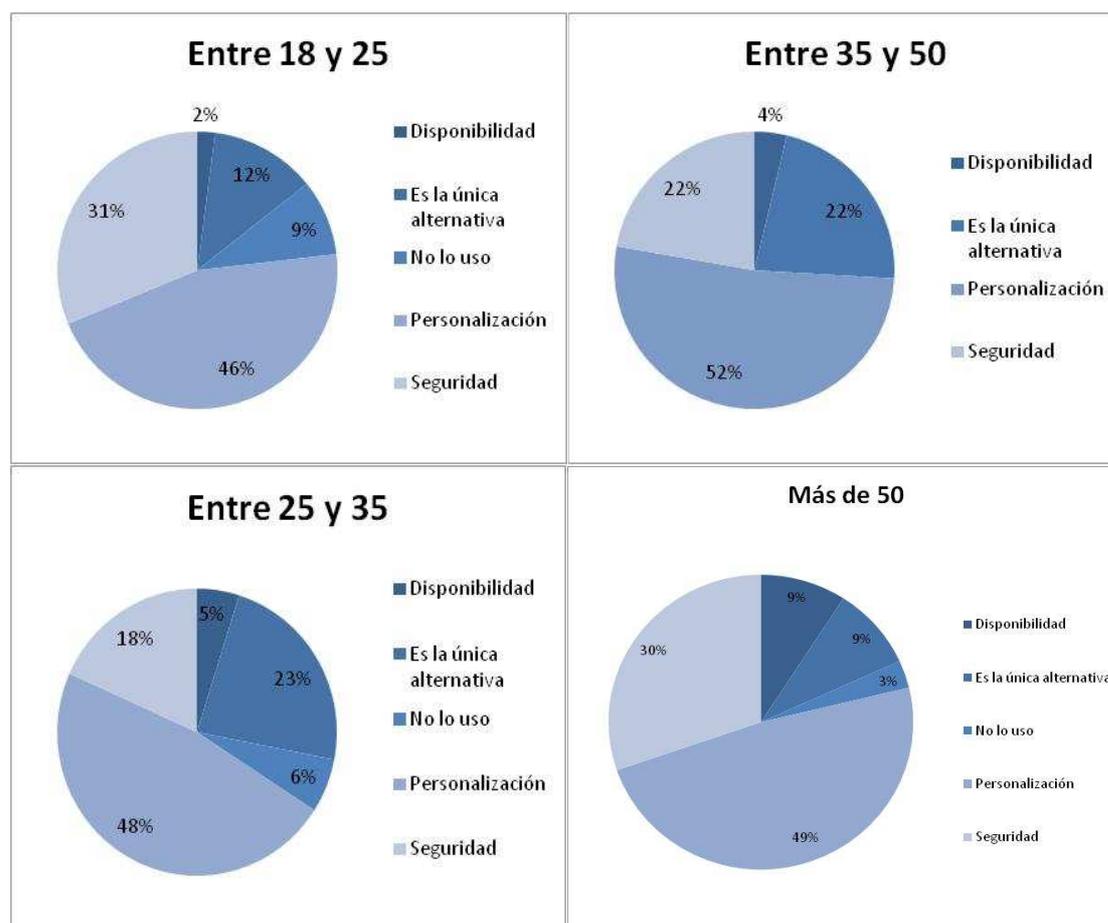
El 63% de los clientes prefieren a la sucursal bancaria como la mejor opción para realizar una transacción compleja. Analizando por segmento entre valor oscila entre 52% y un 70%. La otra transacción más elegidas dentro de cada segmento fue “realizar un reclamo”, obteniendo un mínimo de respuesta del 35% dentro del segmento de “entre 25 y 35 años” y un máximo de 52% dentro del segmento de “más de 50 años”. Por su parte, un 31% y 25% del total de los encuestados, eligió este canal para realizar el pago de un servicio y obtener información sobre un nuevo producto, respectivamente. A continuación se expone una tabla con los resultados obtenidos:

**Cuadro 6.2-1**

Segmento	Obtener información sobre un nuevo producto	Realizar pago de un servicios	Realizar una transacción compleja	Realizar un reclamo	Consultar movimientos
entre 18 y 25	27%	30%	67%	43%	7%
entre 25 y 35	18%	27%	52%	35%	2%
entre 35 y 50	11%	30%	63%	44%	0%
más de 50	45%	48%	70%	52%	15%
<b>Total</b>	<b>25%</b>	<b>31%</b>	<b>63%</b>	<b>42%</b>	<b>6%</b>

Con respecto a las razones por las cuales prefieren operar a través de las sucursales, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**Gráfico 6.2-2**



Como se puede apreciar, la principal razón elegida dentro de cada segmento fue la “personalización” del servicio que ofrecen las sucursales, oscilando entre un 46% y un 52% de los encuestados dentro de cada segmento. Asimismo, para los segmentos “entre 18 y 25 años”, “entre 35 y 50 años” y “más de 50 años”, la seguridad fue la segunda razón elegida para operar a través de las sucursales. Para el segmento “entre 25 y 35 años”, “es la única alternativa” fue la segunda razón por la cual operan a través de las sucursales, siendo la “seguridad” la tercera razón.

### Nuevo Modelo de Sucursal

Actualmente ningún banco tiene implementado un nuevo modelo de sucursal como los desarrollados en el tercer capítulo. Sin embargo, varios bancos parecen estar interesados en desarrollar un nuevo modelo de sucursal, con el objetivo de disminuir el personal de la misma y automatizar algunas operaciones por las cuales el cliente está acostumbrado a realizar a través del personal de las sucursales.

A modo de ejemplo, se abrió una nueva sucursal “express” en Punta del Este que cuenta con muy poco personal y se encuentra más automatizada. La misma tiene un diseño moderno, diferentes al modelo tradicional de sucursales bancarias. Este nuevo modelo de sucursal busca enseñar y acostumbrar a los clientes a utilizar los canales alternativos de atención, para que posteriormente lo utilicen en sus casas. Asimismo, también se trata de aprovechar la visita de los clientes para ofrecerle productos “retail”.

En las sucursales se pueden encontrar espacios en donde se ubican terminales de autoservicios y ATM, a los efectos de automatizar determinadas operaciones e incentivar al cliente a que opere a través de las mismas. A su vez, algunos bancos han incorporado a su red de sucursales un diseño que permita derivar a los clientes a aquellos canales automatizados a partir de la ubicación de teléfonos para comunicarse directamente con el Contact Center de manera que se vaya enseñando a los clientes a resolver sus problemas sin la necesidad de ir a la sucursal.

Como sucursales más innovadores, encontramos algunas que cuentan con acceso a internet disponible para clientes, y que otra, que próximamente abrirá, tendrá un diseño más desestructurado, con livings, que permita a sus clientes sentirse más cómodos. Estos cambios nos hacen suponer que en el futuro los jóvenes tendrán en la sucursal un lugar donde se sientan a gusto para hacer negocios, y no un lugar asociado a “largas colas de espera”.

### ATM y terminal de autoservicios

Según el relevamiento inicial descripto en la sección anterior, identificamos que todos los bancos cuentan con este canal. En el Uruguay, dentro de este canal podemos identificar dos tipos de máquinas automáticas:

1. Terminales de autoservicio: son máquinas que se encuentran dentro de las sucursales de cada banco. Dentro de éstas podemos encontrar diferentes tipos en función de las operaciones que permiten realizar. Según nuestras investigaciones, en los bancos de nuestro país se pueden encontrar “buzoneras (o terminales) de depósito”, que permiten captar depósitos, realizar pagos, consultar movimientos, entre otras operaciones; y terminales de auto consulta, en las cuales se pueden consultar movimientos y saldos, emitir estados de cuentas, entre sus principales transacciones. Asimismo, el Discount Bank también posee máquinas “fast cash” para cobrar cheques y contar con retiros que entregan el cambio exacto solicitado por el cliente.
2. ATM (o cajeros automáticos): consisten en extensas redes de cajeros automáticos localizados en distintos puntos del territorio que permite realizar transacciones a los clientes de los bancos asociados a dicha red. En el Uruguay, las principales redes de ATM que encontramos son Banred y RedBrou. Este último, si bien son cajeros particulares del BROU, también permiten hacer transacciones a los clientes de los bancos asociados a la red de Banred abonando una cierta suma de dinero. Con excepción del BROU, los principales bancos del Uruguay, mencionados en el punto 6.1., están afiliados a Banred.

Según lo relevado, las principales transacciones que se pueden realizar en los ATM, tanto en la red Banred como en la red Redbrou, son las siguientes:

- Consulta de saldos y movimientos de cuenta.
- Depósito de cheques o efectivo<sup>5</sup>
- Retiro de dineros.
- Traspasar fondos a otras cuentas del titular.
- Consultar el tipo de cambio.
- Pago de servicios.

Asimismo, de acuerdo a las investigaciones realizadas y a la entrevista mantenida en el Discount Bank, dicho banco realiza ventas de productos a través de este canal. Por ejemplo, ofrecen a través los ATM (Banred) la posibilidad de retirar un préstamo a los clientes que cobren el sueldo a través de este banco.

En lo que respecta a la disponibilidad de los ATM, éstos permiten realizar operaciones las 24 horas del día los 365 días del año.

Por su parte, en las terminales de autoservicios localizadas en las sucursales de cada banco observamos que las operaciones que se pueden realizar por este medio no difieren de forma significativa entre cada banco. A continuación se exponen las principales transacciones habilitadas:

---

<sup>5</sup> Esta función no se encuentra disponible en todos los cajeros automáticos.

- Depósito de cheque y efectivo
- Consulta de movimientos y saldos de cuenta
- Solicitud de chequeras
- Pago de algunos servicios

La disponibilidad de las terminales de autoservicio varía en función de cada banco y de cada sucursal. Por lo general, las terminales se encuentran disponibles las 24 horas del día todos los días del año, pero en algunos bancos se cuenta con determinadas terminales disponibles solamente en el horario en que se encuentra abierta la sucursal.

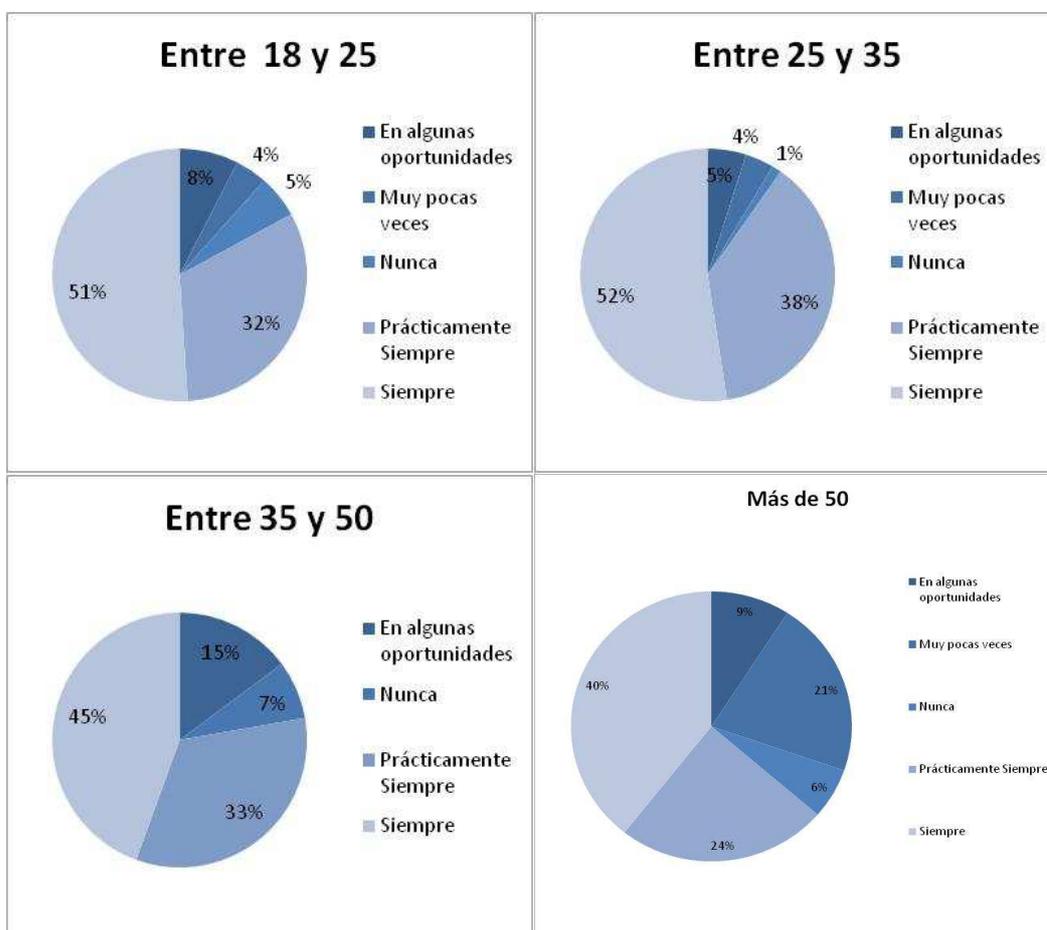
En lo que respecta a la importancia de este canal, de acuerdo a las entrevistas realizadas a los distintos gerentes del área de canales de los bancos mencionados en la sección 6.1., el cajero automático (ATM y terminales de autoservicios) es uno de los principales canales que los clientes bancarios utilizan para realizar transacciones poco complejas (retiro de dinero, depósito de efectivo, etc.).

En el Uruguay todavía se utiliza mucho el efectivo y la gente todavía no tiene la costumbre de realizar pagos con tarjetas de crédito de manera de minimizar su uso, esto implica que continuará siendo muy importante. También son el canal más utilizado por las empresas y el principal canal para realizar los pagos de sueldos y retiros.

Por su parte, uno de los bancos mencionó que en los ATM se realizan más transacciones que en las sucursales, superándolas aproximadamente en una vez y media. Otro, manifestó que el 90% de las transacciones de depósito se realizan por ATM y terminales de autoservicio.

En lo que respecta a la opinión de los usuarios de este canal con a la frecuencia con que las personas utilizan este canal presentamos el siguiente Gráfico:

Gráfico 6.2-3



Como se puede observar en las gráficas adjuntas, independientemente del segmento, este canal es utilizado siempre o prácticamente siempre llegando hasta un 90% en el segmento de menor edad. Esto muestra un claro reflejo de que este canal es preferido para hacer un depósito o retiro de efectivo en lugar de hacerlo en la caja de una sucursal bancaria independientemente de la edad del cliente.

Con respecto a la preferencia para otras transacciones en este canal encontramos lo siguiente:

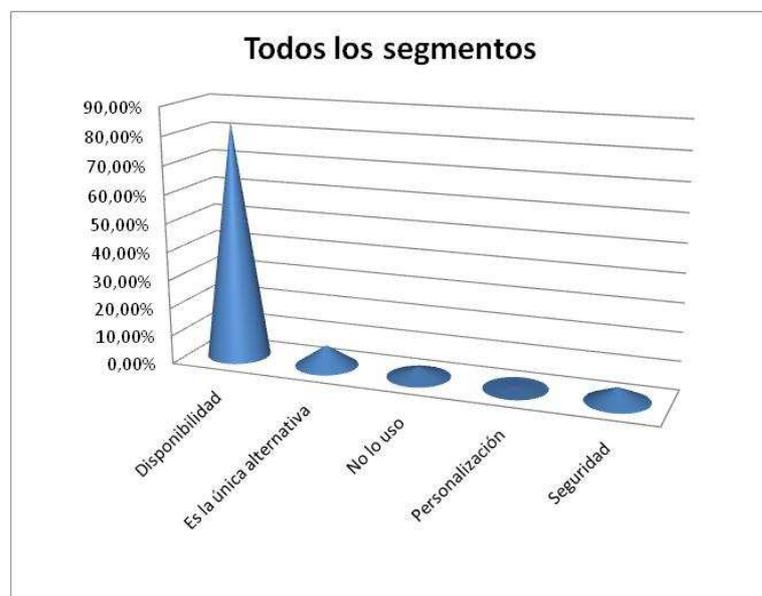
**Cuadro 6.2-2**

Preferencias ( %)	Obtener información sobre un nuevo producto	Realizar pago de un servicios	Realizar una transacción compleja	Realizar un reclamo	Consultar movimientos
entre 18 y 25	1%	31%	5%	0%	15%
entre 25 y 35	0%	22%	4%	0%	5%
entre 35 y 50	0%	22%	0%	0%	11%
Mas de 50	0%	21%	6%	0%	12%
<b>Total</b>	0%	26%	4%	0%	11%

Se puede apreciar que los clientes eligen este canal no solo para el retiro o depósitos de efectivo, sino que también es bastante utilizado para el pago de servicios. Pero no resulta el mejor canal para obtener información de otros productos, realizar transacciones complejas, realizar un reclamo o consultar movimientos.

La gran frecuencia en el uso de este canal para las transacciones más realizadas en éste, se ve fundamentada en la disponibilidad que este canal ofrece:

**Gráfico 6.2-4**



Estos resultados muestran que las personas operan a través de este canal por la comodidad de tener un cajero automático cercano a su ubicación y de esta manera evitar trasladarse a una sucursal y realizar colas en las cajas.

### Socios de Negocio

Este canal no se encuentra muy desarrollado en la actualidad. Si bien podría llegar a ser útil en un futuro, actualmente no existen muchos acuerdos para potenciar este canal como medio de atención al cliente, ni como medio de venta de productos y servicios financieros.

Algunos ejemplos de acuerdos que ya existen en Uruguay son con supermercados, shoppings y automotoras. En estos se le permite a los clientes acceder, por medio del socio de negocio a servicios como:

- Solicitud de estados de cuenta
- Solicitud de tarjetas de crédito
- Solicitud de préstamos para automotores
- Acceso a programas de beneficios

### Call Center

Todos los bancos de plaza analizados cuentan con este servicio de atención telefónica, siendo diferentes las operaciones que se encuentran disponibles a través de este canal entre los bancos analizados. A modo de ejemplo, solamente en un banco es posible realizar consultas a través de herramientas de IVR, lo que permite al cliente total autonomía y prescindir del personal del banco para consultar saldos, movimientos, fecha de vencimiento, obtener pin de cajero automático y denunciar robo u extravío de tarjeta de crédito. Por otro lado, aquellos bancos con menor grado de desarrollo en este canal, solamente cuentan con éste para responder consultas o recibir reclamos. Tres de los ocho bancos entrevistados cuentan con este canal solamente para realizar consultas, pero en dos de estos se prevé incorporar nuevas funcionalidades en el corto plazo, uno luego del cambio de su “sistema core”, y el otro al finalizar el proceso de fusión.

Si bien existen diferencias en las funcionalidades de los call center de los distintos bancos, en la mayoría de los principales bancos de plaza se encuentran disponibles los siguientes servicios:

- Atención a consultas generales de los clientes
- Denuncias sobre robo o extravío de tarjetas de crédito
- Consultas sobre saldos y movimientos
- Solicitud de préstamos

Asimismo, en aquellos bancos que cuentan con un mayor grado de desarrollo de este canal, es posible realizar otras transacciones, tales como:

- Pagar tarjetas de crédito
- Solicitar chequeras

- Realizar transferencias entre cuentas propias
- Compra/venta de moneda extranjera

Este canal es frecuentemente utilizado por todos los bancos para realizar campañas de ventas.

En lo que respecta a la disponibilidad de este servicio, encontramos que la misma varía según los bancos analizados. Asimismo, dentro del propio banco el horario de atención telefónica puede variar en función de la operación a realizar. Por ejemplo, en uno de los bancos encontramos que existe un número específico para denunciar la tarjeta de créditos o débito Banred que funciona las 24 horas los 365 días del año, mientras que el horario de atención personalizada funciona solo de lunes a viernes de 9 a 19 horas. Situación similar sucede en otro banco, que tiene un servicio las 24 horas todo el año que permite consultar movimientos y saldos, solicitar chequeras, comprar y vender moneda extranjera, entre otras operaciones. Sin embargo, para realizar operaciones tales como solicitud de préstamos e información y afiliación a nuevos servicios, el call center se encuentra habilitado de lunes a viernes de 9:30 a 18 horas.

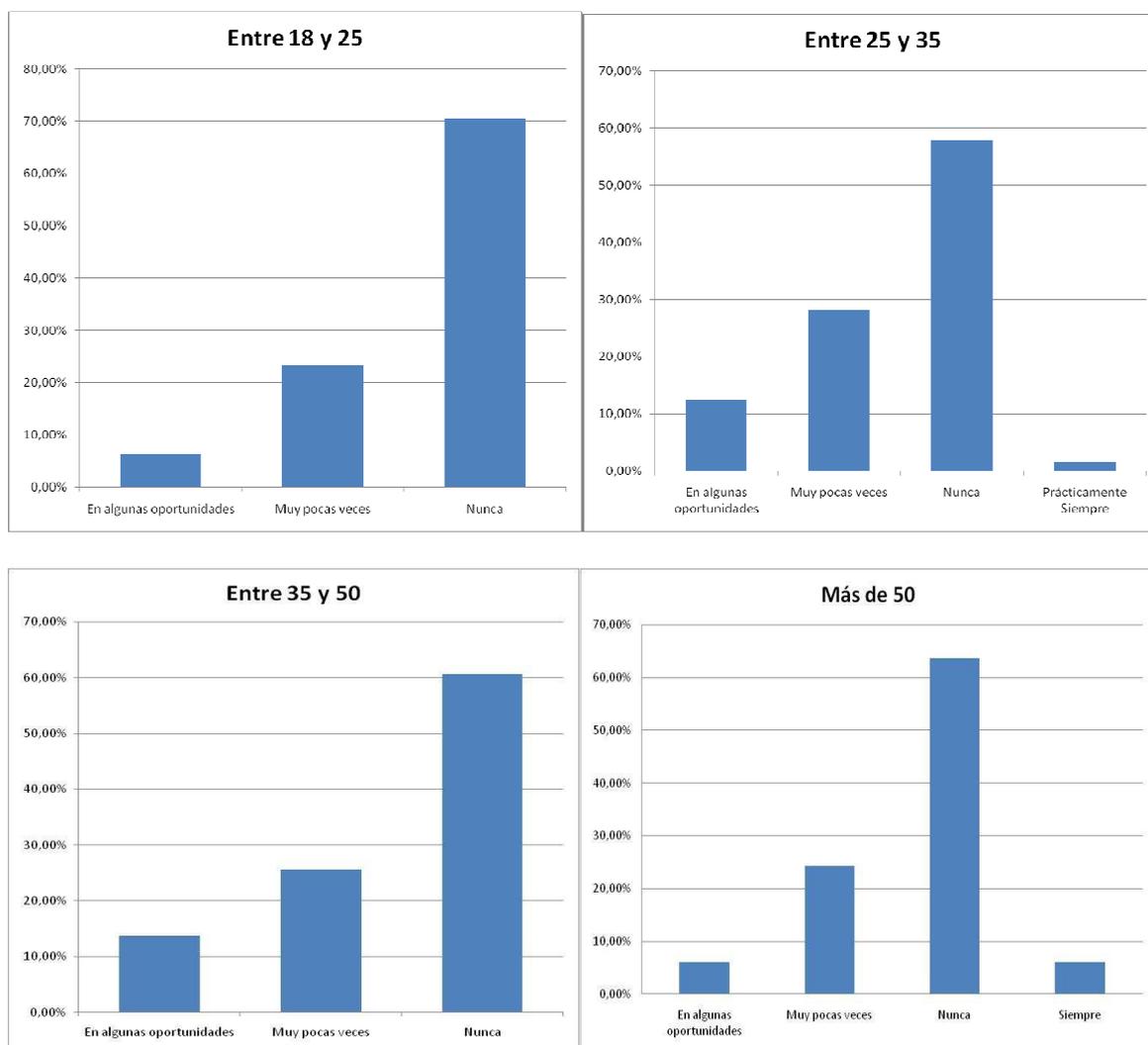
Si bien todos los bancos tienen desarrollado en mayor o menor medida este canal, la importancia otorgada a este varía en función de cada uno. Por ejemplo, uno de los gerentes entrevistados mencionó que actualmente no le habían dedicado muchos recursos para desarrollar dicho canal pero que tenían pensado enfocarse y desarrollar el mismo en el futuro. En otro banco nos comentaron que la estructura de su call center era la misma que hace diez años atrás, momento en el cual se había implementado este canal.

Sin embargo para otro banco, el call center es el canal al que deben apuntar los países emergentes, ya que la mayoría de la población de estos países, incluyendo Uruguay, disponen de teléfono celulares para comunicarse con éste. En los últimos años, este banco ha puesto foco en desarrollar este canal, triplicando los recursos asignados, tratando de lograr ser un contact center de primer nivel, dado que para este el call center representa un canal muy importante para realizar campañas de telemarketing, principalmente enfocadas a la venta de tarjetas de crédito. Asimismo, también dispone de un área dedicada a la gestión del cliente y a la cobranza.

Adicionalmente, en uno de los bancos la cantidad de transacciones realizadas en este canal pueden llegar a asemejarse a las de una sucursal.

Si bien los bancos le dan una importancia significativa y de alguna forma, ha tratado de desarrollar el mismo, esto no se ve reflejado en la preferencia de los clientes ya que casi el 90% de los encuestados “no lo utiliza” o “lo utiliza muy poco” independientemente de su edad.

Gráfico 6.2-5



Estos resultados, revelan que si bien los clientes no utilizan en mayor medida este canal, es considerado un canal muy importante para los bancos por su potencialidad para efectuar ventas.

Este canal resulta un medio útil para realizar reclamos considerando que el 36% de los clientes encuestados lo eligieron, dado que si bien no hay un contacto cara a cara con el personal del banco presenta una ventaja con respecto al ingreso de un reclamo en internet o en una terminal de autogestión. También es preferido, pero en menor medida, para poder acceder a información de un nuevo producto.

### Internet banking

Internet banking es ofrecido por todos los principales bancos de plaza tanto para personas físicas como para empresas.

Al navegar por las páginas web de los principales bancos, interactuar con los demos que algunos bancos poseen en sus páginas y a partir de la experiencia propia como clientes de algunos bancos de plaza, observamos que no existen grandes diferencias entre las transacciones ofrecidas. Las principales operaciones ofrecidas, tanto para personas físicas como para el sector corporativo (empresas), son las siguientes:

- Consulta de saldos y movimientos de cuentas corrientes, caja de ahorros, préstamos concedidos e inversiones. En algunos bancos, también se pueden consultar los valores al cobro que se encuentran administrados por el propio banco y los giros al exterior realizados.
- Solicitud de chequeras
- Consulta de movimientos y pago de tarjeta de créditos del respectivo banco
- Transferencias: en algunos bancos, solo está habilitada la transferencia entre cuentas de clientes del banco, sean propias o de terceros. En otros bancos, también se permite realizar transferencias al exterior a través de este canal.
- Pago de servicios: en la mayoría de los principales banco analizados, existe la posibilidad de pagar determinados servicios a través de este medio. Por ejemplo, se pueden pagar los gastos comunes, las cuotas de colegios, UTE, Antel, Ancel, clubes deportivos, facturas de DGI, entre otros servicios.
- Otros: en algunos bancos, existe la posibilidad de pagar los préstamos otorgados por dichos bancos, hacer recargas de celulares y constituir plazos fijos a través de este canal.

Además de las transacciones mencionadas anteriormente, para el sector empresas encontramos que también se pueden realizar las siguientes operaciones:

- Pago de sueldos
- Pago a proveedores: Realizar notificaciones al proveedor sobre la disponibilidad del pago así como también avisar cuando el cheque se encuentran próximo a su vencimiento.
- Otros: Consultas sobre importaciones y exportaciones, visualizar mensajes swifts y realizar apertura de carta de crédito.

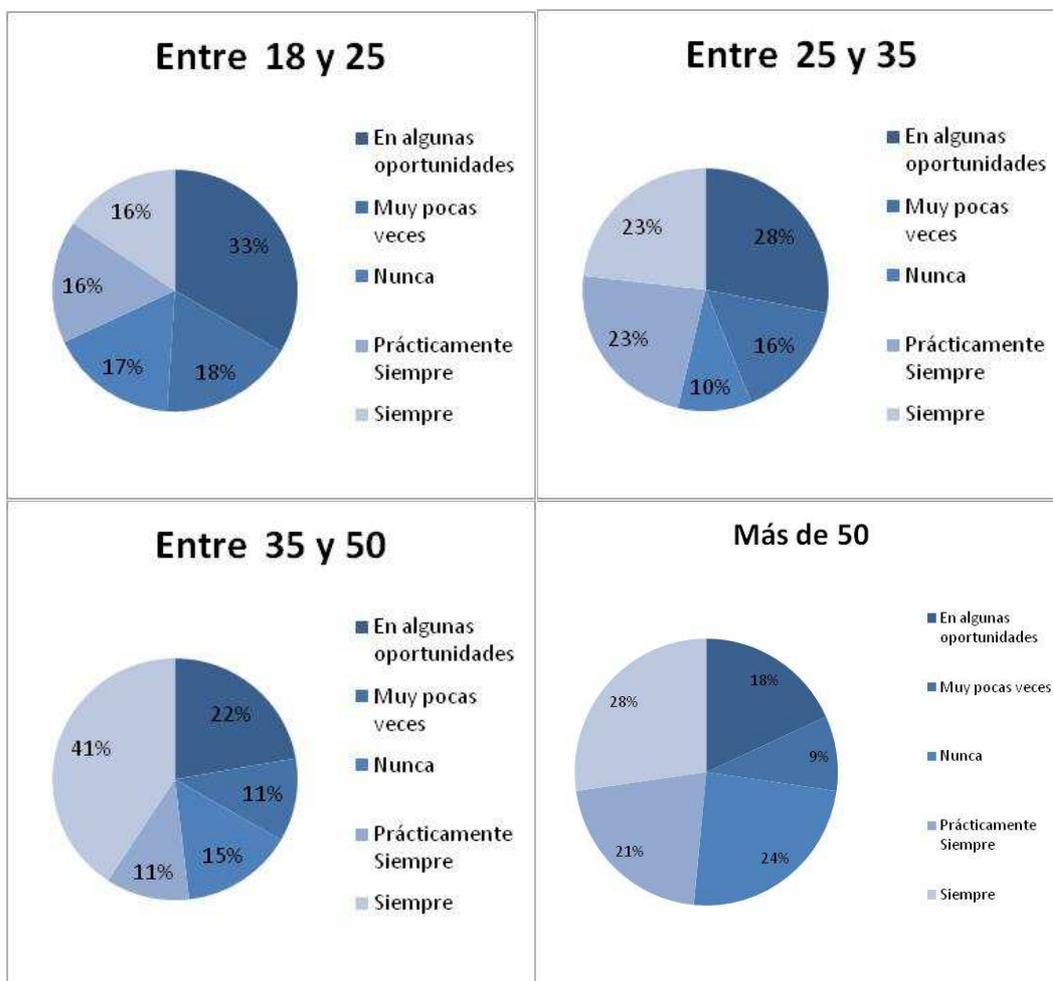
En lo que respecta a la disponibilidad de este servicio, la misma también varía según el banco. A modo de ejemplo, encontramos que en dos este servicio se encuentra disponible las 24 horas del día los 365 días del año pero en el resto, se encuentra habilitado en un horario más reducido.

Internet es un canal que ha tenido un gran desarrollo en la última década y las transacciones recibidas por los bancos a través de este canal han ido aumentando a lo largo de la misma, siendo uno de los canales alternativos preferidos por los clientes para operar. Como mencionáramos anteriormente, los principales bancos de plaza han desarrollado este canal y lo han puesto a disposición de sus clientes. El grado de importancia que este canal representa para los bancos, lógicamente depende de su estrategia comercial. A modo de ejemplo, notamos que los bancos con una cartera de clientes con mayor poder adquisitivo ponen mayor foco en este canal. Por el contrario, otros bancos de plaza han dedicado mayores esfuerzos a desarrollar el call center por entender que solo una pequeña proporción de la población utiliza internet.

Internet representa el segundo canal en orden de importancia conjuntamente con la sucursal para uno de los bancos, esto se principalmente fundamentado en que a través de este canal se realizan las mismas transacciones que pueden ser realizadas en las sucursales. Sin embargo, no es utilizado como medio de venta. Orto banco mencionó que las transacciones que recibe por internet equivalen a las de 7 sucursales.

La frecuencia en el uso de este canal varía según la edad de los clientes. A continuación presentamos gráficamente los resultados obtenidos:

Gráfico 6.2-6



Contrariamente a lo que se podía esperar, aproximadamente las dos terceras partes del segmento de edad más joven, utiliza este canal muy poco, y una tercera parte lo utiliza activamente. Situación similar se refleja en el siguiente segmento. Esto nos da una perspectiva diferente a lo que en principio podíamos suponer, ya que los “jóvenes” son más afines a la tecnología.

Pero en los dos segmentos de mayor edad, aproximadamente la mitad de los clientes utilizan este canal con mucha frecuencia y un porcentaje muy pequeño casi no usa este canal.

En lo que respecta a los canales se prefieren para realizar determinadas transacciones, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

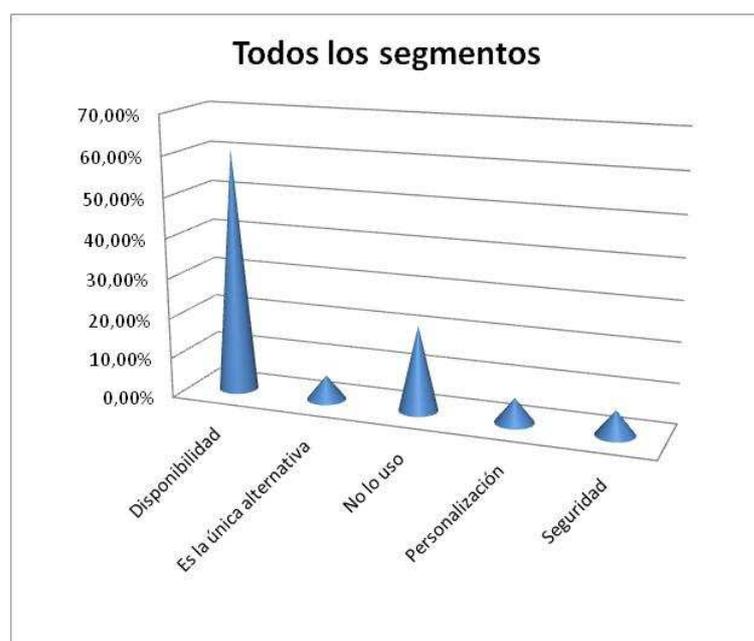
**Cuadro 6.2-3**

Preferencias (%)	Obtener información sobre un nuevo producto	Realizar pago de un servicios	Realizar una transacción compleja	Realizar un reclamo	Consultar movimientos
entre 18 y 25	65%	37%	28%	15%	76%
entre 25 y 35	65%	49%	40%	18%	85%
entre 35 y 50	78%	48%	37%	22%	89%
Mas de 50	48%	30%	24%	27%	73%
<b>Total</b>	<b>64%</b>	<b>41%</b>	<b>32%</b>	<b>18%</b>	<b>80%</b>

El 80% de los clientes utiliza Internet para consultar movimientos. Si analizamos el uso por segmento, observamos que la misma fue la respuesta mayoritaria dentro de cada segmento, oscilando entre un 73% y un 89%. Luego, la “obtención de información sobre nuevos productos” constituyó la segunda transacción preferida para hacer a través de internet, representando un 64% de los encuestados. Esto marca una clara preferencia como canal proveedor de información y que considerando el alto número de pagos de servicios realizados, podría ser también en el corto plazo de mayor uso transaccional.

Al igual que como ocurre con los ATM, este canal es preferido independientemente de cada segmento por el fácil acceso con el que se cuenta:

**Gráfico 6.2-7**



También queda claro, que no es elegido por su seguridad, pero en la medida que los bancos sigan fomentando su uso y mejorando las políticas de seguridad le transmitirán más confianza a sus clientes a tal punto que podrá ser preferido por esta característica.

### Mobile Banking

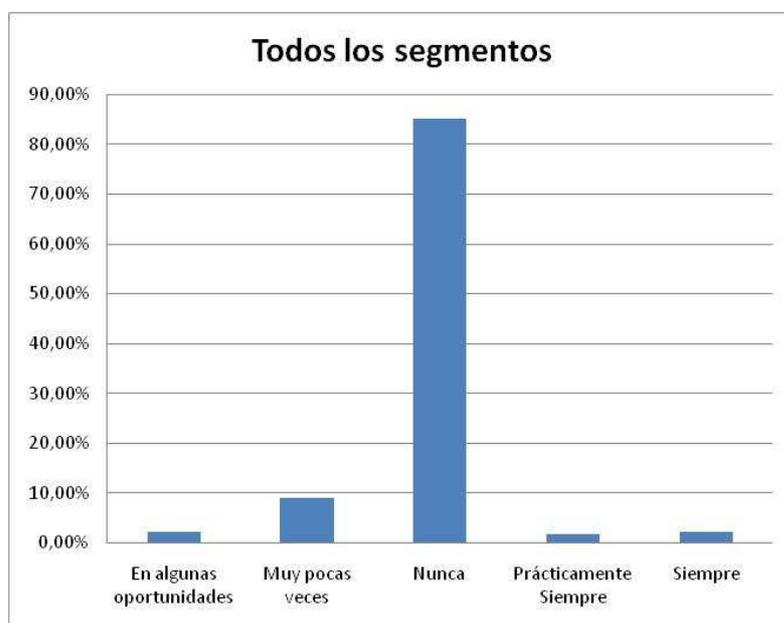
Solamente dos bancos han desarrollado funcionalidades para la banca por celular, que si bien las transacciones que se pueden realizar por el mismo no son las más complejas, presentan una diferencia y una opción más de llegar a sus clientes. Sin embargo, todos los bancos creen que este canal se desarrollará próximamente, primero incorporando funcionalidades de consulta para luego incorporar las transaccionales.

Los servicios ofrecidos actualmente a través de este canal por son los siguientes:

- Cambio de clave
- Consulta de un contrato
- Consulta pizarra de cotizaciones
- Consulta Saldos
- Consultas de plazo fijo
- Movimientos del día anterior
- Pagar tarjeta propia en el día
- Pagar tarjeta propia en forma diferida
- Posición consolidada de productos
- Saldos efectivos
- Solicitud de chequeras
- Transferencias a cuentas de terceros pre-contratada
- Transferencias entre cuentas propias
- Últimos 10 movimientos
- Bloquear tu Token
- Cambiar tu PIN

Este canal se encuentra muy poco desarrollo en la actualidad. En la gráfica que se presenta a continuación se pueden apreciar los resultados obtenidos:

**Gráfico 6.2-8**



Más del 80% de los clientes no utiliza este canal, pero esto se ve fundamentado en que el mismo no se encuentra muy desarrollado. Vemos en este canal un gran potencial de crecimiento debido a la cantidad de líneas de celulares que hay en nuestro país.

Dado su poca frecuencia en su utilización, no es preferido por ninguna característica en particular.

### Web 2.0

Si bien en la actualidad existe un gran desarrollo de la tecnología denominada Web 2.0. y ha tenido una gran aceptación en el Uruguay, los bancos aún no han implementado este canal como un medio para interactuar con el cliente.

La mayoría de los bancos se encuentran estudiando el tema y evaluando la posibilidad de desarrollar este canal. Uno de los bancos está analizando la posibilidad de utilizar el mismo como medio de marketing, pero no para la prestación de servicios. Otros, apenas manejan la idea en términos general, y en encontramos también un caso donde no le venían ningún tipo de potencialidad a este canal. Sin embargo, todavía no tienen claro como pueden sacarle ventaja al mismo. La principal limitante a su desarrollo es que existe temor a los comentarios que pueden realizarse en las redes sociales por que estos podrían deteriorar la imagen del banco

Dado que este canal todavía no se encuentra desarrollado, en la encuesta no se preguntó sobre la utilización del mismo.

### 6.2.3 Evaluación de la madurez

Durante las entrevistas realizadas, pudimos relevar información acerca del grado de desarrollo que existe en el Uruguay sobre la gestión de los canales de servicios financieros. Luego de evaluar todas las categorías del modelo presentado les pedimos a los entrevistados que realizarán un análisis autocrítico sobre la situación actual de la institución que representaban. La mayoría consideró que se encontraban entre las etapas 2 y 3 de madurez o sea, entre “en desarrollo” y “avanzado”. Solamente un banco manifestó encontrarse dentro de la etapa “apenas en desarrollo” y dos bancos se situaron en un nivel avanzado más alto. Se expondrá ahora el análisis por cada categoría del modelo:

- Estrategia

Uno de los aspectos más importantes que hay que considerar al implementar una adecuada metodología para la gestión de canales es la segmentación de los clientes. De acuerdo a lo relevado en las entrevistas y a en las investigaciones realizadas, los bancos de plaza segmentan a los clientes entre banca personas o minoristas, banca empresas o corporativa y banca privada o preferencial. Ninguno de los bancos tiene segmentados a los clientes considerando sus necesidades. Los canales de atención se encuentran a disposición para todos los clientes por igual desarrollando las funcionalidades de un canal independientemente las necesidades de cada segmento.

En lo que respecta al diseño organizacional, se observó que en la mayoría de los bancos existe un área que se encuentra a cargo de la gestión de los canales que depende del área comercial.

En cuanto a las políticas de derivación encontramos dos tipos, de castigo y de incentivo. La primera, consiste en cobrar más caro una misma transacción por un canal (el que se quiere castigar) que por otro. La segunda, consiste en bonificar la comisión o parte de la misma de una operación realizada a través del canal que se quiere promover. Como ejemplo de política de castigos, encontramos el cobro de realizar un depósito por caja, mientras que a través de los ATM no tiene costo. En lo que respecta a las políticas de incentivos, un ejemplo de éstas podría ser el otorgar un beneficio extraordinario al cliente al operar a través de internet. Según lo relevado, no todos los bancos aplican estas políticas activamente.

- Procesos y operaciones

Como se expuso en el punto 6.2.1, en los principales bancos de plaza se encuentran a disposición una variedad de canales de atención al cliente, los cuales se encuentran en diferentes estados de desarrollo. Los servicios prestados y las transacciones disponibles a través de cada canal varían en función de los mismos.

En lo que respecta al proceso de análisis de los requerimientos de los canales, si bien existe un análisis previo antes de lanzar un nuevo canal o una nueva prestación, observamos que no existe una metodología claramente definida para la gestión de los mismos.

- Herramientas y tecnología

En relación a la integración de los canales, la tecnología empleada por los bancos es diferente entre estos. Algunos bancos disponen de un sistema único, en donde los canales se encuentran integrados y la identificación del cliente es única para operar a través de éstos. Pero en la gran mayoría, si bien cuentan con un plan a corto plazo para hacerlo, sus canales aun no están integrados completamente. Existen casos donde no cuentan con una única base de datos, o que la información que ingresa por un canal no está contemplada al ingresar por otro canal, lo que trae consigo varios horas de trabajo de integración “manual” por parte del personal.

- Información y medición.

A nivel de información y medición, resulta importante contar con indicadores de gestión que permitan mejorar la gestión de los canales alternativos. Todas las instituciones cuentan con estos, pero difirieren en cuanto a la forma en que la información era obtenida. En algunos casos se obtiene directamente del sistema pero éste no permite medir el desempeño por canales y debe ser procesada de forma manual. En otros, la información para medir el desempeño es obtenida directamente del sistema, sin necesidad del proceso manual de los datos. Varios bancos inclusive contaban con CRM, herramientas de DW y BI.

Más allá de la sistematización del proceso de obtención de la información, en todas las instituciones nos manifestaron que contaban con un buen nivel de información, suficiente y adecuada para administrar los canales. Dichas instituciones mostraron calidad e integridad en la información obtenida a través del uso de los canales y un nivel de feedback importante con los reportes existentes, aspectos muy importantes para optimizar la gestión de los mismos.

#### 6.2.4 Tendencias en Uruguay

Según lo relevado, la sucursal continuará siendo un canal muy importante donde la cantidad de las transacciones realizadas a través de esta no caerán de forma significativa. Sin embargo, hubo consenso en que el modelo tradicional de las sucursales irá cambiando hacia un diseño más automatizado, amigable y confortable para el cliente. Este modelo irá cambiando principalmente por dos razones:

- Las generaciones jóvenes son cada vez más afines a la tecnología y cada vez estarán menos dispuestos a realizar largas colas para operar en las cajas de las sucursales.
- Los bancos deberán aumentar la automatización de las sucursales para lograr una mayor eficiencia en la atención al cliente. A estos efectos, deberá capacitar e

incentivar a los clientes a utilizar otros canales alternativos derivando ciertas transacciones, lo cual le permitirá a los bancos reducir el tamaño de las sucursales y el personal empleado en las mismas.

Si bien en las entrevistas mantenidas no han mencionado el plazo en que ocurrirá este cambio en el diseño de las sucursales, como se expuso en la sección “nuevos modelos de sucursales” del punto 6.2.1., los bancos ya se encuentran realizando esfuerzos para automatizar en mayor medida sus sucursales.

Los ATM y terminales de autoservicio, según las entrevistas realizadas, mantendrá su nivel de importancia en el futuro. Esto se explica en gran medida a que la mayoría de la población en el Uruguay todavía no está acostumbrada a utilizar medios de pagos alternativos y utiliza mucho el efectivo.

En lo que respecta al uso de las tecnologías sociales (Web 2.0.) como canal de atención a los clientes, esto todavía está muy lejos de suceder y, si bien algunos bancos se encuentran estudiando el tema, está lejos de ser la prioridad de éstos.

En relación al desarrollo del canal socios de negocio, algunos bancos ya cuentan con determinados convenios. Pero de acuerdo a nuestras investigaciones y dado que en la actualidad este canal se encuentra poco desarrollado, no tendrá un alto desarrollo en el corto plazo.

En lo que respecta a los restantes canales alternativos objeto de análisis (call center, internet, Mobile banking), en las entrevistas mantenidas no hubo un consenso sobre el canal que se desarrollará más en un futuro inmediato.

Por otra parte, también podemos analizar las tendencias de los canales financieros a partir del análisis desde la perspectiva del usuario. En base a la frecuencia con la que se utiliza hoy en día cada canal, podemos obtener una idea de la tendencia que seguirá cada canal a partir del pasaje generacional. A continuación exponemos la frecuencia en el uso de cada canal:

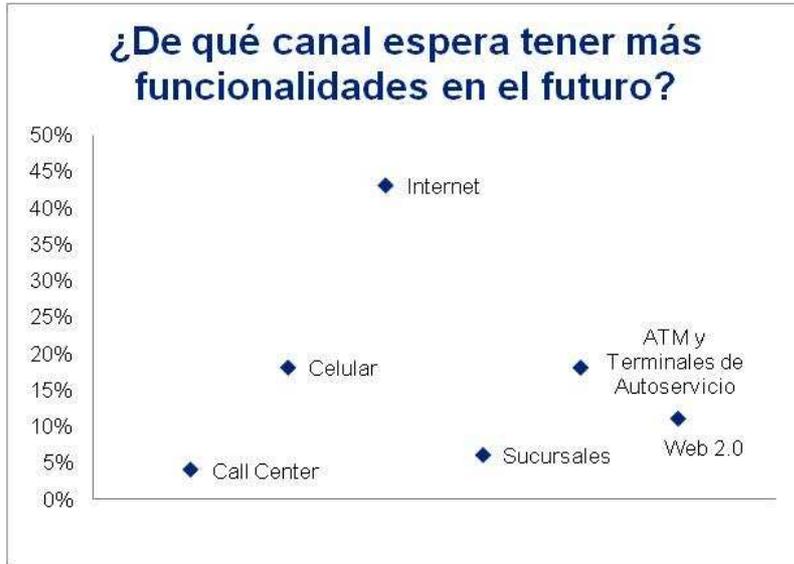
**Cuadro 6.2-4**

Segmento	Frecuencia	ATM y terminales de autoservicio	Internet	Call center	Celular	Sucursal
Entre 18 y 25 años	Nunca	5%	17%	65%	84%	10%
	Muy pocas veces	4%	18%	27%	9%	46%
	En algunas oportunidades	7%	33%	8%	2%	32%
	Prácticamente siempre	32%	16%	0%	3%	11%
	Siempre	51%	16%	0%	3%	1%
Entre 25 y 35 años	Nunca	1%	10%	55%	85%	12%
	Muy pocas veces	4%	16%	32%	10%	39%
	En algunas oportunidades	5%	28%	12%	2%	39%
	Prácticamente siempre	38%	23%	1%	1%	6%
	Siempre	52%	23%	0%	1%	4%
Entre 35 y 50 años	Nunca	7%	15%	63%	85%	7%
	Muy pocas veces	0%	11%	26%	7%	22%
	En algunas oportunidades	15%	22%	11%	4%	56%
	Prácticamente siempre	33%	11%	0%	0%	4%
	Siempre	44%	41%	0%	4%	11%
50 años o más	Nunca	6%	24%	64%	91%	0%
	Muy pocas veces	21%	9%	24%	9%	24%
	En algunas oportunidades	9%	18%	6%	0%	39%
	Prácticamente siempre	24%	21%	0%	0%	21%
	Siempre	39%	27%	6%	0%	15%

- ATM y terminales de autoservicio continuarán siendo muy importantes para los usuarios en el futuro dada la importancia en los segmentos más jóvenes de hoy en día.
- Internet Banking continuará desarrollándose y será cada vez más usado por los clientes bancarios dado que es de los de mayor crecimiento.
- El Call Center, en base a estos resultados, entendemos que no va a ser de los canales preferidos para transaccionar en el futuro de acuerdo a las preferencias de los clientes, pero si con un gran potencial para la atención y para la venta.
- En lo que tiene relación con el celular, si bien no es muy utilizado, esto es lógico ya que aún se encuentra muy poco desarrollado. Pero, creemos que será un canal que es de esperar continúe siendo importante en el futuro.
- También la sucursal, seguirá manteniendo su importancia fundamentada en la frecuencia en el uso de los clientes.

Con respecto al canal por el cual esperaban más funcionalidades en el futuro obtuvimos los siguientes resultados:

Gráfico 6.2-9



Como se puede observar, internet fue por amplia mayoría (43%) el canal por el cual los clientes esperan mayores funcionalidades en el futuro. Luego, fue seguido por el celular y los cajeros automáticos con el 18%, respectivamente. Por lo tanto, es de esperar que si estos tres canales son desarrollados mayormente en el futuro por parte de los bancos, serán fuertemente utilizados por los clientes.

### 6.3 RESUMEN DEL CAPITULO

La sucursal continúa siendo el principal canal a través del cual se realizan transacciones. Si bien ningún banco tiene implementado un nuevo modelo de sucursal como los desarrollados en el tercer capítulo, varios bancos manifestaron estar interesado en desarrollar un nuevo modelo de sucursal, con el objetivo de disminuir el personal de la misma y automatizar algunas operaciones por las cuales el cliente está acostumbrado a realizar a través del personal de las sucursales.

En lo que respecta a los cajeros automáticos (ATM y terminales de autoservicio), este es uno de los principales canales que los clientes bancarios utilizan para realizar transacciones poco complejas (retiro de dinero, depósito de efectivo, etc.), a su vez se espera que este sea uno de los canales que más se desarrolle en el futuro.

En lo que refiere a internet, encontramos que éste se encuentra disponible tanto para personas físicas como para empresas en todos los bancos y es el canal del cual se espera mayor cantidad de funcionalidades por parte de los clientes.

Con respecto a mobile banking, la información disponible por parte de los bancos muestra que solamente dos bancos han desarrollado funcionalidades para la banca por celular, pero sin embargo expectativa de crecimiento en las funcionalidades es considerablemente alta.

El canal WEB 2.0., aún no se han implementado como un medio para interactuar con el cliente y no se espera un crecimiento de éste en el corto plazo.

Algo similar ocurre con los socios de negocio, con la diferencia que al día de hoy ya existen algunos convenios pero con poca potencialidad de crecimiento.

En lo que respecta a la evaluación del grado de madurez en la gestión de los canales la mayoría consideró que se encontraban entre las etapas 2 y 3 de madurez o sea, entre “en desarrollo” y “avanzado”.

## 7 CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones que surgen de la investigación realizada:

Si bien observamos que en el mercado financiero uruguayo el grado de desarrollo de los canales varía dependiendo de cada institución, creemos que en este momento se está dando una fuerte tendencia hacia desarrollar y diversificar los mismos, impulsada por tres principales razones:

- Lograr una mejora en la rentabilidad del banco.
- Buscar aumentar la capacidad de atención al cliente.
- Brindar un servicio de mayor calidad que permita la fidelización del mismo.

### Desarrollo y tendencias de los canales financieros

- Nuevos modelos de sucursales

Todavía no se han desarrollado los diseños de sucursales implementados internacionalmente, tal como los expuestos en el capítulo 3. De todas formas, en la actualidad, prácticamente todas las sucursales cuentan con un área automatizada. Creemos que el número de sucursales en nuestro país no disminuirá, como quizás era de esperar, y que las mismas tenderán a diseños cada vez más automatizados y parecidos a los implementados en los países más desarrollados. Sin embargo, creemos que el cambio en el modelo de sucursales se dará de forma gradual y paulatina, limitado por dos razones. Por un lado, la mayoría de los bancos de plaza cuentan con una estructura de sucursales importante que se encuentra alineada al modelo tradicional. Los altos costos en el re diseño de las mismas actúan como freno para la implementación de modelos más automatizados. Por otro lado, en Uruguay, existe gran cantidad de clientes que por seguridad y confianza prefiere el trato personalizado de las sucursales.

De todas formas, creemos que gran parte de las transacciones más rutinarias realizadas en la sucursal, como los depósitos, retiros, consulta de saldos y solicitud de chequeras, disminuirán y serán migradas a otros canales alternativos en el corto plazo pero esto no implica que la sucursal pierda importancia, sino que tenga un cambio en su rol actual.

- ATM y Terminales de autoservicio

Con respecto al ATM, este continuará siendo fundamental dado que funciona como canal principal para depositar y retirar pequeñas sumas de dinero, debido a que en el Uruguay aún se utiliza mucho el efectivo, pero resulta difícil que se incorporen nuevas funcionalidades a éste debido a que la mayoría de los bancos utilizan una red única de cajeros automáticos, en la cual resulta muy complejo agregar funcionalidades específicas para cada banco.

En lo que refiere a las terminales de autoservicio, creemos que en el corto plazo serán canales que los bancos continuarán impulsando ya que el desarrollo de las funcionalidades de estas no presenta la limitación de los ATM, y cuenta con una gran potencialidad observada a nivel internacional.

- Internet Banking

En el corto plazo este canal será el que incorporará mayores funcionalidades. Esto se debe, en primer lugar, a que todos bancos de plaza le han otorgado una gran importancia y tienen desarrollado este canal en la actualidad. En segundo lugar, es uno de los canales a los cuales se les asignan mayores recursos. En tercer lugar, observamos que es uno de los canales preferidos para operar por los clientes y de los que se espera mayores funcionalidades. Por último, son cada vez más las personas con acceso a internet.

- Mobile Banking

Si bien es un canal que no se encuentra desarrollado en la actualidad, creemos que será uno de los canales con mayor desarrollo en los años venideros ya que se viene dando un fenómeno de crecimiento exponencial en la cantidad de celulares. Otra de las razones en la cual nos basamos para llegar a esta conclusión, es que constatamos en las entrevistas con los bancos que éstos tienen en sus planes el desarrollo e implementación de este canal en el corto plazo.

- Call Center, Socios de negocio y Web 2.0.

Estos canales tendrán desarrollos no generalizados. El call center si bien permite atender a los clientes con eficiencia, constatamos que los clientes no se encuentran afines con éste, debido a la falta de personalización, esperas y mala calidad en las respuestas recibidas. Pero sin embargo, puede llegar a ser un canal que se potencie como canal de ventas. En lo que respecta a la web 2.0 y a los “socios de negocio” observamos que prácticamente no han tenido desarrollo y creemos que se mantendrá así en el corto plazo, ya que los bancos no le han dado prioridad al desarrollo de los mismos.

#### Importancia de contar con una metodología

Por más que los bancos le asignan una alta importancia a la atención de clientes, reconocen que no cuentan con una metodología estandarizada para la gestión de los canales mediante la cual se aseguren que cubren el análisis de todos los componentes inherentes a la adecuada administración de los mismos. Creemos de fundamental importancia aplicar una metodología como la desarrollada en nuestro trabajo, para lograr una gestión eficiente de los canales que permita ofrecerles a los clientes soluciones acordes a sus necesidades, sin perder de vista los intereses de la institución financiera.

### Ubicación actual y proyecciones de la madurez para la gestión de canales

Analizado el mercado financiero uruguayo en función de las diferentes categorías del modelo de madurez planteado es que concluimos que el grado de madurez de la gestión de los canales se encuentra dentro de un estado intermedio entre “en desarrollo” y “avanzado”. Esto se fundamenta, en primer lugar, en que los criterios de segmentación utilizados no consideran las necesidades de los clientes. En segundo lugar, si bien existen varios canales de atención a disposición de los clientes, sus funcionalidades no se encuentran totalmente desarrolladas. A su vez, en relación a la integración de canales, no se ha logrado hasta el momento un grado de integración tal que permita gestionar a los canales de manera uniforme. Finalmente, por más que los bancos se encuentran realizando esfuerzos para mejorar sus sistemas de información, aun no se ha logrado que esta sea del todo consistente. Consideramos también, que el hecho de no contar con una metodología específica para la gestión de canales haga que se encuentre en este estado.

Proyectando la madurez en la gestión de canales en el corto plazo, concluimos que el Uruguay pasará a estar en un estado avanzado fundamentado principalmente en la concientización de las instituciones bancarias sobre la importancia de este tema. Pero para lograr esto, deberán contar con una metodología para la gestión, la cual aún no tienen incorporada, y con planes estratégicos donde los canales tengan una fundamental importancia.

A modo de cierre, entendemos que la demanda de las generaciones jóvenes, cada día más afines a la tecnología, el aumento en la bancarización y el alto grado de importancia que tienen los canales en la actual estrategia bancaria, llevarán a las instituciones financieras a desarrollar los canales alternativos acompañando las tendencias internacionales, aunque su crecimiento será de forma más gradual por las características propias del mercado financiero uruguayo.

## 8 BIBLIOGRAFÍA

Banco Central del Uruguay. (2008). *Reporte de Estabilidad Financiera - 4o trimestre de 2008*.

Banco de la República O. del Uruguay. (2010). <http://www.brou.com.uy/web/guest/home>.

BBVA. (2010). <http://www.bbva.com.uy/Inicio/Personas/>.

Cincodías. (2009). [www.cincodias.com](http://www.cincodias.com).

Citi. (2010). <https://www.latinamerica.citibank.com/UYGCB/JPS/portal/Index.do>.

Crédit Uruguay. (2010). <http://www.credituruguay.com.uy/sitio/home/index.asp>.

Deloitte & Consumer Bankers Association. (2000). *Loyalty Quest – Enhancing the Retail*.

Deloitte Center for Bankig Solution. (2008). *Evolving Models of Retail Banking*.

Deloitte Consulting. (2004). *Channel Strategy Roadmap*.

Deloitte Consulting LLP. (2006). *Owning the Customer Experience*.

Deloitte Consulting LLP. (2004). *Service Delivery Integration – Maturity Model*.

Deloitte Consulting LLP. (2007). *The Deloitte Channel Maturity Model*.

Deloitte. (2008). *Dependencias: cambio y evolución. Avances permanentes y nuevos retos*.

Deloitte LLP. (2009). *Retail Banking Industry - Direct Channels*.

Deloitte Touche Tohmatsu. (2009). *Social CRM - Building long-lasting links with customer through innovative experience and co-generating value with them*.

Deloitte, C. f. (2008). *Evolving Models of Retail Banking Distribution*.

Deutsche Bank. (2010). <http://www.db.com>.

Discount Bank. (2010). <https://www.discbank.com.uy/ibanking/>.

El País. (2011). Informe de Economía .

Estudio Ferrer Abogados. (2010). Bancar la bancarización - El Empresario - El País.

Facebook. (2010). [www.facebook.com](http://www.facebook.com).

Forrester. (2006). *Social Computing's Impact*.

HSBC. (2010). <http://www.hsbc.com.uy/>.

ING Bank. (2010). [www.ingdirect.com](http://www.ingdirect.com).

Instituto Nacional de Estadística. (2010). [www.ine.gub.uy](http://www.ine.gub.uy).

Itaú. (2010). <https://www.italink.com.uy>.

Jyskebank. (2010). <http://www.jyskebank.dk/jyskebankinfo/home/home/220771.asp>.

La República. (2010). Bancarización a la uruguaya.

Linkedin. (2010). [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com).

Nuevo Banco Comercial. (2010). <http://www.nbc.com.uy/nbc/>.

OCA. (2010). [www.oca.com.uy](http://www.oca.com.uy).

Planning. (2003). *“La propuesta de valor”*.

Santander. (2010). <http://www.santander.com.uy/>.

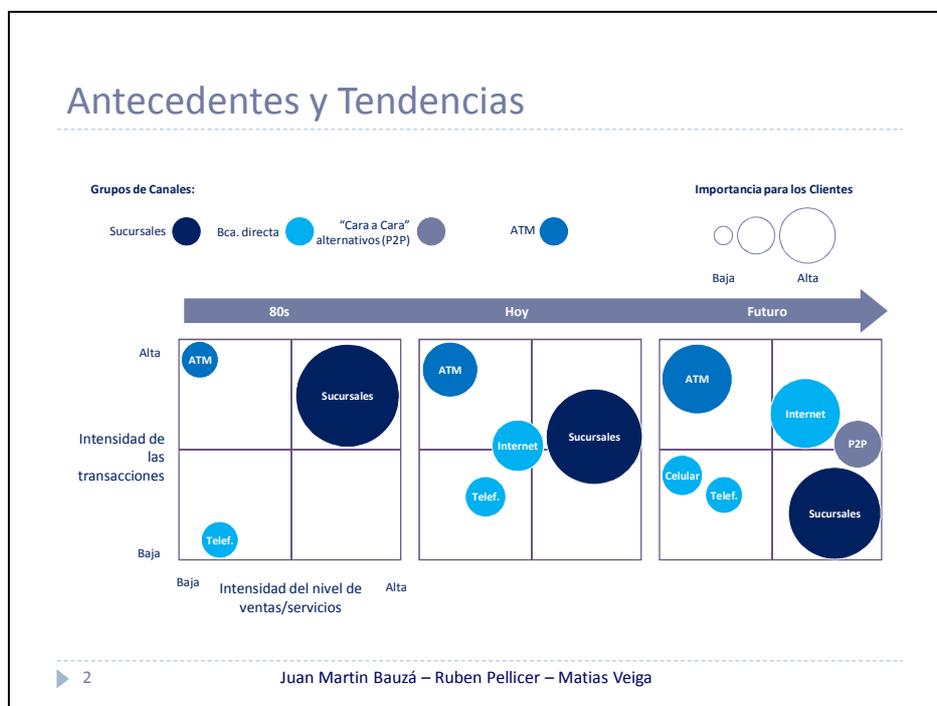
Soluziona. (2008). [www.soluziona.com](http://www.soluziona.com).

Twitter. (2010). [www.twitter.com](http://www.twitter.com).

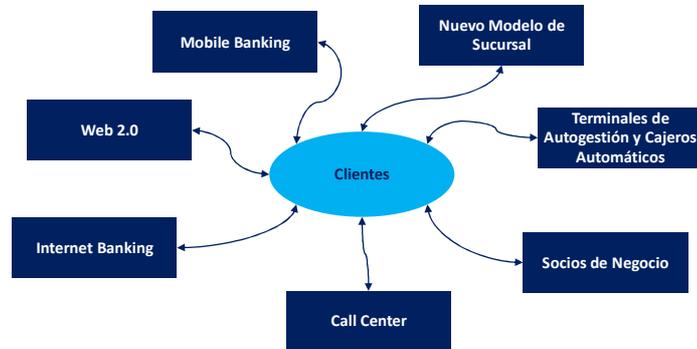
Umpqua Bank. (2010). <http://www.umpquabank.com/>.

9 ANEXOS

ANEXO 1 – Presentación y guía utilizada en las entrevistas



## Canales Analizados



▶ 3

Juan Martin Bauzá – Ruben Pellicer – Matias Veiga

## Modelo de Madurez Propuesto



▶ 4

Juan Martin Bauzá – Ruben Pellicer – Matias Veiga

### Antecedentes y Tendencias

¿Qué canal ha crecido más en los últimos tiempos?

¿Cuáles se utilizan más en la actualidad en su banco?

¿Qué canal cree que será el que se va a desarrollar más en el futuro?

### Estrategia y gestión de canales

¿Por qué cree importante la gestión e implementación de los canales de servicios financieros?

¿Cuenta con un proceso o metodología para la gestión de sus canales? ¿Le resultaría importante contar con uno?

¿Existe un análisis previo al lanzamiento del (o los) canales en relación a los clientes que lo van a utilizar y sobre la rentabilidad que le va a reportar al banco? ¿Existen incentivos por parte del banco para la utilización de dicho canal? ¿En qué consisten?

¿Tiene limitación por la regulación u otras razones en el desarrollo de nuevos canales?

¿Tienen segmentados los clientes de acuerdo a los requerimientos de los canales de servicios financiero necesarios para éstos? ¿Existe un proceso definido para analizar dichos requerimientos?

¿Existe una propuesta de valor definida para cada segmento de clientes y para cada canal?

¿Hay una estructura definida para gestionar los diferentes canales? ¿De qué área depende?

### Proceso y operaciones

¿Se encuentran definidos y documentados los procesos?

¿Con que soporte cuentan para cada canal?

### Herramientas y tecnologías

¿Los canales se encuentran integrados? (Ingreso único de la información, operaciones sin intervención del personal, única base de datos, etc.) ¿Qué tecnologías se utilizan al respecto?

### Información y medición

¿La información de los clientes obtenida a través de los diferentes canales se encuentra integrada?

¿Considera suficiente y adecuada la información obtenida para gestionar correctamente los diferentes canales?

Modelo de Madurez

Ubíquese en el modelo de madurez propuesto

ANEXO 2 – Encuesta realizada a usuarios de canales.

# Uso de canales de servicios financieros en Uruguay

A continuación se detallan una serie de preguntas sobre el uso de los canales de atención bancarios utilizados para sus operaciones. Desde ya, muchas gracias por su colaboración con nuestro trabajo.

\* Required

¿Tiene alguno de estos productos? \*

- Caja de Ahorro
- Cuenta Corriente
- Tarjeta de Crédito
- Inversiones administradas por Bancos
- Other:

¿Qué canales bancarios utiliza? \*Indíquelo en función de la frecuencia

	Nunca	Muy pocas veces	En algunas oportunidades	Prácticamente Siempre	Siempre
Sucursales	<input type="checkbox"/>				
Terminales de Autoservicio / Cajeros Automáticos	<input type="checkbox"/>				
Call Center	<input type="checkbox"/>				
Internet	<input type="checkbox"/>				
Celular	<input type="checkbox"/>				

Frente a la situación detallada: ¿Que canal prefiere? \*

	Terminales de				
	Sucursal	Autoservicio / Cajeros Automáticos	Call Center	Internet	Celular
Obtener información sobre un nuevo Producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizar un Pago de Servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizar una transacción compleja ( p.e. Transferencia a Otro Banco)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizar un reclamo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consultar Movimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Por que utiliza cada uno de estos canales? \*

	No lo uso	Es la única alternativa	Personalización	Seguridad	Disponibilidad
Sucursales	<input type="checkbox"/>				
Terminales de Autoservicio / Cajeros Automáticos	<input type="checkbox"/>				
Call Center	<input type="checkbox"/>				
Internet	<input type="checkbox"/>				
Celular	<input type="checkbox"/>				

¿Cómo considera las funcionalidades de los canales no tradicionales? \*

1 2 3 4 5  
Fáciles      Dificiles

---

¿Cree estar informado sobre todos los servicios de los canales de atención que ofrece su banco? \*

- Si
- No

¿De qué canal espera tener más funcionalidades en el futuro? \*

- Sucursales
- Terminales de Autogestión / Cajeros Automáticos
- Call Center
- Internet
- Celular
- Web 2.0

¿Qué edad tiene? \*

- Menor de 18
- Entre 18 y 25
- Entre 25 y 35
- Entre 35 y 50
- Más de 50

