

# Calidad de Atención

## en Bancos

Trabajo presentado  
para la cátedra de  
Seminario de Graduación

---

Patricio Galano  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad F.A.S.T.A.  
Mar del Plata - 2000



BIBLIOTECA  
CAJA 33

E-12

**ÍNDICE**

<b>SÍNTESIS .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>MARCO TEORICO .....</b>	<b>8</b>
<b>CALIDAD Y ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>CALIDAD Y COMPETITIVIDAD .....</b>	<b>19</b>
<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....</b>	<b>27</b>
<b>PROTEGER AL CLIENTE .....</b>	<b>35</b>
<b>CENTROS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA .....</b>	<b>42</b>
<b>LA HORA DE INTERNET .....</b>	<b>46</b>
<b>CONCLUSIONES FINALES .....</b>	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXO 1: ENTREVISTAS .....</b>	<b>51</b>

## **SÍNTESIS**

A medida que pasa el tiempo, y el proceso de globalización impone su ritmo competitivo, aumenta la cantidad de bancos que comprenden que los distintos medios de llegar al cliente pueden convertirse en un instrumento para competir y ganar mercado, si con ello se logra un mejor servicio.

El crecimiento de la competitividad entre los bancos ha impulsado un aumento de la oferta de opciones de atención; ya que los productos son cada vez más parecidos y los clientes más exigentes. Dentro de este contexto surgieron las políticas de fidelización.

Tradicionalmente los bancos han dedicado mucho tiempo y dinero para atraer nuevos clientes. Esto les cuesta entre cinco y seis veces más que retener a uno que ya existe. Aquellos que tengan en cuenta esto son los que van a tener éxito en el futuro, porque el cliente fiel, quizás nunca piense en lo que pueda ofrecerle la competencia.

## **ABSTRACT**

As time passes, and the process of globalization sets its competitive rhythm, banks grow in number that are capable to include different ways to reach the client and they can turn into the instrument to compete and gain markets, if its gets a better service.

The growth of competitiveness among banks has driven an increase in the offer of customer services, due to the fact that products are increasingly similar and clients more demanding. It is under this context that the loyalty politics have merged.

Banks have traditionally dedicate a long time and money to attract new clients. This is worth five or six times more than the cost of keeping the one that already exist. Those who will take this into account will be successful, because the faithful client will never pay attention to what the competence is offering.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende plantear el problema de la deserción de clientes que enfrentan los bancos frente a la gran competencia actual. Incluye además, sugerencias y posibles soluciones a dicho problema.

Los consumidores no sólo quieren ciertos servicios, sino que también los desean en cierta cantidad y de la calidad correcta. Si los clientes de un banco tienen que hacer largas colas y ser atendidos por cajeros poco amables, es muy probable que cambien de banco. Las compañías tienen la obligación de evaluar la calidad de su servicio y el de la competencia en relación con las exigencias del público.

Las condiciones previas a una transacción comercial se originan en el cliente mismo. Los clientes evalúan los productos y las empresas en relación con otros productos y otras empresas. Lo que realmente importa es lo que piensan los clientes existentes y los potenciales acerca de una compañía en relación con sus competidores. Los clientes establecen una jerarquía de valores, deseos y necesidades basados en datos empíricos, opiniones, referencias verbales y experiencias previas con productos y servicios. Usan esa información para decidir la compra de un producto o servicio.

El líder de un mercado puede captar la atención del consumidor, y esto puede ser un factor importante en la consideración de éste, pero actualmente hay más de un líder en casi todos los segmentos de un mercado. En cuanto al sistema bancario, a menudo existen varias compañías que comparten la conducción del mercado. Hoy los bancos tienen muchas oportunidades para poder ganar la preferencia exclusiva de los clientes.

Muchas compañías pueden establecer posiciones únicas en el mercado para sí mismas, sus productos y sus servicios. Esta capacidad constituye una fuerza poderosa en el marketing. En efecto en el corazón de toda buena estrategia de marketing se encuentra la estrategia para conseguir una posición conveniente. Pero esa posición no depende tanto de lo que diga de sus servicios o de su compañía, sino más bien de lo que los clientes perciban al respecto. No es lo que el banco diga a sus clientes sino, más bien, lo que haga con ellos, lo que situará a su compañía en el lugar que le corresponde.

Además, en un mundo donde se presentan tantas opciones, los clientes pueden ser inconstantes. Esto significa que hoy el marketing, entre otras cosas, es una batalla para lograr la lealtad del cliente. La lucha por la posición debe contener algo más que la simple toma de conciencia de la jerarquía de las marcas y los nombres de las compañías. Exige una relación especial con los usuarios y con la infraestructura del mercado. Si las compañías piensan desarrollar un estilo de marketing acorde con esta era de rápidos cambios, deben comenzar por crear un nuevo enfoque respecto de lo que significa lograr la posición deseada. La posición es vital para el éxito en el marketing.

¿Cómo puede una compañía establecer una sólida posición en un mercado como los actuales, que cambian tan rápidamente? No es fácil. Las estrategias tradicionales en este tema son inadecuadas, porque no tienen en cuenta que la tecnología y los cambios son factores significativos y, lo que es más importante aún, porque la creación y el mantenimiento de relaciones con el cliente nunca constituyen el objetivo central. Estas estrategias dan por sentado que existía un usuario estático, impersonal, y también un mercado con estas características, es decir, un mercado donde la tecnología, los productos y las percepciones del consumidor cambian muy lentamente.

Según el modelo tradicional, una compañía decide, en primer lugar, cómo tiene que ser su posición. Puede querer que se la considere como la compañía de los precios bajos de esa industria, tal vez como la compañía de la calidad excepcional. Luego comienza a utilizar un lema que resume el lenguaje deseado. Finalmente, invierte dinero en publicidad y otras promociones, hasta que el lema alcanza amplio reconocimiento. Este método se basa en la manipulación de la mente del usuario, en un montón de pretextos de comercialización para atraerlo, haciéndole conocer la posición que desea lograr la compañía. Este procedimiento está centrado en la compañía y no en el usuario. En el mercado actual esto es estático.<sup>1</sup>

Los empresarios que actúan en el medio necesitan un nuevo modelo de lo que significa la posición, para usarlo en los mercados actuales. Precisan lo que se ha denominado la posición dinámica. Las estrategias para la posición dinámica son muy diferentes de las tradicionales.

---

<sup>1</sup> Regis McKenna. Marketing de relaciones. Ediciones Piadós. Barcelona 1994. Capítulo III.

Las compañías de un mercado estático usaban, para diferenciarse, tan sólo publicidad, u ofrecían descuentos o regalos. Sin embargo, en este tipo de negocios la situación también está cambiando. En la actualidad, estas compañías deben diferenciarse no por ser las más grandes, sino por proporcionar el mejor servicio.

La situación es muy diferente en las industrias de gestión compleja. En ellas, los cambios radicales tienen lugar continuamente. Los productos evolucionan, los mercados cambian y surgen nuevas tecnologías. La competencia también cambia. Las nuevas compañías y las ya establecidas, pertenecientes a otras industrias, tratan constantemente de atrapar una porción del mercado. Todos estos cambios pueden influir en la posición en dicho mercado.

Los enfoques estándar en relación con la posición no dan resultado en el nuevo ambiente, en los que las estrategias se centran en el usuario. Una compañía que hoy es la primera no tiene ninguna garantía de serlo también mañana. Las nuevas tecnologías pueden convertir una posición aparentemente sólida en otra frágil, casi de la noche a la mañana. No hay publicidad suficiente que pueda evitar que esto suceda. Aún con los mejores lemas publicitarios, una compañía puede perder su posición en el mercado.

Para subsistir en mercados dinámicos, las compañías necesitan, indudablemente, establecer estrategias que puedan sobrevivir a los turbulentos cambios en el ambiente del mercado. No van a lograrlo si se basan en promociones y publicidad como factores principales. Necesitan, en cambio, comprender con claridad la estructura del mercado.

Desarrollar relaciones con los clientes. Esas relaciones son más importantes que los bajos precios, las promociones llamativas e incluso la tecnología avanzada. Los cambios en el ambiente del mercado pueden alterar rápidamente los precios y las tecnologías, pero las relaciones sólidas pueden durar toda una vida.

El objetivo general de este trabajo es analizar las modalidades de fidelizar al cliente a través de los distintos canales para operar con el banco. Y los objetivos específicos son:

- Describir el rol de los empleados de las sucursales en la implementación de los principios de atención.
- Establecer las políticas de segmentación por tipo de clientes.
- Demostrar las bondades de operar con la banca automática.

- Indagar acerca del funcionamiento del nuevo modelo de atención al cliente: la auto-atención.
- Analizar el proceso de gestión de reclamos de clientes.
- Establecer la estrategia que utilizan los bancos para la derivación a medios automáticos.
- Determinar la incidencia de la derivación a medios automáticos en la productividad de la empresa y en la dotación de personal.

La estrategia de un banco se sustenta en cinco factores críticos para la generación de rentabilidad y la creación de valor para los clientes, empleados y la sociedad. Una exitosa implementación de los cinco pilares estratégicos y la aplicación de tecnología clave son esenciales para el logro de los objetivos.

- La estrategia de **Relación a largo plazo con los clientes**, desarrollada a través del concepto de escalabilidad y optimizada con la potenciación de los índices de venta cruzada, ha sido siempre uno de los factores de éxito de un banco. Este objetivo se logra ofreciendo a los clientes un producto que actúa como vínculo primario de captación, que luego genera la oferta de otros nuevos productos, introduciendo al cliente a un proceso de maduración y fidelización. Esta comprobado que en los bancos, cada cliente utiliza en promedio tres o más productos.<sup>2</sup>

- La estrategia de **Segmentación** del banco se basa en la oferta de una amplia gama de productos y servicios financieros que satisfacen las necesidades de cada grupo específico de clientes de acuerdo a sus expectativas. De esta manera, cada uno de los segmentos recibe atención especializada según sus propias características diferenciales. En el segmento de individuos se cuenta con distintas propuestas de valor para cada grupo homogéneo de clientes, segmentados por nivel socioeconómico.

- Mediante un enfoque organizacional dirigido a la continua mejora de la **Calidad de Servicio** los bancos buscan superar las expectativas de sus clientes. Para llevar a cabo su cometido, se capacita continuamente al personal mientras que se incorporan métodos para percibir y medir el desempeño mediante indicadores de calidad.

---

<sup>2</sup> Revista Rionoticias. Año 4. Número 30. Página 18. Buenos Aires, 2000.

Uno de los indicadores clave, que refleja el nivel de calidad de los productos y servicios recibidos por los clientes, es el índice medio de satisfacción (IMS) que abarca cinco aspectos de distinta ponderación: servicio al cliente, rapidez del servicio, resolución de problemas, condición general de las sucursales y envío de información.

- La estrategia de **Distribución** de un banco está dirigida a integrar los distintos canales con la red de sucursales y así ofrecer a los clientes los servicios requeridos por medio del canal de su elección. Por ello, los bancos han puesto gran énfasis en el desarrollo de una red multicanal integrada que lo acerque al cliente y mejore sus operaciones potenciando la utilización de canales alternativos.

- La estrategia de **Automatización** es el factor que reduce los costos operativos mejorando a la vez el servicio al cliente, permitiéndole administrar su tiempo y dinero desde un medio electrónico. Así, de forma sencilla y con tecnología de avanzada, un cliente puede operar en tiempo real sus cuentas, tarjetas, créditos e inversiones, todos los días, desde una sucursal automática, desde su hogar, su oficina o cualquier lugar del mundo.

## MARCO TEÓRICO

El conjunto de las actividades económicas que se desenvuelven dentro del marco de una sociedad constituye un todo orgánico que se denomina sistema económico. El sistema económico pues, a pesar de estar constituido por una multitud de actividades elementales, puede considerarse como un todo, que tiene su estructura, sus órganos, sus funciones y sus fines.

Por lo tanto, se puede hablar de las relaciones que tiene un sistema económico considerado como un todo, con los otros sistemas económicos considerados también como totalidades y se llega así a las relaciones económicas internacionales.

Cabe formular una observación. Es cierto que el sistema económico resulta de las actividades realizadas por las unidades económicas; pero, como esas actividades se cumplen en una sociedad determinada, es evidente que el Estado, que tiene a su cargo el bien común, influye poderosamente con su acción en las manifestaciones más características del sistema económico. De la mayor o menor medida de esta intervención del Estado, depende la forma que puede asumir un sistema económico concreto.

La Argentina adoptó durante muchos años una economía mixta en la cual el Estado tenía gran participación e influencia en la asignación de los recursos y en la actividad económica en general. Se optó por la apertura económica, la integración internacional por vía del comercio de bienes y servicios y de flujos de capital, determinada en gran medida por una creciente internacionalización de las estrategias de producción y distribución de las empresas, permitida y alentada por cambios tecnológicos continuos. Este proceso conocido por globalización ha demandado profundas transformaciones en las políticas nacionales de la totalidad de los gobiernos, con el propósito de liberar la mayoría de los mercados de productos y factores. Esta actitud provocó importantes consecuencias.

Como fenómeno de mercado, la globalización, y junto con ella internet, tienen su impulso básico en el progreso técnico y, particularmente, en la capacidad de éste para reducir el costo de mover bienes, servicios, dinero, personas e información.

Esta reducción de la "distancia económica" ha permitido aprovechar las oportunidades de arbitraje existentes en los mercados de bienes, servicios y factores, disminuyendo la importancia de la geografía y la efectividad de las barreras políticas.

El proceso comenzó hace ya algún tiempo, pero la aceleración del fenómeno es precisamente la característica de este fin de siglo. El proceso se acelera por la conjunción de diversos aspectos:

- El fin de los controles de cambio, las innovaciones financieras y el progreso alcanzado en la transmisión de la información hacen que se establezca un mercado financiero mundial que funciona en tiempo real.
- La organización de grandes empresas conforme a estructuras de redes mundiales que ignoran cada vez más las fronteras nacionales.
- En el campo de la información, la transmisión universal e instantánea de las informaciones.

Este hecho ha ampliado las posibilidades para que economías individuales participen más activamente de las redes internacionales de producción administradas por las grandes compañías multinacionales.

El proceso de "globalización e internet" también crea nuevas oportunidades en tanto incrementa la competencia, sienta las bases para el establecimiento de nuevas alianzas empresarias y contribuye a la desarticulación de los oligopolios establecidos.

Nuestra sociedad está sufriendo un impacto que aún no se sabe qué repercusión tendrá en la vida cotidiana de los argentinos. El mismo, se genera desde el ámbito de las telecomunicaciones y amenaza con modificar tanto la manera de comunicarnos como la de hacer negocios.

Este avance en las telecomunicaciones sumado al avance de la informática, que hacen posible una red de comunicación como es la red internet, impulsa a repensar las formas de llevar adelante los negocios.

La experiencia para muchos es más bien la de una jungla hostil, de inestabilidad de las condiciones económicas, de marginación y de limitación. En efecto, como todos los grandes fenómenos de la historia, la red internet es portadora de oportunidades y riesgos.

La actividad financiera es y será uno de los sectores donde el impacto de internet es mayor. Hay varios retos.

Primero porque las barreras de entrada se difuminan y el sector se hace permeable. Al no requerir grandes inversiones en activos fijos facilita la penetración de nuevos competidores, financieros y no financieros de todo el mundo.

Segundo, la función de los bancos en el sistema de cobros y pagos se altera porque podría no ser necesario usar un banco para pagar productos y servicios. Este hecho es más relevante en los países desarrollados, donde casi todo se cobra o se paga a través de domiciliaciones (débito automático). En este terreno, además, el desarrollo de los teléfonos móviles puede llevar a que las compras se paguen con cargo a las tarjetas del teléfono.

Y como tercer reto, se puede decir, que la información financiera, antes proporcionada básicamente por los bancos, se populariza. De hecho en la red los portales (financieros o no) son el destino preferido de los clientes cuando buscan información financiera. La asociación de clientes, la información comparada de productos y servicios, etc. son circunstancias que los bancos tendrán que contemplar.

Sin embargo, hay que tener en cuenta, que los bancos tienen las condiciones para ser los mejores proveedores de contenidos financieros en los portales por disponer de información de primera mano.

El advenimiento de una creciente competitividad, la caída de los márgenes de comercialización, los problemas de desarrollo económico y el mayor apoyo en materia de procesamiento electrónico de datos e innovaciones tecnológicas, fueron creando la necesidad de contar con una respuesta más integral a los distintos problemas que surgieron en los bancos.

La competencia desmedida se realza si consideramos el escenario recesivo imperante en la economía argentina.

Una estrategia flexible con objetivos de largo plazo centrada en el cliente, basada en la segmentación, la mejora continua de la calidad de servicio, una distribución integrada multicanal y la automatización de los servicios; constituyen un camino indiscutible hacia la eficiencia, diferenciación y aumento de competitividad para los bancos.

La calidad de atención en bancos busca la creación de valor como propósito sustancial.

El tema central de la calidad de atención resulta ser, entonces, la utilización más adecuada de los recursos en términos de objetivos perseguidos (esto es, la creación de valor).

El concepto de calidad de atención establece como filosofía que las organizaciones que dan lugar a la plena satisfacción del cliente, usualmente tienen éxito para alcanzar sus metas organizacionales. Dicha calidad, fundamentalmente, consiste en un conjunto de principios para identificar las necesidades del consumidor, desarrollar productos y servicios que satisfagan esas necesidades, y proporcionarles valor a los consumidores y utilidades a la compañía. La mayoría de los bancos exitosos deben sus logros a la práctica de una orientación minuciosa hacia el cliente.

## Calidad y Organización

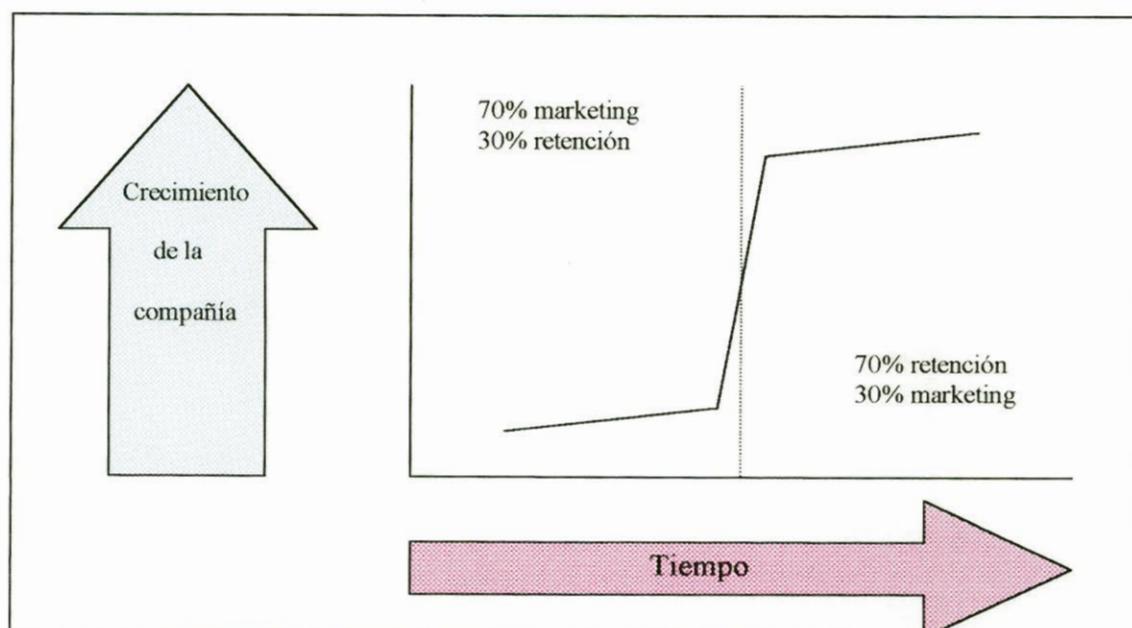
En todas las compañías de servicio se vende una experiencia, no un producto. La gente no tiene el tiempo, las ganas ni el dinero como para preocuparse por un mal servicio, así que irán a otro lado a obtener lo que desean.

### Importancia de enfocar en la calidad

La **captación** de un nuevo cliente es más costosa que la **retención** de uno existente. Según estudios realizados en países con un índice de bancarización elevado (ej., EEUU, España), captar un nuevo cliente “cuesta hasta 6 veces más” que incrementar las relaciones con los clientes actuales. (3)

En los últimos años se ha desarrollado en Argentina un fuerte proceso de Bancarización, por lo que el foco se centró en la captación de clientes. En todo mercado, luego de una etapa de crecimiento, comienza una etapa de estabilización. La asignación de recursos comienza a redistribuirse lentamente con el tiempo entre las acciones de marketing y de retención, y ese camino es el que los bancos han comenzado a transitar. Esto no significa de ninguna manera que no se ponga foco en la captación, sino que además, debemos preocuparnos de igual manera por la retención.

### Captación vs. Retención



Esto significa, que los bancos deberán desarrollar relaciones estables en el tiempo con los clientes, basadas en un servicio de calidad, con una gestión eficiente de los costos. Se puede pensar que estos objetivos son incompatibles, pero no es así, son absolutamente complementarios. El desafío es lograr que se cumplan de manera equilibrada y armónica.

En lo que se refiere a **calidad de servicio**, existe un modelo que está vertebrado en cuatro ámbitos de actuación, que giran en torno a los clientes, las personas, los procesos y el estilo de dirección. En el modelo, **el cliente es el centro de gravedad**.

Siempre que se brinda un servicio, existe un contacto con el Cliente, sea a través de una interacción personal, por teléfono, mail o cuando éstos operan a través de los medios automáticos. En estos contactos es cuando toma forma la percepción que el Cliente tiene sobre los servicios recibidos. Estos encuentros significan, para las organizaciones de servicio, el “momento de la verdad”.

El momento de la verdad es cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio.

Cada uno de los distintos tipos de encuentro tiene características y complejidades propias. Se pueden estructurar en la secuencia lógica en la que un servicio es brindado, que va desde el acceso del cliente al prestador del servicio, hasta la finalización del servicio, momento en que el cliente se retira.

Pensemos en los siguientes ejemplos, la solicitud de una chequera vía telefónica, una transferencia por banca automática, una consulta de una persona en el puesto de mesa de entrada sea cliente o no, una operación por caja, una venta personalizada tanto en la sucursal como en las oficinas del cliente, o una acción de venta por Telemarketing. Como podemos ver, los clientes cuentan con diversos medios para acceder al Banco.

---

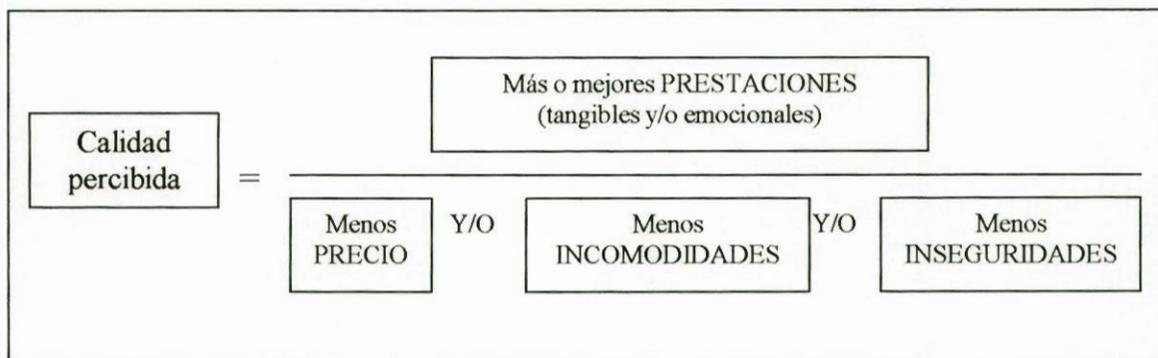
(3) Senlle, Andrés. Calidad y Liderazgo. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 1997

En todos ellos, el cliente accede a un servidor que le prestará el servicio, sea personal o automático, se lo registra como cliente, se indaga sobre el servicio que espera recibir, se le brinda el servicio, y una vez finalizado, el cliente se retira.

En todos los encuentros, hay tiempos de espera, tanto para iniciar la atención como durante la prestación del servicio. Simultáneamente el cliente se genera expectativas sobre el servicio que está solicitando, y en función del grado de cumplimiento de las mismas, va formando sus percepciones de calidad.

### **Calidad percibida**

Si se quisiera representar a la calidad percibida en una ecuación, podría hacerse con la siguiente expresión:



La calidad percibida aumentará en función de la cantidad y calidad de los servicios que brinden a los clientes. Si estos servicios se brindan a un precio competitivo, y sin generarle al cliente incomodidades (demoras, errores) e inseguridades, la calidad percibida aumentará sustancialmente.<sup>4</sup>

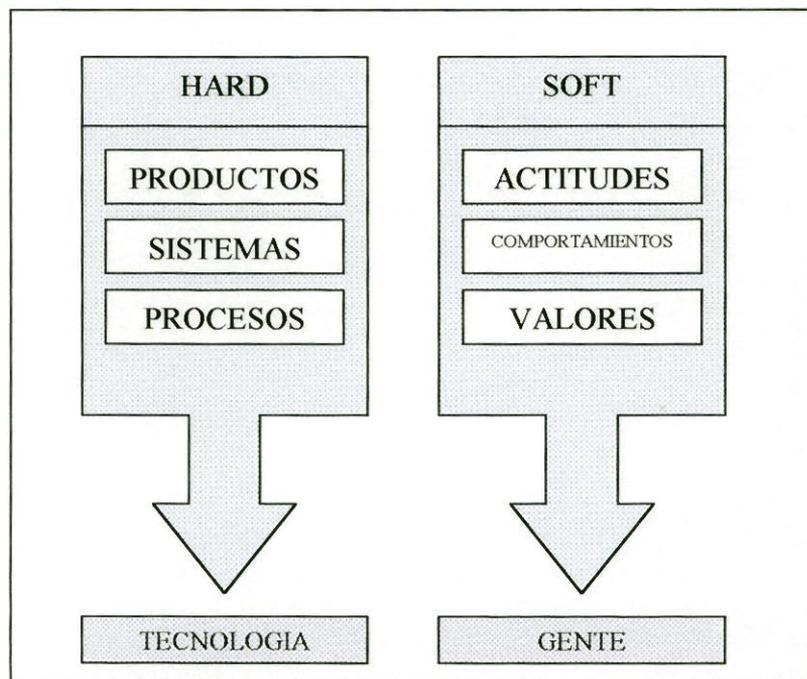
### **Componentes de la Calidad de servicio**

Cada tipo de servicio tiene un circuito, proceso o sistema asociado. Los prestadores del servicio pueden ser personas, sistemas, o una combinación de ambos. Poder lograr un encuentro satisfactorio para el cliente depende de:

<sup>4</sup> En este tema se sigue a Senlle, Andrés. *Calidad y Liderazgo*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 1997.

- las personas que lo atienden, a través de las actitudes, comportamientos y valores (componente Soft de la Calidad de Servicio), y de
- los Productos, Sistemas y Procesos diseñados por la organización como herramientas de soporte (componentes Hard de la calidad de Servicio)

Las personas responsables por el logro de un encuentro satisfactorio para el cliente, no son solo aquellos que lo atienden personalmente, sino que son todas aquellas que participaron en el desarrollo del producto, en la construcción del sistema que lo soporta, los que definieron los circuitos, formularios y las políticas correspondientes.<sup>5</sup>



Si se vuelve a pensar en algunos ejemplos, se visualiza que son muchos los que intervienen y tienen responsabilidad directa sobre la satisfacción del cliente y de cómo éste va formando su percepción de calidad sobre los servicios que le brindan. El cliente no espera que el banco no cometa ningún error. Lo que espera es que cuando ocurra, se lo resuelvan ágilmente, sin burocracia y con cortesía.

<sup>5</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. Segunda edición. Editorial Mc Graw-Hill. Méjico, 1995

Cuando un cliente accede a un cajero automático, no sólo espera que funcione, sino también que tenga papel, sobres y dinero. El resumen que recibe en su domicilio, lo espera para una determinada fecha, con información correcta y fácil de comprender.

Cuando solicita un préstamo, espera que le pidan las cosas una sola vez, y que le respondan, independientemente de la resolución, en un tiempo determinado.

Este último ejemplo implica entre otras cosas, que la solicitud se genere completa y sin errores, y que la documentación requerida sea solicitada por única vez y en forma completa. Esto es lo que se denomina Calidad en la Fuente.

### **Calidad en la Fuente**

*Por calidad en la fuente se entiende hacer las cosas bien la primera vez.*

Uno de los problemas que encuentran los bancos es que muchas veces los empleados no hacen las cosas bien de entrada o las hacen de forma parcial, creyendo que de esta manera ganan tiempo. La realidad demuestra que es todo lo contrario.

Siguiendo con el mismo ejemplo, las solicitudes de productos de un banco. Cada vez que se envía una solicitud incompleta o con datos erróneos, implica: ida y vuelta de documentación, re-procesos, con su correspondiente impacto en costos y mayores plazos, y esto repercute en el servicio esperado por el cliente.

No solamente se incurre en mayores costos, sino que además se corre el riesgo de perder al cliente en manos de la competencia.

No sólo cuando se remite una solicitud para el alta de un producto se corre el riesgo de que existan errores. Cada vez que se transmite o brinda información a otro sector del banco, ya sea por mail o telefónicamente, o cuando en el proceso diario se solicita que otro sector aporte valor a la tarea, se corre el riesgo de que existan errores. Es por eso, que el principio de calidad en la fuente es aplicable en todos los niveles de la organización.

Los errores de Calidad en la Fuente generan costos tales como: Recursos que deben chequear el trabajo realizado por otro sector, trabajo que se debe rehacer, trabajo duplicado, actividades que no agregan valor, retrasos en el tiempo total del proceso y otros costos más significativos: **pérdida de competitividad y pérdida de Clientes.**

Veamos algunas pautas para evitar errores de calidad en la fuente. Al dar de alta un cliente se deberá brindar información completa y fidedigna. En especial los datos básicos como: DNI, CUIT o CUIL, domicilio, teléfono, deben ser veraces para evitar futuros problemas como podría ser que el cliente no reciba su resumen de cuenta porque el domicilio es incorrecto. Un DNI mal cargado genera conflictos al realizar la evaluación crediticia del mismo (Al consultar Veraz se generan inconsistencias). Obtener todos los datos necesarios desde el primer contacto con el cliente, y de esta manera se evitaría re-contactar al cliente para obtener la información faltante, provocando mayor disconformidad por parte del mismo.

### **Políticas y herramientas**

Los bancos han desarrollado canales, herramientas y políticas para que poder gestionar encuentros satisfactorios con el cliente. Entre otros, concretamente, se pueden encontrar:

- Estrategia de segmentación basada en propuestas de valor diferenciada por segmento de cliente y en la gestión global de las relaciones con dichos clientes, (Ver Anexo 1, entrevistas 1 y 3).
- El desarrollo de los canales automáticos, para que los accesos a los servicios sean más fáciles para el cliente,
- La política de derivación, el puesto de Coordinador de Plataforma Comercial (mesa de entrada), y la atención por segmento de renta, para una mejor gestión del tiempo de espera,
- La política para la atención de Quejas y Reclamos, que da un marco de referencia para la gestión de encuentros no deseados por muchos, pero que son inevitables,
- Política de segmentación de “colas” en caja, acorde con la propuesta de valor para los clientes diferenciados.

**Factores del comportamiento**

Para la gestión de encuentros personales, donde el cliente es atendido directamente por una persona en la sucursal, o indirectamente a través de un teléfono, hay una serie de factores propios del comportamiento humano que tienen gran influencia en la formación de la percepción de los servicios que le son brindados al cliente. Estos factores deben considerarse para lograr un encuentro satisfactorio con el cliente. Estos son:

- La confiabilidad/responsabilidad, que es la capacidad de brindar un servicio en forma consistente y exacta. Probablemente sea, en forma individual, la dimensión más importante de los servicios.
- Los aspectos tangibles, como ser el entorno físico (por ejemplo, las sucursales), el personal y los materiales de comunicación (carteles, folletería, etc). Quizás estos aspectos son más importantes para los potenciales clientes que para los actuales, dado que aquellos no están familiarizados con la organización.
- La comprensión y conocimiento del cliente, donde los empleados se esfuerzan en comprender las necesidades del cliente y en proporcionarles una atención individualizada.
- La competencia, que son las habilidades y conocimientos que deben tener los empleados.
- La cortesía, ya que el cliente espera que el personal, en su conjunto, sea amistoso, respetuoso y considerado.
- La credibilidad, ser confiable e interesarse por el cliente facilita una relación de largo plazo.
- La seguridad, logrando brindar un servicio libre de peligro o de duda.

## Calidad y Competitividad

En esta década nos encontramos frente a un difícil reto en el cual está involucrada la continuidad de muchas organizaciones.

El mercado, plenamente libre, abre las puertas de par en par a los capitales de otros países; con lo cual se desata una feroz competencia en la que sobrevivirán sólo los más preparados.

Las empresas con productos de más calidad, capaces de vender a precios competitivos, con equipos humanos activos, dinámicos, preparados, y plena conciencia de la responsabilidad personal, con vocación comercial aplicada en todas las áreas de la empresa, serán las que subsistan y se repartan el mercado.

Las empresas orientadas al crecimiento desarrollarán gestiones de calidad en cada uno de los departamentos, porque esta es la única manera de lograr excelencia en la organización, ahorrar tiempo, abaratar costos y producir productos que ofrezcan garantías.

Hoy ya no se trata de vender, es cuestión de hacer clientes, ganar mercado, contar con un sólido número de compradores vinculados a la empresa por la calidad de los productos, la calidad de los servicios y la calidad del trato humano. Esos clientes integrados a la organización constituirán la plataforma que pueda garantizar el sólido apoyo para el crecimiento constante.

Empresa y trabajadores deben estar muy unidos, porque las necesidades son comunes; unificar esfuerzos entre ambas partes es el método que dará consistencia de gestión y seguridad de futuro.

Las empresas conformistas, poco preocupadas por la calidad de gestión, sin reactualización de tecnología, y apoyadas solo en la gestión de algunos directivos o mandos con empuje, son las que más rápido quedaran fuera del mercado.

Hoy el tema de la competitividad se convierte en el punto de mira de todas las empresas y personas que ven en la calidad una manera de asegurar el futuro.

La calidad y la competitividad son noticia porque han dejado de pertenecer a la organización empresarial para transformarse en una preocupación social, un apoyo para la supervivencia empresarial o una cuestión de Estado, como sucedió hace ya algunos años en otros países.

Hoy se vive una etapa de transición en la cual muchas empresas pueden encontrarse atrapadas y verse obligadas a reducir su personal o cerrar sus puertas. Hay otras empresas ansiosas de invadir el mercado, instalándose con su desarrollo, tecnología personal y normas de calidad, con ganas de "comerse" a los menos preparados.

Es lógico pensar en una carrera para la cual es necesario calzarse las zapatillas y comenzar el entrenamiento, ya que sin entrenamiento, preparación y equipo adecuado, sólo puede esperarse la disputa de los últimos puestos, pero no el de los ganadores.

Muchas organizaciones ya han comenzado el entrenamiento con unos objetivos concretos: reducir costos, aumentar la calidad y hacer la organización competitiva.

La solución radica primero, en comprender por parte de empresarios y trabajadores que se está en un momento coyuntural en el cual las necesidades son comunes: asegurar la supervivencia. Luego, en tomar medidas concretas para implantar procesos de calidad, mediante los cuales algunas empresas ya han demostrado su éxito y vocación de triunfadores.

Antes, la calidad se refería a un producto que cumplía con unas especificaciones, y con la satisfacción del usuario. Aumentar la calidad tenía un alto coste porque se necesitaban mejores diseños, otro tipo de materiales y especialmente el establecimiento de nuevos controles para detectar fallos, los cuales si se pretendía vender un buen producto, debían ser arreglados. Si se detectaban más fallos y se arreglaban las cosas mal hechas, una y otra vez, se encarecía el producto pero se lograba la tan esperada calidad, garantía de ventas.

Hoy la calidad es cosa de todos: asegura la continuidad, mejora los métodos de trabajo y también aumenta la satisfacción laboral.

Ya no se puede perder el tiempo y el dinero en repetir y revisar cosas mal hechas; es necesaria la cooperación de todos para erradicar los fallos, aportar soluciones, sugerir mejoras y tomar iniciativas, que lleven a la excelencia tanto de los productos y servicios como de las relaciones laborales.

Para que todo esto suceda es necesario culturizar, sensibilizar, motivar, enseñar métodos, caminos, técnicas y aportar soluciones concretas a problemas específicos. Se debe implicar a todos y cada uno de los integrantes de la organización, a los empresarios y directivos porque sin su compromiso nada se puede hacer, a los mandos porque deben

transformarse en promotores del cambio, y a los trabajadores, porque sin la colaboración decidida de ellos, estos sistemas no dan resultado. El beneficio es para todos, ya que las ganancias amplían las garantías de supervivencia de la empresa, con la que el puesto de trabajo queda asegurado.

El punto de partida es la formación de todos los trabajadores a todos los niveles, y luego de las nuevas generaciones para que el proceso tenga éxito y continuidad. Se necesita hoy urgentemente la nueva formación para el cambio, basada en la Calidad que capacite a todos para optar por un honroso puesto en grupo comunitario. Los medios de comunicación están llamados a un importante papel, dando información sobre todas las variables en las que la Calidad puede incidir: calidad de vida, calidad de conducción, de conservación del medio ambiente, calidad en los servicios (bancarios, hoteleros, hospitalarios,...), calidad en la educación, en las relaciones humanas o en la familia. El concepto de calidad debe calar en la sociedad para que sea una preocupación constante de todos, para no tener una actitud pasiva y conformista, para estar dispuesto a dar lo mejor en espera de lo mejor.

### **Calidad es cosa de todos**

Es evidente que lo que permite que se instaure la Calidad y que funcione el sistema, es el cambio de actitud que experimenta todo el personal de la organización y la motivación que sienten por su trabajo.

Numerosos especialistas en todo el mundo analizaron los diferentes aspectos que incidían en la motivación que sentían las personas en el momento de realizar eficazmente sus tareas, constataron que los incentivos económicos no eran precisamente los que determinaban que los individuos se sintieran bien con su trabajo. Así distinguieron lo que influía directamente en la motivación, uno de los factores que provoca el cambio hacia actitudes positivas.

El primer nivel contempla la significación de la tarea. El trabajador siempre debe conocer lo que hace, para qué lo hace y ha de ver lo que realiza como algo útil en sí y no como un simple eslabón en la totalidad del proceso.

Esto vendría explicado por la cuestión de que cada individuo realiza algo que es indispensable para el siguiente paso del proceso, con lo que el trabajador comprueba la importancia de su tarea y su finalidad.

El segundo nivel señala que el trabajador sentirá inquietud por hacer las cosas bien si tiene autonomía en la realización de sus tareas, entendida ésta como responsabilidad concreta y directa sobre lo que se está haciendo.

Por último se considera que para cualquier individuo es fundamental recibir retroalimentación del trabajo que realiza, tanto si ésta es positiva como negativa. Lo importante es saber que el trabajo realizado se toma en cuenta, se valora y sobre todo que no cae en el saco de la indiferencia.

Esto enlazaría las teorías de la motivación con la filosofía de Calidad, en la que cada trabajador, para realizar su propia tarea depende del trabajo que acaba de realizar el compañero, por lo tanto percibe si el material que se le entrega cumple o no los requisitos de calidad, lo que provoca un proceso de *feed-back*<sup>6</sup> continuo.

Así se puede ver que los conceptos fundamentales de Calidad en cuanto al cambio de actitudes son perfectamente aplicables a nuestro sistema socio-económico, ya que en su base está una toma de conciencia, por parte de todos de que la calidad no es cosa de unos cuantos, sino que es un concepto amplio que incluye a la globalidad de la organización; han de implicarse tanto los directivos de alto nivel, como el personal menos calificado.

Si se implanta la Calidad, las personas, a cualquier nivel laboral, se sienten mejor con su labor porque comprenden su significado y utilidad. Comprueban que no son un simple elemento en la organización, sino que tienen una responsabilidad a cumplir y que sus compañeros necesitan de ellos para desempeñar bien sus funciones. Se mejora la comunicación valorándose las ideas y sugerencias de todos.

### **El rol de los empleados en las Sucursales**

Los principios que se detallan a continuación son aplicables por todos aquellos que interactúan en forma directa con los clientes en la red de sucursales. Ya sea, quien asesora

---

<sup>6</sup> Feed-back: Retroalimentación.

al cliente sobre algún producto o servicio, quien lo atiende en un puesto de caja, quien coordina la Plataforma (mesa de entrada), etc.

### ***Cuando el Cliente ingresa en la Sucursal***

Una de las claves cuando el cliente ingresa en la sucursal, es reconocer su presencia y hacerlo sentir bienvenido. Esto genera un impacto muy positivo en el inicio del encuentro con el cliente. Hacerle notar que lo han visto para que no se sienta perdido. El cliente siempre espera que se dirijan hacia él. (Ver Anexo 1, entrevista 1).

Es en este momento en el cual el cliente explica en forma detallada el motivo de su visita al Banco. Comunica sus necesidades y expectativas a la persona que lo atiende. Es importante que el empleado evite la prestación de un servicio para el cual no ha sido entrenado. Es preferible derivar al cliente a la persona correcta, asegurando que el encuentro se realice.

En esta etapa, es necesario saber escuchar al cliente, y es importante entender qué es lo que desea antes de comenzar a brindarle el servicio. Una vez que esto haya ocurrido, se podrá ofrecer los productos y servicios, y explicar los pasos a seguir.

La satisfacción del cliente dependerá mucho de cómo se haya manejado este encuentro.

### ***Los tiempos de espera***

Hay dos tipos de tiempos de espera. El primero, es el tiempo que transcurre mientras se espera ser atendido. Las colas son prácticamente inevitables en la prestación de servicios. El segundo, es el que transcurre durante la prestación del servicio. A pesar de que ya se lo está atendiendo, es probable que el cliente deba esperar por la persona que lo atiende mientras ésta busca un comprobante, una carpeta o un formulario fuera del lugar donde generalmente atiende.

Esta es una lista de percepciones y vivencias relacionadas con los tiempos de espera:

- Esperar es algo que a ninguno de nosotros nos gusta hacer.
- Nuestra percepción de un minuto generalmente no coincide con un minuto por reloj.
- El tiempo se percibe más largo cuando uno no está ocupado.

- ❑ Los tiempos de espera antes de la atención se perciben más largos que cuando nos están atendiendo.
- ❑ La ansiedad hace las esperas más largas.
- ❑ Las esperas inciertas son más largas que las de duración cierta.
- ❑ La espera sin explicación se percibe más larga que la explicada.
- ❑ Las esperas desordenadas se perciben más largas que las ordenadas y equitativas, cuando cada uno sabe su turno.

En función de todo esto, es importante atender al Cliente de inmediato. En caso de que tenga que esperar, lo mejor sería justificar la espera y pedir disculpas.

Utilizar frases tales como *"Enseguida estoy con Usted"* o *"Ahora mismo lo atiendo"*, sirven para que el Cliente se relaje y se prepare a esperar sabiendo que lo han visto. Si puede indicar un tiempo estimado de espera, mejor. Disponer de folletería o publicidades relacionadas con productos en las mesas ubicadas en el área de espera para que esté al alcance del cliente, lo predispone a esperar y ayuda a calmar sus ansiedades.

### ***En el momento de atención***

Recordemos que el cliente espera, en todo momento, cortesía, responsabilidad, competencia, transparencia y credibilidad. Estos factores son muy valorados e influyen en la percepción de servicio del cliente.

Ofrecer información completa. Una actitud de transparencia genera confianza. El cliente exige transparencia, quiere que le informen los beneficios y condiciones de los productos y servicios, incluyendo costos y comisiones.

Si la consulta es especializada, es importante indicar quien lo atenderá y asegurar de que el contacto se efectivice.

La persona que se desempeña en un banco está acostumbrado a dialogar con un vocabulario específico y, en muchos casos hasta complejo. Por lo tanto, el empleado evitará el uso de palabras técnicas y terminología interna del banco. El vocabulario normal evita confusiones y ayuda al cliente a sentirse cómodo.

Es importante saber decirle que no al cliente cuando lo que solicita no es viable o no es una característica propia del producto que solicita. De esta forma se lograría evitar sobre

comprometerse y una futura insatisfacción del cliente. Hacerlo siempre de manera cordial, buscando soluciones alternativas que estén dentro de las posibilidades del banco y de las expectativas del cliente.

Para crear y mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus clientes existen pautas obligatorias para el mejor trato con el cliente. Son pequeños detalles que cuestan poco y el cliente valora mucho. Se puede mencionar, entre otras:

Utilizar un tono de voz cordial, sonreír, mirar al cliente a la cara durante la conversación.

Llamarlo por su nombre al menos dos tres veces a lo largo de la entrevista.

Esforzarse en mantener con éste una conversación privada, evitando que el tono de voz sea elevado y que otras personas puedan enterarse de lo que se habla.

No comentar en voz alta asuntos del cliente con otros compañeros de la oficina.

Adaptar el ritmo al del cliente, evitar mostrar impaciencia o ganas de terminar la conversación. Esto es una muestra de mal servicio.

Evitar las interrupciones, caso contrario, pedir disculpas y gestionarla en la forma más rápida posible.

Evitar interrumpir a un compañero de la sucursal cuando está atendiendo a un cliente.

Procurar tener en el puesto de trabajo todo lo necesario para atender al cliente.

Ofrecer al Cliente una buena imagen (en este caso del banco). Si se produce algún fallo, tratar de resolverlo con discreción, sin hacer comentarios negativos.<sup>7</sup>

O sea, para resumir, los sentidos del ser humano que se desempeña en una empresa de servicios deberían ser siete:

1. Sentido de la vista: siempre mirar al cliente a los ojos cuando se lo escucha y cuando se le contesta.
2. Sentido del oído: es más importante escuchar que adivinar.
3. Sentido del tacto: contacto físico, no olvidarse nunca de estrecharle las manos al recibir y despedir al cliente.
4. Sentido del olfato: agudizar el olfato de hombres de ventas frente a las necesidades del cliente.
5. Sentido del gusto: ser prolijos y cordiales en el trato.

<sup>7</sup> Regis McKenna. Marketing de relaciones. Ediciones Piados. Barcelona, 1994. Capítulo VI.

6. Sentido del humor: siempre demostrar buen humor, es contagioso.
7. Y el más importante, buscado y requerido por todos, el SENTIDO COMUN.

***En la despedida***

Este paso es importante para darle un cierre formal al encuentro que se ha tenido con el cliente. Requiere de una atención especial, ya que es la última impresión que se lleva el cliente antes de retirarse. Es una buena oportunidad para obtener cierto feed-back, puesto que sus impresiones sobre el servicio recibido están aún en su mente. Por último, al contar con los beneficios del contacto personal, representa una excelente oportunidad para compensar cualquier error o problema que haya ocurrido durante el encuentro.

## **Canales de Distribución**

### **Evolución en Argentina.**

Es razonable sintetizar la evolución con la frase de siempre: todo cambia.

Los bancos, como organizaciones empresarias y como todas las industrias en general, han visto cómo la evolución ha impactado cambiando todas las reglas de juego. Y los jugadores.

Probablemente no exista otro sector compuesto por organizaciones empresarias más conservadoras que las instituciones financieras. Cuando los bancos se dedicaban solamente a captar dinero de las personas a una determinada tasa de interés y a prestárselo a otras, el negocio se sustentaba en variables de seguridad y precio.

En ese entonces, a la hora de dar crédito, el papel principal de la relación cliente/empresa le correspondía al banco, que decidía si ello era posible. A la manera del César, el gerente u oficial de crédito levantaba o bajaba su pulgar.

Pero todo cambia. Y de mercados de demanda, el negocio pasó a mercados de oferta, donde todos se disputan el favor del cliente, quien pasó a desempeñar el papel principal de la relación.

A partir de allí todo fue distinto. Los bancos redefinieron su negocio central: de la intermediación financiera (captar y prestar) a intermediación más banca de servicios (tarjetas de crédito y de débito, cajeros automáticos, etc.). Y en el negocio de los servicios, los atributos a partir de los cuales un cliente decide tienen que ver con cuestiones de otro orden. La cercanía, el precio, la marca, la modalidad de venta (muchas veces en el terreno del cliente: la oficina, el club, su casa), la atención posventa y los horarios ampliados, la eficiencia y la cordialidad de los empleados.

### **La distribución como diferencial**

Durante mucho tiempo el sector financiero utilizó sólo las sucursales como canal de distribución. Con locales majestuosos donde el mayor espacio físico, las mejores ubicaciones, estaban reservadas para sí mismas.

La necesidad de prestar servicios de otras características provocó dilemas de organización del *lay out*<sup>8</sup>. La primera reacción consistió en :

- modernizar el estilo decorativo;
- redistribuir la proporción de espacio para el cliente y para el banco;
- incorporar conceptos de *merchandising*<sup>9</sup> en la exposición de ofertas comerciales.

De esta forma, adoptando técnicas y estilos de otras industrias, se intentaba contener al cliente en un ambiente más confortable. Pero esto, lógicamente, no es todo lo que el cliente necesita.

Si algo resulta claro es que la tecnología electrónica ha abierto un buen número de posibilidades en cuanto al desarrollo de canales alternativos, no convencionales, distinto al de sucursales.

El primero en desplegarse y alcanzar niveles de utilización masiva es el de cajeros automáticos o ATM, completando con dispositivos colaterales o derivados, como terminales de autoservicio, buzones electrónicos para depósitos, expendedores de dinero, etc. Otro ha sido el servicio de banca electrónica. A través de terminales en el caso de empresas y de PC para individuos, por Intranets o, últimamente, por Internet.

Lógicamente, el canal más explotado ha sido el que cuenta con mayor cantidad de dispositivos: el teléfono.

A fin de encontrar un posicionamiento competitivo diferenciado algunos bancos ensayaron alternativas extremadamente distintas. Así aparecieron los bancos sin sucursales, o bancos directos, orientados a atender clientes que detestan ir a una sucursal. Los ejemplos conocidos no demuestran ser suficientemente competitivos: la informatización de la relación cliente/banco parece no resultar demasiado atractiva para un número de personas que la justifique.

Sin embargo, tampoco es bueno desechar los aportes que la tecnología ofrece para mejorar el servicio. Actualmente no se puede concebir un local bancario sin servicio 24 horas. Es decir sin su correspondiente sector de autoservicio, que atiende transacciones todos los días del año, a toda hora.

<sup>8</sup> Lay out: Distribución eficiente de las instalaciones.

<sup>9</sup> Merchandising: Mercadotecnia, Marketing.

### **Escuchar al cliente**

Según investigaciones recientes realizadas por consultoras argentinas, entre los atributos de mayor significación para concebir un banco ideal los entrevistados mencionan: la seguridad, la calidad de servicio y la cantidad de sucursales. La tecnología se menciona en octavo lugar.<sup>10</sup>

Puede pues esperarse que las sucursales tradicionales aún mantengan un papel significativo durante los próximos años. En Estados Unidos las sucursales atienden 40% de las transacciones, mientras en Argentina ese porcentaje casi llega a 50%.

Otro dato de la realidad es que en el sistema bancario ha disminuido la cantidad de bancos pero ha aumentado la cantidad de sucursales. Sin embargo debe reconocerse que los nuevos locales son muy distintos de los tradicionales construidos en otra época. Casi todos ellos obedecen a un lay out que contempla tres zonas que se disponen sucesivamente desde el ingreso:

1. autoservicio,
2. atención personalizada,
3. tesorería.

Este estilo es copia de soluciones de otros países donde existe una relación mucho menor de clientes por sucursal y un nivel de bancarización superior. Las menores dimensiones de estos locales obligan a cambiar el estilo de operación de los servicios del banco por parte de los clientes. Actualmente muchos bancos prohíben a sus clientes operar por ventanilla. Naturalmente, con el nuevo diseño de locales, aunque quisieran, no podrían atenderlos de otro modo.

Si orientarse al mercado es escuchar al cliente, habría que determinar la opinión de los mismos. Y bien, en muchos casos las investigaciones de satisfacción no muestran clientes suficientemente satisfechos. Es más, algunos estudios muestran que entre las empresas de servicios, los bancos no son calificados en los primeros lugares.

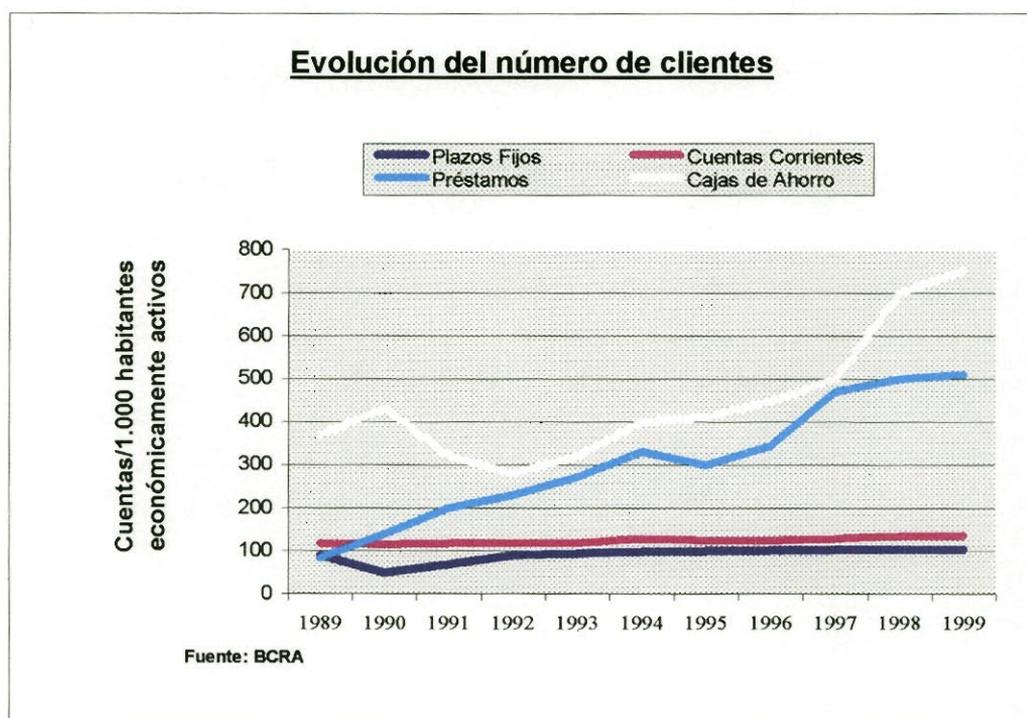
---

<sup>10</sup> Revista Mercado. Número 983. Octubre 1999. Pág. 231.

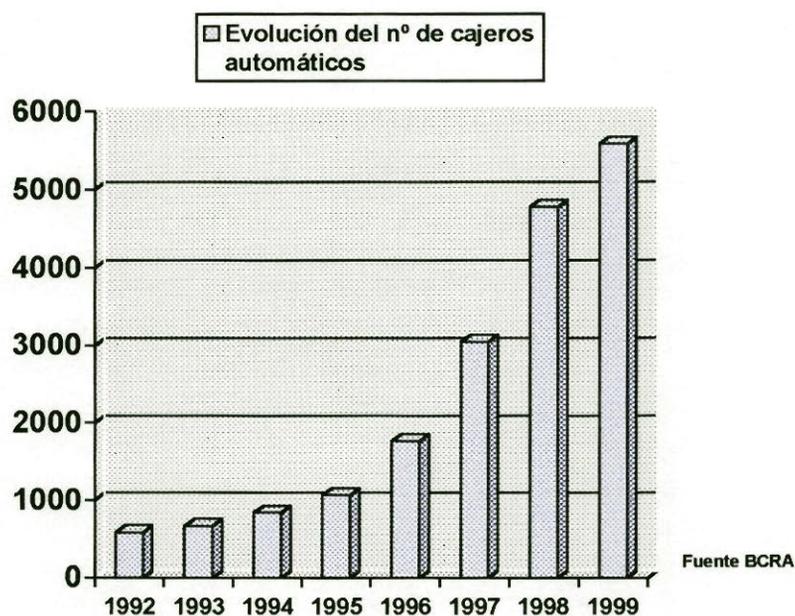
A pesar de ello es justo reconocer que son muchos los esfuerzos que están haciendo por cambiar. La mayoría de los bancos ha desarrollado servicios de atención telefónica gratuita, sistemas de atención ante emergencias de pérdida o robo de tarjetas de crédito, y demás.

### Situación micro

Un análisis más detallado de la banca de individuos permite observar que el sector bancario ha registrado en los últimos años un crecimiento muy importante de su base de clientes y su nivel de actividad. Ejemplo de ello son las cajas de ahorro y los créditos a individuos. En este fenómeno sin duda ha tenido una gran influencia la obligatoriedad del pago de sueldos en cuenta, pero también las campañas que algunos bancos han lanzado con éxito, como la Supercuenta del Río y el Libretón del BBV Francés.



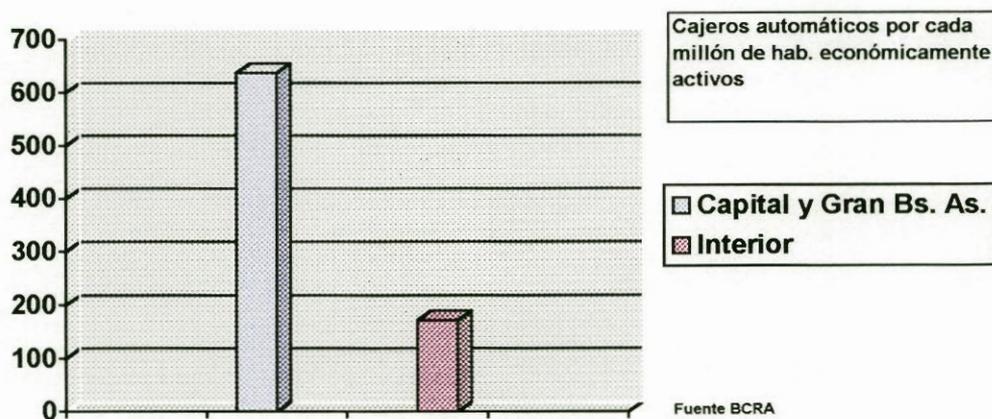
Esta explosión en el número de clientes ha requerido una rápida y costosa adaptación de la infraestructura y habilidades del personal. Por un lado, los bancos han debido invertir en infraestructura (cajeros y sucursales) para poder servir a su mayor clientela. Y, por el otro, también ha habido una utilización más eficiente del personal, ya que los bancos están hoy atendiendo a un número mayor de clientes con la misma cantidad de empleados.



Sin embargo, a pesar de las mejoras que se han observado en el sistema en general, de cara al futuro se presentan tres desafíos críticos para los bancos en los próximos años:

- cómo servir en forma eficiente y rentable a la población del interior del país,
- cómo captar y tornar rentables a clientes de bajo nivel de ingresos,
- cómo mejorar la venta cruzada entre clientes y los índices de eficiencia en general aprovechando los nuevos canales de distribución.

Con referencia al primer punto, es importante destacar, que hasta el momento, el crecimiento se ha dado en forma mucho más marcada en la Capital y Gran Buenos Aires que en el interior del país y existe una gran diferencia entre ambos mercados. Aquí es donde los bancos necesitarán ser más creativos y eficientes para tener éxito.

**Desarrollo de banca (Bs. As. Vs. Interior)**

En segundo término, el segmento de la población de bajos ingresos es hoy probablemente el más atractivo para los bancos, ya que concentra a un gran número de personas, muchas de las cuales aún no han sido incorporadas al sistema financiero. Muchos de estos potenciales clientes han buscado en otro tipo de compañías los servicios que necesitan. Se estima que las compañías financieras tienen hoy cerca de dos millones de clientes, principalmente ofreciendo productos de crédito al consumo, debido a que los bancos no han desarrollado aún las capacidades para entenderlos, hablar su mismo idioma y servirlos eficientemente.

El único banco que ha demostrado claro interés en captar a estos clientes es el Galicia, a través de sus tarjetas (Naranja, Nevada, Mira, Mara, etc.) y de su participación en el Correo Argentino. (Ver Anexo 1, entrevista 1).

La competencia por este segmento de mercado se tornará más intensa cuando otros bancos, que encuentren saturados los segmentos altos, se vuelquen en forma masiva a captar estos clientes.

La experiencia internacional demuestra que los canales alternativos (especialmente la banca telefónica) son los más eficientes para realizar ventas cruzadas de productos a

clientes y los que, además, tienen el menor costo de operación. En el futuro, para los bancos argentinos se volverá imprescindible la utilización en forma intensiva de canales alternativos que le permitan aumentar sus ingresos a través de venta de productos adicionales a clientes y mejorar aún más los índices de eficiencia.

Hasta el momento, sólo algunos bancos afrontaron estos desafíos y, al analizar la situación de los principales competidores en el mercado argentino, se observa que existe una alta dispersión en sus niveles de eficiencia, aunque todos se encuentran lejos aún de los niveles fijados como objetivo en el escenario internacional.

Si bien existe una tendencia positiva en este campo, la única forma de alcanzar estos niveles de eficiencia es a través de la combinación de una clara estrategia y la utilización de los canales tradicionales y alternativos más efectivos para llevarla a la práctica.

Ante este panorama competitivo, y frente a la necesidad de lograr mejoras significativas en la eficiencia, los bancos deberán tomar una decisión estratégica en cuanto al ámbito de cobertura geográfica y a la amplitud de la clientela a la que desean servir, pero serán exitosos solamente si logran converger hacia el modelo de negocios adecuado para aplicar esta estrategia.

Por un lado, deberá existir una definición acerca del tipo de clientela a servir (individual vs. corporativa) y esto, a la vez, determinará el tipo de productos y servicios a brindar. Los bancos pueden intentar ser universales, cubriendo todo el espectro de productos y servicios (como es el caso de Banco Río, Banco Galicia, Banco Francés, entre otros), intentando beneficiarse de las economías de escala; o bien ser especialistas en un producto o segmento (por ejemplo, Banco Supervielle Societe Generale, Banco Hipotecario, etc.).

Por otro lado, una definición geográfica se vuelve importante para determinar si el banco intentará competir en el ámbito nacional o si se concentrará en una región o ciudad, para procurar convertirse en el líder de ese mercado más pequeño. Independientemente de la estrategia elegida, la forma en que la gerencia logre traducirla en un modelo de negocios adecuado (en cuanto a infraestructura, sistemas, marketing, sistemas de medición de riesgo y recursos humanos) determinará el éxito de la institución.

### Soluciones y tendencias

La realidad demuestra que un banco competitivo debe operar todos los canales disponibles. No puede darse el lujo de que sus clientes busquen en un competidor una solución que no dispone, porque corre el riesgo de que los competidores acaparen al cliente. La estrategia debería focalizarse sobre el mix de canales; en cada caso, en cada banco, en cada segmento, en cada región.

Así como la informatización extrema aún no está justificada, también hay que pensar que el cliente virtual existe y que para él se debe operar por Internet, por teléfono y por todos los medios tecnológicos disponibles. Porque, además, los competidores no bancarios desintermedian la industria financiera a través de estos canales con costos significativamente más bajos que los de ventanilla.

Los bancos, que son los que aún mantienen la relación con el cliente, deberían comunicarle toda su oferta por todos los medios disponibles, mucho antes que cualquier otro competidor no bancario contacte al mismo cliente. Sintetizando, no dejar que el cliente encuentre en Internet un servicio financiero que el banco aún no le ofreció. (Ver Anexo 1, entrevista 4).

Después de analizar la evolución del negocio y particularmente de los canales de distribución en la actividad financiera, se puede pensar:

- predominio del canal sucursal en lo relativo al asesoramiento en materia de inversiones y préstamos,
- traspaso de la actividad transaccional hacia canales de autoservicio,
- desarrollo de servicios avanzados a través de Internet.
- auge del canal telefónico para información y transacciones.

En cuanto a los locales bancarios, probablemente existan diferentes tipos de locales para cada función (locales operativos y locales de asesoramiento en inversiones y préstamos). Existirán sucursales que atiendan determinados segmentos de clientes (locales para empresas y locales para banca de individuos). En Europa ya se está implementando.

El menú será pues significativamente distinto. Pero no es necesario ser adivino para imaginar que todo cambiará. Sin embargo sí es preciso analizar la evolución para entender el cambio.

## Proteger al cliente

Comenzar diciendo que es más económico mantener los clientes que se tienen, que salir y conseguir nuevos, no aportaría nada a lo que ya se sabe. Sin embargo, muchas entidades financieras no le prestan demasiada atención a ese principio, ya que gastan sus energías y dólares en tratar de captar nuevos clientes; y cuando en el plan comercial se incluyen los programas de retención, son frecuentemente diseñados como clubes exclusivos que ofrecen tratamiento preferencial a ciertos y determinados grupos. Pero, de esa forma, seguramente se estarán dejando afuera a varios segmentos de clientes.

Es por eso que si no se tiene un programa de retención, o si éste no es el que debería ser, no hay una rápida solución para fidelizar a los clientes, que no se multiplican tan rápidamente como para cederlos a los competidores.

Pero no todo está perdido, hay pasos a largo término que se pueden comenzar a transitar para asegurarse la retención de los clientes rentables, y que no necesariamente implica dejar a los de la línea baja.

Estos pasos son:

### **Identificar a los clientes.**

Toda organización eficaz debería hacer foco en identificar cuáles clientes quiere verdaderamente retener, y diseñar los productos de acuerdo a las necesidades de cada segmento, y no productos para todos los clientes.

Los clientes pueden ser segmentados dentro de varias combinaciones: de edad, género, ingreso, incorporándose últimamente la segmentación por estilos de vida, donde un mercado es analizado de acuerdo con el concepto también llamado escenarios de vida. Cada uno de estos escenarios tiene un diferente grupo de necesidades financieras asociadas. Un banco puede identificar dónde está el potencial de cada uno de ellos y utilizarlo para dirigir su estrategia.

Los bancos que usan exitosamente la segmentación de los estilos de vida cubren más ampliamente las necesidades de sus clientes, aumentando la utilización y adquisición de productos.

**Determinar el núcleo de las necesidades del cliente.**

Una vez que las altas prioridades de los clientes han sido identificadas y satisfechas, los bancos deberían trabajar para comprender sus necesidades centrales y secundarias.

Es imprescindible, como primera medida, alinear los recursos de las instituciones financieras con las necesidades de los clientes mejor de lo que lo hace el competidor. La capacitación en el conocimiento del producto y en las distintas técnicas de atención y de ventas no siempre son suficientes; monitorear estas acciones y agregarles valor es la diferencia entre hacer las cosas bien y hacer las cosas con excelencia.

Identificadas las necesidades primarias y secundarias de los clientes debe realizarse un análisis multi-nivel, que le permita obtener al banco un cuadro excepcionalmente preciso de la base de sus clientes corrientes, pudiendo extraerse de allí qué puede hacerse para retenerlos.

Todo es una tarea necesaria, sin esto no hay manera de asegurarse de que los productos y servicios de una institución estén en sintonía con las necesidades de los clientes rentables.

**Definir si la estrategia es el precio o es el valor.**

Los bancos deben decidir si van a competir por el precio o por el valor. La mayoría de los bancos hace foco sobre el valor a causa principalmente de su pesada infraestructura, sin embargo definir una estrategia en el valor permite identificar lo que realmente les importa a los clientes, o sea sus necesidades centrales. Refiriéndose a la estructura de costos, los únicos bancos que pueden competir en precios son los nuevos bancos sin sucursales o aquellos que venden productos y servicios vía internet.

**Construir relaciones con el cliente.**

Otro paso en la retención de los clientes se da a través del manejo de las relaciones, nutrir la intimidad con ellos. Esto conlleva a encuentros cara a cara y a una profunda comprensión de la persona con quien se esta construyendo la relación.

Los bancos que se encuentran en un proceso avanzado de intimidad con el cliente saben que la gente no compra sólo productos sino los beneficios que éstos generan, y que valora el servicio extra y la atención personalizada.

Si se entiende que la relación con el cliente se basa en el compromiso de ofrecer soluciones específicas a cada una de sus necesidades, también se tiene que recompensar a los empleados que establecen este tipo de intimidad con el fin de motivar el proceso.

#### **Poseer sistemas de información confiables.**

Si no se tiene información sobre los clientes, posiblemente poco se pueda hacer para fidelizarlos, dado que no se los conoce.

¿Se sabe cuáles son los clientes que con la utilización de los productos dejan más dinero a la empresa, teniendo en cuenta los costos operativos que cada uno genera? ¿Qué se hace con ellos para que se sientan distintos del resto? ¿Se conoce cuál es el comportamiento típico de un cliente que deja de pagar sus compromisos? ¿Se puede rápidamente identificar quiénes van camino a hacerlo?

Cuando se lanza un producto al mercado, ¿Se lo ofrece a *prospectos*<sup>11</sup> que tienen el mismo perfil que los clientes actuales? ¿Se hace en forma masiva?

¿Se tiene información de todos los reclamos efectuados por los clientes? ¿Se le pregunta qué necesitan, para luego desarrollarlo?, ¿Se siguen las tendencias del mercado?

¿Se sabe cuáles son los clientes con mayor probabilidad de irse a la competencia?

Actualmente los avances en la tecnología informática permiten incorporar medios más adecuados para consolidar datos desde una variedad de fuentes, manejando grandes volúmenes de información. Dentro de este marco de cambio tecnológico y su impacto en los negocios, se pueden desarrollar nuevas herramientas como una base de datos.

La información actualizada sobre los clientes permite brindar un tratamiento diferenciado y ofrecer productos y servicios acorde con cada segmento, de acuerdo con la rentabilidad que generan y con su potencial de crecimiento.

#### **Entrenar a la línea de contacto.**

Hoy en día la calidad de atención es un aspecto crítico para el éxito comercial. La reducción en el nivel de diferenciación entre productos competidores ha conducido a los clientes a realizar su elección basándose en el servicio y en la atención, en lugar del rendimiento del producto.

---

<sup>11</sup> Prospectos: Clientes potenciales.

Entrenar a los empleados destinados a la atención a los clientes en forma permanente es la manera más efectiva de garantizar una óptima calidad de servicio, dado que son ellos quien mejor los conoce y saben qué productos están dirigidos a satisfacer sus necesidades.

Cuando el vínculo es sólido, los inconvenientes son más fáciles de encaminar y resolver; en cambio, si el cliente no se siente bien tratado, hasta el más mínimo inconveniente puede dar lugar a reacciones desmedidas.

### **Medir la tasa de retención.**

La mayoría de los expertos está de acuerdo con que la medición es vital cuando se está mejorando algo, incluyendo el éxito en la retención.

En conclusión, resulta crítico medir la satisfacción del cliente, dado que la retención y la satisfacción están obviamente interrelacionadas, y ambas deberían ser calibradas.

Esperar una fantástica relación con los clientes en la primera operación es como una utopía. Si los clientes piensan que son sólo un número en la institución financiera, encontrarán otro lugar a donde conducir su negocio y ser tratados como individuos. Nunca es demasiado tarde para comenzar a desarrollar un plan de retención de clientes, pero es necesario que el ímpetu provenga desde el directorio, para luego involucrar al resto de los recursos.

### **El valor del cliente**

La rentabilidad de una institución financiera depende, en buena medida, del valor de su cartera de clientes. Ya es sabido que alrededor de 20% del total es el que aporta 80% de las ganancias.<sup>12</sup>

El resto, mejor que se quede con la competencia. Por ello, aquí se intentará dar cuenta de los problemas inherentes al desarrollo de los sistemas de valor y su aplicación a la banca minorista.

Lo primero que hay que tener en cuenta es que la importancia de un cliente depende de lo que pueda valer en el futuro, por lo que los bancos deben sondear la información que

<sup>12</sup> Revista Mercado. Número 968. Julio de 1998. Página 181.

tienen sobre ellos y generar pronósticos con una dimensión financiera. Así estarán en condiciones de echar a andar una estrategia de marketing sensata e incorporar sistemas y procedimientos necesarios para implementarla.

### **Como definir el valor del cliente.**

Un cliente vale lo que pueda llegar a contribuir a la organización en el futuro, es decir, los *cash flows*<sup>13</sup> que genere para la empresa.

Antes de poner en marcha una decisión, se debe analizar qué impacto tendrá en el desempeño futuro de la organización. En consecuencia, medir la rentabilidad actual o pasada de una compañía sólo es útil si muestra algunas señales sobre los futuros impactos de sus políticas. Al preguntar cuánto valdrá un cliente para una entidad, es vital preguntar a qué se dedicará en el futuro.

Esto es especialmente aplicable al terreno de los servicios financieros dado que los bancos habitualmente consideran que brindar servicios a sus clientes durante todo su ciclo de vida es un elemento clave de su política. Muchos productos financieros llevan implícitas relaciones de largo plazo, tal como ocurre con los préstamos hipotecarios y las cuentas corrientes. Los servicios financieros minoristas son, en esencia, un negocio basado en las relaciones.

Otra perspectiva que ilustra la importancia del valor de los clientes es que si un banco minorista mide la rentabilidad de los mismos en cualquier periodo dado, es probable que descubra que alrededor de 70% de su base de clientes no agregó nada e incluso contribuyó a reducir la rentabilidad de su organización. Y no porque sean morosos: la mayoría de los que no son rentables estarán utilizando sus productos según los términos y condiciones establecidos para esos productos.

### **Como desarrollar sistemas de pronósticos.**

La decisión relativa a la perspectiva de tiempo a adoptar dependerá de la orientación de cada banco. Si considera que su mercado esta integrado por clientes que buscan

---

<sup>13</sup> Cash flows: Flujo de fondos.

productos de corto plazo, entonces debería analizar estos temas desde una perspectiva de corto plazo, mientras que si tiene una orientación al cliente basada en el largo plazo, es lógico que desee utilizar una perspectiva distinta para el cálculo. La decisión es privativa de cada institución.

Para realizar un pronóstico se necesitan tres tipos diferentes de información: la futura estructura del producto que se pondrá a disposición de los clientes, el comportamiento futuro de los clientes y el contexto financiero que rodea al cálculo del valor. En cada uno de estos casos, la organización bancaria tendrá alguna influencia en el valor futuro de los factores a predecir, aunque se los haya enumerado en orden decreciente de influencia.

Un banco minorista promedio puede tener cientos de productos que el cliente podría comprar durante todo el transcurso de su relación con el banco. Al predecir estas relaciones se puede generar información detallada, aunque habitualmente incorrecta, que poco aporta a una visión seria de la valoración del cliente.

Para reducir esta gran cantidad de detalles, es posible limitar la gama promedio de productos a determinados grupos que satisfacen las necesidades específicas de los clientes. Por ejemplo: productos hipotecarios, cuentas corrientes, productos de ahorro, préstamos no garantizados, seguros de vida y seguros en general, sin detallar las múltiples variantes de cada uno.

No existe una única respuesta al problema de cómo elegir la gama de productos adecuada para el cálculo de valor del cliente. Sin embargo, hay algunos principios fundamentales: siempre ser escéptico con respecto a la exactitud de los pronósticos futuros, buscar la simplicidad, porque los pronósticos más sencillos suelen ser los mejores; siempre es valioso verificar la sensatez de los resultados con respecto a las presunciones; habitualmente la información demasiado detallada no genera cambios importantes en los resultados.

### **Conductas futuras.**

El futuro comportamiento del cliente y la forma en la que habrá de influir en los ingresos y costos de la organización constituyen la clave para estimar el valor del cliente.

Hay varias formas de predecir el comportamiento futuro pero, en esencia, son tres las ideas centrales que habrán de colaborar en este proceso.

En primer lugar, tener en cuenta que siempre es posible predecir con un determinado grado de precisión las actuales relaciones del producto. En segundo termino, será necesario tener presente que hay una serie de factores condicionantes como por ejemplo el valor de la relación inicial (un crédito hipotecario importante indica la posibilidad de transacciones de alto valor). El tercer factor es el segmento de clientes: la segmentación es una herramienta fundamental para predecir el comportamiento.

Son muchos los factores financieros que es necesario prever cuando se intenta estimar el valor del cliente. Pero antes de analizarlos, la organización debe determinar cuáles son los costos que debe incurrir y cuáles los que debe excluir, tema imprescindible para el análisis financiero de un producto o de los clientes.

La clave para resolver que costos deberían participar del análisis del valor del cliente está en considerar qué decisiones se podrían llegar a tomar sobre la base del análisis y cuál es la magnitud del impacto que tendrían en los diferentes tipos de costos. Si la política apunta a las decisiones sobre clientes individuales o sobre pequeños grupos de clientes podría ser sensato ignorar el costo operativo dado que no varía con este tipo de decisiones. Si lo más factible es que se tomen decisiones importantes sobre muchos clientes y actividades, entonces podría resultar necesario incluir ciertos tipos de gastos operativos. Esta es una decisión privativa de cada institución, pero es importante comprender cómo se comporta la estructura de costos.

Si se toma como ejemplo a las cuentas corrientes, su rentabilidad dependerá del nivel de las tasas de interés: cuanto más altas sean las tasas, mayor será la rentabilidad del cliente para el cual ésta sea una relación primordial.

Las políticas especiales de los bancos impactan solamente en un sector del balance. Por lo tanto, es necesario diferenciar las decisiones de fondeo de las decisiones de inversión. Es poco probable que los clientes tengan niveles idénticos de activos y pasivos de un banco individual. En estas situaciones, es necesario contar con alguna política de precios para las transferencias a fin de poder evaluar los costos de fondeo relacionados con las decisiones de inversión y el retorno de esas decisiones de fondeo.

## Centros de Atención Telefónica

### La voz de la empresa (y del cliente)

Detrás de un número de teléfono puede esconderse toda una estrategia de negocios, una infraestructura tecnológica que se perfecciona casi a diario y un grupo de personas que sabe exactamente qué decir según el humor de quien llama.

Los centros de atención telefónica –o call centers- conforman un servicio que ofrecen cada vez más empresas. El teléfono sirve para hacer consultas, quejarse, operar con el banco, comprar productos o contratar servicios. Y, muchas veces, de la calidad de atención de ese llamado depende que un cliente siga siendo fiel o se pierda para siempre.

Ya no se habla de call centres ni de telemarketing. Se trata de un servicio de relaciones con el cliente, ya que al consumidor se lo tiene que atender con todas las herramientas posibles. Los clientes llaman por teléfono, mandan faxes, se comunican por correo electrónico o dejan su consulta en la Web.

La tecnología ha ampliado los límites de esta actividad. Al proceso que permite que, cuando llama un cliente, aparezca en la pantalla del operador toda la información disponible sobre él, se agregó Internet. Hoy es posible transferir comunicaciones al teléfono desde la Web. Y, con sólo seleccionar una opción en la pantalla, el cliente puede pedir que se lo llame por teléfono. Ya se estaría hablando de contact centers, que conecta clientes no sólo por teléfono, sino que por muchos otros medios.

Los centros de atención de llamadas se convierten en herramientas indispensables para las empresas que apuntan a mejorar sus interacciones con los clientes.

“Casi 3% de la población económicamente activa de Estados Unidos trabaja en un call center. En la Argentina, en cambio, el índice no llega al 0.3%. Un estudio revela que un tercio de las grandes y medianas empresas argentinas cuentan con algún tipo de solución call center, y la proporción aumenta a una de cada dos firmas si se considera sólo a las grandes. Como en el resto del mundo, la mayoría de los call centers argentinos tienen menos de cien posiciones de trabajo y los mercados verticales donde estas soluciones están más desarrolladas son telecomunicaciones y banca/finanzas.

Mientras que en mercados desarrollados como Estados Unidos y Europa se pueden encontrar call centres de hasta 15.000 puestos de trabajo, el más grande de la Argentina tiene sólo 1.500.”<sup>14</sup>

Impulsados por las necesidades de las empresas y por las nuevas tecnologías, los centros de atención telefónica mutan del tradicional centro de recepción de llamadas al centro de contactos, en el que la telefonía se fusiona con el mundo del software, el correo electrónico y los servicios de Internet.

Lo que ocurre en el mercado argentino pasó en Estados Unidos en las etapas iniciales del negocio. A los operadores se los llenaba de trabajo y duraban poco tiempo en sus puestos. Era una tarea que nadie quería hacer, hasta que se comenzaron a fijar estándares que lo hicieron más confortable. Actualmente, las tecnologías se encargan de hacer que el trabajo del agente sea más ameno. Los sistemas respetan los turnos de los operadores, a pesar de lo que indique el supervisor.

Hoy, el puesto de trabajo está informatizado y el agente no sólo recibe llamadas sino que resuelve problemas. Cada vez más, el agente tiene que tomar decisiones en el menor tiempo posible para satisfacer al cliente. A medida que las tecnologías de integración avanzan, el agente de call center tiene acceso a los procesos internos de la empresa para poder solucionar un problema en tiempo real.

Desde hace varios años, la demanda de estos servicios viene creciendo de manera acelerada y con la misma velocidad se diversifican las posibilidades que hoy tienen las empresas para poner en funcionamiento un call center propio. La variedad incluye un abanico que va desde la total contratación externa del servicio hasta el trabajo hecho completamente dentro de la compañía.

Algunas empresas quieren montar su centro de atención telefónica, pero no tienen experiencia. Hoy se están ofreciendo en el mercado los paquetes llave en mano, lo que incluye la selección de las tecnologías, el armado del centro, la instalación de la central telefónica adecuada, los procesos y circuitos, la selección y capacitación de los operadores y supervisores y el monitoreo de todo el funcionamiento.

La solución completa que los proveedores venden al mercado incluye la central telefónica, sistemas que distribuyen las llamadas entre los agentes con distintos perfiles,

<sup>14</sup> Revista Mercado. Nº 987. Febrero de 2000 Pág. 54. Call centers. La convergencia manda.

sistemas de respuesta de voz interactivo como los que usan los bancos que despliegan un menú automático para realizar operaciones sin la intervención de un agente, aplicaciones de Computer Telephone Integration (CTI) para poder integrar la llamada del cliente a la base de datos de la empresa, o el ruteo inteligente, que permite, por ejemplo, que cuando un cliente moroso llama para comprar un servicio o producto sea automáticamente derivado al departamento de deudas.

Hay empresas que tienen servicios propios y no están conformes con su rendimiento, así que salen a buscar proveedores externos que se ocupen de todo. Otros empiezan tercerizando para aprender cómo hacerlo, y después de un tiempo deciden ocuparse ellos mismos del servicio.

Mientras tanto, encontrar gente que pueda atender el teléfono no resulta sencillo. Es complicado reunir en una persona la combinación de habilidades técnicas y de actitud que demanda la tarea de ser la voz de la empresa ante los clientes, lo que además exige especialización y no siempre resulta remunerado de forma atractiva.

Tradicionalmente, los call centers se nutrieron de dos sectores: Los estudiantes que buscan un primer empleo, y quienes están fuera del mercado laboral, como mujeres con hijos pequeños o personas mayores de 45 años, a quienes les resulta ideal un empleo part time. Sin embargo las demandas crecientes del mercado están aumentando las exigencias de aptitudes de los operadores. La buena noticia es que también crece la demanda de personal y que cada vez se valora más dentro de una empresa la experiencia de haber pasado por un call center.

Casi como en ninguna otra actividad, los requisitos de edad o experiencia anterior no importan tanto como la capacidad de escucha, buena dicción, habilidad para entender el problema del cliente, solvencia para dar respuestas. A lo que hay que sumar hoy el manejo de herramientas informáticas.

El Telemarketing fue siempre un típico trabajo transitorio. Lo que tornó elevadas las tasas de rotación del personal. La mejor forma de reducirlas es por medio de una buena selección de personal.

Dentro de la actividad ya se han desarrollado especializaciones: los que manejan el área de ventas, los que conocen más sobre atención de clientes, los que se desempeñan mejor con quejas y reclamos, o los que se concentran en tecnología.

Los controles de calidad son casi una obsesión y sus procesos pueden asumir diferentes modalidades, pero todos ellos miden ciertos parámetros cuantitativos y cualitativos de funcionamiento: la velocidad de atención, la actitud de quien atiende y la resolución de cada problema. Los supervisores escuchan las conversaciones sin que ninguna de las dos partes lo sepa; se graban los diálogos para evaluarlos, y también se aplica la técnica del *mystery shopping*, que consiste en simular llamados de clientes en distintas situaciones, para poner a prueba las reacciones de los operadores. Lo mejor, sin embargo, es un control preventivo de calidad, es decir, una buena selección y capacitación.

### **El cliente elige**

“En 1996, Banco Río lanzó Rioline, el call center que ofrece a los clientes la posibilidad de hacer transacciones bancarias, consultas y reclamos por teléfono. Con una capacidad máxima de 100 operadores, el centro está organizado y manejado directamente por la empresa.

Para Hernán Piñeiro, gerente de banca electrónica de la entidad, esa decisión tiene que ver con un cálculo de costo-beneficio. La operatoria bancaria es bastante compleja, y pesa el factor de la confiabilidad; es por eso que se optó por resolverlo internamente. Además el call center de Banco Río tiene la certificación de calidad ISO 9002, por lo que cualquier proveedor externo debería como mínimo manejarse según las mismas normas.”<sup>15</sup>

El banco también se encarga de la búsqueda y selección del personal, con la asistencia de una consultora externa. La mayoría de los operadores son estudiantes, sin experiencia laboral, a quienes les resulta ventajoso trabajar cuatro o cinco horas por día.

El centro de atención telefónica es uno de los canales alternativos a las sucursales, como los cajeros automáticos, las máquinas para operar desde las sucursales y la PC. No hay competencia entre ellos, sino que todo depende de lo que al cliente le resulte más cómodo. Sin embargo, el futuro es la integración cada vez mayor de esos canales.

---

<sup>15</sup> Revista Rionoticias. Año 4. Número 31. Buenos Aires, 2000. Página 11.

## La hora de Internet

La fiebre de las sucursales, que se instaló en los últimos años, tras la llegada de los españoles Santander y BBV (Banco Bilbao Vizcaya), ya es cosa del pasado. Ninguno de los 20 principales bancos que actúan en la Argentina tiene hoy en carpeta planes de expansión por esta vía. Ni siquiera aquellos que no llegaron a ejecutar totalmente los programas anunciados.

Cada uno lo hace a su modo, aunque casi todos parecen rezagados luego de que el Banco Galicia hiciera punta al lanzar en marzo su portal, e-galicia.com.

Para el Galicia, el mayor rédito de su presencia en Internet es el fortalecimiento de su imagen. Empezaron a quitarse la etiqueta de burocráticos, que les habían calzado y que se sostenía pese a los esfuerzos que hicieron para incorporar tecnología, ahora ya se los ve como un banco moderno, y eso es un salto importante en materia de imagen.

Al estilo de lo que hizo Bradesco, el mayor banco privado de Brasil, hace más de un año en su país, el Galicia presentó un portal que, en virtud de un convenio con Arnet, permite el acceso gratuito y directo a Internet a sus 250.000 clientes de chequeras, a quienes ofrece financiarles, en 24 cuotas sin interés, la compra de una PC Compaq. (Ver Anexo 1, entrevista 1).

También ofrece, a quienes operen a través del portal, tarjetas de crédito Visa virtuales para el pago de las compras que realicen en el shopping del sitio. Además, les permite acceder a simuladores para calcular operaciones, así como obtener asesoramiento sobre inversiones, créditos y seguros.

A un mes y medio de la presentación del portal ya operaban en él, o al menos lo visitaban, 55.000 clientes del banco, que invirtió inicialmente cinco millones de dólares para subirse a Internet. Los problemas, claro, no están ausentes: en la etapa inicial se vendieron cinco mil computadoras pero sólo pudieron entregar la mitad, ya que el proveedor no daba abasto.

Del resto de las entidades, poco y nada es lo que trascendió. Se sabe que la mayoría apunta a tener un portal (adquirido o con desarrollo propio), pero hay muchas dudas con respecto a los tiempos.

Sin que haya sido corroborado por las autoridades del banco, en la plaza se comenta que Citibank tiene desde hace dos meses en Miami a unos 150 profesionales desarrollando su propia solución. También trascendió que BankBoston trabaja en la adaptación local de su estrategia global.

“En tanto, el Santander Central Hispano (BSCH) dotará a su controlado local, el Banco Río de la Plata, de un portal propio que operará al margen de Patagon.com, el sitio financiero recientemente adquirido por el grupo. El Banco Santander Central Hispano ya demostró su disposición a hacer negocios en la *nueva economía* cuando su fondo de inversión Symbios Capital colocó diez millones de dólares en Musimundo.com, la firma de venta por Internet vinculada con la cadena homónima de venta de discos y electrónicos.

La ecuación económica es irresistible: mientras captar un plazo fijo en una sucursal le cuesta en promedio dos pesos a los bancos, hacerlo por Internet le cuesta apenas catorce centavos. Y el precio bajará, seguramente, a partir de la desregulación total de las telecomunicaciones. Sólo es cuestión de tiempo.”<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Fuente: Internet: [www.bsch.es](http://www.bsch.es). Agosto de 2000. Banco Santander Central Hispano.

## **CONCLUSIONES FINALES**

Actualmente en Argentina, los bancos enfrentan un desafío singular. Deben reestructurarse, redimensionarse, minimizar costos, para seguir siendo competitivos. La mayor dificultad radica en convertir las desventajas en beneficios. Un banco, aunque sea grande, no lo aguanta todo. La austeridad en el gasto ha de ser la medida universal: hay que optimizar tiempos y procesos.

Este imperativo tiene una gran repercusión en la estructura del gasto y su evolución. Sobre todo en una empresa de servicios como el banco, obligado a avanzar desde un sistema tradicional, basado en las redes de sucursales, en el que la partida de costos de personal era –y sigue siendo todavía- especialmente elevada (en torno al 66% de los costos totales), hacia un modelo caracterizado por el peso creciente de la tecnología y el desarrollo de nuevos canales de distribución, cuyos soportes exigen fuertes inversiones.

En materia de costos, son los canales alternativos el ejemplo más paradigmático de lo que promete la banca del futuro. Según estimaciones de los distintos bancos, si una operación realizada a través de una sucursal supone un costo base 100, canalizada a través de la banca telefónica, implica un costo de 45; a través de los cajeros y sistemas de autoservicio, de 25; y, resuelta a través de Internet, a tan sólo 3.

La comparación resulta elocuente y explica la voluntad de los bancos de priorizar estos nuevos canales y en general todas las oportunidades que, tanto en términos de ahorro de costos, como de aumentos de negocios y de fidelización de los clientes, ofrece la llamada nueva economía. Y todo ello, aunque su desarrollo implique de entrada una fuerte inversión, tanto en lo que se refiere a sus soportes técnicos, como desde el punto de vista de su publicidad, una partida fundamental en este tipo de actividad.

Teniendo en cuenta, los beneficios de operar con la banca automática, los bancos serán los responsables de que este proceso de cambio, no signifique una disminución de clientes en favor de la competencia.

De la investigación realizada en el presente trabajo, surge que en la actualidad la mayoría de los bancos ofrecen los mismos productos, con lo cual, para lograr retener a sus clientes y captar los potenciales deberán maximizar la calidad de atención. Siendo ésta, su principal fuente de diferenciación.

## BIBLIOGRAFÍA

- *McKenna, Regis*. Marketing de Relaciones. Ediciones Piados. Barcelona, 1994.
- *Kotler, Philip*. Mercadotecnia. Tercera edición. Editorial Prentice-Hall. Méjico, 1989.
- *Porter, Michael*. Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental. Méjico, 1998.
- *Mochón Morcillo, Francisco y Becker, Víctor A.* Economía. Principios y aplicaciones. Editorial Mc Graw-Hill. Madrid, 1993.
- *Senlle, Andrés*. Calidad y Liderazgo. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 1997.
- *Chiavenato, Idalberto*. Administración de los Recursos Humanos. Segunda edición. Editorial Mc Graw-Hill. Méjico, 1995.
- *Chetochine, Georges*. Marketing estratégico de los canales de distribución. Ediciones Granica. Barcelona, 1994.
- *Orlando, Juan José y González, Daniel Eduardo*. Distribución y Marketing. Ediciones Macchi. Buenos Aires, 1997.

- *Mouton, Dominique*. Merchandising Estratégico. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 1990.
- Revista Mercado. Número 983. Editorial Coyuntura. Buenos Aires, 1999.
- Revista Mercado. Número 988. Editorial Coyuntura. Buenos Aires, 2000.
- Revista Mercado. Número 987. Editorial Coyuntura. Buenos Aires, 2000.
- Revista Mercado. Número 984. Editorial Coyuntura. Buenos Aires, 1999.
- Revista Mercado. Número 974. Editorial Coyuntura. Buenos Aires, 1999.
- Revista Mercado. Número 968. Editorial Coyuntura. Buenos Aires, 1998.
- Revista Gestión. Volumen 2. Número 3. Buenos Aires Review. Buenos Aires, 1997.
- Revista Rionoticias. Año 4. Número 30. Editada por la Gerencia de Recursos Humanos de Banco Río. Buenos Aires, 2000.
- Revista Rionoticias. Año 4. Número 31. Editada por la Gerencia de Recursos Humanos de Banco Río. Buenos Aires, 2000.



## **Metodología utilizada**

Se eligió el método de entrevistas abiertas con personas especializada en los distintos temas.

Se realizaron tres entrevistas personales.

Una de las entrevistas se realizó a Romina Alejandra Méndez (Oficial Senior del Banco Galicia), para analizar la experiencia que tiene dicho banco en la implementación de los canales automáticos.

La segunda entrevista se hizo a Raúl Viejo (Jefe Operativo de Banco Río), para determinar el funcionamiento, los beneficios y desventajas de operar con un Home Banking.

La entrevista restante se realizó a Juan Manuel Benvenuto (Oficial de Negocios de Banca Individuos del Banco Supervielle Societe Generale), con la cual se puede analizar el variado comportamiento que pueden ofrecer los distintos bancos en la actualidad.

Asimismo se transcribió una entrevista que la Revista Rionoticias le hizo a Luis Aragón (Gerente Principal de E-Business de Banco Río) acerca del impacto de las nuevas tecnologías en los bancos, en especial el trabajo que está llevando a cabo el Río.

## Entrevista I

A continuación se transcribe la entrevista realizada a la Sra. Romina Alejandra Méndez, Oficial Senior del Banco Galicia. Actualmente se encuentra desempeñando sus funciones en la ciudad de Mar del Plata. Las preguntas han sido muy variadas, pero fundamentalmente se apuntó a los canales automáticos.

### **¿Cuál es el tipo de clientes que actualmente está buscando el Banco Galicia?**

**Méndez:** La mayor parte de los clientes que busca el Banco Galicia son los clientes de renta media y baja. La renta baja es absorbida actualmente por el Galicia Ahora. El Galicia Ahora surgió de un convenio que se realizó con el Correo Argentino, donde el banco ha instalado pequeñas sucursales en cada Correo para captar clientes de bajos ingresos. Y también se apunta, pero en menor medida, a los clientes de renta alta; los que denominamos "Prefer". Pero que no es la base del Galicia, que principalmente se maneja con los clientes de renta media.

### **¿En qué se basa el Banco Galicia para la segmentación de clientes?**

**Méndez:** El banco realiza la segmentación teniendo en cuenta varias cosas. Fundamentalmente, por los ingresos; pero también, se tiene en cuenta la actividad del cliente. O sea, si es profesional, autónomo o empleado. Ya que un profesional, a pesar de que no demuestre ingresos, el banco supone un ingreso neto mensual de mil pesos. Siempre teniendo en cuenta el tipo de profesión. Por ende, la segmentación se utiliza también con el tipo de actividad del cliente.

### **¿El Galicia es partidario de la derivación a medios automáticos o continúa con los métodos tradicionales de atención al cliente?**

**Méndez:** Todavía el método de atención al cliente en sucursal se está aplicando. Pero cada vez más en menor medida. El Galicia apunta mucho a la banca automática, por la reducción significativa en los costos, y bueno, también con la idea de generar tiempo a los empleados para realizar la venta.

**Específicamente, ¿a qué canales?**

**Méndez:** Derivación a Phono Banco, que se utiliza básicamente para llamar desde cualquier teléfono. Derivación a Internet, que el banco lanzó Internet gratis para todos los clientes. Y las maquinitas o cajeros de auto-consulta que se utilizan para hacer depósitos, consultas, etc. Y Banelco para todo el mundo sin costo.

**¿Cómo implementaron la derivación a la banca automática?**

**Méndez:** Mirá, para que te des una idea, el Banco Galicia el año pasado sacó una promoción para aquellos clientes cuentacorrentistas o para los que tuvieran más de tres productos en el Banco, no para los clientes de Caja de Ahorro; con la cual, dichos clientes contaban directamente con un préstamo personal preasignado hasta veinticuatro cuotas sin interés para la compra de una computadora. Que era enviada exclusivamente por el Banco Galicia desde Casa Matriz. Todas PC Compaq. Y tenías distintos tipos de computadoras, inclusive Notebooks. Para aquellos que accedían a la promoción obtenían Internet gratis de por vida, en virtud de un convenio que hizo el banco con Arnet. O sea, que el cliente lo único que pagaba era el gasto por el uso del teléfono. De esa forma, evitamos muchísimas consultas que se hacían en sucursal. Ya que ahora los clientes se manejan directamente a través de su computadora.

**¿Es obligatorio para todos o hacen alguna diferenciación por tipo de cliente?**

**Méndez:** Por ahora no es obligatorio. Lo que hacemos es inducir a los clientes a que realicen las operaciones en forma automática y tratar de demostrarles que es un beneficio para ellos. Que ganan tiempo y ahorran costos, ya que hubo reducciones de costos para todas las operaciones que se hacen por cajero. Para que los clientes noten algún tipo de beneficio para ellos mismos.

Pero aquella persona que por su edad, por su trabajo, o porque ha tenido algún tipo de problema en la banca automática y está resentido con respecto a este tipo de medios no se los obliga. O sea, se los sigue atendiendo en las cajas. Inclusive hay cajas diferenciales para los "Prefer", que no quieren saber nada con los medios automáticos.

**¿En que año comenzaron con este tipo de sistemas?**

**Méndez:** Con Phono Banco a partir del año '97 y con las maquinitas o cajeros o de auto-consulta en el año '98.

**Y ¿Home Banking?**

**Méndez:** Home Banking el año pasado. Fines del '98, principios del '99.

**¿Se capacitó a la gente para trabajar con estos nuevos sistemas automáticos?**

**Méndez:** A medida que se iban implementando estos nuevos sistemas venía gente de Buenos Aires del departamento de Gestión para hacer cursos y capacitaciones para demostrar de qué manera se utilizaban los distintos medios. No fueron empleados de las sucursales a Buenos Aires, no se hizo en forma centralizada; sino que hubo una gran movilización de Casa Matriz.

**¿Crees que va a traer aparejado reducción de personal de sucursales?**

**Méndez:** Y, de alguna forma en el largo plazo, sí. Porque más allá de que los sobres de los depósitos después tienen que ser abiertos por un cajero humano, que tiene que estar en la sucursal; o sea que no es todo automático, no se cuenta automáticamente el dinero, podemos pensar que con una o dos personas en el sector de Cajas es suficiente. Entonces, para hacerlo más claro, van a sobrar tres o cuatro cajeros que en un primer momento pasarían al sector comercial. Y cuando sobren en la venta, ahí es donde se generarían los excesos de personal. Con lo que traería aparejado una futura reducción.

**¿Se adapta el cliente a los medios automáticos?**

**Méndez:** Hay de todo. Hay muchos clientes que se adaptaron e inclusive que les encanta y no vienen más a la sucursal. No quieren saber nada con acercarse a la sucursal. Y cuando tienen que venir para una renovación de acuerdo o algo que sí o sí tienen que hacer en la sucursal no te acordás ni la cara, ya no lo conoces. Pero, comúnmente, se da en la escala de los 35 años para abajo. Porque después con los clientes mayores es prácticamente imposible. No se adaptan para nada. Quieren el sello en la boleta y el saldo se lo tiene que dar la persona que se encuentra en mesa de entrada porque no sabe si el cajero automático

se lo va a dar bien. Este tipo de clientes tiene mucha desconfianza a los medios electrónicos.

**¿Pensás qué se pueden reducir los costos con este sistema?**

**Méndez:** Sí, no tengo en este momento los números exactos. Pero lo que nos pasaron, por ejemplo en cuanto a depósitos, cada operación por Caja estaba llevando a razón de \$1.50 el costo aproximado. Y por cajero, el costo ascendía a \$0.40 por operación. Es por eso, que para el banco es tan importante la derivación.

**¿Cuáles son los beneficios para el banco de implementar una política de derivación?**

**Méndez:** En realidad, lo que apunta el banco con estos sistemas es, evidentemente, a la reducción de costos. Y con relación a la productividad mayor venta, porque se supone que te deja más tiempo para vender cuando hoy por hoy la mayor parte del tiempo se utiliza para la posventa. Por lo tanto, se entiende que la no-atención de todos estos casos nos ayudaría a ganar tiempo para hacer procesos de venta.

**Con qué se diferencia el Banco Galicia ¿con el servicio o con los productos?**

**Méndez:** Con los productos no. Porque actualmente los productos son parecidos en todos los bancos. Los que no te cobran por un lado, te cobran por otro. Pero el precio final siempre es el mismo.

Nosotros en el Galicia, contamos con lo que comúnmente se llama el cliente fantasma, que es una persona que se hace pasar por cliente. Es enviado de Casa Matriz.

**¿El mystery shopper<sup>17</sup>?**

**Méndez:** Claro. Antes en el Galicia aparecía una vez por año, ahora viene todos los meses. Para que te des una idea de la importancia que el Banco le da a la calidad en el servicio. Los empleados están obligados a decir determinadas frases al recibir a un cliente, al despedirlo, en todo momento. Por ejemplo, “buen día Sr. XX”, pararse al saludar, darle la mano, llamarlo por su nombre, etc. Bueno, muchas frases que son obligatorias. Si no las dicen, el cliente fantasma les baja puntos en la evaluación final.

---

<sup>17</sup> Mystery Shopper: Cliente encubierto para la posterior evaluación del personal.

**¿Cómo ves al Banco Galicia frente a la competencia?**

**Méndez:** Al Banco Galicia lo veo muy bien. Teniendo en cuenta que es un banco privado nacional que se está manejando con fondos propios y compitiendo con bancos como el Bilbao Vizcaya, el Santander, el HSBC... Se mantiene muy bien como para no venderse. La idea del banco es no vender y está haciendo todo lo posible para eso. Pero la competencia es mucho más dura para el Galicia que para los otros bancos.

**¿Cómo pensás que van a trabajar los bancos de acá hacia el futuro?**

**Méndez:** Yo pienso que va a ser como se está dando en España y otros países europeos que cuentan con tres o cuatro empleados por sucursal, nada más. Un Cajero, ya que tiene que estar para extracciones de dinero superiores al permitido por un cajero automático, o sea, para operaciones importantes. Que en este caso el puesto sería ocupado por el Tesorero. Una persona en el área Comercial, para el trabajo de posventa o para algún tipo venta que no pueda realizarse por canales automáticos. Y una persona de Seguridad. Nada más, porque después está todo automatizado. Ya, en España, hasta las cuentas se abren ingresando los datos por Banelco u otros sistemas automáticos, poniendo el recibo de sueldos en un sobre dentro del cajero. Inclusive, ahora en Argentina, el VERAZ<sup>18</sup> se puede pedir por Banelco. De esta manera, cada individuo podrá armar su propio legajo, su propia carpeta y enviarla en forma automática a altas centralizadas. Sin necesidad de contar con una persona que lo atienda para abrir una cuenta corriente o lo que sea. Todo apunta a que sea en Argentina como es en Europa.

---

<sup>18</sup> VERAZ: Información histórica del comportamiento de un cliente en el Sistema Financiero.

## **Entrevista 2**

A continuación se transcribe la entrevista realizada a Raúl Viejo, Jefe Operativo de Banco Río de la Plata. Actualmente se encuentra desempeñando sus funciones en la sucursal Balcarce Se preguntó acerca del funcionamiento y las características del Home Banking de Banco Río.

### **¿Qué es RIO Home Banking?**

**Raúl Viejo:** RIO Home Banking es el servicio de Súper Banca Fácil que le permite a nuestros clientes administrar su tiempo y su dinero desde una computadora. Es muy práctico, un cliente puede operar sus productos todos los días del año desde su casa o de donde quiera.

### **¿Cuándo comenzaron con Home Banking?**

**Raúl Viejo:** Estamos en esto desde el año 97, desde junio de 1997. En aquella época el cliente tenía que instalar un programita para comenzar a operar. El banco le proveía a cada cliente un disquete para su instalación. Ahora ya no es necesario.

### **¿Qué se puede hacer a través de este canal?**

**Raúl Viejo:** Lo que se te ocurra. Menos depósitos y extracciones todo lo que quieras. Desde un resumen de caja de ahorro hasta pedir una chequera de cuenta corriente. Por ejemplo para las cuentas se puede: pedir el saldo, últimos movimientos, hacer transferencias, consultas de cheques pendientes, solicitar extractos, etc. Para las tarjetas se puede pedir el resumen, los consumos y disponibles, el débito automático, el pago. Para los créditos lo mismo: resumen, detalle, pago. Todo.

### **Plazo fijo, fondos, acciones... las inversiones en general.**

**Raúl Viejo:** Para plazo fijo se puede consultar las tasas, la tenencia, se puede constituir, etc., para los fondos: resumen de la tenencia, últimos movimientos, cotizaciones, rescates, suscripciones, transferencias.

Además de los productos, Home Banking cuenta con los servicios como cambio de clave, stop debit, informe consolidado por individuo, y lo último que hemos incorporado son las noticias, tanto nacionales como las internacionales. O sea, hay un espacio para la actualidad.

### **¿Cómo funciona RIO Home Banking?**

**Raúl Viejo:** Funciona con una computadora que se conecta a través de una línea telefónica por medio de un módem.

### **Podrías explicar por favor, qué es un módem**

**Raúl Viejo:** Un módem es un equipo que se utiliza para el envío y recepción de información a través de una línea telefónica. El mismo se conecta a la red telefónica y al puerto serial de la computadora, puede ir ubicado dentro de la computadora o ser externo. El módem es el equipo que se usa más comúnmente para acceder a Internet y es también el equipo a través del cual el cliente podrá conectarse con su proveedor de Internet para acceder al Home Banking.

### **¿Qué necesita un cliente para operar con RIO Home Banking?**

**Raúl Viejo:** Para poder comenzar a operar, el cliente debe contar con una computadora con módem que tenga instalado o permita instalar y ejecutar un browser<sup>19</sup> o navegador.

El cliente puede optar por acceder al Home Banking conectándose a:

Internet, si tiene acceso mediante un proveedor de Internet. Habitualmente a estos servicios se accede mediante una llamada local; o

InfoVía, la plataforma de servicios On Line de Telefónica que conecta al cliente con Banco Río a través de un servicio gratuito y permanente, que te permite navegar por distintos sitios y acceder al Home Banking. Esta conexión se establece a través de un teléfono único, un 0610..., con acceso desde Capital y Gran Buenos Aires; y en el resto del país al costo de una llamada local.

---

<sup>19</sup> Browser: Software que se usa para poder navegar en Internet. Son las lentes que se necesitan para poder ver la información publicada en la Web.

Una vez que el cliente establece su conexión telefónica por alguna de estas opciones, puede abrir su navegador, acceder a la página web de Banco Río ([www.bancorio.com.ar](http://www.bancorio.com.ar)), seleccionar Home Banking y comenzar a operar.

### **Dudas y Objeciones.**

#### **¿Hay que suscribirse para comenzar a operar por RIO Home Banking?**

**Raúl Viejo:** No es necesario. Lo único que tenes que tener es la clave personal de cuatro dígitos (PIN).

#### **¿Se puede acceder a RIO Home Banking desde cualquier computadora?**

**Raúl Viejo:** Sí. Podes ingresar desde cualquier computadora conectada a Internet en cualquier lugar del mundo.

#### **¿Necesitas saber mucho de computadoras para utilizarlo?**

**Raúl Viejo:** No, fue pensado para que pueda ser operado en forma rápida y fácil con sólo saber utilizar un mouse. Navegás por las pantallas y cada paso que das te va guiando al siguiente. Además, hay una opción que es "Ayuda" que te indica como realizar cada operación paso a paso. Se ha diseñado para que el cliente pueda manejarse en forma intuitiva y cada paso que haga lo guíe hacia el siguiente sin perder tiempo.

#### **¿Pueden acceder a RIO Home Banking otros clientes de BANCO RIO desde mi PC?**

**Raúl Viejo:** Sí. Como el sistema identifica a los nuevos clientes por su clave de ingreso, cualquier persona que tenga una cuenta en el banco y tenga una clave de acceso habilitada puede utilizar el Home Banking.

#### **¿Ofrece alguna garantía, en cuanto a la seguridad?**

**Raúl Viejo:** En Home Banking, para la seguridad del cliente, los datos que viajan entre su computadora y la de Banco RIO sufren un proceso de encriptación. La tecnología de encriptación permite la transmisión de información a través de Internet mediante la codificación de los datos transmitidos. Cada dato se transforma en un código matemático que cambia aleatoriamente con cada intercambio de información entre el cliente y el banco;

lo que permite que sea transmitido como si fueran símbolos numéricos sin ningún significado para un tercero.

Para poder realizar este proceso, utilizamos un servidor seguro. Este servidor cuenta con un certificado digital emitido por la firma VeriSign.

Además, el cliente se puede mover libremente, sin miedo de realizar alguna transacción no deseada, ya que, para su seguridad, toda transacción que implique movimiento de fondos o pedidos requerirá la aceptación y confirmación posterior.

### **¿Por qué algunas veces no es tan rápido?**

**Raúl Viejo:** Bueno, pueden ser distintas razones: la configuración de la computadora, el servicio del proveedor de Internet, etc. En el caso de Home Banking, justamente lo que veníamos hablando, hay que tener en cuenta también que el sistema utiliza un alto nivel de seguridad.

Esto hace que las sesiones puedan parecer más lentas respecto de la navegación en sitios inseguros. Como nosotros privilegiamos la seguridad y confidencialidad de los datos, entendemos que este mecanismo es el más apropiado para nuestra operatoria.

### **¿Dónde se registran las transacciones?**

**Raúl Viejo:** Las operaciones, como todas las que el cliente realiza por cualquier otro medio en el banco, quedan registradas, con un número de comprobante que se puede imprimir, en nuestro procesador central.

Luego de cada transacción que implique movimientos de fondos, pedidos o un compromiso de respuesta del banco el cliente recibirá un número comprobante con el número de transacción, que quedará registrado en la computadora central del banco. De esta forma se puede tener la certeza de que la transacción fue realizada.

### **Entrevista 3**

A continuación se transcribe la entrevista realizada al Sr. Juan Manuel Benvenuto, Oficial de Negocios de Banca Individuos del Supervielle Societe Generale. Actualmente se encuentra desempeñando sus funciones en la ciudad de Mar del Plata. La entrevista se orientó al tipo de servicio ofrecido por dicho banco.

#### **¿Con qué clase de clientes prefiere trabajar el Banco Supervielle Societe Generale?**

**Benvenuto:** La preferencia de clientes que tiene el banco es toda clientela ABC1, y sino referidos de esa clientela.

#### **Explicá, por favor qué es ABC1.**

**Benvenuto:** El cliente que le interesa al banco, o sea el ABC1, es aquel que tiene un ingreso neto mensual mínimo de mil doscientos pesos, y de ahí en adelante.

#### **¿Utilizan alguna base de datos para contactar este tipo de clientes?**

**Benvenuto:** Nosotros únicamente trabajamos con *referidos*<sup>20</sup>. Podemos contar con un padrón de profesionales, como por ejemplo del Colegio de Escribanos, de Abogados, Médicos, etc., pero por lo general son casos puntuales. No es como otros bancos que agarran un padrón, ofreciendo tarjetas de crédito y todo tipo de productos y emiten una carta de presentación para cada cliente diciendo tenés una tarjeta disponible o un préstamo preacordado, etc. El Banco Supervielle no es un banco que haga emisión masiva de productos, es un banco más selectivo y además porque queremos conocer al cliente, que de la otra forma no lo lograríamos.

#### **¿En el banco se implementa la derivación del cliente a la banca automática? ¿O continúan con los métodos tradicionales de atención?**

**Benvenuto:** Nuestro banco se diferencia por la atención personalizada. Al revés de la mayoría de los bancos que están derivando todo a un sistema automático. La mayoría de los clientes que nosotros denominamos de alta gama, que son los clientes diferenciales, están

<sup>20</sup> Referidos: Clientes recomendados.

acostumbrados y exigen este tipo de atención. Los bancos grandes que vuelcan todo al sistema automático, es porque tienen una base de clientes que ya no pueden manejar, entonces no le prestan la atención adecuada a la persona que en realidad se la tienen que prestar. Por eso el Supervielle se basa mucho en la atención personalizada.

### **¿Por qué los bancos se inclinan tanto hacia la auto-atención del cliente?**

**Benvenuto:** Tenés muchos beneficios. tenés de todo. Está el cliente que no le gusta ir al banco y el cliente que desea venir al banco.

El primer beneficio es para las empresas, ya que están todas acostumbradas a trabajar automáticamente. Nosotros lo tenemos el servicio, lo que pasa es que hay veces que no puedes competir con otros bancos por el sistema costos. Nosotros tenemos un servicio espectacular para empresas, donde el banco te instala un modulo en la PC de tu empresa y se puede operar con todos los bancos del país y del mundo.

### **¿Transferencias entre bancos hacen?**

**Benvenuto:** Con ese modulo se puede hacer de todo, hasta transferencias entre bancos. Por ejemplo, una empresa puede tener hasta cinco cuentas en bancos en este país y las puede mover a través de este sistema. Se pueden hacer transferencias entre fondos, consultas de saldos, todo tipo de transacciones. Lo que pasa que es caro. Es bueno, pero a comparación con otros bancos, o sea con la competencia, que tienen un sistema parecido, el nuestro es caro.

### **¿Cuáles son los aspectos positivos o las ventajas de implementar una política de derivación?**

**Benvenuto:** Las ventajas que tenés, es que hay que saber a quien derivar. Si vos notas que una persona te llama todos los días, porque tiene una cuenta corriente con un descubierto de por ejemplo mil pesos, y te llama todos los días para averiguar el saldo, la tenés que derivar. Te saca tiempo, el teléfono si no te suena todos los días. Entonces tenés esos pequeños clientes que los derivas y ganas mas tiempo para la venta. En lugar de estar sentado todo el tiempo en el escritorio para hacer tareas administrativas, para dar saldos,

movimientos, si un cheque entró o no entró; entonces directamente todo ese tiempo es ganado. Liberás carga operativa.

**¿Cuál es el canal que más usan los clientes en el Supervielle? ¿Y cuál crees vos que prefieren?**

**Benvenuto:** ¿el canal en que sentido?

**El telefónico, home banking, las terminales de autoservicio...**

**Benvenuto:** Lo que pasa que nuestro sistema telefónico se utiliza solamente para hacer consultas, no te permite realizar movimientos. Si el cliente quiere realizar movimientos lo debería hacer a través de la sucursal.

A todos los clientes se los acostumbró con que el saldo de los movimientos si llama a la sucursal, el banco se lo cobra. Si el cliente quiere saber su saldo, movimientos, operaciones de su cuenta, tiene que llamar si o si al servicio telefónico que tiene el banco. Y el cliente se acostumbra desde el primer día en que abre la cuenta.

**¿Es obligatorio?**

**Benvenuto:** El cliente no tiene opción, es totalmente obligatorio. Porque nosotros al ser sucursal nueva en Mar del Plata, y al tener clientes vírgenes, que no vienen acostumbrados a un trato y de repente se los cambia, el cliente entra al banco y desde el primer momento sabe que tiene que llamar para pedir saldos.

**¿El centro de atención telefónica de Supervielle Societe Generale es atendido por el mismo banco o lo delegan en manos de terceros?**

**Benvenuto:** El centro de atención telefónica es del Supervielle. Es un departamento del propio banco, depende del departamento de Marketing.

**¿Con cuántas personas están trabajando actualmente?**

**Benvenuto:** Actualmente hay unas veinte personas trabajando que se encuentran en Capital Federal.

**¿Cuáles son los horarios de atención en la banca telefónica?**

**Benvenuto:** El servicio telefónico tiene un horario determinado. Se atiende únicamente de 8:00 a 20:00 horas, y funciona de lunes a viernes.

**¿En qué año comenzaron con este tipo de servicio?**

**Benvenuto:** Este año se inició. Hace seis meses. Antes teníamos un sistema de atención telefónico que era interno de la sucursal. Había un teléfono en el banco con el cual el cliente se comunicaba mediante una clave de acceso personal.

Ahora se puede hacer desde cualquier teléfono, con lo cual implica un beneficio tanto para el banco, como para el cliente, que no necesita salir de su casa para averiguar el saldo.

**¿Cómo afecta a la dotación de personal los nuevos sistemas de atención?**

**Benvenuto:** No lo afecta en nada, porque es un banco que no tiene mucha cantidad de personal por sucursal. Tiene la cantidad necesaria. El banco está centralizado, por lo que no se tiene una carga operativa muy grande, de esta manera no se necesita demasiado personal. En esta sucursal por ejemplo, hay dos cajeros, un tesorero, un contador, dos oficiales de negocios (uno en empresas y otro en individuos), un oficial de banca corporativa y el gerente de la sucursal.

**Cambiando un poco de tema. En la actualidad, sabemos que hay una fuerte competencia. ¿Qué es lo que hace el banco para retener a los clientes?**

**Benvenuto:** Fundamentalmente la atención personalizada, buenos productos, buenas tasas. Los productos por lo general en todos los bancos son iguales, pero nosotros últimamente notamos que la gente, que se ve en otros bancos también, es que los clientes buenos no se van si son un número para el banco. Si se toma de ejemplo a la competencia donde un cliente importante tiene que esperar a cinco jubilados para que le llegue su turno, este mismo se cansa y se va a otro banco donde lo atiendan mejor o de la manera que se lo merece.

**¿Cómo ves al Supervielle frente a la competencia?**

**Benvenuto:** El Supervielle es un banco muy bueno, internacionalmente es un banco excelente. En el país está creciendo mucho. Es uno de los pocos bancos que está abriendo sucursales. Está inaugurando muchas por año. Mantiene un nivel, que obviamente no se puede comparar con otros bancos que crecen abruptamente. Pero después así como crecieron tienen sus problemas. El Supervielle internacionalmente ya está muy bien, en el país está creciendo mucho y muy bien. No se puede comparar con otros bancos. Para el Supervielle por ejemplo, tener tres mil cuentas corrientes en dos años es un crecimiento excelente, cuando en otros bancos abren diez mil cuentas corrientes por año. Pero así, como se abren diez mil en el año, se caen cinco mil; y detrás de esa caída tenés todo un trabajo. Entre que se empezó a caer, cuando se cayó, cuando va a cobranzas, etc; se vive haciendo un seguimiento sobre la mora. Entonces no queremos trabajar así, preferimos abrir una cuenta corriente bien que diez mal para hacer números, porque no te sirve. Y con esto te resumo como se maneja el Supervielle.

## **Entrevista 4**

Entrevista realizada por la revista RIONoticias al Sr. Luis Aragón, gerente principal de E-Business de Banco Río de la Plata, acerca del posicionamiento actual y a futuro que tiene la empresa en Internet. La entrevista fue publicada número 31, Año 4, Octubre de 2000. Editada por la Gerencia de Recursos Humanos del Banco Río.

**Rionoticias: -¿A que necesidad específica respondió la creación de esta nueva Gerencia?**

**Luis Aragón:** Estamos viviendo una veloz revolución en el modo de operar de las empresas y las sociedades, donde el impacto de Internet como nueva herramienta de relacionamiento, que encuentra su equivalente histórico en la invención de la máquina de vapor. En este contexto, el grupo Banco Santander Central hispano reconoció al e-business e Internet, como la irrupción de un proceso de cambio disruptivo que modifica profundamente la manera de operar con los clientes, de aumentar la productividad y de operar localmente desde una concepción global. Con el objetivo de dar respuesta a este proceso y, dentro de una estrategia que apunta a posicionarnos en los negocios de esta nueva compañía, fue creada la Gerencia de E-Business.

**Rionoticias: -¿Cómo definirías la función de E-Business en esta nueva etapa electrónica?**

**Luis Aragón:** La Gerencia de E-Business es la responsable de facilitar y catalizar este proceso de cambio hacia todos los integrantes del Banco. Creo que esta nueva economía de Red, se presenta fundamentalmente como una excelente oportunidad para que cada empleado, comience a transitar el desafío de conocer y profesionalizarse en los códigos de esta nueva etapa. Nuestro objetivo estratégico no es convertirnos en una Gerencia que centralice el conocimiento sobre el avance de Internet, sino que todo el Banco se posicione en este sentido.

Con respecto a los clientes de las distintas Bancas, nuestra función es acompañarlos en esta transformación desarrollando canales apropiados para llevarlos a red y conquistar nuevos clientes, poniendo la red al servicio de cada persona.

**Rionoticias: -¿Qué acciones concretas se han emprendido frente al desafío de usar la tecnología con el fin de aumentar la competitividad?**

**Luis Aragón:** Teniendo en cuenta que en la red los individuos se relacionan básicamente por intereses comunes, el concepto de comunidad virtual –que nuclea a personas con intereses y necesidades específicas-, nos permite obtener nuevos clientes y desarrollar nuevos negocios a través de la oferta de nuestros servicios financieros.

En este contexto, avanzando estratégicamente sobre el segmento de Educación y Desarrollo, se firmó un acuerdo con Edu Nexo –comunidad que vincula importantes colegios, profesores y padres- que convirtió a Banco Río en el banco exclusivo del site. También, el lanzamiento de Universia.net –portal del que Banco Río es propietario-, se enmarca dentro de esta política y representa el nexo que permite vincularnos con el nivel universitario.

Finalmente, el habernos convertido en la entidad financiera exclusiva de Intermanagers, nos permitió completar el objetivo propuesto, afianzando nuestro vínculo con los niveles escolares, universitarios y gerenciales.

Por otra parte, con el objetivo de potenciar la organización de créditos hipotecarios, se logró una alianza con Argenprop, portal inmobiliario líder del mercado, que cuenta con 16 años de trayectoria, una base de datos de 50.000 propiedades y una fuerte vinculación con 500 inmobiliarias. A este negocio, se integró personal del Banco para el manejo de la Compañía.

En síntesis, potenciar el negocio acompañado a los individuos de comunidades y la búsqueda continua de oportunidades entre los nuevos jugadores que aparecen en la red, son las claves para orientar nuestro accionar y se extiende también a la gestión de Corporate.

**Rionoticias: -¿Qué impacto generan las nuevas tecnologías a nivel Organización?**

**Luis Aragón:** Tradicionalmente la estructura de las empresas a sido jerárquica, pero la irrupción de las nuevas tecnologías genera un profundo cambio en este modelo. La tendencia es virar hacia una estructura de empresa-red, donde todos los integrantes se interrelacionan a través de vínculos interdependientes.

Las organizaciones son mucho más horizontales y menos estructuradas, los clientes están próximos y la flexibilidad emerge como característica clave de este proceso de cambio.

**Rionoticias: -¿Cómo ves posicionado a Banco Río en la gran carrera de Internet?**

**Luis Aragón:** El Banco tiene una posición adelantada respecto a la competencia en la Argentina. Tenemos 75 mil clientes que ya operan por Home Banking, 5.500 Pymes en Net Banking, 29 comunidades que operan con RioServ –producto para Empresas Corporativas- y además, poseemos Intranet. Actualmente somos el único Banco del Grupo que tiene Intranet, una excelente herramienta de comunicación disponible para cada integrante de la Organización.

Sin embargo, comenzamos una nueva etapa en la que debemos responder al proceso de cambio al ritmo de la velocidad del mercado, y entre las iniciativas que ya desarrollamos en este sentido, se encuentra la conversión de la Intranet en un portal. A través de este proyecto, Intranet se convierte en una herramienta diferencial para la gestión del conocimiento, comunicación de valores, creación de comunidad y feed-back de cada uno de los colaboradores que acceden diariamente, integrando a la economía de red la operatoria y el estilo de gestión del Grupo. En síntesis, surgirá una forma diferente de transmitir y recibir el conocimiento dentro de la Organización, generando una comunicación más directa y fluida.

**Rionoticias: -¿Cuáles son las metas proyectadas?**

**Luis Aragón:** Existen 1 millón 800 mil argentinos que hoy acceden a Internet, y si actualmente el banco posee 75 mil clientes en la web, nuestro mayor desafío es lograr que a fines del 2001, 250 mil individuos operen en Home Banking y brindar nuestros servicios financieros a 10 mil Pymes. Para cumplir con esta meta, proyectamos numerosas iniciativas cuyo fin es acercar los clientes a la web, y teniendo en cuenta que muchos de los mismos generan sus operaciones desde el lugar de trabajo, estar presentes en la Intranet de las empresas, se convierte en una excelente posibilidad para potenciar nuestros negocios. En este contexto, otra meta a largo plazo es lograr que 100 comunidades de empresas –con sus proveedores y clientes- utilicen a las herramientas del banco como canal para el manejo de sus pagos en la web.

Estos desafíos resumen la idea de acercarnos a las decisiones de compra, financiamiento, ahorro y pago de los clientes, pero siempre basándonos en la conveniencia y la calidad de servicio de la ejecución, claves de la fidelización y relaciones comerciales duraderas. Tenemos que manejar todos los pagos en el mundo virtual y permitir al cliente –gran beneficiario de este proceso- invertir de manera rápida, segura y eficaz.

**Rionoticias: -Finalmente, sumergidos en la euforia de Internet ¿Qué “e-mensaje” te gustaría hacerles llegar a todo los integrantes del Banco?**

**Luis Aragón:** Un mensaje de entusiasmo, porque este proceso de profundas transformaciones se convierte en una excelente oportunidad que se nos presenta a todos, para entenderlo, posicionarnos y desarrollar las nuevas necesidades requeridas para operar en este nuevo mundo.

Antes las empresas basaban su poder en los activos, ahora los protagonistas son las ideas y los recursos humanos, que por sus genuinos generadores, adquieren una nueva dimensión. La competitividad de las empresas va a depender de los conocimientos e iniciativas de cada una de las personas que la integran. Esta fue la tendencia que Banco Río percibió y la que estamos conduciendo y acompañando desde la Gerencia de E-Business.

Los clientes están dispuestos a hacer negocios con aquellos que les hagan la vida más fácil. Internet nos brinda una oportunidad única de mejorar nuestra comunicación con ellos, ayudándonos a conocer mejor sus necesidades, reducir sus costos de transacción y facilitarles su operatoria, desarrollando relaciones fuertes y duraderas en el tiempo.

Internet es una fuerza de cambio. El primero que se anticipa saca diferencias irrecuperables y la velocidad, se convierte en la clave de implementación del cambio.