

**Iturria, Juan Manuel**

## **Diseño de atención modular en una institución bancaria atención al cliente - Propuesta de intervención**

---

**Tesis para la obtención del título de posgrado de  
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Ricci, Mauro César

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



**UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA**

**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL DE  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE ATENCIÓN MODULAR  
EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA**

**ATENCION AL CLIENTE**

**-PROPUESTA DE INTERVENCION-**

**AUTOR: ITURRIA JUAN MANUEL**

**DIRECTOR: RICCI MAURO CESAR**

**CÓRDOBA, 2020**

## **ABSTRACT**

Las instituciones bancarias en Argentina, se encuentran en un ambiente económico muy volátil, ya que la economía argentina presenta crisis económica recurrente debida, por un lado, a la inconsistencia de las políticas económicas implementadas y, por el otro, a la vulnerabilidad de la misma ante los shocks externos. Por lo tanto, el negocio bancario es complejo, sumado a que existe una alta competencia por los clientes de alto valor, hace que la evolución del mercado presente un rasgo altamente competitivo y dinámico. Por lo tanto, consideramos que es importante que la oferta de los productos y servicios de las instituciones financieras se encuentren orientadas completamente a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, a fin de afianzar la relación de los clientes con el Banco, buscando la fidelización del mismo para con la institución.

El presente documento tiene como objetivo general definir un esquema de atención modular para las unidades de servicio bancarias (USB), que permita gestionar con eficiencia y efectividad cada segmento de cliente que demanda servicios en las Sucursales, en el marco de un plan estratégico, definido por la alta Dirección, que respete y se correlacione positivamente con la visión, misión de la institución. Para ello, es necesario conocer los requerimientos y exigencias del mercado actual y sus tendencias, es decir hacia dónde van las necesidades del consumidor. Este entendimiento va a permitir determinar la necesidad de mejoras en el actual modelo de atención presencial al cliente, dando paso a las acciones necesarias que se deben realizar para brindar un servicio de calidad y que esté en línea con las expectativas que tiene el cliente de las instituciones bancarias.

Consecuentemente, la presente investigación busca establecer la propuesta de un modelo de atención presencial al cliente eficiente que logre un impacto positivo en las instituciones bancarias argentinas y que al mismo tiempo represente un beneficio significativo para el cliente.

## INDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....	4
2.1 Definición de los objetivos .....	5
2.1.1 Objetivo General.....	5
2.1.2 Objetivos Específicos .....	5
2.2 Planteo del Problema .....	5
2.3 Encuadre Metodológico.....	7
III. MARCO TEÓRICO.....	8
3.1 Introducción.....	8
3.2 ¿Qué es un Servicio? .....	9
3.3 Categoría de Mezcla de Servicios.....	9
3.4 Características de los Servicios y sus Implicancias en el Marketing .....	12
3.5 La Diferenciación Competitiva .....	17
3.6 La Calidad del Servicio.....	19
3.7 La Productividad.....	28
3.8 Definición de Marketing de Servicios.....	29
3.9 Definición de Marketing Mix .....	32
IV. CARACTERIZACIÓN DE BANCO SILVER .....	33
4.1 Acerca de Banco Silver: Breve Reseña Histórica.....	33
4.2 Organigrama y Estructura .....	35
4.3 Valores de Banco Silver .....	35
4.4 Cobertura territorial de Banco Silver.....	37
V. MACROECONOMÍA Y CONDICIONANTES DEL CLIMA DE NEGOCIOS .	38
5.1 Actividad Económica: Evolución del Producto Interno Bruto .....	38
5.2 Producción Industrial .....	39

5.3 Consumo .....	41
5.4 Evolución de las Cuentas Públicas Nacionales.....	42
5.5 Evolución del IPC de CABA, Córdoba y San Luis .....	44
5.6 Emisión Monetaria.....	45
5.7 Factores que explican el crecimiento de la Base Monetaria.....	47
5.8 Reservas Internacionales y Tipo de Cambio .....	48
5.9 Evolución de la Tasa de Interés de Plazo Fijo, Badlar, Lebac Y Leliq.....	50
5.10 Préstamos y Depósitos.....	52
5.11 Conclusión del Informe Macroeconómico.....	54
VI. BANCO SILVER 2020/2024.....	56
6.1 Plan Estratégico del Banco Silver .....	56
6.2 Pilares y/o Ejes Estratégicos .....	59
6.3 Concepto Principal: Banco Digital .....	61
6.4 Objetivos Estratégicos.....	61
VII. MODELO DE ATENCIÓN VIGENTE EN BANCO SILVER .....	63
7.1 Evolución y Descripción del Modelo de Atención Presencial Actual.....	63
7.2 Estructura de los Canales de Contacto con el Cliente.....	70
7.3 NPS Banco Silver vs el Sistema Financiero .....	71
7.4 Aspectos Normativos.....	72
VIII. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE.....	75
8.1 Evaluación General del Nivel de Satisfacción de los Clientes del Banco ...	75
8.2 Nivel de Satisfacción General con el Banco.....	79
8.3 Nivel de Satisfacción con el Banco, Según Segmento de Mercado .....	80
8.4 Tipo de Cliente: Cliente y Usuario .....	82
8.5 ¿Por qué Motivo se Encuentra Insatisfecho? .....	82
IX. PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE ATENCIÓN .....	90

9.1 Nuevo Modelo de Atención en los Canales Presenciales .....	90
9.2 Aspectos básicos para un nuevo Modelo de Atención .....	91
9.3 Nuevo Modelo de Atención a los Clientes del Banco Silver .....	94
9.4 Concepto y Objetivos del Esquema Modular.....	94
9.5 Atención en las Unidades de Servicio Bancario .....	95
9.6 Proceso de Atención .....	95
9.7 Definición de Modulo .....	99
9.8 Alcance del Esquema Modular .....	100
9.9 Aplicación del Esquema Modular .....	101
9.10 Ventajas del Esquema Modular para Unidades de Servicio Bancarias..	105
X. CONCLUSIONES .....	107
BIBLIOGRAFÍA .....	111
ANEXO I Descripción de los Módulos .....	112

## I. INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como objetivo general definir un esquema de atención modular para las unidades de servicio bancarias (USB), que permita gestionar con eficiencia y efectividad cada segmento de cliente que demanda servicios en las sucursales de la institución, en el marco de un plan estratégico, definido por la alta Dirección, que respete y se correlacione positivamente con la visión, misión y ejes estratégicos de la institución.

Actualmente, la estructura de los canales de contacto con el cliente de la institución bancaria es amplia, dado que se cuenta con unidades de servicio bancarias, terminales automáticas, puntos de atención, call center y una plataforma de atención por internet. Es decir las alternativas por las cuales el cliente puede demandar servicios son variadas, lo que exige un alto nivel de eficiencia y efectividad en cada canal, para no afectar la relación entre la institución y el cliente, dado que esto repercute en la reputación de la entidad en un mercado dinámico y competitivo y por ende en sus beneficios económicos.

La investigación consta de siete capítulos, de modo tal que en el primer capítulo establecemos el marco teórico en relación al tema, definiendo que es un servicio, las categorías y características del mismo y su implicancia en el marketing. En este mismo capítulo analizamos brevemente los modelos de calidad y el concepto de marketing de servicios y mix, constituyendo de esta manera, los conceptos claves y necesarios para entender como se trata el tema desde el campo de la investigación teórica, otorgándonos así las herramientas y conocimientos necesarios para comprender los aspectos que hay que tener en cuenta al momento de diseñar un modelo de atención superador de la situación actual vigente.

En el siguiente capítulo, caracterizamos la institución bancaria que elegimos para analizar su modelo de atención, comentando sucintamente la trayectoria histórica del Banco Silver en el sistema bancario argentino, además de presentar su organigrama y valores frente a la sociedad como empresa,

resaltando su inserción en el sistema bancario al mostrar su cobertura territorial tanto en la provincia de Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos y Mendoza al convertirse en un banco regional líder de la Argentina.

El tercer y cuarto capítulo nos expone el entorno externo e interno donde se desenvuelve la actividad bancaria, al dejar expuesto el escenario macroeconómico al que está condicionado el sector y el plan estratégico desarrollado por la alta Dirección que se debe cumplir y respetar. Esta situación, nos coloca en una dimensión desde donde se debe pensar, desarrollar y evaluar la implementación de nuevo modelo de atención al cliente que mejore la experiencia del mismo en cada punto de interacción entre el cliente y el Banco. Es decir que el entorno determina de manera radical la posibilidad exitosa de dicha implementación, por ello resulta fundamental examinar las variables macroeconómicas seleccionadas y el plan estratégico de la institución.

En el siguiente capítulo, describimos el modelo de atención vigente en Banco Silver, mostrando de manera resumida su transformación a medida que transcurría el tiempo y como se va desarrollando la idea embrionaria de que es muy importante que el Banco sitúe al cliente en el centro de su operatoria dado que son ellos mismos los que van a elegir los servicios y productos del Banco con el cual desean satisfacer sus demandas.

En el sexto capítulo, se muestra los resultados del trabajo de campo realizado para obtener indicadores fiables de los niveles de satisfacción de los clientes y usuarios del Banco. De dicha medición se deduce que, a pesar de contar con guarismos positivos en cuanto a la valoración del cliente tanto en provisión como en calidad del servicio bancario, la dinámica del sector exige una mejora continua, dado que los resultados derivados del actual modelo de atención al cliente con la estructura de canales previamente descripta no estaría en línea con los niveles de provisión y calidad que requiere la alta Dirección, atentando contra el plan estratégico del Banco. Este amesetamiento en los indicadores de satisfacción del cliente pone en riesgo la relación del cliente con el Banco, afectando así la rentabilidad del mismo y su liderazgo como Banco regional. Además esta performance ralentiza la incorporación del

cliente bancario a las tendencias mundiales de que cada vez un mayor número y tipo de transacciones bancarias se realizan de manera digital.

En el último capítulo se plantea, a partir de los resultados observados en el trabajo de campo, un nuevo modelo de atención al cliente, que tenga en cuenta algunos aspectos claves de los tiempos actuales, tanto tecnológicos como aquellos relacionados con las nuevas demandas de los clientes. Bajo este contexto vamos a proponer un modelo de atención a los clientes y usuarios superador al vigente actualmente. Para ello resulta necesario revisar y definir qué tipo de atención se brindara en cada Unidad de Servicios Bancaria (USB) del Banco Silver, además de definir como se organizara internamente cada una de ellas, mediante una adecuación de las transacciones operativas que se realizan, facilitando la articulación con los medios electrónicos, para brindar una atención eficiente a los clientes y usuarios del Banco Silver, a fin de alcanzar los objetivos estratégicos definidos en el plan estratégico de la entidad.

Para el presente trabajo se utilizara el nombre de fantasía “Banco Silver” para no revelar información confidencial.

## II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A partir de la revisión bibliográfica se observa que el material disponible desde el punto de vista teórico es suficiente y completo dado que los modelos de servicio sobre la base de las necesidades del cliente son ampliamente tratados por la literatura que estudia la Administración y el Marketing.

En cuanto al material de aplicaciones prácticas de los modelos de servicios basados en las necesidades de los clientes bancarios en Argentina, la información disponible es parcial y limitada. Si es posible acceder a los planes estratégicos de alguno bancos argentinos privados y públicos disponibles en sus respectivas páginas web, solo se puede deducir a partir de los mismo que los modelos de atención bancarios en Argentina son bastantes homogéneos, sin embargo no existe evidencia de estudios que permita esclarecer esta cuestión.

Las instituciones bancarias en Argentina, se encuentran en un ambiente económico muy volátil, ya que la economía del país, presenta crisis económica recurrente debida, por un lado a la inconsistencia de las políticas económicas implementadas, y, por el otro, debido a la vulnerabilidad de la misma ante los shocks externos. Por lo tanto, el negocio bancario es complejo sumado a que existe una alta competencia por los clientes de alto valor, hace que la evolución del mercado presente un rasgo altamente competitivo y dinámico. Por lo tanto, consideramos que es importante que la oferta de los productos y servicios de las instituciones financieras se encuentren orientadas completamente a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, a fin de afianzar la relación de los clientes con el banco, buscando la fidelización del mismo para con la institución.

Para ello, es necesario conocer los requerimientos y exigencias del mercado actual y sus tendencias, es decir hacia dónde van las necesidades del consumidor. Este entendimiento va a permitir determinar la necesidad de mejoras en el actual modelo de atención al cliente de la banca, dando paso a las acciones necesarias que se deben realizar para brindar un servicio de

calidad y que esté en línea con las expectativas que tiene el cliente de las instituciones bancarias.

Es decir, que los esfuerzos que realice la institución bancaria, para atender cada vez mejor a sus clientes, serán recompensados con el fortalecimiento de su confianza en la marca y con el consecuente incremento de su rentabilidad al lograr la fidelidad del cliente en el mediano plazo, consolidando su posición en el mercado en el largo plazo.

La presente investigación busca establecer la propuesta de un modelo de atención al cliente eficiente que logre un impacto positivo en las instituciones bancarias argentinas y que al mismo tiempo represente un beneficio significativo para el cliente.

## **2.1 Definición de los objetivos**

### **2.1.1 Objetivo General**

Desarrollar un esquema de atención modular para las unidades de servicio bancarias, que permita gestionar con eficiencia y efectividad cada segmento de cliente que demanda servicios en las Sucursales.

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

Mejorar la experiencia de los clientes, reasignando los recursos humanos y tecnológicos de acuerdo a los requerimientos de cada segmento.

Optimizar el mix de atención presencial y digital en función a las demandas de transaccionalidad de cada segmento.

## **2.2 Planteo del Problema**

Actualmente, la estructura de los canales de contacto con el cliente de la institución bancaria es amplia, dado que se cuenta con Sucursales, Centros de Atención Bancaria, Terminales Automáticas, Home Banking, Mobile Banking, puntos de recaudación y de dispendio de efectivo, Call Center,

plataforma web y una amplia gama de Redes Sociales. Es decir las alternativas por el cual el cliente puede demandar servicios son variadas, lo que exige un alto nivel de eficiencia y efectividad en cada canal, para no afectar la relación entre la institución y el cliente, dado que esto repercute en la reputación de la entidad en un mercado dinámico y competitivo y por ende en sus beneficios económicos.

Bajo esta organización, a pesar de contar con guarismos similares a la media del mercado en cuanto a la valoración del cliente tanto en provisión como en calidad del servicio bancario, la dinámica del sector exige una mejora continua, dado que los resultados derivados del actual modelo de atención al cliente con la estructura de canales antes descrita no satisface plenamente los niveles de provisión y calidad que requiere la alta Dirección, atentando contra el plan estratégico del Banco. Este amesetamiento en los indicadores de satisfacción del cliente pone en riesgo la relación del cliente con el banco, afectando así la rentabilidad del mismo y su liderazgo como banco regional. Además esta performance ralentiza la incorporación del cliente bancario a las tendencias mundiales de que cada vez un mayor número y tipo de transacciones bancarias se realizan de manera digital.

La implementación del plan estratégico para el periodo 2020-2024, representa una oportunidad para adoptar un nuevo esquema de atención modular que nos permita mejorar y corregir los defectos que se arrastran con el modelo de atención actual aprovechando los recursos humanos existentes, mediante la implementación de nuevos procesos que impacten positivamente en la provisión del servicio que ofrece el banco optimizando los niveles de calidad de atención en los distintos canales, buscando la fidelización del cliente actual y potencial, a partir de la segmentación del mercado, lo cual resulta posible a partir de la información cuantitativa y cualitativa con la que se cuenta actualmente.

### **2.3 Encuadre Metodológico**

El presente trabajo de investigación se abordará con el método cualitativo y cuantitativo.

En primer lugar, se presenta el marco teórico que estudia el marketing de servicios, la calidad de los servicios y la gestión de la calidad.

En segundo lugar, se elabora un estudio descriptivo de la situación actual del contexto económico y sus condicionantes en el clima de negocios, a nivel macro.

En tercer lugar, se procede a un nivel micro, en el sentido de que se analizara los resultados de los indicadores que se derivan del actual modelo de atención presencial al cliente, señalando las desventajas del mismo frente a los tiempos actuales.

Por último, se presenta la propuesta de un nuevo modelo de atención al cliente y las iniciativas que permitirán mejorar los indicadores de satisfacción del cliente, asegurando así el normal desarrollo del plan estratégico de la institución.

### **III. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 Introducción**

El marco teórico que nos permite fundamentar el proyecto en base al problema planteado en el presente trabajo final, de que el modelo de atención vigente no permite conseguir los niveles de satisfacción al cliente que desea alcanzar la alta Dirección en su plan estratégico para la institución, exige que revisemos el concepto de servicios y satisfacción del cliente en lo que hace a la dimensión de proporcionarles valor y fidelizarlos a la entidad, para de esta manera, obtener las respuestas que nos permitan comprender los resultados derivados de la evaluaciones que realiza la alta Dirección.

En primer lugar, definiremos que es un servicio, presentando sus características básicas y los criterios que existen para clasificarlos, además de presentar los componentes que intervienen en el servicio al cliente.

Después, abordaremos el concepto marketing de servicios y marketing mix en un sentido estrictamente teórico. La comprensión de esta conceptualización a partir del material bibliográfico utilizado en las distintas materias del MBA y otros documentos que tratan el tema nos permitirá obtener las herramientas de análisis necesarias para elaborar un diagnóstico sólido de la situación actual y las líneas de acciones a implementar en el futuro para mejorar los niveles de satisfacción del cliente bancario.

Por último, repasaremos las definiciones y las implicancias que tienen el control de calidad en los servicios y la gestión de la calidad de los mismos en lo que hace a su impacto en los niveles de satisfacción al cliente.

### 3.2 ¿Qué es un Servicio?

Las industrias de servicios son muy variadas. El sector gobierno produce servicios de empleo, salud, educativos y seguridad. El sector privado sin fines de lucro provee servicios de diferentes índole que también pueden ser de salud, educativos, etc. El sector privado, con fines de lucro, también ofrece servicios de transporte, de intermediación financiera, de alojamiento, entre otros.

Definiremos un servicio, “como cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico”. (Kotler, 2001, pág. 428)

También se establece que los servicios son productos intangibles, inseparables, variables y perecederos. Por ello los servicios requieren más control de calidad, credibilidad del proveedor y adaptabilidad. Ejemplo: servicios de cortes de cabello, de reparación, de consultoría contable.

### 3.3 Categoría de Mezcla de Servicios

La oferta de un producto de una empresa al mercado normalmente incluye ciertos servicios. Este componente de servicio puede ser la parte principal o secundaria de la oferta total del producto, de este modo observamos cinco tipos de ofertas: (Kotler, 2001)

**Bien tangible puro:** la oferta consiste en un bien tangible, donde el producto no va acompañado de servicios. Ejemplo: pan, jabón.

**Bien tangible con servicios anexos:** es la oferta de un bien tangible junto con uno o más servicios. Ejemplo: la venta de automóviles, electrodomésticos.

**Bien híbrido:** es aquella oferta compuesta en partes iguales por bienes y servicios. Ejemplo: las personas concurren a restaurantes por los alimentos que degustan como por el servicio de atención que les brindan.

**Servicio principal con bienes y servicios secundarios anexo:** la oferta consiste en un servicio principal acompañado de servicios adicionales o bienes de apoyo. Ejemplo: los pasajeros de una aerolínea compran un servicio de transporte, pero el mismo va acompañado de bienes (alimentos y bebidas) y también de servicios de acceso a música y películas (servicios de entretenimiento).

**Servicios puros:** la oferta consiste exclusivamente en un servicio. Ejemplo: la intermediación financiera, el cuidado de niños.

Debido a la variabilidad de estas mixturas de bienes y servicios, resulta difícil generalizar acerca de los servicios sin hacer diferencias adicionales. Sin embargo, resulta posible realizar algunas generalizaciones, tales como:

Los servicios contrastan en cuanto a si son basados en equipos o basados en personas.

Los servicios varían según requieran o no la presencia de personas.

Los servicios divergen en cuanto a si satisfacen una necesidad personal o una necesidad de negocios.

Los servicios difieren en relación a sus objetivos (lucro o no lucro) y propiedad (públicos o privados).

Los servicios discrepan en cuanto necesitan o no la presencia de objetos. O están basados en objetos.

Actualmente, Banco Silver, ofrece servicios de intermediación financiera de distintas características con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes y usuarios. Estos servicios están dirigidos a personas humanas y personas jurídicas. La gama de servicios financieros, van desde cuentas a la vista, tales como caja de ahorro, cuentas corrientes hasta el alquiler de un cofre de seguridad.

Otro servicio que ofrece a sus clientes es la posibilidad de acceder al financiamiento de sus consumos a partir de las tarjetas de créditos tanto MasterCard como Visa internacionales, que el Banco otorga a sus clientes,

siendo el principal beneficio de este servicio la posibilidad de contar planes de financiamientos exclusivos con distintos comercios de diferentes rubros.

También comercializa seguros del hogar, del automotor, de vida y para negocios (incendios, responsabilidad civil, entre otros tipos de seguros).

Los clientes tienen a su disposición una amplia oferta de préstamos personales, destacándose las líneas pre aprobadas de acuerdos a su calificación crediticia. Otra opción que tiene disponible el Banco son los préstamos hipotecarios.

En materia de inversiones, los clientes pueden acceder al tradicional plazo fijo en sus distintas versiones (Tradicional, UVAs, Dólares, etc.), a la compra y venta de moneda extranjera y al mercado de capitales (compra y venta de acciones, bonos, fondos comunes de inversión y otros activos y derivados financieros) mediante la apertura de una cuenta comitente.

La mayor parte de los servicios financieros que tiene el Banco para sus clientes cuentan con un soporte digital (plataformas) como Homebanking, entre otras, que permite que sus clientes puedan acceder a sus estados de cuentas de manera inmediata, mediante la autogestión que nos brinda las redes.

La oferta de servicios financieros que tiene el Banco para sus clientes y usuarios, es amplia y variada, acorde a los tiempos actuales, de modo tal que se trata de satisfacer la demanda de distintos tipos de clientes (personas humanas y personas jurídicas), proporcionando las herramientas y recursos necesarios que requiere el cliente para administrar sus fondos de manera eficiente y segura. Además, el Banco brinda a sus clientes atención personalizada en todas sus unidades de servicios, y de manera digital por la web y otros canales de comunicación lo cual dinamiza la relación entre el Banco y el cliente.

La estructura teórica presentada hasta aquí nos permite comprender que Banco Silver brinda servicios puros, dado que, en sus interacciones con el cliente en pos de satisfacer sus demandas, el Banco produce servicios financieros ya que los mismos cumplen con las características de que son productos intangibles, inseparables, variables y perecederos. Y esta naturaleza del mismo determina que los servicios requieren más controles de calidad,

credibilidad y adaptabilidad por parte de los consumidores del mismo. El desarrollo del marco teórico en los siguientes apartados nos brinda los recursos que nos van a permitir comprender las razones por las cuales el Banco debe convertir estos servicios financieros intangibles en beneficios concretos para el cliente, para que el mismo se encuentre satisfecho en sus demandas. Para ello, resulta primordial conocer los patrones de consumo del mismo y las valoraciones que hace de los niveles de servicio que ofrece el Banco, como así también la calidad de los mismos, ya que de eso depende fundamentalmente que el cliente siga eligiendo el Banco como su proveedor de servicios financieros.

### **3.4 Características de los Servicios y sus Implicancias en el Marketing**

Las cuatro características que identifican un servicio e inciden fuertemente en el diseño de un programa de marketing son, intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad e imperdurabilidad. (Kotler, 2001)

#### **3.4.1 Intangibilidad**

Los servicios son intangibles y a diferencia de los productos físicos, no se pueden ver, degustar, escuchar, tocar u oler antes de comprarse. A fin de reducir la incertidumbre, los compradores buscan indicios de la calidad del servicio, haciendo inferencias con base en el lugar, personal, equipo, material de comunicación, símbolos y precios que observan. Por lo tanto, la tarea del proveedor de servicios es administrar los indicios, es decir hacer tangible lo intangible. (Kotler, 2001, pág. 429-430)

Por ejemplo, si un Banco se quiere posicionar como rápido, podría hacer tangible la estrategia de posicionamiento con la ayuda de varias herramientas de marketing en el siguiente sentido:

- ✓ **Lugar:** el entorno físico debe tener características de servicio rápido, ligero y ágil. El exterior e interior deben contener líneas amplias y definidas. La disposición de los escritorios y el flujo de tráfico debe planificarse detalladamente, para que las colas de espera no sean demasiado largas y den la impresión de aglomeración por parte de las personas que concurren a la sucursal.
- ✓ **Personal:** los empleados deben estar ocupados, es decir que el número de empleados debe ser el óptimo para atender la carga de trabajo diaria.
- ✓ **Equipos:** el equipamiento y mobiliario (computadoras, escritorios, fotocopiadoras, etc.) deben verse modernos y de vanguardia, que brinden un panorama innovador para los usuarios del mismo.
- ✓ **Material de comunicaciones:** los materiales de comunicación como textos y fotografías, entre otros, deben sugerir eficiencia y celeridad en cuanto a lo que se desea comunicar para los usuarios del servicio financiero que se ofrece.
- ✓ **Símbolos:** el nombre y el símbolo deben insinuar un servicio prudente y rápido en la prestación de servicios financieros para los usuarios.
- ✓ **Precio:** el Banco podría por ejemplo anunciar que depositará 50 pesos en la cuenta de cualquier cliente que haga fila más de 5/15 minutos, o bonificara algún gasto bancario relacionado con cierto tipo de servicio.

El objetivo y desafío de la institución debe ser siempre poder transformar los servicios intangibles en beneficios concretos para los clientes y usuarios.

### 3.4.2 Inseparabilidad

Los servicios por lo general se producen y consumen simultáneamente, en un mismo acto temporal, siendo la interacción proveedor–cliente una característica particular del marketing de servicios, porque, tanto el proveedor

como el cliente pueden afectar el resultado. No es lo mismo que el Banco “don nadie” cuide los ahorros de un trabajador o jubilado que los cuide el Banco Silver. Algo muy importante es que cuando los clientes tienen marcada preferencia por un proveedor el precio se aumenta para racionar la demanda.

### **3.4.3 Variabilidad**

Los servicios tanto en cantidad como en calidad, son muy variables, porque los mismos están directamente relacionados con quien los presta y de donde se prestan. Esta característica, cobra mayor relevancia cuando las prestadoras son grandes empresas que tienen muchas filiales y un gran número de agentes/personas que brindan los mismos servicios. Los consumidores de servicios son conscientes de esa variabilidad, por lo tanto, es de esperarse que hablen con otros antes de escoger un proveedor de servicios.

Las empresas de servicios pueden implementar tres medidas respecto al control de calidad del servicio que brindan. La primera es invertir en investigación y desarrollo para la ejecución de procedimientos óptimos en cuanto a la contratación y capacitación del personal. La segunda consiste en homogenizar el proceso de prestación de servicios en toda la empresa, de manera organizada y eficiente. Esto se facilita elaborando un plan de servicios que muestre en detalle los sucesos y procesos en un diagrama de flujo, con el objetivo de identificar los puntos de fallo potencial a los que está sujeto dicho plan. La tercera medida consiste en cuantificar el nivel de satisfacción del cliente mediante la sistematización e instauración de indicadores de quejas y sugerencias, mediante el sondeo de opinión de los clientes y mystery shopper.

### 3.4.4 Imperdurabilidad

Debido a la característica intrínseca de los servicios, estos no pueden almacenarse. Esta característica no es un problema cuando la demanda es constante, sin embargo, si la demanda es fluctuante las empresas de servicios tienen problemas respecto a su prestación en lo que hace a la cantidad y calidad de acuerdo a la demanda que deben enfrentar. En el caso de las entidades financieras podemos citar un ejemplo: el tiempo de espera en los primeros 10 días del mes difiere con el de los últimos 10 días del mes.

Sasser ha descrito varias estrategias para mejorar la congruencia entre la demanda y oferta de una empresa de servicio, de modo tal que: (Sasser, 1976; en Kotler, 2001, pág. 432)

Por el lado de la oferta se puede implementar:

- ✓ Diferenciales de precios con el objetivo de desplazar una parte de la demanda a los periodos de menor actividad.
- ✓ Incentivar la demanda fuera de los horarios picos, a fin de evitar costos derivados de la congestión en cuanto a su provisión.
- ✓ Desarrollar servicios complementarios durante las horas pico que ofrezcan alternativas ventajosas a los clientes que esperan.
- ✓ Implementación de sistemas de turnos/reservas como una forma de controlar y racionar la demanda.

Por el lado de la demanda se puede implementar:

- ✓ Contratar empleados adicionales para atender la demanda pico.
- ✓ Introducir rutinas de eficiencia, por ejemplo, los empleados solo se abocan a tareas indispensables durante los periodos picos.
- ✓ Promover una mayor participación de los clientes.

- ✓ Diseñar estrategias de marketing para empresas de servicio

***Los enfoques de marketing tradicionales de las cuatro P's funciona bien para los bienes, pero las empresas de servicios tienen que prestar atención a elementos adicionales. Bitter sugiere tres P's adicionales para el marketing de servicios, personal, pruebas físicas, y procesos. (Kotler, 2001)***

El personal debe mostrar aptitud, una actitud atenta, responsabilidad, iniciativa, habilidades para resolver problemas y buena voluntad.

Pruebas físicas: las empresas de servicios deben demostrar calidad de servicio a través de pruebas físicas de presentación.

Procesos: en este caso las empresas pueden escoger entre diferentes procesos para prestar su servicio. Cuando un cliente visita un Banco para obtener un préstamo (servicio X), ve que otros clientes esperan éste y otros servicios, y también observa un entorno físico que consiste en un edificio, interiores, equipo, mobiliario. El cliente observa el personal del Banco y trata con un empleado del área de préstamos. Todo eso es visible para el cliente, lo invisible consiste en todo un proceso de producción de trastienda (back office) y sistemas de organización que apoyan el negocio. De esta manera un gran número de variables influyen en el desenlace del servicio y en la lealtad de la gente hacia un proveedor de servicio.

Gonroos, sostiene que el marketing de servicios requiere no solo de marketing externo, sino también de marketing interno y marketing interactivo, los cuales se definen de la siguiente manera: (Gonroos, 1984; en Kotler, 2001, pág. 435)

- ✓ El **marketing externo** se refiere específicamente al trabajo normal de preparar, establecer un precio, distribuir y promover el servicio ante los clientes y usuarios.

- ✓ El **marketing interno** apunta a capacitar y motivar a los empleados para que atiendan bien a los clientes, bajo estándares de eficiencia y eficacia previamente determinados.
- ✓ El **marketing interactivo** está directamente relacionado con la habilidad de los empleados para servir a los clientes.

En el caso de algunos servicios, los clientes no pueden sopesar de manera cuantitativa la calidad técnica del servicio en cuestión, incluso después de haberlo recibido. Los servicios poseen muchas cualidades de experiencia, que pueden ser evaluadas después que el cliente lo adquirió, pero también poseen cualidades de crédito, que son difíciles de evaluar incluso después de la compra. Un servicio puede tener una mayor o menor proporción de estas categorías de cualidades, debido a las condiciones cambiantes del entorno. Esto tiene varias consecuencias.

La primera tiene que ver con que los consumidores de servicios se basan en lo que dice la gente, no en la publicidad, es decir el boca a boca es importante.

Segundo, los consumidores tienen como referencia en gran medida el precio del servicio, el personal e indicios físicos del lugar, para juzgar la cantidad y calidad del servicio que brinda la organización.

En tercer lugar, los clientes son muy leales hacia los proveedores de servicios que le satisfacen de manera recurrente sus necesidades.

Bajo estas consecuencias, las empresas prestadoras de servicios enfrentan tres desafíos de alta impacto puertas adentro de la organización: la diferenciación competitiva, la calidad del servicio y la productividad.

### **3.5 La Diferenciación Competitiva**

En la medida que los clientes consideren que un servicio es más o menos homogéneo, les importa menos el proveedor que el precio. La

alternativa a la competencia por precio es el desarrollo de una oferta, entrega o imagen diferenciada. (Kotler, 2001, pág. 437)

### **3.5.1 Oferta**

La oferta de los servicios que brinda en el mercado una empresa puede incluir características innovadoras y vanguardistas, de este modo, el cliente espera un servicio primario moderno y actualizado respecto a su necesidad, a la vez que existe la posibilidad concreta de incorporar características de servicios secundarios o adicionales. Bajo este contexto, el principal reto que debe enfrentar la empresa, en un ambiente competitivo de mercado, es la capacidad existente por parte de la competencia de copiar rápidamente casi todas las innovaciones de servicio que pudieran ocurrir en el mercado. Así, las ventajas de la empresa innovadora son temporales, pero aquellas empresas que investigan, desarrollan e incorporan las mismas de manera recurrente en la prestación de sus servicios, obtienen ventajas en el mercado en relación a sus competidores, favoreciendo su posicionamiento en los mercados que compiten.

### **3.5.2 Entrega**

En este caso la empresa puede apuntar a obtener una ventaja competitiva a partir de la decisión de contratar y capacitar mejor al personal para prestar un servicio, además, también puede desarrollar un entorno físico más atractivo y amigable en el cual prestar el servicio para el cliente. Todo ello con el objetivo de mejorar el proceso de entrega, con el objetivo de obtener una ventaja en el mercado.

### **3.5.3 Imagen**

La empresa de servicios puede buscar diferenciarse respecto a su competencia mediante la adopción símbolos y marcas, que permitan establecer un vínculo con el cliente y usuario de sus servicios que brinden una percepción de eficiencia y efectividad respecto a sus competidores. Por ejemplo, en el caso de un Banco en el pasado era necesario adoptar símbolos de confianza, seguridad y fortaleza. En la actualidad resulta conveniente asociarse con rasgos de velocidad, agilidad, comprensión de la necesidad y cercanía, en relación a lo que demanda el cliente.

### **3.6 La Calidad del Servicio**

La filosofía de la calidad proporciona un pensamiento global y dinamizador, que fomenta la mejora continua en la organización e involucra a todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente externo como del interno.

De este modo, se materializa la Gestión de la Calidad en las organizaciones cuando los requerimientos del cliente son comprendidos/asumidos exactamente y a su vez todos los miembros de la organización están involucrados, incluso el cliente y los proveedores.

#### **3.6.1 Definiciones desde una perspectiva de Usuario**

La calidad implica la capacidad de satisfacer los deseos de los consumidores. La calidad de un producto depende de cómo éste responda a

las preferencias y a las necesidades de los clientes, por lo que se dice que la calidad es adecuación al uso.

### **3.6.2 Definiciones desde una perspectiva de Valor**

La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad, mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

### **3.6.3 Modelos de Calidad**

Un modelo de calidad en el servicio es una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde la óptica de sus clientes. Además, dichos modelos proponen habitualmente que la calidad que se percibe de un servicio es el resultado de una comparación entre las expectativas del cliente y las cualidades de un servicio. (Villafuerte, 2013)

<b>MODELOS</b>	<b>CONCEPTOS</b>
<b>EL MODELO DE SASSER, OLSEN Y WYCKOFF</b>	Se basa en la hipótesis de que el consumidor traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base como a los servicios periféricos.
<b>EL MODELO DE GRONROSS</b>	Proponen tres factores que determinan la calidad: La calidad técnica o resultado del proceso de prestación del servicio, La calidad funcional o aspectos relacionados con el proceso, La calidad organizativa o imagen corporativa.
<b>MODELO DE BRECHAS EN EL SERVICIO</b>	Identifica las causas de un servicio deficiente, así se identifica la diferencia entre expectativas y percepciones del servicio recibido por los clientes a partir de 4 posibles diferencias o gaps.
<b>SERVQUAL</b>	Destaca que los servicios presentan una mayor problemática para su estudio y supone que al cliente le es más difícil evaluar la calidad del servicio.
<b>MODELO DE CRONIN &amp; TAYLOR</b>	Este modelo pretende proveer a gerentes e investigadores mayor información acerca del orden causal de las relaciones entre la calidad del servicio o satisfacción del consumidor.
<b>MODELO DE POWPAKA &amp; SAMART</b>	Propone no medir la calidad del servicio únicamente por el proceso en la entrega, como ha sido planteado en los modelos anteriores, plantea analizar la calidad del servicio incluyendo el modelo de atención.
<b>MODELO DE JOHNSON, TSIROS &amp; LANCIANI</b>	En este modelo se revisan los factores intangibles a la vista de los clientes, el cliente evalúa la manera en que es atendido por el proveedor del servicio y realiza una evolución del servicio en base a las dos dimensiones anteriores.

### 3.6.4 Control de Calidad del Servicio

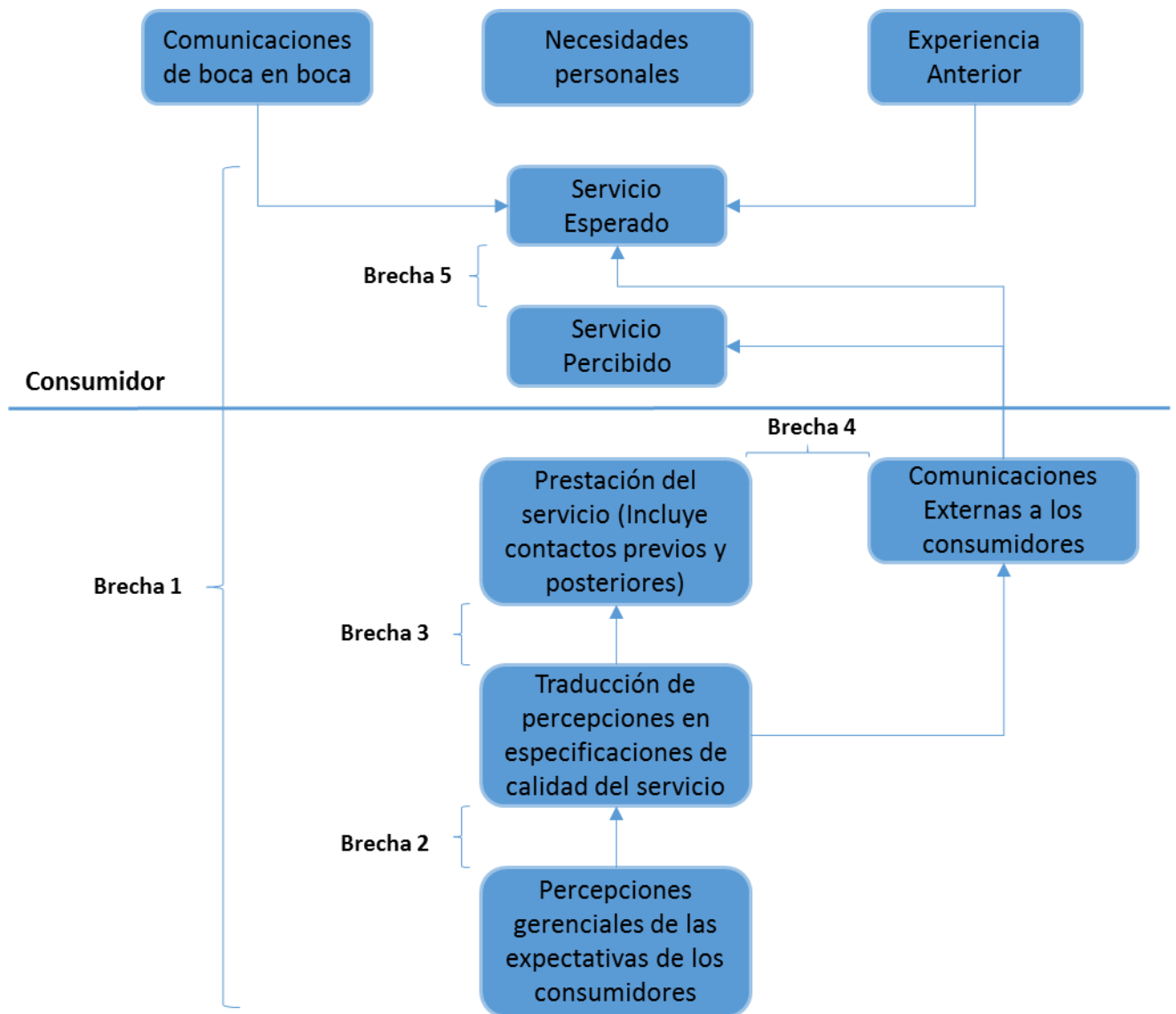
Una empresa de servicios puede crecer prestando de forma consistente, metódica y sostenible en el tiempo, un servicio de mayor calidad que sus competidores y superando constantemente las expectativas del cliente. Dado que los clientes forman sus expectativas teniendo en cuenta sus experiencias anteriores en cuanto a la satisfacción de sus necesidades, además de considerar lo que señalan y comentan sus conocidos, junto a lo que se informan a partir de la publicidad que realiza la firma. Es inevitable que el cliente, después de recibir un servicio, el mismo realice una comparación entre el servicio percibido con el esperado. De esta forma, si el servicio percibido no tiene el nivel de satisfacción esperado, el cliente pierda interés en el proveedor. Si el servicio percibido iguala o excede las expectativas, es muy probable que el cliente vuelva a demandar el servicio que provee el proveedor siempre y cuando los precios sean razonables con el servicio prestado y el vigente en el mercado.

Parasumaran, Zeithaml y Berry, desarrollaron un modelo de calidad de servicio que presenta los principales requisitos que debe cumplir una empresa, si desea brindar un servicio de alta calidad en el mercado. En este trabajo, los autores identifican 5 brechas que atentan contra la posibilidad de prestar un servicio de elevada calidad, las cuales son: (Parasumaran, Zeithaml y Berry, 1985; en Kotler, 2001, pág. 439)

- ✓ **Diferencia entre las expectativas del consumidor y las percepciones de la gerencia:** Esta brecha se origina debido a que la gerencia suele no percibir correctamente lo que los clientes quieren y como lo quieren para satisfacer sus necesidades.
- ✓ **Diferencia entre las percepciones de la gerencia y la especificación de calidad del servicio:** en este caso, aun cuando la gerencia identifica correctamente los deseos del cliente, la misma no logra establecer una

regla de desempeño específica, que permita ser efectivo en la prestación de un servicio de elevada calidad.

- ✓ **Diferencia entre las especificaciones de calidad de servicio y entrega del servicio:** la discrepancia podría tener su origen en que el personal no se encuentra bien capacitado y tiene dificultades para cumplir el procedimiento necesario para brindar un servicio de calidad. También puede ocurrir que el procedimiento contenga fallas lo cual obstaculiza la prestación del servicio.
- ✓ **Diferencia entre la entrega del servicio y la comunicación externa:** la brecha tiene lugar por la diferencia que existe entre lo que se comunica en las campañas publicitarias y las declaraciones de los representantes de la empresa, confundiendo así a los consumidores y afectando adversamente las expectativas de los consumidores.
- ✓ **Diferencia entre el servicio percibido y el servicio esperado:** esta disparidad aparece cuando el consumidor percibe erróneamente la calidad del servicio, en relación a lo que espera. Cuando esta diferencia es negativa la probabilidad de que el consumidor no vuelva a demandar los servicios de la empresa en cuestión es elevada.



En su estudio, los investigadores también consiguieron establecer cinco características determinantes de la calidad del servicio, que influyen de manera positiva o negativa entre el servicio percibido y el servicio esperado por parte del cliente. Los mismos se presentan a continuación por orden de importancia:

- ✓ **Confiabilidad:** está relacionada básicamente con la seguridad que inspira en el consumidor la capacidad con que cuenta la empresa para prestar el servicio prometido de forma confiable y exacta.

- ✓ **Capacidad de respuesta:** la disposición a ayudar y de contar con un nivel de comprensión y empatía respecto a las necesidades que desea satisfacer el cliente, que permitan y faciliten la posibilidad de brindar un servicio de calidad y en un nivel que sea el que demanda y espera el cliente.
- ✓ **Tranquilización:** el conocimiento y la amabilidad de los empleados que trabajan en la empresa y se encuentran en la primera línea en lo que respecta a la interacción que tiene lugar entre el cliente y la empresa, de modo tal que el cliente gane confianza y seguridad dado que los empleados de la firma transmiten eso en cada una de las acciones que desarrollan.
- ✓ **Empatía:** proporcionar atención personalizada y humana a los clientes, tiene un valor agregado para el cliente exigente.
- ✓ **Aspectos tangibles:** el aspecto y modernidad de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación, también favorece en la prestación de servicio de alta calidad, debido a que el cliente y los empleados desarrollan su interacción en un ambiente confortable.

Las empresas que brindan servicios con un alto nivel de calidad, suelen contar con un excelente manejo de su política de recursos humanos suelen compartir e implementar las siguientes prácticas:

- ✓ **Concepto estratégico:** conocen claramente cuáles son sus clientes meta y sus necesidades, de modo tal que realizan un esfuerzo importante en desarrollar una estrategia específica para satisfacer dichas necesidades.
- ✓ **Compromiso de la alta gerencia:** en este caso la alta gerencia está comprometida con la calidad del servicio que brinda la empresa, por lo tanto, revisa constantemente no solo el resultado financiero, sino

también el desempeño en cuanto a la prestación del servicio, por parte de la firma.

- ✓ **Estándares elevados:** las empresas de servicios más exitosas implantan normas de alta calidad de servicios y tienen como meta que sus clientes califiquen a su servicio como bueno o superior. Los estándares deben tener un nivel alto apropiado, respecto a lo que el mercado exige.
- ✓ **Sistemas de monitoreo:** las mejores empresas de servicios llevan adelante de manera regular auditorías y controles que permiten medir el desempeño tanto de la prestación de sus servicios como el que prestan sus competidores, mediante compras comparativas realizadas en la empresa y sus competidores, compradores fantasmas, sondeos de opinión de los clientes, relevamiento de quejas y sugerencias, y cartas a la alta gerencia. Los servicios se pueden evaluar en términos de la importancia que tienen para los clientes y el desempeño de la empresa, en cuanto a la prestación de los servicios que demanda el cliente. El análisis de importancia/ desempeño es un método que sirve para calificar los distintos elementos del conjunto de servicios que brinda la empresa además de permitir identificar las acciones necesarias que debe realizar la empresa para alcanzar los niveles de calidad que pretende. Dicho análisis puede extenderse a los competidores verificando los niveles de desempeño respecto a cada elemento del servicio que proveen en el mercado.
- ✓ **Satisfacción de las quejas de los clientes:** los clientes cuyas quejas a partir de problemas que se suscitan de la demanda del servicio que ofrece la empresa, se resuelven de manera satisfactoria en el tiempo, aporta elementos positivos en la relación del cliente con la empresa, mejoran así su nivel de lealtad respecto a la empresa.

“Tax y Brown descubrieron que las empresas que animan a los clientes insatisfechos a que se quejen, y que también facultan a sus empleados para que remedien la situación en el acto, obtienen ingresos y utilidades más altos que las empresas que no adoptan un enfoque sistémico para manejar las fallas de servicio”. (Tax y Brown, 1998; en Kotler, 2001, pág. 442)

Estos autores también encontraron que las empresas que resuelven las quejas de sus clientes comparten las siguientes características:

- ✓ Elaboran criterios de contratación y programas de capacitación para sus empleados que tiene en cuenta el rol que los mismos desempeñan al momento de recuperar servicios.
- ✓ Adquieren pautas y comportamientos dirigidos a recuperar servicios que se concentran en lograr equitatividad y satisfacción de clientes.
- ✓ Remueven barreras que obstaculizan que los clientes se quejen, implementando acciones tendientes a resolver dichas quejas, permitiendo que los empleados compensen a los clientes por las deficiencias en la prestación del servicio que brinda la empresa.
- ✓ Mantienen bases de datos de clientes/productos actualizadas que permiten a la empresa analizar e identificar los tipos y fuentes de las quejas que afectan la relación con el cliente, ajustando así sus políticas comerciales a las necesidades de los clientes.
- ✓ Practican marketing interno, ofreciendo a los colaboradores por un lado apoyo en sobrellevar su vida fuera del trabajo y por otro, recompensas por un buen desempeño en las tareas que desarrolla en la empresa. Por otra parte, dado que, de las investigaciones realizadas en este campo de estudio, se observó que las relaciones con los empleados afectan las relaciones con los clientes, resulta necesario realizar periódicamente mediciones de satisfacción de los equipos de trabajo que integran el personal de la empresa.

### **3.7 La Productividad**

En el mundo actual, la supervivencia de una empresa está condicionada de manera constante a presiones competitivas, derivadas de mantener sus costos en niveles bajos, lo cual requiere de aumentos de productividad. (Kotler, 2001)

#### **3.7.1 Siete enfoques para mejorar la Productividad**

1. Hacer que los proveedores de servicios trabajen más hábilmente.
2. Incrementar la cantidad de servicio sacrificando cierta calidad.
3. Industrializar el servicio, incorporando equipo y estandarizando la producción.
4. Reducir o hacer obsoleta la necesidad de un servicio inventando una solución de producto.
5. Diseñar un servicio más eficaz.
6. Ofrecer a los clientes incentivos para usar su propio trabajo en lugar del trabajo de la empresa.
7. Aprovechar el poder de la tecnología para proporcionar a los clientes acceso a un mejor servicio y hacer a los trabajadores de servicios más productivos.

### 3.8 Definición de Marketing de Servicios

Es aquella disciplina que analiza fundamentalmente los comportamientos de los mercados y de los consumidores, para aquellos productos o bienes intangibles, cuyos rasgos distintivos son la inseparabilidad (la producción y el consumo son simultáneos), la perecibilidad (no se puede almacenar) y la heterogeneidad (dos servicios nunca pueden ser idénticos).

Esta especialización del marketing, desarrolla sus acciones en el área comercial de las empresas contemplando en sus estrategias comerciales las características propias del servicio, además tiene como objetivo retener y fidelizar a los clientes, introducir nuevos productos, etc.

Es decir que el responsable de la gestión comercial debe considerar la naturaleza preponderantemente intangible del servicio (lo que puede dificultar la selección de las ofertas competitivas por parte del consumidor) y la imposibilidad de almacenamiento (algo que aporta incertidumbre al marketing de servicios).

Entonces el objeto de estudio del marketing, en su constante evolución conceptual, son los clientes, porque se centra en la satisfacción de sus necesidades, dado que si una empresa quiere incrementar su valor debe en primer lugar identificar las necesidades de sus clientes y gestionar estas de tal manera que cree y comunique propuestas de valor que satisfagan a todas las partes.

Kotler nos dice que la naturaleza el marketing se funda en tres esencias:

1. Toda planificación debe orientarse al cliente. Es decir, tanto la empresa como los empleados deben ante todo conocer y atender las necesidades de los clientes.
2. Todas las actividades de mercadotecnia (planeación del producto, fijación de precios, distribución y promoción) deben diseñarse y coordinarse de manera óptima.

3. Por último, un marketing orientado al cliente y coordinado es esencial para alcanzar los objetivos del desempeño organizacional, establecidos en la planificación estratégica.

Bajo estas premisas, tenemos que el marketing financiero es una parte específica del marketing de servicios, que se utiliza tanto en la venta de productos, como en la prestación de servicios por parte de las entidades financieras.

El marketing financiero debe tener en cuenta las características de la industria:

- ✓ Fuerte reglamentación estatal. Esto obliga a todos los Bancos a competir en igualdad de condiciones.
- ✓ La existencia de barreras de entrada. Formales e informales.
- ✓ El mantenimiento de relaciones permanentes entre la entidad y sus clientes.
- ✓ El carácter intangible de los productos financieros.

Actualmente el sector financiero, enfrenta una gran transformación debido a la revolución digital en la cual está inserta la sociedad. Esta transformación da origen a un proceso de digitalización de la banca, el cual es impulsado tanto por el cambio de modelo de negocio, como por la irrupción de las fintech y un cambio en la mentalidad del cliente al volverse más exigente.

Es decir que los Bancos han pasado de una estrategia indiferenciada (no se segmenta, se ataca todo el mercado en conjunto, se basa en las características comunes de todos los consumidores) a una estrategia diferenciada (es una estrategia multisegmentos, se atacan con distintas propuestas de valor). Por lo tanto, los Bancos se especializan en segmentos específicos de la clientela, frente a la atención masiva que pretendían ofrecer. Este cambio tiene un impacto directo en el canal de distribución de la oferta bancaria, ya que el mismo está directamente relacionado con la segmentación del mercado, por ende tenemos que la red de sucursales de una entidad bancaria se va a caracterizar por:

- ✓ Sucursales con todos los servicios (oficinas universales).

- ✓ Sucursales con servicios limitados (oficina de servicios limitados).
- ✓ Sucursales especializadas (oficina especializada en determinados clientes).

En el caso de nuestro Banco, a partir de la digitalización de sus operaciones, la relación con los clientes también comienza a digitalizarse de diversas maneras. Dentro de este proceso de digitalización, Banco Silver pone a disposición de sus clientes una plataforma en la web a través de la cual se puede operar realizando distintas operaciones bancarias como pagos, transferencias, compra y venta de moneda extranjera, plazos fijos entre otras, las cuales se pueden realizar desde una laptop o desde un celular con conectividad. También el Banco cuenta con canales de comunicación digitales, ya sea por la página del sitio oficial del Banco como así también por las redes sociales, Facebook, Instagram, WhatsApp, entre otros. Esta opción permite a los clientes contar con un canal de comunicación más espontáneo que les permite realizar distintos tipos de consultas, además de interactuar en cualquier momento del día, desde cualquier lugar de manera segura.

En resumen, el marketing de servicios es una rama del marketing general, que tiene en cuenta las características propias de un servicio (intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad e imperdurabilidad), a la hora de desarrollar un plan de marketing cuyo objetivo no solo sea vender sino colocar en el centro la relación entre la empresa y los clientes con el objetivo de satisfacer sus necesidades, además de retener y fidelizar a los clientes con la empresa. Finalmente, el marketing financiero como una dimensión del marketing de servicios, que se utiliza tanto en la venta de productos, como en la prestación de servicios por parte de las entidades financieras, cuenta con características propias que hacen del estudio del mismo una forma más específica de hacer marketing.

### 3.9 Definición de Marketing Mix

Se define como el conjunto de variables o herramientas que tienen los responsables del área de marketing para alcanzar las metas de sus empresas, que en el caso de las compañías de servicios se refiere a los siguientes componentes:

- ✓ **Producto:** comprende todos los productos tangibles o intangibles destinados a los consumidores de un mercado, para satisfacer sus necesidades y deseos.
- ✓ **Precio:** es la cantidad de dinero, trabajo o tiempo que debe entregar un consumidor para obtener un producto. Algunos conceptos asociados son la forma de pago, el volumen y los descuentos.
- ✓ **Distribución:** es un componente fundamental y comprende el conjunto de acciones necesarias para acercar el producto al consumidor, considerando los factores culturales y económicos.
- ✓ **Promoción:** es el proceso de comunicación entre las empresas y los potenciales consumidores para informarles acerca de sus productos y convencerlos de sus beneficios. Es clave para la percepción que la gente tiene de una empresa y debe realizarse en todo momento.
- ✓ **Personal:** en el caso de los servicios son los empleados quienes causan la primera impresión en los consumidores y su rendimiento es tan importante, como la calidad de los servicios.
- ✓ **Procesos:** está definido por todas las fases que debe recorrer el producto entre la creación y entrega.
- ✓ **Presentación:** está formada por todas las instancias visibles que puedan ser relacionadas con los productos y servicios de una compañía, tales como sus edificios, la vestimenta de sus empleados y el logotipo.

## **IV. CARACTERIZACIÓN DE BANCO SILVER**

### **4.1 Acerca de Banco Silver: Breve Reseña Histórica**

Banco Silver, es una de las instituciones bancarias privadas más antiguas de la República Argentina. Fue fundado en 1905, en la ciudad de Córdoba, como un banco privado de capitales nacionales, aportado por tres de las familias más importantes de la sociedad cordobesa. El objetivo era prestar servicios financieros a las empresas y familias de la provincia de Córdoba.

Este objetivo se alcanzó en la primera década de vida del Banco, lo que permitió la apertura de sucursales en distintas localidades de la provincia.

Antes de la crisis económica mundial, para festejar sus 20 años de vida, se instaló en la ciudad de Rosario, ciudad portuaria de la provincia de Santa Fe.

La década del 30', fue compleja para la supervivencia del Banco, dado que la crisis económica mundial golpeó fuertemente a la economía argentina, tanto por el canal real (caída del valor de las exportaciones) y financiero (encarecimiento del préstamo). Sin embargo, el Banco a partir de la incorporación de tecnología acorde a la época, logró superar esta difícil situación.

Para la década del 50', Banco Silver, se había convertido en la institución líder de la provincia de Córdoba, además de contar con sucursales en las provincias de Santa Fe, Entre Ríos, y una sucursal en la capital de país, Ciudad de Buenos Aires. En los siguientes lustros, Banco Silver continuaría con su política de expansión, fortaleciendo su presencia en la provincia mediante la apertura de nuevas sucursales.

A mediados de los 80', lanzó su propia tarjeta de crédito tanto para individuos y empresas, siendo una de las primeras instituciones del país en contar con este servicio, en su oferta financiera.

En 1998, Banco Silver adquiere el Banco San Rafael de capitales mendocinos, siendo esta adquisición la que permite a la institución bancaria poner un pie en la región cuyana, accediendo así a un mercado importante del país.

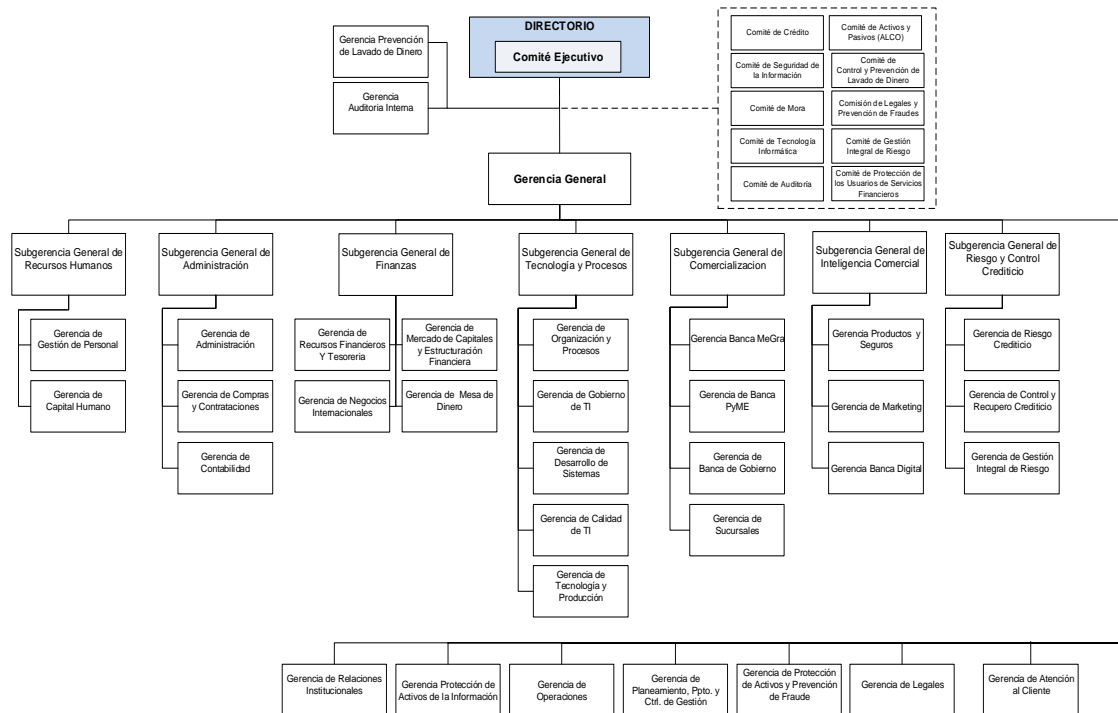
Para el comienzo del nuevo siglo, Banco Silver, se había convertido en la institución bancaria líder de la región pampeana y cuyana, al ampliar sostenidamente su cartera de clientes, con un importante aumento en el volumen de negocios, a partir del desarrollo de nuevos negocios.

La crisis económica de 2001, que golpeó fuertemente a la economía Argentina, encontró al Banco en una posición sólida, lo cual le permitió sortearla sin mayores sobresaltos.

En 2007, Banco Silver, comienza a cotizar en la Bolsa de Comercio de Córdoba y Buenos Aires, abriendo así su capital accionario. Este cambio muy importante en su vida institucional, le permitirá desarrollar todo su potencial en el negocio bancario, cada vez más competitivo y tecnológico y con clientes más exigentes, en una realidad cambiante y dinámica, que pone a prueba diariamente la capacidad del Banco como institución para adaptarse y sobrevivir.

En la actualidad el Banco se encuentra entre las 10 entidades financieras más importantes de la Argentina, cuyo volumen de negocios representa más del 3% del sistema financiero y la conforman 2500 colaboradores.

## 4.2 Organigrama y Estructura



## 4.3 Valores de Banco Silver

### 4.3.1 Orientación al Cliente

Queremos atender a nuestros clientes con un servicio superior, enfocándonos en conocer y atender sus necesidades.

### **4.3.2 Sustentabilidad**

Debemos ser un banco económicamente rentable y sustentable en el tiempo. Buscamos la eficiencia de nuestras acciones y el largo plazo como horizonte.

### **4.3.3 Compromiso Social**

Somos miembro de la comunidad en la que operamos y queremos contribuir con su desarrollo. Buscamos ser socialmente responsables para que nuestros negocios acompañen el progreso regional y aporten valor a la sociedad.

### **4.3.4 Evolución**

Actitud orientada al mejoramiento permanente. Pretendemos brindar un próspero servicio a nuestros clientes, accionistas y colaboradores.

### **4.3.5 Trabajo en Equipo**

Apreciamos el aporte de nuestros colaboradores. Confiamos en las personas y su trabajo, valorando su diaria contribución.

#### **4.3.6 Profesionalismo**

Promovemos el desarrollo de nuestros colaboradores, potenciando sus competencias para dar respuestas de calidad a las necesidades de nuestros clientes y el entorno.

#### **4.4 Cobertura territorial de Banco Silver**

Actualmente Banco Silver, cuenta con una importante red de unidades de servicios bancarias que le permite mostrar una presencia importante en la provincia de Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos, región de Cuyo y ciudad de Buenos Aires.

Esta red está integrada por, 217 sucursales, en las principales localidades de la provincia de Córdoba, Santa Fe, Entre Rio y regio de Cuyo, además de contar con una sucursal de la ciudad autónoma de Buenos Aires. También la componen 57 centros de atención y 60 puntos Silver

También administra una amplia red de cajeros automáticos sobre plataforma Link, cuantificada en 737 unidades, distribuidos en lo largo de la región de influencia en un número importante de localidades donde otros bancos no ofrecen servicios.

## **V. MACROECONOMÍA Y CONDICIONANTES DEL CLIMA DE NEGOCIOS**

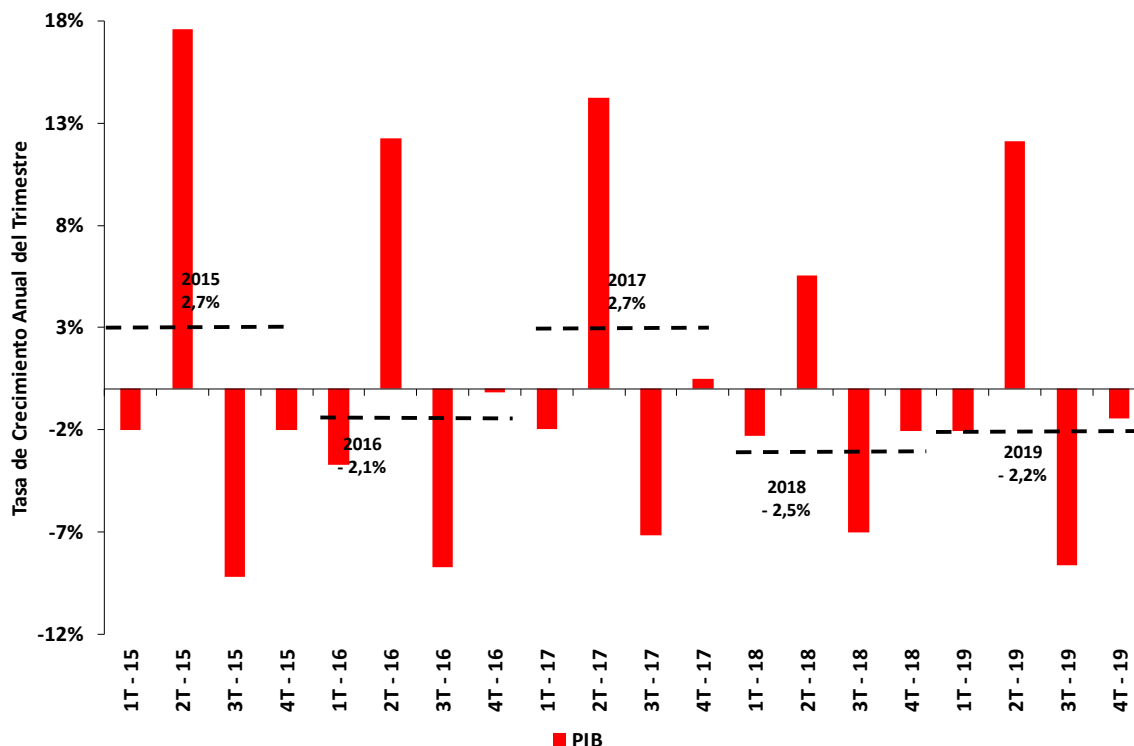
En este capítulo dejaremos planteado el escenario macroeconómico de la economía Argentina, en el cual está inserto Banco Silver. Esta breve explicación sobre el entorno del negocio tiene como meta aportar información sobre el clima de negocios y sus niveles de incertidumbre, para ello presentaremos las variables macroeconómicas más importantes, como así también algunas variables claves del sistema financiero argentino.

### **5.1 Actividad Económica: Evolución del Producto Interno Bruto**

En 2017, se observa una expansión en la producción de bienes y servicios, impulsado principalmente por la recuperación observada en la inversión, exportaciones y en menor medida el consumo interno, esta performance de los agregados macroeconómicos permitió que el PIB creciera un 2,7%. Al año siguiente la producción a partir del segundo trimestre comienza a caer debido a los efectos negativos derivados de la devaluación de la moneda nacional y a la mala cosecha que tuvo lugar durante el año, lo cual trajo consigo una volatilidad mayor a la esperada, dinamitando las expectativas de los agentes económicos en torno a una posible recuperación convalidándose las proyecciones trimestre a trimestre. De esta manera el PIB cae 2,5% en 2018. Para 2019, las gestiones económicas del gobierno nacional no dieron los resultados esperados por ende el PIB en el primer trimestre cae, pero en el segundo trimestre la económica se recupera fuertemente, sin embargo una nueva devaluación de la moneda junto con un cambio de expectativas sobre la política económica a implementar por próximo gobierno, vencedor de las elecciones en agosto de 2019, contrajo fuertemente la

actividad económica para los dos trimestre faltantes, cerrando así el año con caída del PIB en torno al 2,2%.

**Gráfico 1: Tasa de Variación Interanual del Producto Interno Bruto 2015-2019**



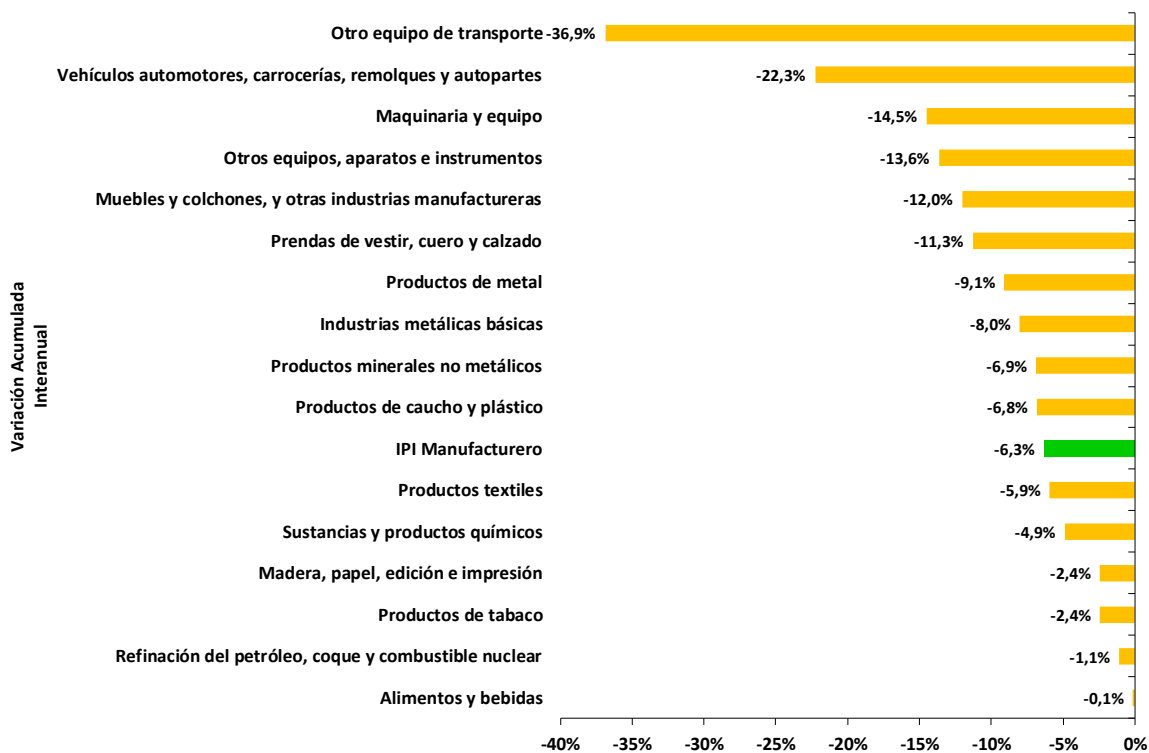
**Fuente: Elaboración propia en base a datos de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INDEC)**

## 5.2 Producción Industrial

Al examinar los datos por ramas industriales, con datos del Índice de Productos Industriales Manufacturero (IPIM), la actividad industrial en su conjunto a diciembre de 2018 muestra una caída acumulada del 5% con respecto al acumulado a diciembre de 2017, siendo la fabricación de otros equipos de transporte, maquinaria y equipo y otros equipos, aparatos e instrumentos, las ramas industriales que lideraron las bajas,

con caídas del 24,1% y 18,3%, respectivamente. Durante dicho periodo, solo dos sectores productivos mostraron un incremento en dicho periodo: industrias metálicas básicas (2,8%) y vehículos automotores, carrocerías, remolques y autopartes (3,0%). En 2019 la actividad industrial respecto a 2018 disminuyó 6,3%, siendo los sectores de mayor caída, Productos de caucho y plástico (6,8%), Productos minerales no metálicos (6,9%), Industrias metálicas básicas (8%), Productos de metal (9,1%), Prendas de vestir, cuero y calzado (11,3%), Muebles y colchones, y otras industrias manufactureras (12%), Otros equipos, aparatos e instrumentos (13,6%), Maquinaria y equipo (14,5%), Vehículos automotores, carrocerías, remolques y autopartes (22,3%), Otro equipo de transporte (36,9%). Esta situación de reducción del nivel de actividad del sector industrial se puede apreciar en el gráfico 2, donde se presentan los datos al mes de diciembre 2019.

**Gráfico 2: Tasa de Variación Interanual del Índice de Productos Industriales Manufacturero (IPIM) y sus ramas**

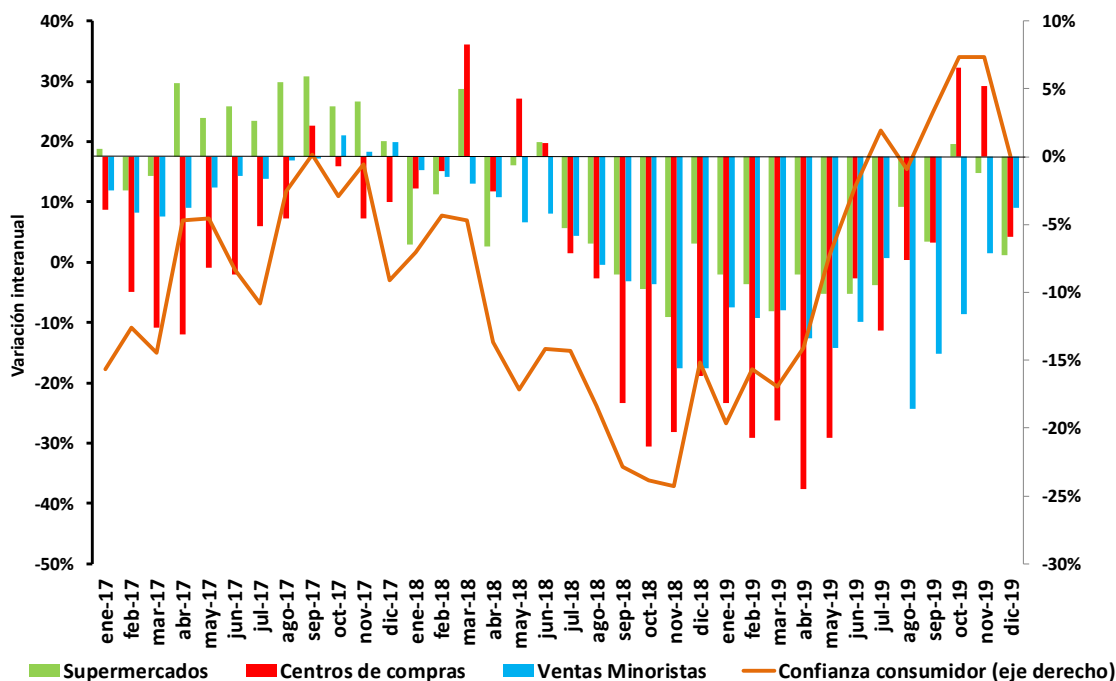


**Fuente: Elaboración propia en base a datos de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INDEC)**

### **5.3 Consumo**

Los indicadores de consumo que miden las ventas en los supermercados y autoservicios mayoristas y centros de compras del país crecieron 46,14% y 48,27% en valores nominales en relación a diciembre 2019. En términos reales, ambos indicadores muestran una caída importante, tal es así que las ventas en supermercados muestra una reducción de 7,28%, mientras que las ventas en los centros de compra cayeron 5,92%. En cuanto al índice de ventas minorista que elabora CAME, también presenta una baja de 3,80% a valores constantes. Por último, el índice de confianza del consumidor que elabora la universidad Di Tella, muestra una mejora de 17,7%, a diciembre 2019.

**Gráfico 3: Tasa de Variación Interanual las ventas en supermercados y autoservicios mayoristas, centros de compras y minoristas**



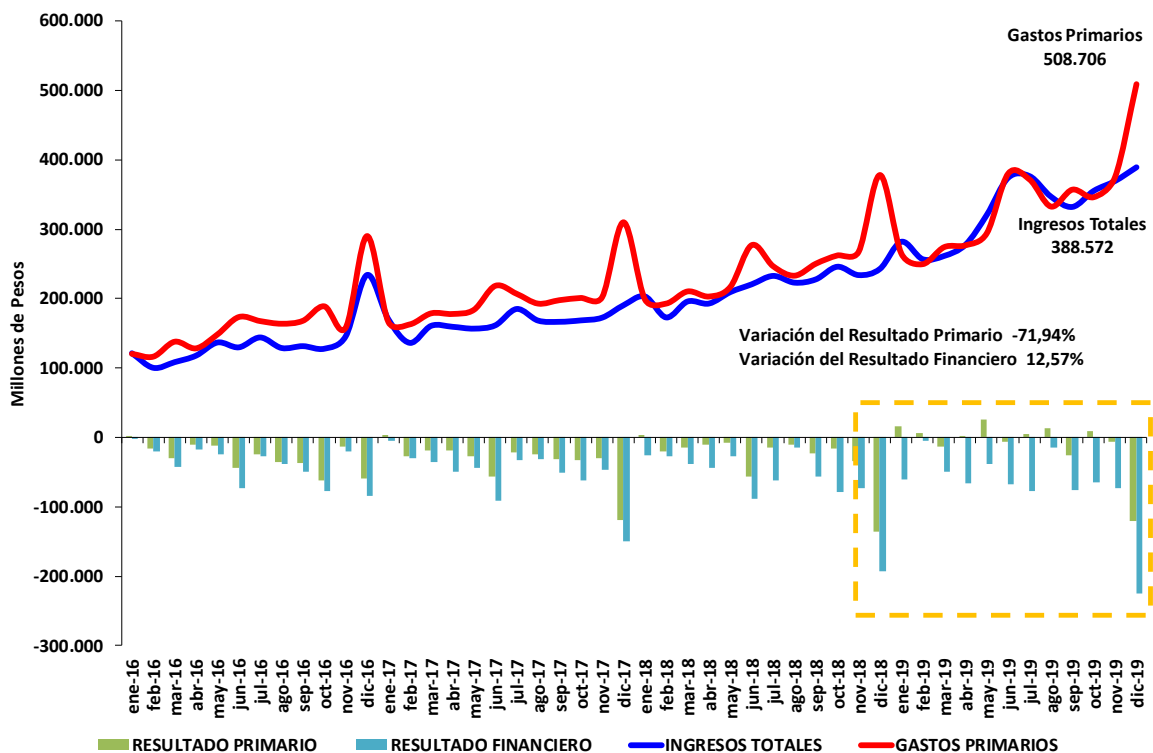
**Fuente: Elaboración propia en base a datos de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INDEC)**

### 5.4 Evolución de las Cuentas Públicas Nacionales

La serie mensual de gastos e ingresos primarios nos muestra que durante el periodo de enero 2016 hasta diciembre 2019, el gasto casi siempre estuvo por encima de los ingresos por lo tanto, es de esperar que los años 2016, 2017, 2018 y 2019 presentaran importantes déficit fiscales y financieros, que en los primeros años se financiaron con préstamos externos y en menor medida con préstamos domésticos. Esta situación se tornó insostenible, tal es así, que en 2018 el gobierno solicitó un préstamo al FMI, con el objetivo de equilibrar su restricción presupuestaria ante la imposibilidad de acceder a los

mercados voluntarios de créditos. Este acercamiento al FMI, le permitió al gobierno nacional llevar adelante un ajuste de sus cuentas públicas con el objetivo de reducir su déficit primario. En 2019, los ingresos primarios alcanzaron un valor de 3.973.074 millones de pesos, mostrando un crecimiento anual de 51,39%, mientras que los gastos primarios registraron un monto de 4.032.195 millones de pesos, aumentado un 37,17% en el año, lo cual permitió que el resultado fiscal o primario se redujera de 338.987 millones de pesos a 95.122 millones de pesos, que en términos porcentuales significa una disminución de 71,94%. En cuanto al resultado financiero el mismo pasó de 727.927 millones de pesos a 819.407 millones de pesos entre 2018 y 2019, mostrando así un avance en términos nominales de 12,57%, debido al aumento del pago de intereses de la deuda pública. Esta tendencia de continuos déficits no se modificó de manera sustancial en lo que hace al resultado financiero.

**Gráfico 4: Niveles anuales del Gasto e Ingreso Primario y del Resultado Fiscal y Financiero**



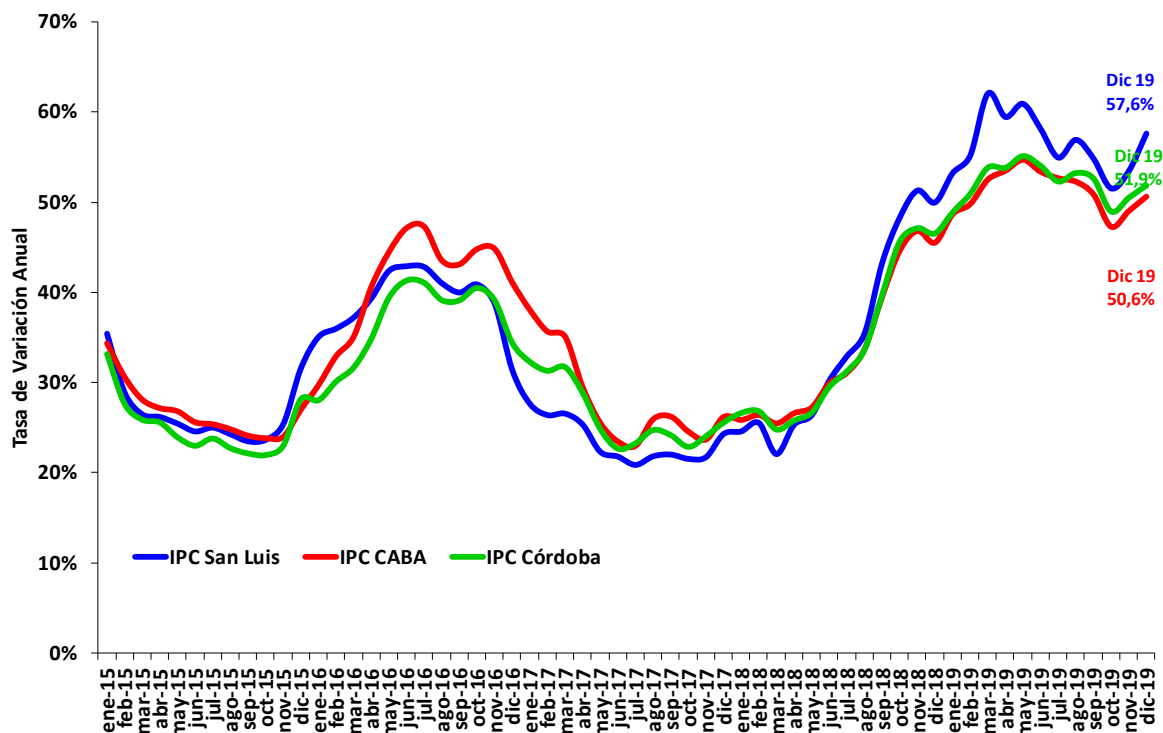
**Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Economía de la Nación.**

### **5.5 Evolución del IPC de CABA, Córdoba y San Luis**

En 2017, se observa una reducción sostenible en los índices de precios de las tres jurisdicciones, tal es así que en diciembre de ese año la tasa de variación de precios interanual es de 24,3% en San Luis, 26,1% en Ciudad de Buenos Aires y 25,6% en Córdoba.

Después de marzo de 2018, a partir de la aceleración de la devaluación del peso argentino sumado al ajuste de distintas tarifas, la tasa de crecimiento de los precios al consumidor se acelera en las tres jurisdicciones alcanzando un pico en marzo de 2019 en San Luis de 62%, mientras que en Ciudad de Buenos Aires y Córdoba, el máximo se alcanza en mayo de 2019 al mostrar una tasa de inflación interanual de 54,7% y 55,9%, respectivamente. La inflación durante todo 2019 se mantuvo en valores altos, muy por encima de las expectativas del gobierno, aunque con una tendencia decreciente hasta diciembre 2019, cuando muestra un fuerte incremento, en las tres jurisdicciones, totalizando un alza interanual de 57,7% en San Luis (47,0%), 51,9% en Córdoba y 50,6% en CABA.

**Gráfico 5: Tasa de Variación Anual del índice de precios al consumidor de la Ciudad de Buenos Aires, de la provincia de Córdoba y San Luis**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Dirección General de Estadística y Censos del Gobierno de la Provincia de Córdoba, Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda y Finanzas GCBA) y Dirección Provincial de Estadística y Censos del Gobierno de la Provincia de San Luis.

### 5.6 Emisión Monetaria

Durante el año 2016, la tasa de crecimiento de la Base Monetaria siempre se ubicó por encima de porcentajes interanuales superiores al 25%, más cercanos al 30% en los últimos meses de dicho año, mientras que el M2 (efectivo en manos del público + cuentas a la vista) se situaba muy por debajo de esos porcentajes. Para enero de 2017, la base monetaria alcanza el máximo

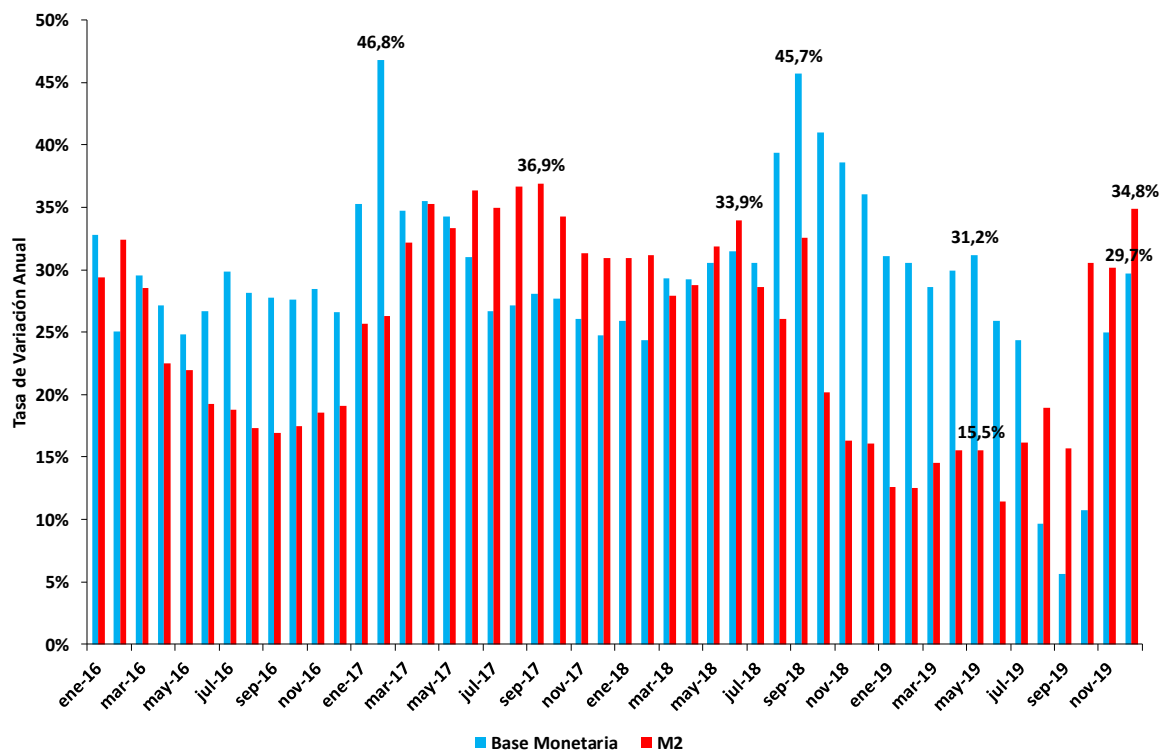
de la serie al presentar un crecimiento interanual de 46,8%. Después muestra un descenso importante en sus tasas de crecimiento interanuales sobre todo a partir del mes de mayo de 2017, tal que el agregado monetario M2 supera la variación relativa interanual de la base monetaria en ese mes. Este comportamiento se mantiene durante lo que resta de 2017 hasta febrero de 2018, momento a partir del cual la base monetaria muestra una tasa de crecimiento superior al M2 a excepción de los meses de mayo y junio de 2018.

Esta característica se debe principalmente a la política de esterilización llevada adelante por la autoridad monetaria signada en un primer momento por la emisión de LEBACS, para retirar liquidez del mercado monetario y luego por la sustitución de dicho instrumento por las LELIQ, donde únicamente podían participar en la compra de dicha letra los bancos.

Es decir, que 2018, se caracterizó por ser un año en el cual la inestabilidad del tipo de cambio dominaba la política monetaria llevada adelante por el BCRA, en el sentido que todo su arsenal tenía como único fin estabilizar el valor de la moneda, para evitar un alza mayor en el crecimiento de los precios. En septiembre de 2018 se alcanzó el segundo máximo de la serie al presentar en dicho mes una suba interanual de 45,7%.

En 2019, la tasa de crecimiento de la base monetaria se mantuvo en niveles menores a los del año anterior, aunque continuaba siendo alta, con una tendencia decreciente después del pico de septiembre de 2018 hasta septiembre de 2019, para comenzar a crecer en lo que resta de 2019, cerrando en diciembre de 2019 con un crecimiento interanual de 29,7%, mientras que el agregado monetario M2 presento una suba de 34,8%.

**Gráfico 6: Tasa de Variación Anual la Base Monetaria y el Agregado Monetario M2**



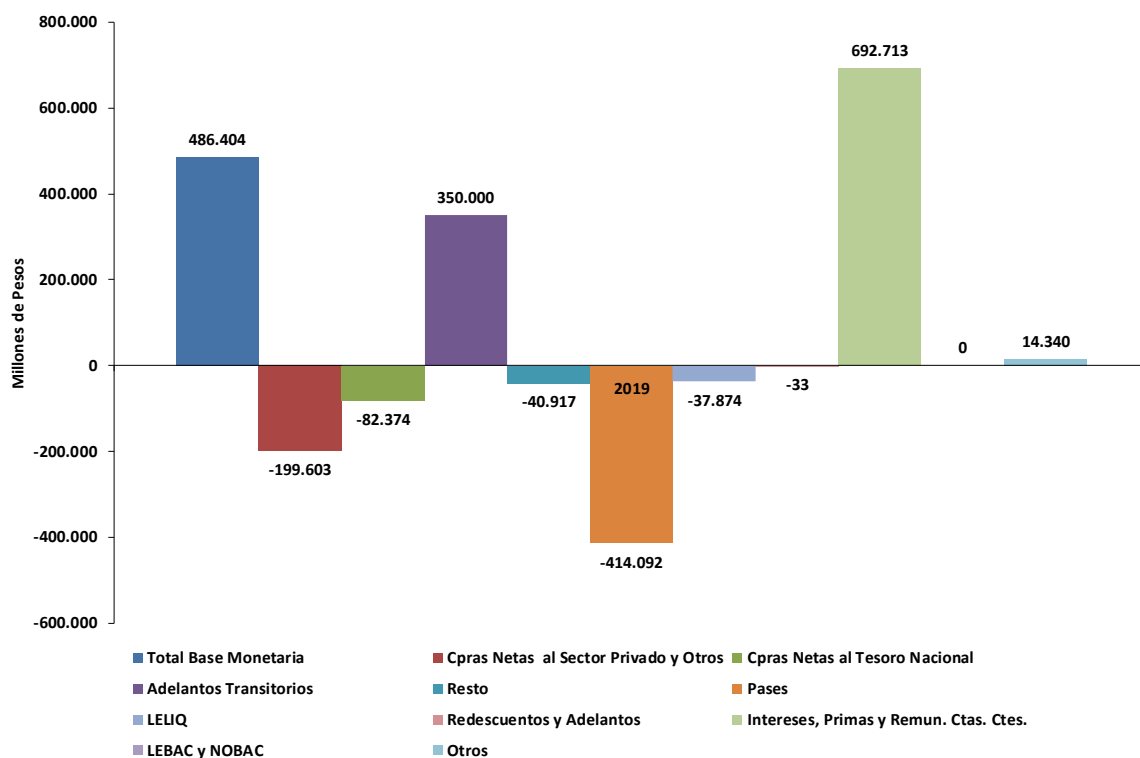
**Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Central de la República Argentina. (BCRA)**

### 5.7 Factores que explican el crecimiento de la Base Monetaria

El crecimiento de la Base Monetaria en 2019 fue de 486.404 millones de pesos. Esto se explica por la el pago de intereses, primas y remuneraciones de cuentas corrientes, por un monto de 692.713 millones de pesos, en menor medida también actuaron de manera expansiva los adelantos transitorios al gobierno nacional (350.000 millones de pesos). Por el lado de los factores contractivos, jugó un papel importante los pases al registrarse un monto de 414.092 millones de pesos, sumado a la compra neta de divisas del sector

privado y el sector público en menor magnitud, por valores de 199.603 y 82.374 millones de pesos, respectivamente.

**Gráfico 7: Factores que explican el crecimiento de la Base Monetaria**

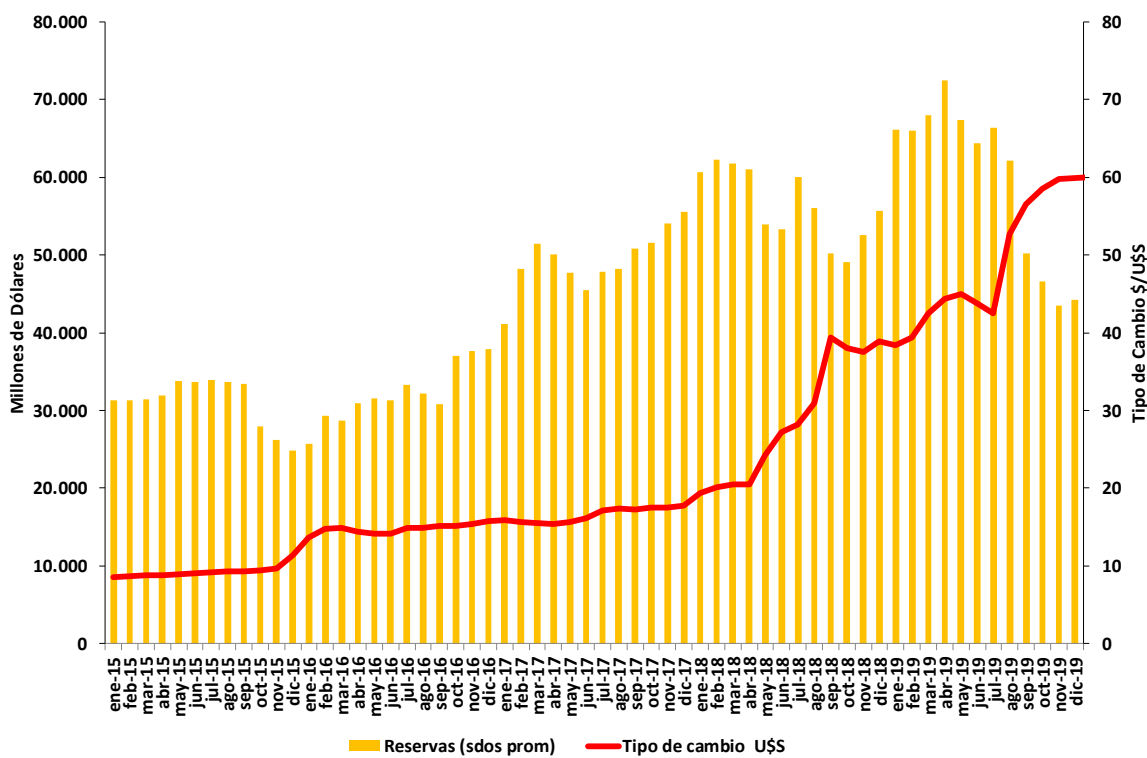


**Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Central de la República Argentina. (BCRA)**

### 5.8 Reservas Internacionales y Tipo de Cambio

Las Reservas Internacionales en diciembre de 2019, alcanzaron un valor de 44.246 millones de dólares, un 20,5% más bajas respecto a diciembre de 2018 (55.628 millones de dólares), pero un 78,2% mayor respecto a diciembre 2015. Esta importante caída en las reservas respecto a 2018 está directamente relacionado con la salida de capitales registrada durante todo 2019.

**Gráfico 8: Evolución del stock de Reservas Internacionales y el Tipo de Cambio Nominal**



**Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Central de la República Argentina. (BCRA)**

Sin embargo, el stock de reservas internacionales, sería aún mayor si las corridas cambiarias que tuvieron lugar por la salida de capitales en 2018, debido al atraso cambiario que se gestó principalmente durante 2017, amplificado por la entrada de capitales especulativos que tendió apreciar al peso argentino de manera artificial.

Tal es así que el tipo de cambio nominal, se devaluó en abril 2018 de 20,53 pesos por dólar a 24,22 en mayo 2018. La suba del tipo de cambio no se detuvo allí, sino que siguió fuertemente en los siguientes meses hasta alcanzar un pico de 39.39 pesos por dólar en septiembre 2018. Luego se estabilizó en torno a los 38 pesos por dólar, para volver a crecer de manera importante a partir de febrero 2019, registrando un máximo de 46,09 pesos por dólar en

mayo 2019. Esta caída del peso argentino respecto al dólar, se profundizó durante 2019, perdiendo un 54,2% de su valor.

### **5.9 Evolución de la Tasa de Interés de Plazo Fijo, Badlar, Lebac Y Leliq**

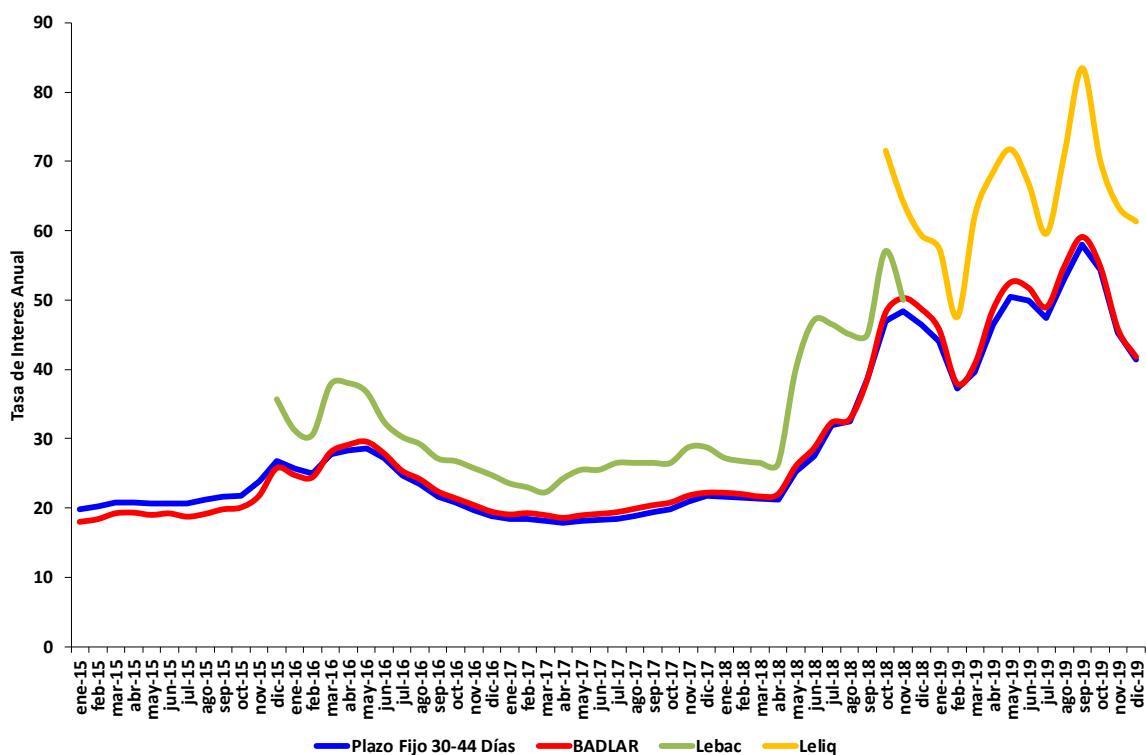
A partir de la asunción del gobierno del presidente Macri, en diciembre de 2015, el gobierno tuvo como primer objetivo bajar la inflación, para ello, el BCRA concentró sus esfuerzos en reducir la expansión de los agregados monetarios, Esta medida restrictiva se llevó adelante mediante la colocación de Lebacs en el mercado de deuda doméstico. En diciembre de 2015, la tasa de esta letra fue de 35,66%, mientras que en febrero estaba en el orden del 30%. Sin embargo, esta tasa comenzó a subir a medida que la tasa de inflación no decrecía según lo esperado por el BCRA.

Es por ello que implemento una importante suba en la tasa de interés a valores que se ubicaron en torno al 38% en los meses de marzo, abril y mayo. A partir de allí, comenzó con una gradual baja de tasas, a medida que la inflación se desaceleraba, hasta finalizar la tasa de Lebacs a 35 días el mes de diciembre en 24,75%. La tasa Badlar se movió al compás de la tasa de Lebacs. Luego de tocar un máximo de 31,75% en abril, fue descendiendo gradualmente para cerrar el 2016 en 19,88%.

En marzo de 2017, la tasa de Lebacs a 35 días, alcanzó un mínimo de 22,25%, comenzando una trayectoria ascendente durante todo 2017 registrando en diciembre de dicho año una tasa de 28,75%. Este ascenso estaba motorizado básicamente por el ingreso de capitales que se cambiaban por pesos que luego especulaban con el carry trade. Sin embargo, la reversión de capitales en 2018, sumado a la mala cosecha del agro atento fuertemente en la oferta de divisas por lo cual el gobierno se vio obligado a aceptar una devaluación de la moneda nacional más allá de que en un primer intento el BCRA subía la tasa a 47% en junio de 2018, hasta alcanzar un máximo de 57% en octubre de 2018.

En octubre, hace su debut otro instrumento de deuda, conocida como Leliq, siendo este instrumento el sustituto natural de las Lebac en el mercado, con la característica de que solo estaría disponible para los Bancos. De esta forma, se dejaba atrás las Lebac y se comenzaba a secar la plaza de dinero con la colocación de las Leliqs en otro intento de administrar la liquidez del mercado, evitando así que el exceso de pesos se corra al dólar, haciendo subir su cotización, acelerando así la tasa de inflación.

**Gráfico 9: Evolución de la Tasa de Interés de plazo fijo, Badlar, Lebac y Leliq**



**Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Central de la República Argentina. (BCRA)**

Después del pico de la tasa de interés de las Leliqs, el BCRA intentó reducir su tasa de interés de manera sostenida logrando que la misma descendiera en febrero de 2019 al 47,56%, pero esta reducción no pudo ser

sostenida, debido a la fragilidad del mercado cambiario que ante una nueva suba del tipo de cambio el BCRA debió suspender la baja de la tasa y aumentarla de manera considerable hasta alcanzar un valor de 71,78% en mayo de 2019. Sin embargo, el pico ocurre en septiembre de 2019 fijarse una tasa de política monetaria de 83,5%.

Las elevadas tasas de interés durante gran parte de 2018 y 2019, racionaron el crédito al sector privado, afectando negativamente los niveles de actividad y consumo de los distintos sectores de la economía real.

A partir del pico de septiembre de 2019, la tasa de política monetaria comienza a reducirse cerrando en diciembre 2019 a un valor de 61,4%.

## 5.10 Préstamos y Depósitos

En diciembre 2019, los depósitos totales del sistema bancario a nivel país eran de 4.463.006 millones de pesos en moneda doméstica y 1.244.034 en millones de pesos en moneda estadounidense, que en términos de dólares significaba 20.776 millones de dólares, de los cuales 18.363 son propiedad del sector privado. Estos guarismos nos indican que los depósitos totales del sistema crecieron 13,97% en términos anuales. De este modo, los depósitos totales en pesos aumentaron 20,27%, mientras que los depósitos en dólares registraron una suba de 0,38% medido en pesos y 36,47 medido en dólares, tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Indicadores	dic-18	dic-19	TV Anual
Depositos Totales	3.915.784	4.463.006	13,97%
Depositos Totales en moneda nacional	2.676.435	3.218.972	20,27%
Depositos Totales en dolares	1.239.349	1.244.034	0,38%
Depositos Totales Sector Público en moneda nacional	724.863	586.400	-19,10%
Depositos Totales Sector Público en dolares	160.333	144.486	-9,88%
Depositos Totales Sector Privado en moneda nacional	1.951.572	2.632.572	34,89%
Depositos Totales Sector Privado en dolares expresados en pesos	1.079.016	1.099.548	1,90%

**Fuente: Eelaboración propia en base a datos del Banco Central de la República Argentina. (BCRA)**

En cuanto a los depósitos en pesos, las categorías que mayor incremento registraron entre diciembre 2019 y diciembre 2018, fueron los depósitos en cuenta corriente y caja de ahorro, que aumentaron 46,95% y 21,67%, respectivamente. Este importante crecimiento se debe a que un año inflacionario y con mucha incertidumbre, el ahorrista y las empresas preferían mantener su dinero disponible y líquido. Después, en orden de importancia, le siguieron los depósitos plazos fijos no ajustables por CER/UVAs, que mostraron una suba de 8,55%, mientras que los plazos fijos ajustables por CER/UVAs presentaron una caída de 30,76%.

Periodo	Cuenta Corriente	Caja de Ahorros	Plazo Fijo no ajustable por CER/UVAs	Plazo Fijo ajustable por CER/UVAs	Otros	Total Depósitos
dic-18	603.946	570.750	1.373.130	36.921	91.687	2.676.435
dic-19	887.479	694.411	1.490.589	25.563	120.929	3.218.972
TV Anual	46,95%	21,67%	8,55%	-30,76%	31,89%	20,27%

**Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Central de la República Argentina. (BCRA)**

El stock total de préstamos al sector privado en pesos y dólares, en diciembre 2019 aumentó 15,11%, alcanzando los \$ 2.449.051 millones de pesos.

Los préstamos que más crecieron respecto a diciembre 2018 son los de tarjetas, adelantos y documentos. Éstos aumentaron 48,0%, 45,6% y 17,2%, respectivamente y agregadas dichas categorías, representan un 58,02% del total de préstamos en pesos al sector privado. Después, le siguieron los préstamos hipotecarios, que registraron una suba interanual de 2,0%. Respecto a los préstamos personales se observa una reducción interanual de 4,5%. La participación de los préstamos hipotecarios y personales sobre el total de préstamos al sector privado en pesos es de 4,37% y 22,2%, respectivamente.

Los préstamos prendarios, presentaron una disminución en términos anuales de 18,4%. Por último, los préstamos en dólares en relación a diciembre 2018 disminuyeron 31,2%.

Tipo	En Pesos				En Dolares			
	Monto	Var. Men	Var. Intera.	Participación	Monto	Var. Men	Var. Intera.	Participación
Adelantos	224.691	3,0%	45,6%	12,4%	256	-7,5%	-36,1%	2,4%
Documentos	292.479	7,2%	17,2%	16,2%	7.935	-8,0%	-36,3%	74,5%
Hipotecarios	214.812	0,4%	2,0%	11,9%	384	-1,5%	8,3%	3,6%
Prendarios	79.083	-3,0%	-18,4%	4,4%	488	-0,7%	17,0%	4,6%
Personales	401.943	-0,7%	-4,5%	22,2%	5	0,0%	-28,6%	0,0%
Tarjetas	533.628	4,8%	48,0%	29,5%	253	-0,3%	3,1%	2,4%
Otros	64.348	12,5%	34,8%	3,6%	1.335	-4,0%	-17,6%	12,5%
<b>Total</b>	<b>1.810.985</b>	<b>3,0%</b>	<b>17,6%</b>	<b>100,0%</b>	<b>10.656</b>	<b>-6,8%</b>	<b>-31,2%</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente: Eelaboración propia en base a datos del Banco Central de la República Argentina. (BCRA)**

## 5.11 Conclusión del Informe Macroeconómico

La performance de la economía argentina en los últimos años, se caracteriza por transitar escenarios de estanflación, por lo tanto el esfuerzo gubernamental estuvo dedicado plenamente a combatir la inflación y el déficit fiscal, con distintas recetas que no resultaron beneficiosas para el clima de negocios de las actividades productivas, afectando de manera considerable el ingreso disponible de las personas y de las empresas tanto para consumir como para invertir, generándose un escenario de negocios en la actividad bancaria que tiende a deteriorar la actividad principal de los Bancos que es la de canalizar los ahorros de los privados al consumo e inversión.

Esta situación de alta volatilidad, en variables tales como la tasa de inflación, tipo de cambio y tasa de interés elevó la incertidumbre de los agentes económico posponiendo decisiones de consumo e inversión de los privados, con lo cual la tasa de crecimiento de la economía se ralentizó, con consecuencias importantes sobre el desempleo y el bienestar de la población.

Esta realidad económica si bien afecta los niveles de demanda de los consumidores de servicios financieros, no implica que los consumidores hayan

disminuidos sus requisitos de preferencia a la hora de elegir el proveedor de servicios financieros, por lo tanto los Bancos tienen que seguir trabajando en brindar niveles servicios financieros que permitan satisfacer las necesidades de sus clientes, con altos estándares de calidad, ya que esta estrategia les va a permitir mantenerse vigentes como proveedores de servicios financieros en estos tiempos donde la amenaza de las fintech se constituyen en un factor de riesgo para le supervivencia de lo que se conoce como banca tradicional.

## **VI. BANCO SILVER 2020/2024**

Este capítulo nos va a permitir comprender cuál es la dirección que va seguir y el lugar que pretende alcanzar Banco Silver en el mercado bancario argentino, en los próximos años. Lograr este desafío, nos obliga a presentar y analizar de manera resumida el plan estratégico del banco, resaltando los aspectos claves y que tienen una relación directa con el sentido de esta investigación, es decir haciendo hincapié en todo aquello relacionado con el modelo de atención, sus perspectivas del cliente y cantidad y calidad del servicio que desean brindar.

### **6.1 Plan Estratégico del Banco Silver**

La planificación estratégica es el proceso que se sigue para dirigir y controlar el futuro de una institución. Bajo esta premisa, vamos a presentar en forma resumida los aspectos más relevantes del plan estratégico definido por la alta Dirección del Banco Silver, dado que dicho plan nos permite comprender cuales son los requisitos mínimos que debe reunir nuestro modelo de atención al cliente, si se pretende realizar un aporte positivo al esfuerzo de alcanzar los objetivos y metas de la institución financiera, además de que dicho plan nos marca el camino sobre el cual debemos trabajar para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

El enfoque estratégico que se asume busca responder tres interrogantes que son claves para la elaboración y desarrollo del plan; ¿Dónde estamos?, ¿A dónde vamos? y ¿Cómo llegamos? y para poder implementarlo de manera exitosa es necesario vincular a las diversas unidades de la organización hacia la estrategia, llegando hasta el nivel de cada colaborador, de forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, tomen decisiones, actúen y trabajen para lograr los Objetivos y Metas de la Organización.

Es decir, se busca conectar la estrategia de la organización con el trabajo diario de los colaboradores en todos los niveles debiendo contar con mecanismos para medir y controlar el desempeño.

Después, partiendo de la premisa de que “lo que no se mide, no se puede controlar y lo que no se puede controlar, no se gestiona” se diseña un Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión organizacional que posibilita realizar la medición y el control del desempeño, al traducir la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de desempeño, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión (Kaplan y Norton, 1992), alineando la estrategia de la organización con el trabajo diario de los colaboradores.

La resolución de la primera pregunta, nos permite determinar una situación base, al posibilitarnos establecer un diagnóstico sobre el entorno del sistema financiero, además de valorar las principales tendencias del mercado cambiario para los próximos años.

De esta manera, se desprende que el sistema financiero nacional se encuentra inmerso en una economía globalizada en permanente transformación, con múltiples actores compitiendo por alcanzar mejores posiciones, aplicando innovaciones operativas en sus procesos, incorporando tecnología de avanzada para fortalecer la comercialización y brindar un servicio de calidad, acorde a las crecientes expectativas de los clientes.

Como consecuencia de lo descrito en el párrafo precedente, la performance del Banco Silver estará condicionada por un contexto local e internacional que plantea ciertos desafíos para la actividad bancaria tradicional, entre los que podemos destacar:

- ✓ Un fuerte incremento de las regulaciones en el mercado financiero nacional e internacional (NIIF, BCRA, OCDE, FATCA, etc.).
- ✓ La aparición de nuevos competidores que están transformando las reglas del negocio bancario (PayPal, Google Wallet, Apple Wallet, Todo Pago, Mercado Libre, Naranja X etc.)
- ✓ Las demandas de profundizar la inclusión financiera.

- ✓ Los competidores y los cambios en el mercado que obligan a la innovación tecnológica constante.
- ✓ La necesidad de atraer nuevos clientes y retener los actuales (el 17% de los clientes gana más de \$ 50.000 y el 52 % gana menos de \$ 20.000).

Junto a estos desafíos, las principales tendencias que se observan en el mercado bancario son las siguientes:

- ✓ Brindar servicios transaccionales para individuos desde plataformas digitales como canal principal.
- ✓ Brindar servicios transaccionales integrales para Pymes en Gestión de Cobranzas, Comercio Exterior, Conciliaciones Bancarias.
- ✓ Transformar la sucursal tradicional en tiendas financieras segmentadas por tipo de clientes.
- ✓ Propiciar vistas unificadas de todos los productos de cada cliente incluyendo Seguros, Inversiones, ART, etc.
- ✓ Capilarizar la atención de sucursales bancarias a través de negocios de retail.
- ✓ Fortalecer la organización en Gobierno, Riesgos y Cumplimiento.
- ✓ Reducir estratégicamente los costos.
- ✓ Optimizar e integrar los procesos de negocio.

La respuesta al segundo interrogante, se encuentra en la definición acordada por la alta Dirección de la visión y misión de Banco Silver.

Visión: Ser un Banco de desarrollo regional líder, reconocido por su solidez, eficiencia y competitividad, por su excelencia operativa y calidad de atención, así como por su fuerte compromiso con el progreso del sector productivo de la región y la comunidad en general.

Misión: Proveer servicios y productos financieros de calidad, eficientes y competitivos, apoyando el progreso de las familias y empresas, impulsando de ésta manera a la región y propiciando el desarrollo de nuestros recursos humanos; logrando ser referentes de una gestión sustentable en nuestra comunidad de influencia.

Finalmente, la resolución al último interrogante, nos introduce en la ejecución del plan estratégico del Banco Silver, para lo cual define tres pilares y/o ejes apoyados sobre el concepto principal de Banco Digital y diez objetivos estratégicos que deben perseguirse y alcanzar en un periodo de tiempo determinado sustentable.

Estos pilares son:

- ✓ Enfoque en el cliente
- ✓ Sustentabilidad económica
- ✓ Desarrollo interno:
  - Capacitación y plan de carrera,
  - Mejora de procesos

## 6.2 Pilares y/o Ejes Estratégicos

### 6.2.1 Enfoque al Cliente

Es fundamental poner énfasis en el cliente, porque si bien está expresado en la visión (excelencia operativa y calidad de atención) y misión (servicios y productos financieros de calidad, eficientes y competitivos), es necesario volcar a la acción esta intención, **ya que del análisis FODA se desprende que actualmente tenemos un cliente insatisfecho, por sus tiempos de espera, por sus trámites complejos, por servicios que deben ser mejorados, por una post-venta que requiere ajustes.**

Por otra parte, esta verificado a nivel mundial que la búsqueda del cliente satisfecho es el objetivo de todo negocio, ya que permite la sustentabilidad del mismo. De esta forma si pasamos de la intención plasmada en la visión y misión a la acción de manera eficiente y efectiva, los clientes que tenemos no solo “no se irán”, sino que utilizarán al Banco como principal entidad financiera, además de atraer nuevos clientes, permitiendo aumentar el volumen de negocio.

Por lo tanto, dado que nuestro trabajo apunta a diseñar un nuevo modelo de atención presencial al cliente, en los siguientes apartados describiremos el modelo vigente de atención al cliente en el Banco Silver, mostrando los resultados del mismo, obtenidos mediante una encuesta que nos va a permitir tener un conocimiento más preciso de sus clientes.

### **6.2.2 Sustentabilidad Económica**

Este pilar también se desprende tanto de la visión (banco de desarrollo regional líder, reconocido por su solidez) como de la misión (gestión sustentable) y nos indica que es la intención de la alta dirección mantenerse sustentable, sin depender de ingresos extraordinarios de los accionistas, permitiendo capitalizarse de manera autónoma año a año, con el objeto de poder brindar más y mejores servicios, a la vez que avanza en su función social en la región.

### **6.2.3 Desarrollo Interno**

Este pilar involucra tres conceptos interrelacionados, indivisibles: Recursos Humanos, Tecnología y Procesos. Éstos tienen un valor trascendental en lo que respecta al éxito de lograr la implementación de un modelo de atención al cliente superador al actual, al proporcionar servicios y productos financieros de calidad, eficientes y competitivos.

De esta manera, se concibe que la institución, debe funcionar con procesos que ordenen las actividades de cada área de la entidad, además con una tecnología adecuada y moderna de acuerdo a las exigencias del mercado bancario. De lo contrario, con una obsoleta tecnología, los procesos y las personas generaran burocracia, siendo esto lo que no espera nuestro cliente.

### 6.3 Concepto Principal: Banco Digital

Banco Silver, entiende que estos tres pilares deben sostenerse desde la configuración de un BANCO DIGITAL, brindando todos los servicios disponibles a través de las plataformas digitales que el mercado ofrece, incluso siendo innovadores en la manera de ayudar a la región desde los servicios que un Banco puede ofrecer. Es decir que la experiencia del cliente debe estar soportada por este tipo de concepto digital, lo cual será posible con la digitalización de los procesos.

Pilares Estratégicos	Desde...	A través de...	... Hasta
ENFOQUE EN EL CLIENTE	Cliente Insatisfecho	Mejorar la atención Entender al cliente Respetar sus tiempos Incluir a los excluidos Digitalizar nuestros servicios	Cliente Satisfecho
SUSTENTABILIDAD	Empresa Rentable	Maximizar la rentabilidad Aumentar volumen de negocios Aumentar el valor del cliente Ajustar riesgos Eficientizar costos	Empresa se mantiene rentable dentro del contexto país
DESARROLLO INTERNO	Esfuerzos individuales por áreas	Profesionalizar los RRHH Mejorar procesos Mejorar la tecnología Eficientizar las comunicaciones	Esfuerzo coordinado, eficaz y eficiente

### 6.4 Objetivos Estratégicos

Nuestra investigación y la propuesta de un Modelo de Atención a los Clientes superior al vigente está relacionado directamente con dos objetivos estratégicos definidos por la alta Dirección y son aquellos que se encuentran resaltados en la siguiente tabla: **Mejorar la experiencia del Cliente y Nuevo Modelo de Atención a los Clientes.**

En este primer objetivo, se pretende mejorar las percepciones conscientes y subconscientes de los clientes y usuarios de Banco Silver, en relación a las distintas interacciones que ocurren entre el banco y su personal

al momento de brindar un servicio al cliente. Para alcanzar este nivel de conocimiento de los clientes de Banco Silver, resulta fundamental relevar información en todos los puntos de contacto de los clientes con el Banco. Lograr este objetivo implica fortalecer la marca, mantener los clientes actuales y captar nuevos prospectos, potenciar la lealtad, además de disminuir los costos de rotación de clientes. De este modo es un factor clave para mejorar la competitividad del Banco, en un mercado bancario híper competitivo y conectado.

OBJETIVO ESTRATEGICO	DESCRIPCIÓN
Maximizar la rentabilidad	Mantener y mejorar los resultados del Banco, aumentando el capital y promoviendo un crecimiento sostenido
Aumentar el volumen de negocios	Aumentar el volumen de depósitos, colocaciones y otros métodos de fondeos, en forma proactiva por segmentos
<b>Mejorar la experiencia del cliente</b>	<b>Mejorar la calidad de atención de nuestros clientes tanto en las sucursales como en todos los canales automáticos y digitales, provocando que el cliente nos elija como principal banco</b>
Aumentar el valor del cliente	Incrementar la cantidad de productos por cliente, aumentando de esta forma su rentabilidad
Aumentar uso de canales automáticos	Desarrollar una completa gama de productos y servicios por canales automatizados y promover fuertemente su utilización, brindándole al cliente la posibilidad de transaccionar a toda hora todos los días y bajando los gastos de estructura del Banco
<b>Nuevo modelo de atención a clientes</b>	<b>Optimizar el modelo de atención disminuyendo el tiempo de espera en sucursales, brindando la misma atención y servicios por todos los canales y proveyendo servicios acorde a lo que cada cliente necesita</b>
Reingeniería de procesos	Optimizar los procesos en función al modelo de atención definido, automatizando particularmente los procesos de Back Office y mejorando los tiempos y controles de los más críticos
Tecnología acorde al modelo de atención	Actualizar tecnológicamente los sistemas del banco bajo una arquitectura de servicios, promoviendo la incorporación de herramientas y sistemas de última generación para dotar a los clientes, las sucursales, los canales automáticos y las áreas centrales de procesos automatizados y controlados
Mejorar la comunicación Interna	Asegurar la comunicación interna en todos los sentidos, compartiendo con toda la organización la visión estratégica, los proyectos a desarrollar e implementados, los resultados obtenidos y cualquier otra información que corresponda
Responsabilidad Social Empresaria (RSE)	Promover las acciones de RSE por grupos de interés como una forma de contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte del Banco

En el segundo objetivo, la implementación de un Nuevo Modelo de Atención a los Clientes en los canales presenciales, significa dotar al Banco de un sistema homogéneo de procesos que se llevan adelante en los distintos sectores de la sucursal. Aprovechar cada contacto presencial con el cliente para satisfacerlo plenamente.

## **VII. MODELO DE ATENCIÓN VIGENTE EN BANCO SILVER**

En este apartado se realizará un análisis exhaustivo del modelo de atención al cliente vigente en Banco Silver, mostrando su evolución conceptual en el tiempo, además de presentar los canales de comunicación que tiene el banco para con sus clientes en el marco de las normativas vigentes. Por último, dejaremos planteada una hipótesis, que contrastaremos luego con los resultados presentados en el siguiente capítulo.

### **7.1 Evolución y Descripción del Modelo de Atención Presencial Actual**

El modelo de atención a los clientes del banco, siempre fue un tema importante para la alta Dirección de la institución. Tal es así, que en su evolución se puede rastrear que en 2006 se da inicio a un proyecto que tenía como meta efficientizar y sistematizar los procesos de las sucursales, estandarizando e implementando un modelo de atención de los clientes. Bajo este escenario quedaron definidos aspectos básicos a la actividad bancaria, además de clasificar a las sucursales en tres tipos. Los conceptos más sobresalientes fueron:

- ✓ Se definió y diferenció al Cliente y al Usuario; de modo tal que Cliente es la persona (humana o jurídica) titular de un producto del Banco, mientras que Usuario es la persona que asiste al Banco a transaccionar (pago de impuestos y servicios, cobro de cheque, etc.) y no es titular de un producto.
- ✓ Los clientes pueden transaccionar en todas las Unidades de Servicio.
- ✓ Los usuarios son atendidos por medios electrónicos y presencialmente en aquellas unidades de servicio habilitadas y en los centros de atención del Banco.

- ✓ De un esquema de atención monoproducto, se pasó a puestos comerciales (Ejecutivo de Atención al Cliente, Oficial de Banca Individuo y Asistente de Servicio al Cliente) multiproductos.
- ✓ Se categorizaron a las sucursales en tres tipos, según las operaciones comerciales que pueden realizar:
  - Comercial Intensiva
  - Atención Integral
  - Especialista en MyPEs e Individuos.

Con esta clasificación de las sucursales del Banco, quedan limitadas las operaciones que se podían realizar en cada tipo de sucursal, las cuales se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Servicios	Comercial Intensiva	De Atención Integral	Especialista en MyPEs e Individuos
<b>Venta / Gestion de paquetes</b>			
Individuos	Si	Si	Si
MyPEs	Si	Si	Si
PyMEs	Si	Si	No
Empresa	Si	No	No
<b>Transacciones</b>	Si	Si	Si
<b>Cobro de recaudaciones</b>			
A clientes	Si	Si	Si
A usuarios	No	Si	Si

Bajo este esquema de atención a los clientes y usuarios del Banco, la sucursal Comercial Intensiva, tendría que derivar la cobranza de recaudaciones de usuarios a los centros de atención del Banco y a medios electrónicos. También se estableció que dentro de la sucursal coexistirían un área comercial y otra operativa compuesta por las áreas de Cajas, Servicio al Cliente y Back Office. Para cada una de esas áreas se definieron los siguientes puestos funcionales:

Área Comercial	Área Operativa
Gerente	Supervisor de Sucursal
Oficial de Negocios Banca Empresas	Supervisor Operativo
Oficial de Negocios PyMe	Oficial Operativo
Oficial de Banca Individuos	Asistente de Servicio al Cliente
Asistente de Recepción	Asistente Operativo
Ejecutivo de Atención al Cliente	Tesorero
Coordinador de Clientes	Cajero
Facilitador Comercial	
Asistente de Recepción de CAB	

Con estos cambios se buscaba mejorar la atención de los clientes y usuarios del Banco. Además, la separación la sucursal en dos áreas, permitiría brindar un servicio diferente según las distintas necesidades por las que acudían los clientes y usuarios al Banco. Todo estos cambios tenían como objetivo brindar una mejor atención, tal que al homogenizar los procesos administrativos se pensaba que se reducirían los tiempos de espera de los clientes y usuarios además de satisfacer las necesidades y resolver problemas de ambos de manera eficiente y efectiva consolidando así la relación de los clientes con la marca Silver, y lograr la consideración de los usuarios (clientes potenciales) al brindarles un servicio de alta calidad tal que ellos pudieran comparar con la competencia al hacer uso de sus respectivos servicios.

La alta competencia en el sector bancario, sumado a los avances tecnológicos que se aceleraban y penetraban en la población a un ritmo vertiginoso, llevó a la alta Dirección en 2012, a rever este modelo de atención a los clientes y usuarios. Del análisis realizado, se entendió que era necesario realizar un nuevo proyecto. Este nuevo proyecto debía replantear el modelo de atención a los clientes y usuarios, para fortalecer la posición del Banco Silver en el sector bancario. Este nuevo modelo de atención haría foco en la incorporación de los avances tecnológicos del momento en cuanto al aprovechamiento de la digitalización de las principales transacciones bancarias. Es decir, se mutaba a un modelo de sucursal acorde a las exigencias tecnológicas que demandaban los clientes y usuarios,

transformándolas en sucursales 2.0, digitalizando las principales operaciones bancarias que ofrecía el Banco, agilizando la gestión comercial y reduciendo de tiempos de trabajo en dicha área.

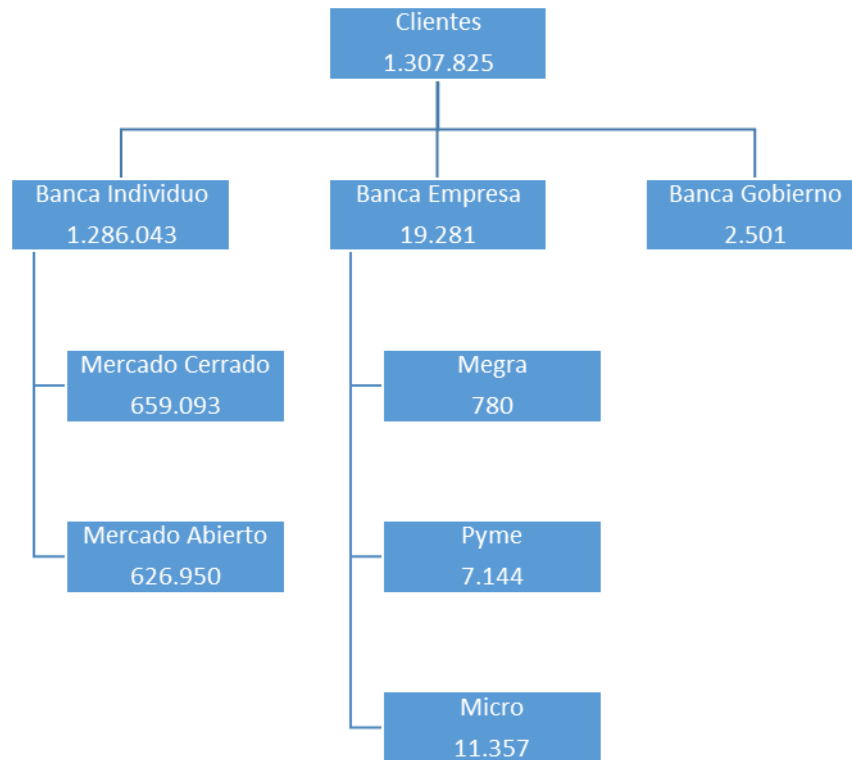
Este cambio implicó la revisión de muchos procesos internos, los cuales se pueden agrupar en cuatro categorías de intervención, con sus respectivas tareas. A continuación, podemos observar las intervenciones:

- ✓ Reasignación de tareas para liberar el Área Comercial:
  - Incorporación/modificación de firmantes a cuentas abiertas.
  - Nuevos canales para que el cliente pueda generar alta de Tarjeta de Crédito (Call Center y Servicio al Cliente).
  - Caída de cuotas de Tarjeta de Crédito.
  - Disminuir tiempos de atención/utilización de solicitud remota.
- ✓ Reorganización de tareas del Área Comercial:
  - Centralización de aperturas de cuentas de cuota alimentaria en localidades con más de una Sucursal.
  - Se mejoró la información de gestión (por productos y segmentos).
  - Se revisó el proceso y pedidos de prevención de lavado de dinero.
  - Descentralización de carga de acuerdos comerciales en segmento PyME.
  - Se estandarizaron las minutas por productos de préstamo comerciales evitando intervención de la Gerencia de Legales en cada instrumentación.
  - Se revisaron los formularios que intervienen en instrumentación de operaciones.
  - Se revisaron los procesos de modificación/baja de paquetes.
- ✓ Minimizar concurrencia de público por temas de bajo valor agregado:
  - Centralización de bajas de cuentas de Fondo de Cese Laboral.
  - Gestión de reclamos de Tarjetas de Crédito.
- ✓ Disminuir afluencia de público en Cajas:
  - Aumentar acciones de derivación.

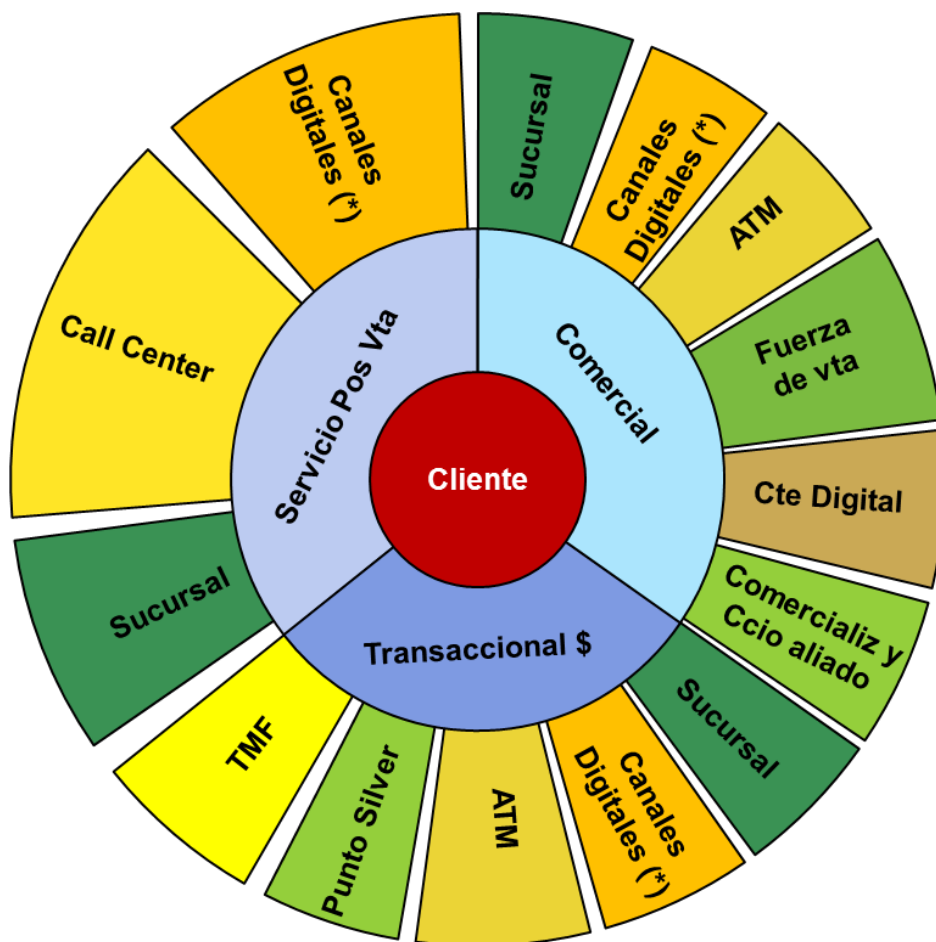
La última reforma con impacto en cuanto al modelo de atención a los clientes y usuarios ocurre en 2016, nuevamente a solicitud de la alta Dirección, al conceptualizar un nuevo formato de sucursal denominado Big Silver, el cual tiene como ejes centrales:

- ✓ Incrementar el volumen de negocios.
- ✓ Minimizar el número de transacciones presenciales.
- ✓ Incorporar un sistema de Atención de Clientes Personalizado generando relaciones comerciales sustentables.
- ✓ Derivación de transacciones específicas hacia los centros de atención disponibles en el Banco y otros canales.
- ✓ Remodelación edilicia: layout actualizado, acorde al modelo.
- ✓ Inserción del Banco en la comunidad.

Estos sucesivos cambios con diferentes impactos en la cartera de clientes y en los niveles de satisfacción de los clientes y usuarios del Banco, dado que la experiencia del cliente se vio afectada de sobremanera debido a que en menos de una década el Banco Silver implemento tres reformas en su modelo de sucursal y por ende en su modelo de atención a los clientes, determino que la distribución de los clientes presente la siguiente composición:



Estas constantes intervenciones, en el formato de sucursal y en el modelo de atención a los clientes, generaron un mapa en los que respecta a los canales que usan los clientes del Banco Silver para satisfacer sus necesidades, que se presenta en el siguiente gráfico.



(\*) Incluye, Web, Home Banking, Mobile Silver, y Redes Sociales.

### Transacciones totales por Canal (€/transaccional) Oct.- Dic. 2018

Canales de Atención	Oct- Dic 2018					
	Tesorería	Altas y Gestiones Comerciales	Back Office	Consultas	Reclamos	Total
Sucursal y Centor de Atencion del Banco	1.256.789	115.273	217.112	389.631	118	1.978.923
Comercios	3.115.896	511				3.116.407
Telefonico	156			95.465	23.452	119.073
Terminales Automaticas	7.865.843	23.587		2.836.832		10.726.262
Internet	749.813	15.462		2.987.290	5.715	3.758.280
Celular	211.854	4.125		3.764.005		3.979.984
Procesos Centralizados	2.978.421	68.460		129.751	175	3.176.807
<b>Total</b>	<b>16.178.772</b>	<b>227.418</b>	<b>217.112</b>	<b>10.202.974</b>	<b>29.460</b>	<b>26.855.736</b>

## 7.2 Estructura de los Canales de Contacto con el Cliente

Actualmente Banco Silver cuenta con una importante disponibilidad de canales de contacto, por el medio del cual los clientes y usuarios de los servicios bancarios que brinda el banco a la comunidad, puede expresar sus demandas para satisfacer sus necesidades. Estas alternativas de contacto las clasificamos en cinco canales.

- 1) Unidades de Servicio Bancarias (USB), las mismas conforman una red de 217 sucursales y que se categoriza comercialmente de la siguiente forma

Tipología de Unidades de Servicio	Cantidades
Comercial Intensiva	33
Atención Integral	76
Especialistas en MyPEs e Individuos	51
Centros de Atención Bancaria (CAB)	57
<b>Total</b>	<b>217</b>

- 2) Terminales Automáticas, las mismas son

Terminales	Cantidad
ATM FULL	278
ATM CASH	186
ATM INTELIGENTE	82
ATM ISLA	166
TOTEM ANSES	25
<b>Total</b>	<b>737</b>

- 3) Puntos Banco Silver (PBS), actualmente cuenta con 83 puntos en toda la región de influencia de la entidad.
- 4) Call Center, se trata de un canal telefónico que Banco Silver pone a disposición de los clientes y usuarios, el mismo cuenta con 156 puestos de atención y 323 recursos humanos. El call se encuentra

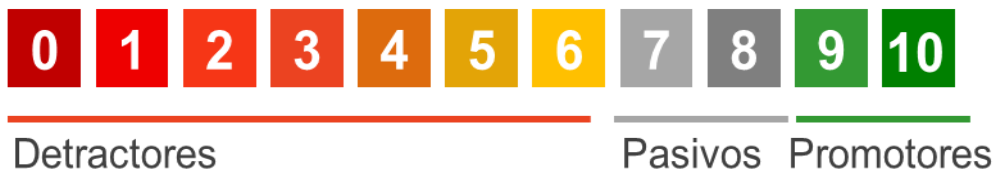
segmentado en tres áreas: Atención al Cliente, Comercial y Gestión de Mora.

- 5) Internet, en este canal de contacto, los clientes y usuarios de los servicios de Banco Silver cuentan con una amplia gama de modalidades de acceso a la web para interactuar con el Banco, tales como Home Banking, Mobile Silver, Pagina Institucional, Redes Sociales, Interbanking y Botón de Pagos.

### 7.3 NPS Banco Silver vs el Sistema Financiero

El NPS (Net Promoter Score) mide la tasa de recomendación/recompra y tiene como objetivo evaluar la fidelidad de un cliente en cada interacción. Permite comparar el nivel de servicios en relación al resto de los competidores del mercado.

Se mide:



$$\text{NPS} = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$$

En la actualidad Banco Silver tiene un NPS de 30 puntos y se encuentra en la media del sistema financiero, la entidad mejor posicionada tiene un indicador de 55 puntos y la peor posicionada mide 18 puntos.

## 7.4 Aspectos Normativos

Los aspectos normativos que regulan la actividad bancaria en la República Argentina, cuyo contralor principal es el Banco Central de la República Argentina (BCRA), juegan un papel importante dado que las definiciones de sucursal son estrictas en cuanto a la variedad de servicios que se pueden ofrecer desde una sucursal ya sea que cuente con sucursales móviles, y/o dependencias automatizadas y/o puntos permanentes de promoción.

El BCRA en la Comunicación "A" 6271 de julio de 2017, establece que las oficinas de atención transitoria, dependencias especiales de atención -agencias-, dependencias destinadas a determinadas actividades y dependencias en empresas y/o cooperativas que tengan habilitadas las entidades financieras a la fecha de divulgación de dicha resolución pasarán a denominarse sucursales.

En la misma norma se aclara que las dependencias destinadas exclusivamente a desarrollar las actividades de pagos de haberes y beneficios previsionales, recaudación de servicios públicos, impuestos y tasas, o se ubiquen en empresas de clientes, agencias y oficinas transitorias en tanto no amplíen las operatorias declaradas se llamarán sucursales y no necesitan realizar trámite alguno. En cambio, aquellas unidades de servicio a las que se les amplíen las operatorias tendrán que cumplimentar las normas sobre medidas de seguridad en entidades financieras. Se denominan sucursales a aquellas unidades de servicios que pueden realizar todas las operatorias bancarias. Además, podrán depender de las sucursales 3 tipos de unidades:



**Sucursal Móvil:** Esta dependencia puede realizar todas las actividades siempre que las mismas se informen a través del régimen informativo “Unidades de Servicios de las Entidades Financieras” conjuntamente con la sucursal de la cual depende operativamente. La atención no podrá superar diez (10) días en el mes o, de instalarse por temporada turística, los ciento veinte (120) días corridos.

**Dependencia Automatizada:** Podrán efectuarse todas aquellas operaciones que puedan ser cursadas por intermedio de cajeros automáticos (ATMs) –excepto los de carga frontal–, terminales de autoservicio o de auto consulta, de ser necesario con la asistencia de personal de la entidad. Además, se podrá brindar asesoramiento, entrega y recepción de solicitudes de los distintos servicios y operaciones que ofrecen (préstamos, cuentas corrientes, cajas de ahorro, tarjetas de débito y/o crédito, medios de autoservicio, banca telefónica, etc.). A estos efectos el personal de la entidad que preste estos servicios deberá verificar la documentación y enviarla a la sucursal centralizadora para que ésta inicie las gestiones de altas que correspondan.

**Puestos Permanentes de Promoción:** están destinadas a brindar asesoramiento y a entregar y recibir solicitudes de los distintos servicios y operaciones que se ofrezcan (préstamos, cuentas corrientes, cajas de ahorros, tarjetas de débito y/o crédito, medios de autoservicio, banca telefónica, etc.).

Ya descrito el modelo vigente de atención al cliente a partir de su evolución en el tiempo desde 2006 y sus reformas en 2012 y 2016, hasta la actualidad, junto al desarrollo e incorporación de conceptos y definiciones, tales como la diferenciación entre cliente y usuario, categorización de sucursales, pasando de un esquema de atención monoproducto a uno multiproductos, además de presentar la oferta de canales de contacto con el cliente, en el próximo capítulo exploraremos la opinión de los clientes y usuarios del Banco Silver sobre los niveles de satisfacción en la prestación de los servicios en el canal presencial.

## **VIII. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE**

Conocer al cliente es fundamental para que un negocio sea exitoso, tal como se dejó planteado con los conceptos revisados en el marco teórico. Ahora alcanzar un nivel adecuado de conocimiento sobre el cliente exige relevar información sobre el mismo, si es posible en cada contacto que tiene con el Banco.

El relevamiento de la información sobre los clientes y usuarios que demandan servicio del Banco, se realizó en sus sucursales mediante la aplicación de una encuesta de tipo coincidental, para una muestra de 200 casos. Este instrumento constaba de 13 preguntas y las mismas pretendían recoger información que nos permitiera medir los niveles de satisfacción de los clientes y usuarios del Banco. Después se procedió a ordenar y tabular dicha información para obtener los valores que se analizan en pos de conocer el impacto del actual modelo de atención a clientes y usuarios del Banco.

A continuación, se presentan y comentan los resultados del relevamiento realizado para conocer mejor al cliente que concurre a los canales presenciales a satisfacer sus necesidades en Banco Silver a partir de la oferta de servicios que tiene disponible la entidad.

### **8.1 Evaluación General del Nivel de Satisfacción de los Clientes del Banco**

#### **8.1.1 ¿Es Usted Cliente de Algún Otro Banco?**

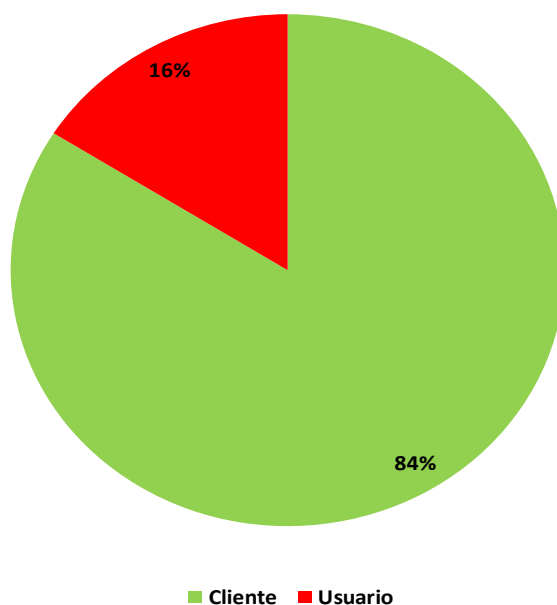
Al analizar los consumidores que demandan nuestros servicios bancarios, en primer lugar, distinguimos entre aquellos quienes son clientes y solamente usuarios. Previamente definimos usuario como aquellos

consumidores que sin tener contratados algún producto en particular de nuestro Banco, utilizan nuestros servicios ya sea mediante el pago de algún tributo o bien mediante el cobro de algún valor. Mientras que clientes se define como aquellos consumidores que tiene contratado algún producto bancario que ofrece la entidad.

Entonces a partir del análisis de una muestra aleatoria de los consumidores que concurren a nuestra institución, estimamos que un 84% de los consumidores son clientes del banco y un 16% son usuarios,

De esta manera a partir de los resultados obtenidos del análisis estadístico, es posible diferenciar el mercado y diseñar no solo una estrategia de ventas, sino una de fidelización de aquellos que ya son clientes del Banco, como así también desarrollar un programa de captación de nuevos clientes provenientes del universo usuarios.

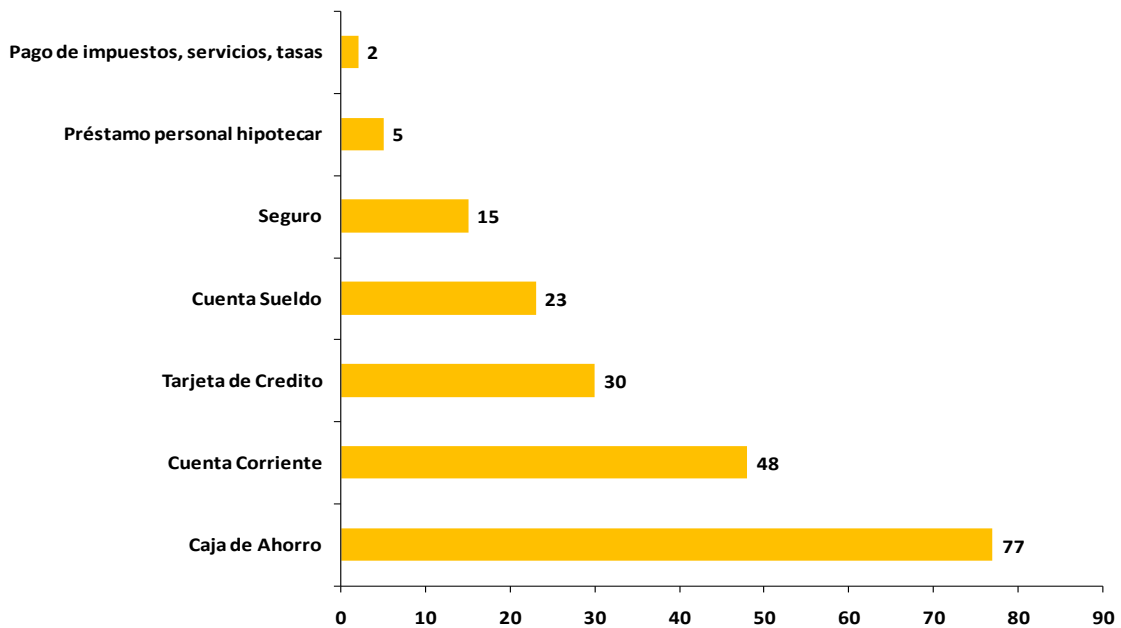
**Gráfico 10: Clasificación de los consumidores entre clientes y usuarios**



### 8.1.2 ¿Cuáles de los siguientes servicios utiliza del Banco?

Cuando le consultamos a los clientes del banco que servicios utiliza, estamos conociendo que productos bancarios demandan, de esta manera podemos ajustar nuestra oferta de modo tal que se pueda impactar de manera positiva sobre la percepción que tienen los mismos, sobre la cantidad y calidad de los distintos productos y servicios que brinda la institución para satisfacer los requerimientos demandados por nuestra cartera de clientes. En el siguiente gráfico se puede apreciar los productos que utilizan los clientes entrevistados, tal es así que 77 de los clientes utiliza la caja de ahorros, 48 la cuenta corriente, mientras que un 30 posee una tarjeta de crédito.

**Gráfico 11: Servicios utilizados**



### **8.1.3 ¿Con qué frecuencia usted viene a esta Sucursal?**

Otro dato interesante de conocer, a la hora de planificar el trabajo, en cuanto a la utilización de los recursos disponibles tales como personal y tecnológico, de manera eficiente y eficaz, consiste en medir con qué frecuencia visitan nuestros clientes una sucursal de nuestro Banco.

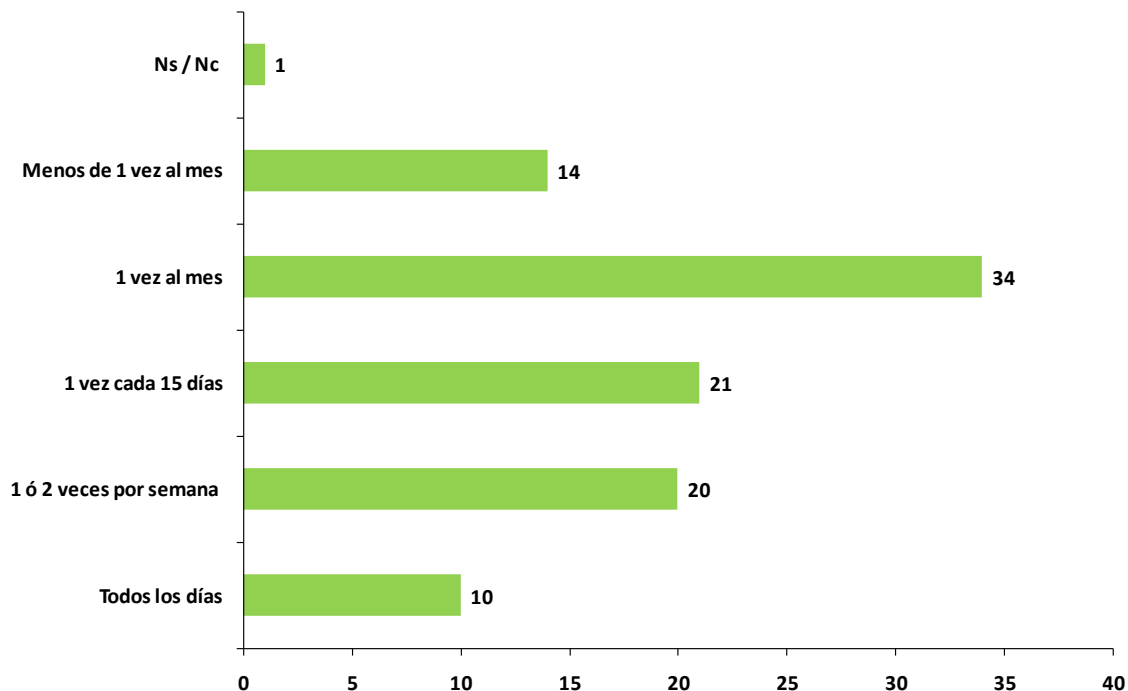
Los resultados de esta interrogante, se pueden observar en el siguiente gráfico, donde sale a la luz que un 48% de los clientes del Banco concurren entre menos de una vez al mes (14%) y una vez al mes (34%), a esta franja de clientes podemos llamarlo de baja concurrencia al establecimiento, mientras que el segmento de alta concurrencia representa un 30% de manera acumulada, al agregar el porcentaje de aquellos clientes que visitan el Banco diariamente (10%) y los que viene entre 1 y 2 veces por semana (20%).

Por último, tenemos una franja de clientes, estimada en un 21% que concurren una vez cada 15 días.

Estas estimaciones nos plantean un gran desafío en cuanto al objetivo de alcanzar niveles óptimos de satisfacción para nuestros clientes, en el sentido de que aproximadamente un 55% va a concurrir al Banco como mínimo una vez al mes y un máximo dos veces al mes.

Entonces nuestra estrategia de atención al cliente tiene que ser diseñada de manera que permita a estos clientes que, en su mínimo paso por el Banco, logren percibir en todos sus sentidos la eficiencia y eficacia con la que trabaja el personal, además de otros aspectos que hacen a la expectativa que tiene nuestro cliente a la hora de satisfacer sus requerimiento de demanda por nuestro servicios bancarios.

**Gráfico 12: Frecuencia de visitas al banco**



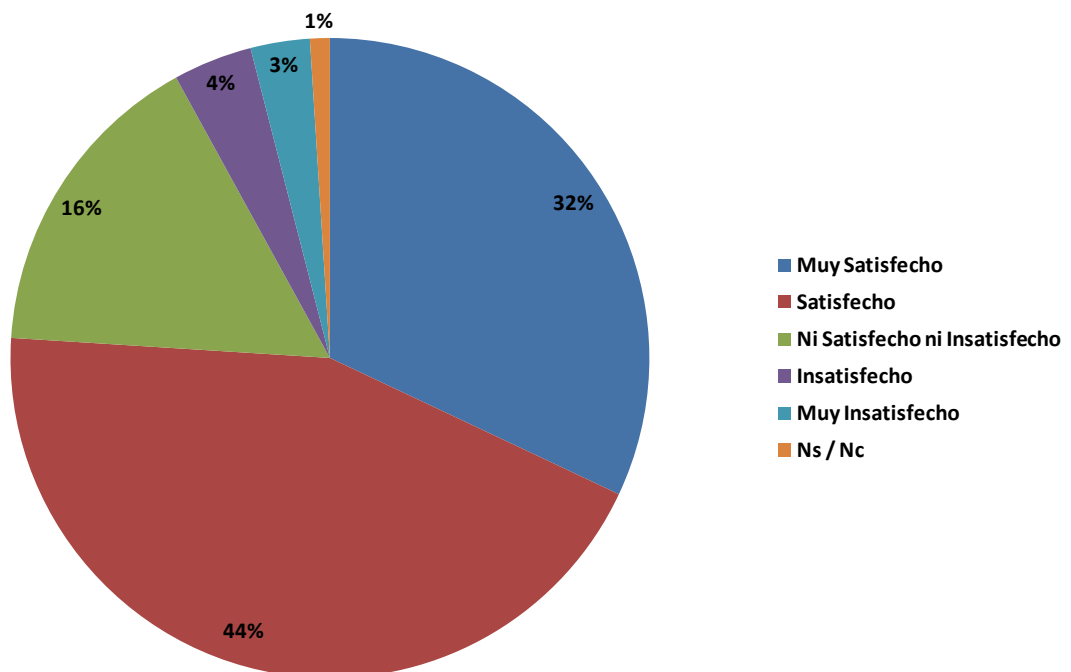
## **8.2 Nivel de Satisfacción General con el Banco**

### **8.2.1 Quisiera Conocer su Grado de Satisfacción, en Términos Generales, con el Servicio que le Brinda el Banco. Por Favor Utilice Una Escala de 1 a 10 Donde 1 es Nada Satisfecho y 10 Muy Satisfecho**

En este apartado recolectamos información sobre que piensan nuestros clientes sobre su nivel de satisfacción respecto al servicio que le brinda el Banco, obteniéndose como resultado que un 44% está satisfecho, mientras que un 32% se encuentra muy satisfecho, si bien no deja de ser buenos valores, resulta fundamental no perder de vista que un 16% se encuentra indiferente y un 7% de nuestros clientes se encuentra insatisfecho (4%) y muy insatisfecho (3%), porque afecta el nivel de rentabilidad del Banco además del deterioro potencial de la marca, que se deriva de una publicidad negativa en los distintos ámbitos donde interactúan nuestros clientes insatisfechos.

También hay que realizar un análisis profundo de cuáles son las razones de estos valores para poder diseñar una mejor estrategia para satisfacer a nuestros clientes obteniendo así una mayor fidelidad por nuestros productos además de mejorar la percepción de asociar su actividad bancaria, económica y financiera con nuestra marca de banca.

**Gráfico 13: Nivel de satisfacción general respecto a los servicios que brinda el banco**



### 8.3 Nivel de Satisfacción con el Banco, Según Segmento de Mercado

Otro análisis que realizamos, consiste en segmentar el nivel de satisfacción general respecto al nivel de servicios que brinda el Banco, desde una dimensión regional diferenciando, entre las sucursales en la ciudad Capital

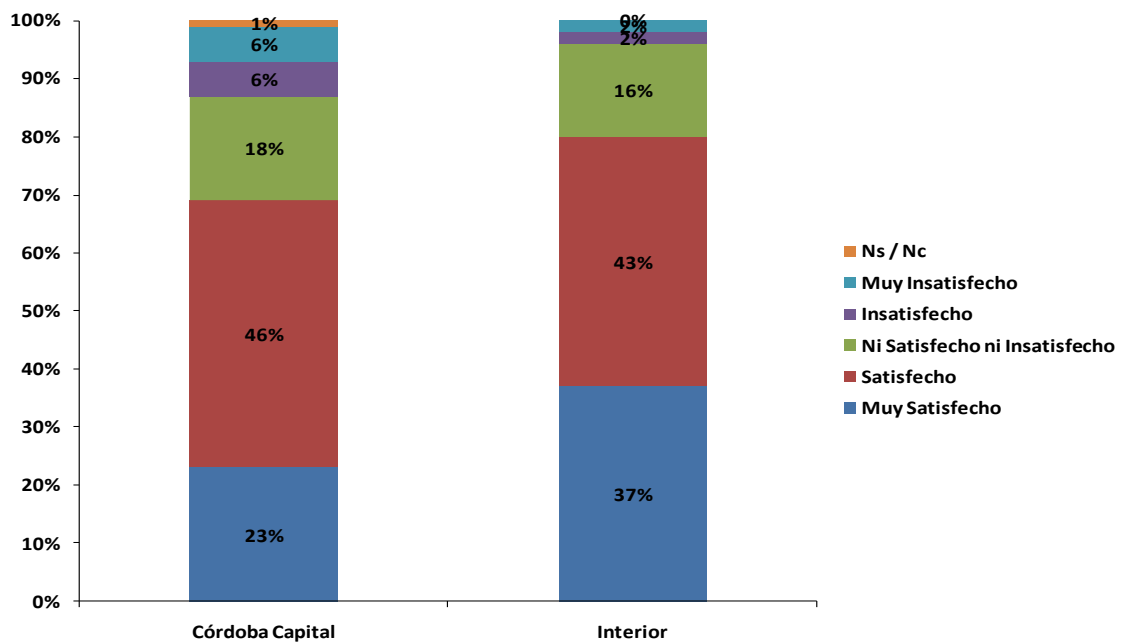
y aquellas que se encuentran enclavadas en localidades del interior de la provincia y luego al diferenciar esta variable por tipo de cliente.

### 8.3.1 Córdoba Capital e Interior

Esta diferenciación nos permite conocer los niveles de satisfacción general en relación a los servicios que brinda el Banco, de modo tal que para Capital se observa que la suma de muy satisfecho y satisfecho es sensiblemente menor que en el Interior, lo cual surge de confrontar el porcentaje de 69% registrado en Capital respecto a un 80% medido en el interior.

En cuanto a los niveles de insatisfacción, la agregación de los porcentajes de la respuesta insatisfecho y muy insatisfecho, nos muestran que en Capital (12%) es mayor que en el Interior (2%). E decir que en Capital tenemos un mayor nivel de disconformidad que en el Interior.

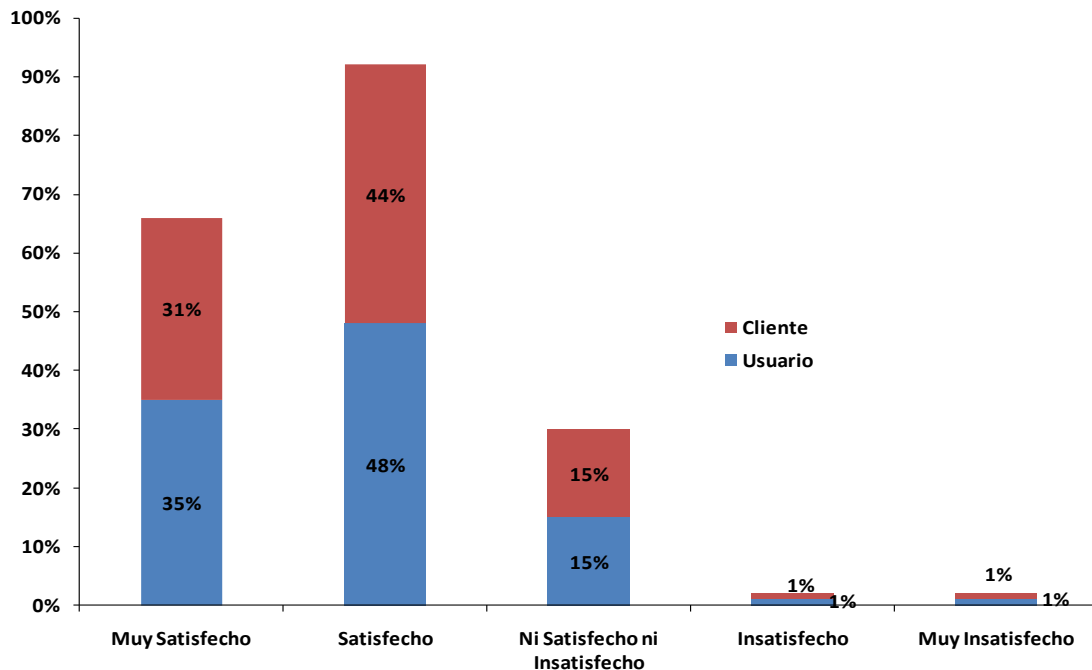
**Gráfico 14: Nivel de satisfacción general por jurisdicción**



## 8.4 Tipo de Cliente: Cliente y Usuario

Los resultados de medir el nivel de satisfacción general por tipo de cliente, nos permite concluir que los usuarios del Banco manifiestan mayores niveles de satisfacción respecto a los clientes del Banco, mientras que se encuentran igualmente de insatisfecho y muy insatisfecho tanto usuarios como clientes de la institución.

**Gráfico 15: Nivel de satisfacción general entre clientes y usuarios**



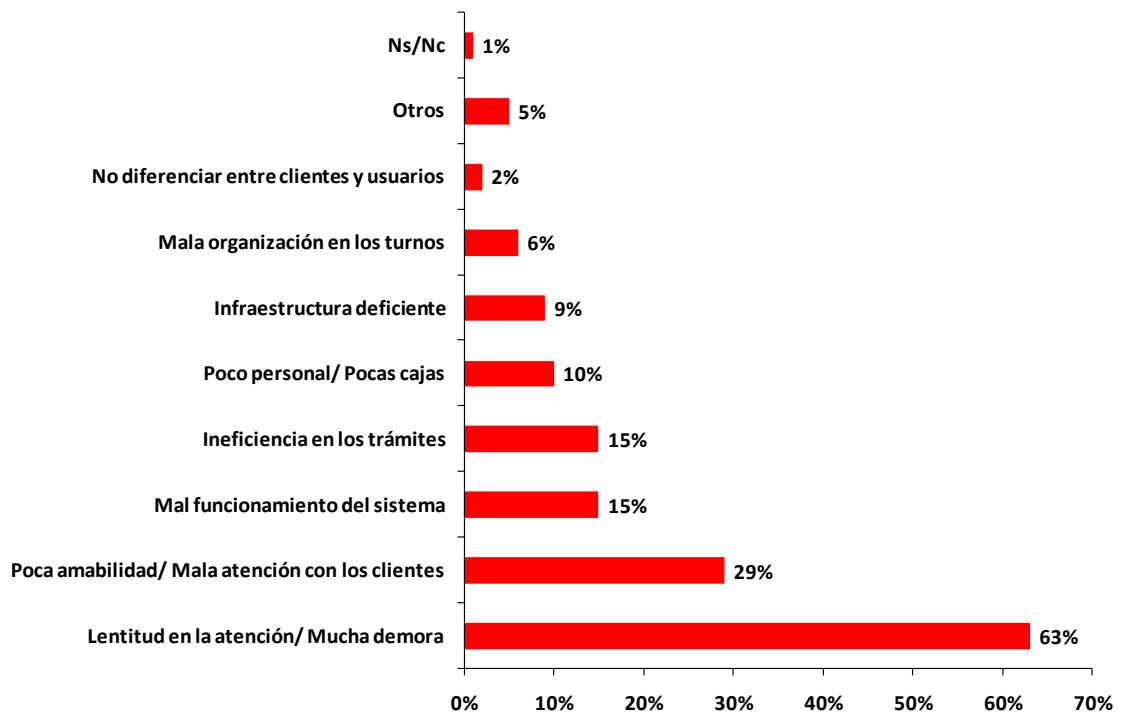
## 8.5 ¿Por qué Motivo se Encuentra Insatisfecho?

Las cuatro principales razones que esgrimen los consultados del conjunto que respondió que se encuentra insatisfecho y muy insatisfecho se debe principalmente a la lentitud en la atención y a la demora (63%), lo sigue, la poca amabilidad y la mala atención con los clientes (29%) que proporcionan

los colaboradores del Banco, sumado al mal funcionamiento del sistema (15%) y la ineficiencia de los trámites (15%).

Esta evidencia nos permite conocer los motivos de la insatisfacción que tienen los clientes y usuarios del Banco, y la misma presenta un valioso diagnóstico de la situación que nos pone ante el desafío de realizar un estudio profundo de los procesos que intervienen, lo cual nos va a permitir elaborar una respuesta contundente a este problema.

**Gráfico 16: Principales motivos de insatisfacción**



Nota: El total es superior a 100 por tratarse de una pregunta con respuestas múltiples.

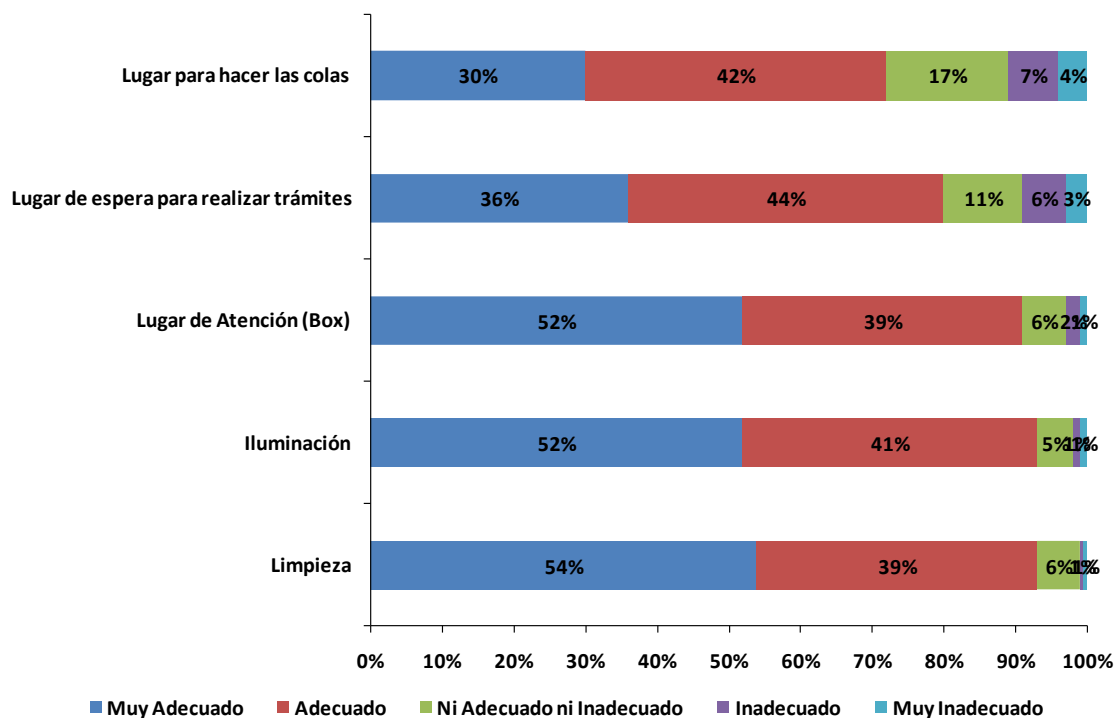
### **8.5.1 Con Respecto al Aspecto Físico de Esta Sucursal. Le Voy a Leer Algunos Atributos y le Voy a Pedir que los Evalúe en Una Escala de 1 a 10, Teniendo en Cuenta que 1 es Nada Adecuado y 10 Muy Adecuado (Respuestas agrupadas)**

Otro tema de análisis fue el aspecto físico de la sucursal, y se dirigió a evaluar distintos lugares de la sucursal como así también la iluminación y limpieza del establecimiento. Las respuestas de esta consulta a los clientes y usuarios del banco se pueden observar en el siguiente gráfico.

El promedio de las respuestas de cada atributo, nos muestra que la limpieza registró un valor de 8,5, seguido por la iluminación y el lugar de atención (box), que computaron una media de 8,4. Este indicador nos dice que la mayor parte de los consultados califico que dichos atributos son muy adecuado y adecuado.

Con respecto al lugar de espera para hacer trámite y para hacer colas, el promedio de respuestas que califican el espacio físico como muy adecuado y adecuado disminuye un 8,3% y 13,1% respecto a los otros atributos examinados. Esta menor calificación no hace más que confirmar los resultados obtenidos en la pregunta anterior, tal que ahora se puede inferir que parte de los niveles de insatisfacción están relacionados con un espacio físico para realizar trámites y para hacer cola, poco adecuados de acuerdo a las expectativas que tienen los clientes y usuarios del Banco.

**Gráfico 17: Evaluación del aspecto físico**

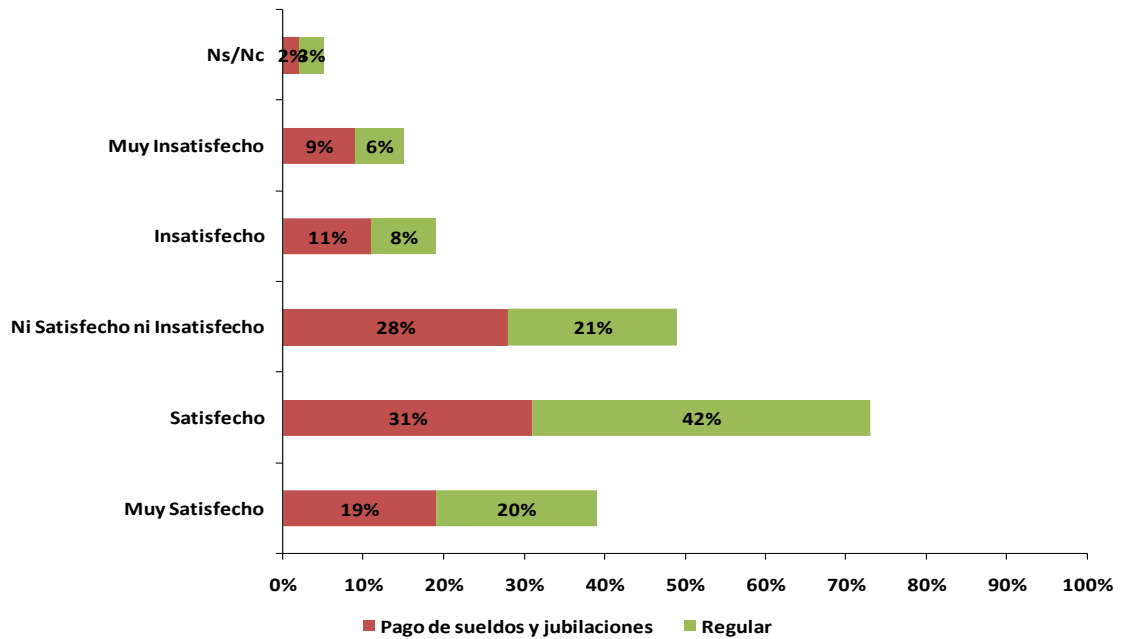


### 8.5.2 ¿Cómo Calificaría el Tiempo de Espera Para Ser Atendido? En Una Escala de 1 a 10 en la que 1 es Nada Satisfecho y 10 Muy Satisfecho

Al indagar sobre el nivel de satisfacción respecto al tiempo de espera, diferenciamos entre dos dimensiones según el tipo de día, ya sea un día de pago de haberes y jubilaciones y uno regular.

En el día de pago de haberes y jubilaciones los niveles de satisfacción disminuyen respecto a un día regular, lo cual tiene mucho sentido dado que en los días de pagos de haberes y jubilaciones, la sucursal se congestiona por este tipo de actividad, de modo tal que los tiempos de espera (demora) para ser atendidos se hacen más largos, afectando así la percepción que tienen los usuarios y clientes del Banco, como por ejemplo observamos que el porcentaje de agregado de insatisfecho y muy insatisfecho aumenta de 14% a 20%.

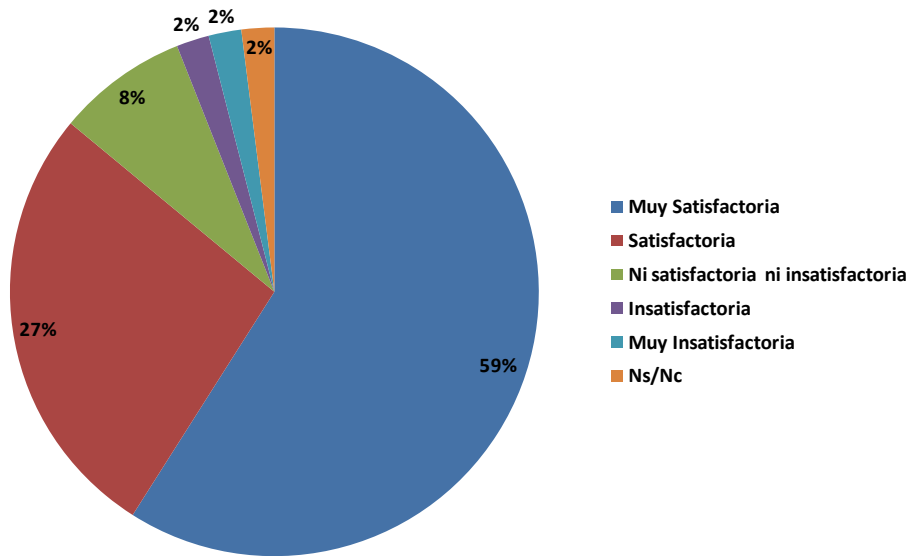
**Gráfico 18: Calificación del tiempo de espera**



### **8.5.3 ¿Cómo Calificaría la Calidad de la Atención al Cliente? En Una Escala de 1 a 10 en la que 1 es Nada Satisfactoria y 10 Muy Satisfactoria**

Respecto a la calidad de atención observamos que el 59% de los consultados la califica como muy satisfactoria y un 27% satisfactoria, mientras que el porcentaje que respondió como insatisfactoria y muy insatisfactoria es del 2%, respectivamente.

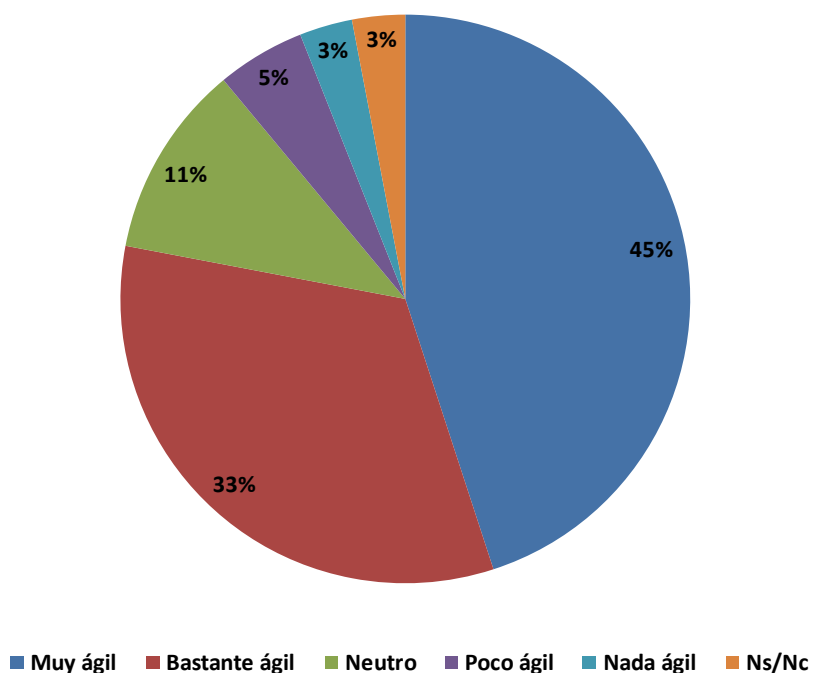
**Gráfico 19: Calificación de la calidad de atención al cliente**



#### **8.5.4 ¿Cómo Calificaría la Agilidad del Servicio al Cliente? En Una Escala de 1 a 10 en la que 1 es Nada Ágil y 10 Muy Ágil**

En relación a la agilidad del servicio al cliente en cuanto a las demandas de los clientes y usuarios del Banco se observa que un 45% respondió que es muy ágil y un 33% que es ágil, es decir que un 78% de los demandantes considera que el servicio de atención al cliente es mínimamente ágil ante las solicitudes planteadas, mientras que los que consideran que es poco ágil (5%) y nada ágil (3%), totalizan un porcentaje de 8%.

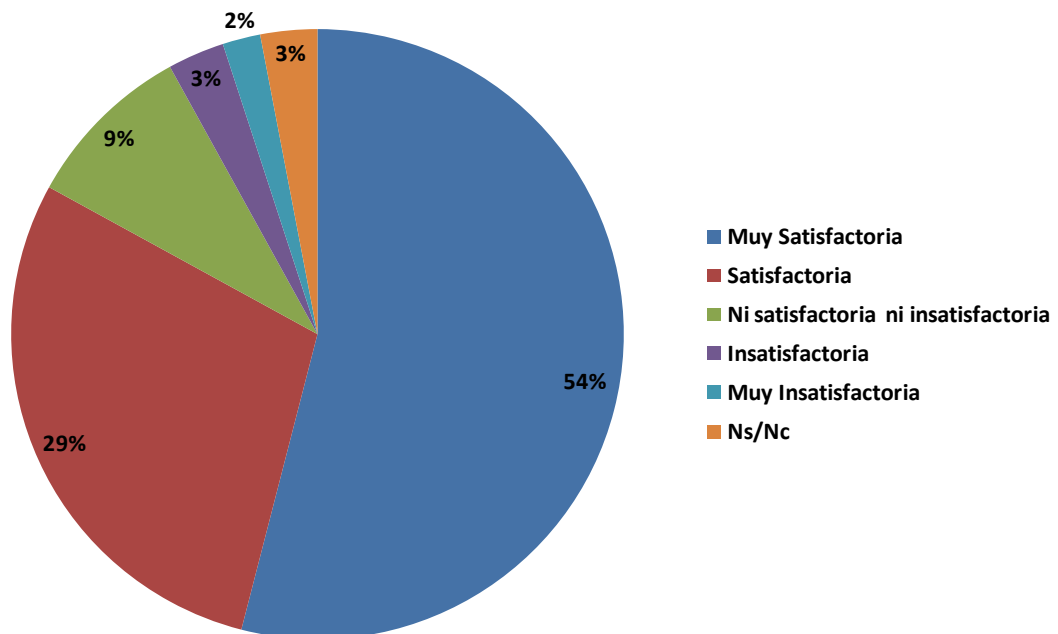
**Gráfico 20: Calificación de la agilidad del servicio al cliente**



### **8.5.5 ¿Cómo Calificaría la Información Brindada del Servicio al Cliente? En Una Escala de 1 a 10 en la que 1 es Nada Satisfactoria y 10 Muy Satisfactoria**

En cuanto a la información brindada por el servicio al cliente, un 54% la considera muy satisfactoria y un 29% satisfactoria, mientras que un 3% la piensa como insatisfactoria y un 2% como muy insatisfactoria. Esta distribución, nos permite inferir que los niveles de información brindados por el servicio al cliente se encuentran en niveles aceptables de acuerdo a las expectativas que tienen los clientes y usuarios que demandan la misma.

**Gráfico 21: Calificación de la información brindada del servicio al cliente**



Dado que en esta investigación, se pretende dar solución a los inconvenientes que surgen por la insatisfacción de los clientes, teniendo en cuenta que la calidad y cantidad en el servicio bancario y atención exclusiva al cliente juega un papel importante en el mundo financiero actual, porque de la atención al cliente depende que instituciones financiera capten más clientes y puedan ofrecerles sus productos y servicios, maximizando sus beneficios además de alimentar un círculo virtuoso de crecimiento que asegure la sostenibilidad del negocio en el tiempo. Razón por la cual se ha vuelto indispensable para mejorar la satisfacción del cliente, en el mundo actual.

## **IX. PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE ATENCIÓN**

A partir de los resultados observados en el capítulo anterior, y de la verificación de la hipótesis planteada, en este capítulo presentaremos un nuevo modelo de atención presencial al cliente, que tenga en cuenta algunos aspectos claves de los tiempos actuales tanto tecnológicos como aquellos relacionados con las nuevas demandas de los clientes. En el siguiente apartado, presentamos las razones que explican la necesidad de implementar un nuevo modelo.

### **9.1 Nuevo Modelo de Atención en los Canales Presenciales**

El modelo vigente de atención a los clientes en el Banco Silver, si bien muestran resultados satisfactorios, tal como pudimos observar en el apartado anterior, los mismos son inferiores a los valores deseados, de acuerdo al plan estratégico fijado por la entidad. Esta performance está directamente relacionada con la dinámica del sistema financiero mundial y argentino, al ser un sector afectado constantemente por los efectos derivados de un escenario de importantes y frecuentes avances tecnológicos, que generan nuevas demandas de nuestros clientes actuales y potenciales, y tienden a quedar rápidamente obsoletos sino se invierte en tecnología y recursos humanos.

El impacto de estas tendencias repercute en toda la organización y por ende en el modelo de atención a los clientes, haciendo que la experiencia del mismo cuando este interactúa con los recursos humanos y la tecnología disponible, no tenga como resultado un cliente satisfecho plenamente.

Definimos al “Modelo de Atención Presencial” como la estrategia a utilizar en procesos, tecnología y recursos humanos, al momento de contactar un cliente en una unidad de servicios bancaria.

Bajo este contexto, vamos a proponer un modelo de atención a los clientes y usuarios superior al vigente actualmente. Para ello consideramos que resulta necesario revisar y definir qué tipo de atención se brindará en cada unidad de servicios bancaria del Banco Silver, además de definir como se organizara internamente cada una de ellas, mediante una adecuación de las transacciones operativas que se realizan, facilitando la articulación con los medios electrónicos, para brindar una atención eficiente a los clientes y usuarios del Banco Silver, a fin de alcanzar los objetivos estratégicos definidos por la alta dirección de la entidad:

- ✓ Nuevo Modelo de Atención a los Clientes y Usuarios
- ✓ Mejor Experiencia del cliente

Por otra parte, estos esfuerzos le permitirán al Banco alcanzar un crecimiento en el volumen de negocios, aumentando la rentabilidad del negocio, consolidando su participación en el mercado y afianzando la marca Banco Silver en el mercado bancario.

## **9.2 Aspectos básicos para un nuevo Modelo de Atención**

La preparación y desarrollo de un nuevo Modelo de Atención a los Clientes exitoso, debe considerar las tendencias y avances tecnológicos que recaen sobre el sistema bancario a partir de la satisfacción de la demanda generada por nuestros clientes y usuarios, por lo tanto, la adopción de esta propuesta de mejora, implica instaurar los siguientes aspectos:

- ✓ Establecer para el canal unidad de servicios bancarios una nueva tipología que permita:
  - Aplicar el Modelo de Atención, que se pretende implementar.
  - Asignar las transacciones de manera eficiente y efectiva.
  - Articular la atención de los clientes presenciales con los medios electrónicos.

- Facilitar la definición de objetivos comerciales acorde a la tipología de la unidad de servicio bancaria.
  - Comparar la performance en el tiempo.
  - Definir una estructura organizacional adecuada para un óptimo funcionamiento.
- ✓ Re direccionar la atención de clientes a los canales (Sucursales, HB, Call Center, etc.) más eficientes, en función a su segmento, ubicación geográfica en la que reside y tipo de operación que realiza.
  - ✓ Identificar procesos operativos que requieran ser direccionados a los medios electrónicos para facilitar que las sucursales sean ámbitos de negocios.
  - ✓ Optimizar los procesos internos de las sucursales para que den soporte a al nuevo Modelo de Atención a los Clientes.
  - ✓ Implementar ratios de medición, tanto de metas comerciales como de indicadores que midan la eficiencia operativa de las Unidades de Servicio Bancario.

Luego de aclarar cuáles son los aspectos que se deben redefinir para la implementación de nuestra propuesta de un nuevo Modelo de Atención al Cliente, resulta condición necesaria para que la misma sea exitosa, esta debe promover las siguientes premisas:

- ✓ Impulsar un Banco Digital.
- ✓ Mantener presencia en las localidades donde hoy está prestando servicios la entidad y que proyecten un potencial económico de futura rentabilidad.
- ✓ Adecuar la red de sucursales a las nuevas normas CREFI del BCRA.
- ✓ Desarrollar y conformar centros de atención especializados por producto/servicio/segmento y por modalidad de relación con el cliente.
- ✓ Aprovechar cada contacto presencial del cliente desde una visión comercial.
- ✓ Derivar la recaudación de impuestos y servicios a Medios Electrónicos.
- ✓ Reducir los niveles de transaccionalidad de Caja.

- ✓ Optimizar y reasignar las tareas de post venta, concentradas en el sector de servicio al cliente de la sucursal.
- ✓ Aumentar la presencia y atención comercial en las unidades de servicio bancarias.

Estas premisas están alineadas al Plan Estratégico Institucional 2020 – 2024 que tiene como finalidad establecer líneas de acción para los próximos años teniendo como objetivo el fortalecimiento del Banco en el sistema financiero, profundizando la posición indiscutida de liderazgo dentro de los bancos regionales argentinos.

De esta manera las acciones que se pongan en marcha permitirán revertir la realidad actual de que tenemos un porcentaje de clientes insatisfechos, por sus tiempos de espera, por sus trámites complejos, por servicios que deben ser mejorados, por una post venta que requiere ajustes, de acuerdo a lo verificado en el capítulo anterior.

Sin embargo, es condición necesaria y suficiente que las acciones para alcanzar los objetivos estratégicos: **tecnología acorde al modelo de atención, reingeniería de procesos, y aumentar la utilización de los canales automáticos**, se ejecuten en sincronía temporal con la implementación del **nuevo modelo de atención al cliente**, de lo contrario se corre el riesgo de atentar contra otro de los objetivos estratégicos: **mejorar la experiencia del cliente**.

El análisis del modelo actual de atención, nos permitió comprender donde se encontraban las debilidades del mismo, las cuales surgen de los resultados estadísticos revisados en el capítulo anterior, de esta manera nos queda claro que debemos corregir para subsanar esta situación negativa, que afecta la relación entre los clientes y la institución.

### **9.3 Nuevo Modelo de Atención a los Clientes del Banco Silver**

A partir de la aplicación de un enfoque metodológico, se redefine la estrategia de atención presencial en las unidades de servicio bancarias para las locaciones que integran la red del Banco Silver. Esta nueva modalidad centrará su actividad dentro de un esquema de atención comercial que va a priorizar el segmento al que pertenece el cliente, la locación donde se encuentre la unidad de servicio bancario. Además, la actividad bancaria desarrollada en cada locación cumplirá con la normativa CREFI del BCRA y considerará el potencial comercial de la localidad o zona de influencia. Por lo tanto, todo análisis de la performance en cuanto a eficiencia y efectividad de las unidades de servicio bancarias, deberá realizarse teniendo en cuenta estas características, las cuales permitirán alcanzar los objetivos estratégicos del Banco.

### **9.4 Concepto y Objetivos del Esquema Modular**

Consideramos que el modelo vigente está agotado en el sentido que del análisis beneficio – costo, no es eficiente en términos técnicos y económicos para aportar soluciones a los desafíos actuales, en lo que respecta a nuestros objetivos estratégicos descrito con anterioridad.

Proponemos un modelo de atención denominado “en dos pasos”, donde el primer paso pretende resolver las consultas o inicia la venta y el segundo es el que cierra las operaciones. Este proceso, se debe ejecutar para todos los segmentos de clientes y para todos los tipos de productos.

Para ello, pensamos en un modelo de atención a los clientes por módulos según las características de las necesidades que se desea satisfacer de los distintos tipos de clientes que interactúan con el Banco.

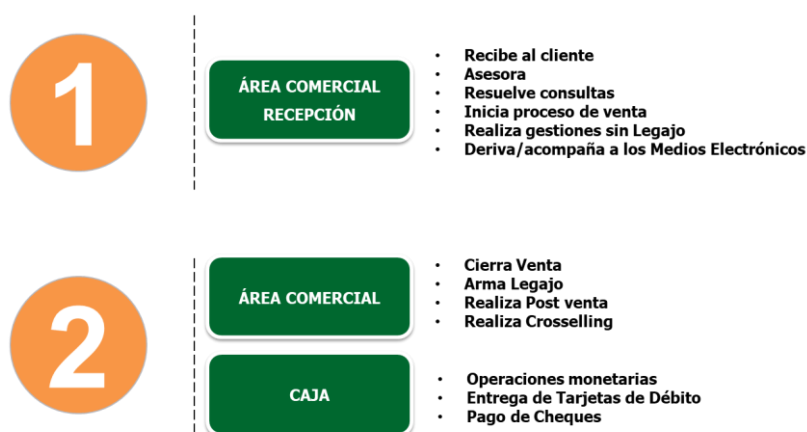
## **9.5 Atención en las Unidades de Servicio Bancario**

Los módulos que se implementen en una unidad de servicio bancaria se articularán con un esquema de atención que tienda a eficientizar la actividad bancaria, que demandan los clientes, con los recursos humanos y el nivel tecnológico disponible en la locación. Por lo tanto, resulta necesario que dicha articulación éste dirigido a:

- ✓ Fortalecer el área de bienvenida y mejorar la experiencia del cliente al ser el primer contacto comercial, asignándole tareas de asesoramiento comercial a los colaboradores, que faciliten la resolución de consultas de primer nivel, gestiones comerciales sin legajo, entre otras.
- ✓ Robustecer el área comercial absorbiendo tareas del sector de servicio al cliente (área operativa de la sucursal) que benefician el cosselling de productos y al mismo tiempo ofrece una atención más personalizada.

## **9.6 Proceso de Atención**

Para mejorar la experiencia del cliente, se define un proceso de atención de clientes que consiste en un concepto de atención “en 2 pasos”, donde intervienen el área de recepción, comercial y de cajas de la unidad de servicio bancaria. El rol del área de recepción es fundamental en este nuevo modelo de atención de clientes y usuarios que interactúan con Banco Silver, tal como se puede apreciar en la siguiente figura:



Por otra parte, se va ejemplificar el procedimiento de atención homogenizado para todas las unidades de servicio bancarias bajo el módulo sucursal base que es con el que cuentan como mínimo todas las locaciones.

En este proceso de atención es fundamental el primer paso que es el desempeñado por el asistente de recepción del Banco.

El asistente de recepción debe recibir al cliente, consultar sobre lo que necesita, interpretar y tomar decisiones acerca de si es posible, derivar el cliente a algún medio alternativo (electrónico) para que no tenga que esperar en la sucursal. En el caso que sea así, debe preguntarle al cliente si sabe operar por este medio alternativo (electrónico) y si tiene las claves necesarias para poder ingresar a los mismos, si la respuesta del cliente fuera negativa, se deberá capacitar al cliente en el funcionamiento del medio alternativo y proveer las claves necesarias.

En el caso que no se puede derivar, se debe analizar si se puede dar solución a los requerimientos realizados por el cliente.

Por último, en la situación que el cliente no puede ser derivado o no se puede dar respuesta desde el área de recepción, se lo dirige al salón donde será atendido por el sector comercial o de caja según sea su necesidad, según la interpretación realizada por el asistente de recepción. Este cliente que no

pudo ser derivado o no obtuvo respuesta en dicha área debe ser referido por el asistente de recepción debido a que es altamente probable que su necesidad no sea una necesidad promedio de las diarias que atiende el asistente de recepción, de lo contrario puede existir la posibilidad que el asistente no haya realizado una buena interpretación de las necesidades del cliente.

Entonces, la secuencia de la atención sería:

**Primer paso:** el público se dirige al área de recepción donde es atendido por el asistente de recepción. Las principales tareas/funciones a desarrollar en dicha área son:

- ✓ Recibir al cliente, dando una cordial bienvenida al Banco.
- ✓ Asesorar al cliente, en cuanto a las consultas y dudas que plantea.
- ✓ Resolver las consultas, que tengan posibilidad de resolución en dicha área.
- ✓ Iniciar proceso de venta, pudiendo informar al cliente requisitos de los productos y nivel de calificación, para una vez que el cliente esté en óptima situación pueda ser atendido por un puesto comercial quien cerrará la venta.
- ✓ Realizar todas las gestiones que no impliquen legajo, ya que este puesto debe ser de atención ágil.
- ✓ Derivar/acompañar a los medios electrónicos, informando al cliente sobre las transacciones/operaciones que se pueden realizar a través de dichos medios y acompañándolos para educar al cliente en el uso de los mismos.

**Segundo pasó:** el público, una vez atendido en el área de recepción y solo si es necesario o indispensable es derivado al área comercial donde:

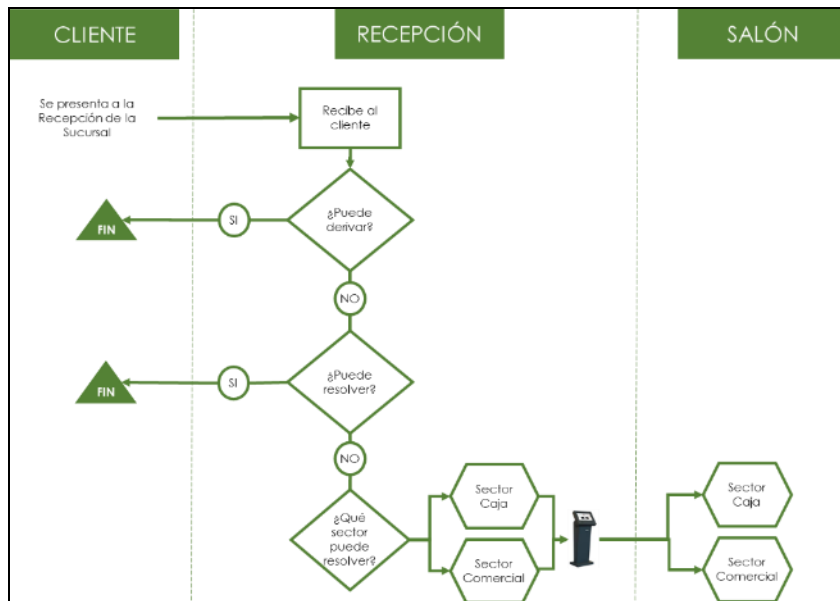
- ✓ Se realiza el cierre de la venta que se inició en el área de recepción.
- ✓ Se arma legajo para las operaciones que lo necesiten.
- ✓ Se entregan las tarjetas de crédito.
- ✓ Se realiza la post venta.

- ✓ Se realiza crossselling, ya que cada punto de contacto con el cliente debe convertirse en una instancia comercial.

O, al área de cajas, donde podrá:

- ✓ Realizar extracciones menores a \$8.000, o depósitos menores a \$10.000, solo si por alguna razón no tienen la tarjeta de débito
- ✓ Realizar extracciones superiores a \$8.000, o depósitos mayores de \$10.000, solo sino puede realizarlo por cajero automático.
- ✓ Realizar transferencias que no puedan realizarse por los medios electrónicos.
- ✓ Retirar moneda extranjera.
- ✓ Retirar tarjetas de débito, boletas de depósito o chequeras.

El esquema es el siguiente:



## 9.7 Definición de Modulo

Para entender este nuevo modelo de atención, resulta necesario definir ¿qué es un módulo?

Un Módulo es **una unidad con función propia, pensada para poder ser agrupada con otras unidades para constituir una unidad mayor con múltiples funciones**, es decir que el desarrollo e implementación de uno o varios módulos en una unidad de servicio bancaria, nos permitiría brindar un conjunto de soluciones a nuestros clientes y usuarios, con los recursos humanos y tecnológicos incorporados al mismo, que permitirían a priori satisfacer sus demandas.

Esta nueva forma de organizar los recursos humanos y tecnológicos del Banco, nos permite acceder a una flexibilidad que antes no era posible, en el sentido de que ahora cada unidad de servicio bancario, va a adquirir una fisonomía definida por la demanda de los clientes, siguiendo las pautas que más adelante definiremos con más precisión.

De esta manera la implementación de un módulo en una unidad de servicio bancaria, se realizará cuando la atención de un tipo de cliente determinado adquiere una particularidad que requiere especificar.

Por otra parte, la cantidad de módulos que desarrollará Banco Silver, va a estar en línea con las demandas de los distintos tipos de clientes, respetando la eficiencia técnica y económica. El conjunto de módulos desarrollados, nos va a permitir usufructuar de los mismos, es decir desde lo general de la atención al cliente a lo particular de la demanda recibida por el Banco, permitiendo especialización cuando el volumen de negocios de una localidad en particular justifique dicha caracterización, por lo tanto, el esquema modular de una unidad de servicio bancaria define un modelo de atención para cada segmento de clientes.

Los dos objetivos que debe alcanzar el esquema modular de una unidad de servicio bancaria, son:

- ✓ Mejorar la experiencia del cliente a través de una atención especializada hacia cada segmento de cliente, según sus distintas necesidades.
- ✓ Conseguir la sustentabilidad del negocio en cada localidad optimizando los procesos, la tecnología disponible y los RR.HH.

### 9.8 Alcance del Esquema Modular

Cada módulo consta de un programa integral que contempla: segmento de cliente al que va dirigido, productos y servicios que se ofrecen y los requerimientos necesarios para su funcionamiento. El módulo funciona a través de un proceso de atención previamente definido y que se debe respetar.

El Esquema Modular responde al siguiente sistema:



## Módulos a Desarrollar por Banco Silver

- ✓ Sucursal Base
- ✓ Banca MeGra
- ✓ Banca PyME
- ✓ Banca Gobierno
- ✓ Inversiones
- ✓ Préstamos Hipotecarios
- ✓ Jubilados Nacionales
- ✓ Beneficios Sociales
- ✓ Capitas públicas
- ✓ Capitas privadas
- ✓ Dependencias Móviles
- ✓ Dependencias Automatizadas

En el **Anexo I** se muestra la descripción de los módulos citados.

## 9.9 Aplicación del Esquema Modular

### 9.9.1 Módulo Sucursal Base

Todas las sucursales del Banco Silver van a contar con el módulo de sucursal base, lo cual permite que los clientes (personas humanas y jurídicas) independientemente de su segmento puedan transaccionar con las operaciones básicas disponibles en la sucursal. Por ejemplo: Transacciones de caja de individuos y empresas, entre otros.

Después, para determinar que módulos se van a incorporar en la sucursal o si se va a especializar en algún tipo de modulo en particular, se

debe definir previamente la tipología de unidad de servicios bancario lo cual requiere contar con información cuantificable sobre las siguientes variables:

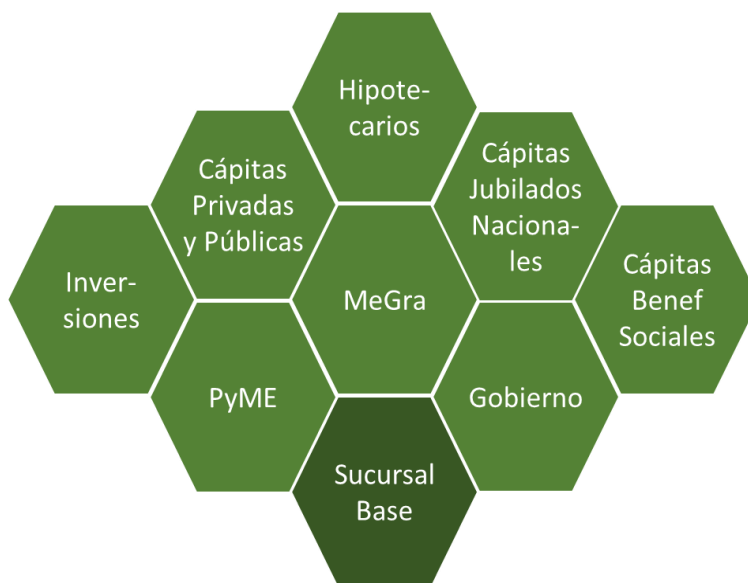
- ✓ Cantidad de clientes radicados en la unidad de servicios.
- ✓ Cantidad de clientes y usuarios que transaccionan en la unidad de servicios.
- ✓ Cantidad de Clientes que ingresan a la unidad de servicios.
- ✓ Medición y análisis del potencial de la localidad, mediante la revisión de la distribución del nivel socio económico de sus habitantes, del perfil del cliente, de la competencia en cuanto a la presencia financiera de nuestro banco y de los competidores. También se examinara el market share del Banco (depósitos / préstamos / volumen de negocio), el nivel de transaccionalidad, el potencial de la zona y la disposición de medios electrónicos.

Entonces, una vez realizado el análisis de toda la información anterior, se estará en condiciones de definir la tipología de las unidades de servicio bancarias que integran la red de sucursales del Banco Silver y, por ende, los módulos que se incluirán en las mismas o si se desarrollara una unidad de servicio especializada, lo cual depende directamente de:

1. En localidades donde el Banco tenga más de una unidad de servicio bancaria se analizará la atención diferenciada por módulos especiales y la compatibilidad entre los mismos con el objetivo de brindar una experiencia al cliente más especializada y profesionalizada.
2. En localidades donde el banco tenga una sola unidad de servicio, se implementará el esquema de atención que se defina teniendo en cuenta si la locación atiende todos los días, si hay otra entidad financiera con presencia en el lugar, si tienen potencial comercial la zona, etc., para determinar que tipología lleva la sucursal.

Por lo tanto, la realización de un estudio exhaustivo de la zona de influencia de la unidad de servicio bancaria, desde las distintas dimensiones planteadas más arriba, permitirá definir el segmento de cliente que se quiere

atender. Con esta metodología a una sucursal con el módulo base, se le agregarán los módulos que darán servicio a dicho tipo de cliente. De esta manera, se convierte en una unidad mayor cuyos productos, servicios y requerimientos serán la suma de los definidos para cada módulo. Es decir, en una sucursal, al módulo base se le pueden agregar tantos módulos como consideremos necesarios.



### 9.9.2 Módulo Especializado

Cuando en una localidad hay más de una unidad de servicio bancaria, se pueden distribuir los módulos entre las diferentes locaciones constituyendo centros especializados, pero para ello se debe realizar una evaluación de los clientes que interactúan con el Banco, entre otras variables. Para estos casos, lo importante es ver a la ciudad en su conjunto y distribuir los módulos según diferentes posibilidades. Los criterios que orientan la decisión acerca de si el módulo es especializado o no son los siguientes:

### **9.9.3 Módulos Banca Empresa**

Cuando en una unidad de servicio se alcanzan los 40 clientes calificados corresponde asignar un Oficial de Banca Empresa de la Banca que corresponda (PyME, MeGra, Microempresa).

En aquellas unidades de servicios que cuenten con oficiales de las tres Bancas (PyME, MeGra, Microempresa) aplica el módulo especializado.

### **9.9.4 Módulo Jubilados y Beneficios Sociales**

Cuando se necesita alocar y documentar cuentas de titulares de beneficios jubilatorios y/o beneficios sociales, aplica el módulo jubilados y beneficios sociales integrados a la sucursal. Cuando el volumen de transacciones y la disposición de medios electrónicos, entre otras variables a analizar, permitan visualizar la necesidad o la oportunidad de crear un centro especializado para satisfacer las necesidades derivadas de este segmento de clientes, se aplicará la versión especializada el módulo.

### **9.9.5 Módulo Capitas Públicas y Privadas**

Cuando se necesita alocar y documentar cuentas de titulares de capitas públicas y privadas, aplica el capitas públicas y privadas integrados a la sucursal. De este modo, cuando el volumen de transacciones y la disposición de medios electrónicos, entre otras variables a analizar, permitan visualizar la necesidad o la oportunidad de crear un centro especializado para satisfacer las necesidades derivadas de este segmento de clientes, se aplicara la versión especializada el módulo.

## **9.10 Ventajas del Esquema Modular para Unidades de Servicio Bancarias**

La adopción de un esquema modular nos permite definir por módulos al conjunto compuesto por el producto y el servicio que ofrece la unidad de servicios, el tipo de cliente al que está dirigido y los requerimientos tecnológicos y de recursos humanos necesarios para un funcionamiento eficiente que permita generar acciones que impacten positivamente en los niveles de satisfacción del cliente en función a las demandas que exterioriza de manera conscientes y subconsciente, propiciando una reducción en la brecha entre sus expectativas y lo que efectivamente obtiene de cada interacción con el Banco.

El esquema modular tiene la ventaja de permitir articular las diferentes necesidades de cada unidad de servicio bancaria según la atención que se quiera brindar a los clientes contemplando la ubicación en la que se encuentre. Entonces cuando un segmento de clientes, un producto o servicio necesita profundizar el proceso de atención, se genera un nuevo módulo.

Por ejemplo, cuando una sucursal cuenta con más de 40 clientes del segmento PyMe calificados, necesita de un Oficial que atienda el Sector. En este caso al asignar un Oficial de Negocios PyMe a la sucursal que se le está incorporando el Módulo de Banca PyMe.

Actualmente, aproximadamente el 80% de las unidades de servicio bancarias se estandarizan dentro de una tipología de sucursal que permita establecer objetivos comerciales y operativos homogéneos y su correspondiente medición y seguimiento. Por complemento, el 20% restante de las locaciones podrán especializarse por segmento y/o servicios que prestan, es decir, por módulos especializados en su máxima expresión.

Esta desagregación se explica por las distintas variables que intervienen, tales como segmento al que pertenece el cliente, localización geográfica de la unidades de servicio bancarias, entre otras.

A través de la implementación de esta innovación en relación a la forma de organizar las unidades de servicios bancarias frente a la demanda de los clientes y usuarios, se pretende que el Banco en su conjunto pueda:

- ✓ Optimizar el volumen operativo y transaccional mediante el uso de canales electrónicos/tecnológicos.
- ✓ Desarrollar comercialmente la plaza y zona de influencia, donde somos única presencia financiera.
- ✓ Privilegiar la descentralización y el servicio, con menor movimiento de flujo de efectivo a las sucursales reorientándolo a los medios electrónicos.

## **X. CONCLUSIONES**

Las instituciones bancarias en Argentina, se encuentran en un ambiente económico muy volátil, ya que la economía argentina presenta crisis económica recurrente debida por un lado a la inconsistencia de las políticas económicas implementadas y por otro lado a la vulnerabilidad de la misma ante los shocks externos. Por lo tanto, a la complejidad del negocio bancario se le suma la existencia de una alta competencia por los clientes de alto valor, estas dos características hacen que la evolución del mercado presente un rasgo altamente competitivo y dinámico.

Es importante que la oferta de los productos y servicios de las instituciones financieras se encuentren orientadas completamente a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, a fin de afianzar la relación de los clientes con el Banco, buscando la fidelización del mismo para con la institución.

De esta manera el servicio que presta Banco Silver a sus clientes y usuarios, debe estar motorizado por una actitud de los colaboradores de la entidad orientada a satisfacer al cliente sin perder de vista que el Banco se encuentra inserto en un mercado altamente competitivo y cada vez más tecnológico.

La intangibilidad dominante en los servicios bancarios y el contacto directo con el cliente presenta una oportunidad que se puede transformar en una ventaja competitiva dinámica en el mediano plazo cuando el modelo de atención al cliente que implementa el Banco, arroja resultados óptimos en cuanto niveles de satisfacción por parte de los mismos. Para ello en la investigación se presentó el marco teórico en primer lugar para apoyarnos en elementos sólidos en cuanto a la conceptualización de aspectos claves del proceso de atención y en segundo lugar para obtener las herramientas de análisis que nos permita poder contrastar de manera eficiente el modelo vigente actualmente en el Banco, con la propuesta de un modelo de atención a

los clientes que considere las tendencias de los tiempos actuales tanto tecnológicos como aquellos relacionados con las nuevas demandas de los clientes.

De esa manera se tiene la certeza que a partir del plan estratégico diseñado por la alta Dirección para los próximos años, sumado a un contexto macroeconómico volátil se requería implementar un nuevo modelo de atención a los clientes que mejore la experiencia de los mismos con la institución porque si bien los resultados mostrados en el capítulo VIII no eran para nada desalentadores el amesetamiento de dichos resultados constituían una amenaza en el sentido de mantener el liderazgo regional del Banco Silver en el mercado bancario de Argentina.

La conclusión fundamental que se deriva de esta investigación es la necesidad **de cambiar la experiencia al cliente, profesionalizando los recursos humanos, tecnológicos y de procesos para cada uno de ellos.** De esta manera podremos destinar recursos focalizados de acuerdo a los requerimientos de cada segmento de clientes.

Implementar un modelo de atención a los clientes basada en un nuevo proceso de atención en las unidades de servicios bancarios que permita asignar las transacciones de manera eficiente y efectiva, articulando la atención de los clientes presenciales con los medios electrónicos, facilitando la definición de los objetivos comerciales que debe alcanzar la tipología de la unidad de servicio en cuestión. A su vez esto permitirá realizar comparaciones a través del tiempo, midiendo así la performance del Banco en relación a los objetivos planteados por la alta Dirección.

Por lo tanto, podemos afirmar que es condición necesaria y suficiente que los objetivos definidos en el plan estratégico, como tecnología acorde al modelo de atención, reingeniería de procesos, e incremento en la utilización de los canales automáticos, se ejecuten en sincronía temporal con la implementación del nuevo modelo de atención al cliente, de lo contrario la falta de coordinación de las distintas áreas encargadas de los diferentes objetivos,

atentara con la implementación de un nuevo Modelo de Atención al Cliente, aumentando el grado de insatisfacción de los clientes de la institución, con una alta probabilidad de ocurrencia que se genere una pérdida de clientes al afectarse la confianza de los mismo, debido al deterioro del objetivo mejora de la experiencia del cliente. El éxito en la consecución de este objetivo redundara en el fortalecimiento del pilar definido en el plan estratégico como enfoque en el cliente.

También fue posible advertir que se debe aplicar una diferenciación con la oferta de un servicio bancario ágil, eficiente, oportuno, de calidad y diferenciado para sus clientes, lo cual puede ser posible con la aplicación de este nuevo modelo de atención, al generar iniciativas orientadas a la satisfacción de las necesidades de los clientes, a partir de la optimización de procesos claves y estratégicas de gestión que tiendan a mejorar la experiencia de los clientes.

El conocimiento sobre el nivel de satisfacción de los clientes de Banco Silver, nos señala de manera clara que aspectos debe mejorar la institución, para conseguir un cliente satisfecho, además nos incentiva a desarrollar un modelo de atención que tenga en cuenta aquellas aristas que valora el cliente de nuestro Banco, tales como el buen trato, la atención personalizada, un servicio rápido sin demoras, entre otras características del servicio. Del análisis se desprende que es importante apuntar a la especialización en aquellas localidades que la cantidad de unidades de servicio bancarias nos permita implementarla.

De esta manera, esta nueva tipología de sucursal centrara su actividad dentro de un esquema de atención comercial que va a priorizar el segmento al que pertenece el cliente y la locación donde se encuentre la unidad de servicio bancaria. Además, la actividad bancaria desarrollada en la unidad de servicio cumplirá con la normativa del BCRA y considerará el potencial comercial de la localidad o zona de influencia. Para ello, pensamos en un modelo de atención a los clientes por módulos según las características de las necesidades que se desea satisfacer de los distintos tipos de clientes que interactúan con el Banco.

Esta nueva forma de organizar los recursos humanos y tecnológicos del Banco, nos permite acceder a una flexibilidad que antes no era posible, en el sentido de que ahora cada unidad de servicio bancaria, va a adquirir una fisonomía definida por la demanda de los clientes.

Por lo tanto, resulta imprescindible la adopción de un esquema modular que nos permita definir por módulos al conjunto compuesto por el producto y el servicio que ofrece la unidad de servicio, el tipo de cliente al que está dirigido y los requerimientos tecnológicos y de recursos humanos necesarios para un funcionamiento eficiente que permita generar acciones que impacten positivamente en los niveles de satisfacción del cliente en función a las demandas que exterioriza de manera conscientes y subconsciente, propiciando una reducción en la brecha entre sus expectativas y lo que efectivamente obtiene de cada interacción con el Banco.

Estos esfuerzos nos van a permitir alcanzar un crecimiento en el volumen de negocios, aumentando la rentabilidad del negocio, consolidando su participación en el mercado y afianzando la marca Banco Silver en el mercado bancario cumpliendo así con el plan estratégico establecido por la alta Dirección, respetando los valores que persigue el Banco, en un mercado competitivo inserto en una economía volátil.

## BIBLIOGRAFÍA

- Kotler, Philip. (2001). *Dirección de Marketing*. Madrid (España) Prentice Hall.
- Koontz, Harold & Weihrich, Heinz. (2012). *Administración una Perspectiva Global*, McGraw-Hill, México, 14ª Edición.
- Krajewsky I., Ritzman I. & Malhotra. (2013). *Administración de operaciones, procesos y cadena de suministro*. México 2013.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. Ed. Gestión 2000 S.A Barcelona.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Como utilizar el cuadro de mando integral*. Ed. Gestión 2000 S. A. Barcelona.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000) *Mapas estratégicos*. Ed. Gestión 2000 S.A. Barcelona.
- Porter, Michael E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*, Harvard Business Review (Edición Centenario), volumen 86, número 1, enero 2008. Santiago de Chile (Chile).
- Porter, Michael. (1997). *Estrategia Competitiva*. (1997) CECSA. 1ª Edición (23 reimpresión, 1997). MÈXICO D.F. (México).
- Banco Central de la República Argentina (BCRA) Expansión de Entidades Financieras Comunicación A 6653 Texto Ordenado 27/02/2019.

## **ANEXO I Descripción de los Módulos**

### **Módulo Sucursal Base**

El módulo Sucursal Base permite transaccionar a los Clientes del Banco independientemente del segmento al que pertenecen. Todas las Sucursales tienen el Módulo Sucursal Base.

#### Objetivo módulo

Brindar atención a los clientes del Banco.

#### Segmento de Cliente

Se atienden clientes y/o potenciales clientes del Banco, tanto personas humanas como personas jurídicas.

#### Productos

<b>Módulo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Productos de Individuos</li><li>• Productos de Microempresas</li><li>• Inversiones</li><li>• Seguros</li></ul>

#### Servicios

<b>Módulo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alta, modificación y baja de productos de individuos 1 a 1, incluido Plazos Fijos</li><li>• Atención y gestión comercial de clientes de Microempresa</li></ul>

<b>Módulo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transacciones de caja de individuos y empresas</li> <li>• Asesoramiento comercial préstamos hipotecarios</li> </ul>

### Requerimientos

Requerimientos de Layout	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción</li> </ul>
Requerimientos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turnero físico</li> </ul>
Requerimientos de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente de Recepción</li> <li>• Ejecutivo de Atención al Cliente</li> <li>• Cajero</li> <li>• Operativo</li> </ul>

### Proceso de atención

<b>1 Paso</b>	<b>Módulo</b>
Recepción ¿Qué deriva a Medios Alternativos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las operaciones que puedan realizarse por Medios Electrónicos y Digitales</li> <li>• Depósitos menores al límite establecido para depositar por Caja (actualmente \$10.000.-)</li> <li>• Extracciones menores al límite establecido para retirar por Caja (actualmente \$8.000.-)</li> </ul>
Recepción ¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar sobre las características generales y requisitos de los productos y/o servicios que ofrece el Banco.</li> <li>• Asistir (educando) al cliente en los Medios Electrónicos.</li> <li>• Asistir al público en el uso del turnero.</li> <li>• Entregar Tarjetas de Coordinadas.</li> <li>• Solicitar reimpresión de plásticos de Tarjeta de Crédito.</li> <li>• Realizar alta, modificación y baja de Tarjeta de Débito.</li> <li>• Generar una atención integral del cliente a través de Cliente</li> </ul>

1 Paso	Módulo
	<p>Único, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realizar cambios de datos de contacto de los clientes</li> <li>○ Realizar reposición de PIN</li> <li>○ Verificar si la Tarjeta de Débito está atesorada, en caso de ser afirmativo solicita al cliente que saque turno para el área de Cajas para retirar la misma.</li> <li>○ Informar si el cliente está precalificado para préstamos y el monto diferenciando cuáles pueden ser derivados al ATM y cuáles deben ser direccionados a un Oficial o Ejecutivo de la Sucursal.</li> <li>○ Informar si el cliente está precalificado para Tarjeta de Crédito</li> <li>○ Informar sobre préstamos tomados</li> <li>○ Adherir a Resumen Digital</li> <li>○ Visualizar y enviar por mail el último resumen de Tarjeta de Crédito</li> <li>○ Informar CBU (enviarlo por mail)</li> <li>● Adhesión del pago del resumen de la Tarjeta de Crédito al débito automático de la cuenta.</li> <li>● Adherir débito en cuenta de impuestos/servicios</li> <li>● Recibir solicitudes de chequeras y boletas de depósito.</li> <li>● Gestionar pedido de Tarjeta de Débito de otra Sucursal.</li> <li>● Entregar de pólizas de Seguro.</li> </ul>

2 Paso	Módulo
Oficial y/o Ejecutivo de la Sucursal ¿Qué	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alta, modificación y baja de productos de individuos 1 a 1</li> <li>● Alta, renovación o cancelación de Plazos Fijos</li> <li>● Atención y gestión comercial de clientes de Microempresa</li> <li>● Asesoramiento comercial préstamos hipotecarios</li> <li>● Gestión de reclamos</li> </ul>

<b>2 Paso</b>	<b>Módulo</b>
resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de No Pago cuando no hay Oficial de Banca Empresa radicado en la Sucursal</li> <li>• Factoring cuando no hay Oficial de Banca Empresa radicado en la Sucursal</li> <li>• Alta, modificación y/o baja de Seguros.</li> </ul>
Cajero ¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos mayores al límite establecido para depositar por Caja (actualmente más de \$10.000.-)</li> <li>• Extracciones mayores al límite establecido para retirar por Caja (actualmente más de \$8.000.-)</li> <li>• Compra venta de Moneda Extranjera para Banca Empresas</li> <li>• Entregar Tarjeta de Débito</li> <li>• Entregar Boletas de depósito y chequeras</li> </ul>

### Herramientas

<b>Turnero</b>	<b>Módulo</b>
<p>¿Qué apertura debe tener el Turnero?</p> <p>¿Cuáles son las prioridades?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área comercial: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuentas</li> <li>- Plazo Fijo</li> <li>- Tarjeta de Crédito</li> <li>- Préstamos</li> </ul> </li> <li>• Área Caja: las transacciones deben tener las siguientes prioridades: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Depósitos</li> <li>- Extracciones</li> <li>- Pago de Cheques</li> <li>- Entrega de TD</li> <li>- Entrega Boletas de Depósito/Chequeras</li> </ul> </li> </ul>

## Módulo Banca MEGRA

### Objetivo módulo

Incluir la atención comercial de clientes de Banca MeGra.

### Objetivo módulo especializado

Contar con un espacio diferenciado dentro de la Sucursal para la atención *integral y especializada* de los clientes de Banca MeGra.

### Segmento de Clientes

Clientes y/o potenciales clientes del segmento de Banca MeGra, con los respectivos directivos y apoderados de la sociedad

### Productos

<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Productos de Banca MeGra</li><li>• Productos de Individuos</li><li>• Inversiones</li><li>• Seguros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Productos de Banca MeGra</li><li>• Productos de Individuos</li><li>• Inversiones</li><li>• Seguros</li></ul>

### Servicios

<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ABM de productos de Banca MeGra</li><li>• ABM de productos Banca Individuos a directivos y apoderados de la sociedad</li><li>• Recepción de documentación</li><li>• Posventa de productos de Banca MeGra e Individuos</li><li>• ABM de Seguros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ABM de productos de Banca MeGra</li><li>• ABM de productos Banca Individuos a directivos y apoderados de la sociedad</li><li>• Recepción de documentación</li><li>• Posventa de productos de Banca</li></ul>

<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABM de productos de Inversiones</li> </ul>	MeGra e individuos <ul style="list-style-type: none"> <li>• ABM de Seguros</li> <li>• ABM de productos de Inversiones</li> </ul>

### Requerimientos

<b>Requerimientos</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
Requerimientos de Layout	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción exclusiva</li> <li>• Sector diferenciado dentro de la Sucursal</li> <li>• Sala de Escritura</li> <li>• Sala de espera con café</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción compartida con la Sucursal</li> <li>• Sector de espera exclusivo para Clientes MeGra</li> <li>• Sala de Reunión compartida con la Sucursal</li> </ul>
Requerimientos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turnero web y físico</li> <li>• ATM inteligente con huella</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turnero físico compartido con la Sucursal</li> </ul>
Requerimientos de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficial de Negocios MeGra</li> <li>• Asistente de Recepción especializado en Banca Empresas</li> <li>• Cajero</li> <li>• Operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficial de Negocios MeGra (si corresponde, sino atiende Oficial de Banca Individuos o Ejecutivo de Atención)</li> <li>• Asistente de Recepción compartido con la Sucursal</li> <li>• Cajero</li> <li>• Operativo compartido</li> </ul>

Requerimientos	Módulo especializado	Módulo no especializado
		con la Sucursal

Proceso de atención

**Nota:** El puesto de Asistente de Recepción en los casos de que el Módulo sea especializado incorpora a sus tareas algunas relacionadas a asistencia a los Oficiales para que la atención del cliente sea integral y eficiente.

1 Paso	Módulo especializado	Módulo no especializado
Recepción ¿Qué deriva a Medios Electrónicos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos (efectivo y cheques) a ATM</li> <li>• Transferencias</li> <li>• Problemas con dispositivos (Postnet, Red Mob, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos (efectivo y cheques)</li> <li>• Transferencias</li> <li>• Problemas con dispositivos (Postnet, Red Mob, etc.).</li> </ul>
Recepción ¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar requisitos básicos para apertura de cuenta</li> <li>• Informar el nombre del Oficial asignado.</li> <li>• Asesorar sobre uso de Soft Token.</li> <li>• Asesorar al Cliente en cómo generar claves y entregar clave CIU.</li> <li>• Recibe Solicitud de Adhesión a Bancaempresas.net y se los entrega al oficial o de reimpresión de Clave CIU</li> <li>• Contacta al cliente a los fines de comunicarle que el/los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar requisitos básicos para apertura de cuenta</li> <li>• Informar el nombre del Oficial asignado.</li> <li>• Gestión de Resumen de Cuenta y Tarjeta de Crédito.</li> <li>• Solicitudes de transferencias internas / Cámara / MEP.</li> <li>• Solicitud y entrega de Boletas de Depósito y Chequeras y entrega al oficial.</li> <li>• Entrega de Pólizas de</li> </ul>

1 Paso	Módulo especializado	Módulo no especializado
	<p>sobres CIU están disponibles en la Sucursal para ser retirados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de sobres de Clave CIU.</li> <li>• Recibe Solicitud de modificación al Servicio Bancaempresas.net y entrega al Oficial</li> <li>• Recibe solicitud de Alta del Segundo Factor de Autenticación para el servicio BancaEmpresas.Net. y lo deriva al Oficial</li> <li>• Recibe formularios de Interbanking y entrega al Oficial</li> <li>• Entrega de sobres de Claves de Transferencias al Cliente</li> <li>• Recibe solicitud de Emisión de Nueva Clave de Transferencia y entrega al oficial</li> <li>• Recibe formulario de Carta de Ratificación de servicios de Interbanking y entrega al Oficial</li> <li>• Solicitud y entrega de Boletas de Depósito y Chequeras y entrega al</li> </ul>	Seguros

1 Paso	Módulo especializado	Módulo no especializado
	<p>oficial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja de Chequeras</li> <li>• Entrega de cheques físicos pagados solicitados por el cuentacorrentista.</li> <li>• Recepción Orden de No Pagar propia casa e intersucursal.</li> <li>• Registro de cheque de pago diferido</li> <li>• Recepción de operaciones de Factoring tradicional y lo entrega a Asistente Operativo.</li> <li>• Recibir documentación cuando los Oficiales están visitando clientes.</li> <li>• Gestión de Resumen de Cuenta y Tarjeta de Crédito.</li> <li>• Solicitudes de transferencias internas / Cámara / MEP.</li> <li>• Entrega de Pólizas de Seguros</li> </ul>	

2 Paso	Módulo especializado	Módulo no especializado
Oficial de Negocios Banca MeGra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABM de productos de Banca Empresa</li> <li>• Recepción de documentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABM de productos de Banca Empresa</li> <li>• Recepción de</li> </ul>

2 Paso	Módulo especializado	Módulo no especializado
¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posventa de productos de Banca Empresas</li> <li>• ABM de Seguros</li> <li>• Productos de Inversiones</li> <li>• Atender al Apoderado o Directivo de la Empresa               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realizar cambios en los datos de contacto del cliente.</li> <li>○ Informar si una Tarjeta de Débito está en la sucursal a la espera de ser retirada o si está en proceso de distribución.</li> <li>○ Realizar reposición de PIN de una Tarjeta de Débito.</li> <li>○ Informar si está precalificado para una Tarjeta de Crédito y monto de la precalificación.</li> <li>○ Dar alta de Tarjeta de Crédito Titular y/o adicionales</li> <li>○ Generar Tarjeta Prepaga</li> <li>○ Informar los datos de la tarjeta prepaga</li> <li>○ Informar si tiene una tarjeta preembosada para entregar.</li> <li>○ Visualizar y enviar por mail el último resumen de Tarjeta</li> </ul> </li> </ul>	<p>documentación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posventa de productos de Banca Empresas</li> <li>• ABM de Seguros</li> <li>• Productos de Inversiones</li> </ul>

2 Paso	Módulo especializado	Módulo no especializado
	<p>de Crédito</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Solicitar aumento de límite (dentro de la precalificación)</li> <li>○ Adherir a resumen digital (o cambio de método de envío de resumen)</li> <li>○ Informar sobre los préstamos personales que ya tiene tomado</li> <li>○ Informar el monto de una precalificación de préstamo personal (mercado cerrado por precalificación y mercado abierto por nosis) y generar el alta.</li> <li>○ Informar fechas, tasas y montos de los vencimientos de Plazo Fijo y generar el alta.</li> <li>○ Informar el CBU (enviarlo por mail o generar impresión)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adhiere a Bancaempresas.net</li> <li>• Genera el alta del Segundo Factor de Autenticación para el servicio BancaEmpresas.Net.</li> <li>• Gestiona acceso a Interbanking</li> <li>• Tramita emisión de Nueva Clave de Transferencia.</li> </ul>	

<b>2 Paso</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiona la Carta de Ratificación de servicios de Interbanking</li> <li>• Autoriza la solicitud y entrega de Boletas de Depósito y Chequeras.</li> </ul>	
Cajero ¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos (efectivo y cheques)</li> <li>• Compra/venta de moneda extranjera</li> <li>• Pago de Cheques</li> <li>• Plazo Fijos</li> <li>• Transferencias</li> </ul>	<p>N/A</p> <p>Comparte Caja con Sucursal</p>

### Herramientas

<b>Turnero</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
<p>¿Qué apertura debe tener el Turnero?</p> <p>¿Cuáles son las prioridades?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turnero web</li> <li>• Área comercial: deben estar identificados los Oficiales de Negocios MeGra que están radicados en la Sucursal.</li> <li>• Área Caja: las transacciones deben tener las siguientes prioridades: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Depósitos</li> <li>- Compra/venta de moneda extranjera</li> <li>- Pago de cheques (si se</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área Comercial: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Botón MeGra</li> </ul> </li> <li>• Área Caja: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de Boletas de Depósito y Chequeras</li> <li>- Depósitos</li> <li>- Compra/venta de moneda extranjera</li> <li>- Pago de cheques</li> </ul> </li> </ul>

<b>Turnero</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
	identifica que es el Titular de la cuenta)	

## **Módulo Banca PyMe**

### Objetivo módulo

Incluir la atención comercial de clientes de Banca PyMe.

### Objetivo módulo especializado

Contar con un espacio diferenciado dentro de la Sucursal para la atención *integral y especializada* de los clientes de Banca PyMe.

### Segmento de Clientes

Clientes y/o potenciales clientes del segmento de Banca PyMe, con sus directivos y apoderados de la sociedad.

### Productos

<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de Banca PyMe</li> <li>• Productos de Individuos</li> <li>• Inversiones</li> <li>• Seguros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de Banca PyMe</li> <li>• Productos de Individuos</li> <li>• Inversiones</li> <li>• Seguros</li> </ul>

## Servicios

<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABM de productos de Banca PyMe</li> <li>• Recepción de documentación</li> <li>• Posventa de productos de Banca PyMe e Individuos</li> <li>• ABM de Seguros</li> <li>• ABM de productos de Inversiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABM de productos de Banca PyMe</li> <li>• Recepción de documentación</li> <li>• Posventa de productos de Banca PyMe e Individuos</li> <li>• ABM de Seguros</li> <li>• ABM de productos de Inversiones</li> </ul>

## Requerimientos

<b>Requerimientos</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
Requerimientos de Layout	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción exclusiva</li> <li>• Sector diferenciado dentro de la Sucursal</li> <li>• Sala de Escritura</li> <li>• Sala de Espera con café</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción compartida con la Sucursal</li> <li>• Sector de espera exclusivo para Clientes PyMe</li> <li>• Sala de Reunión compartida con la Sucursal</li> </ul>
Requerimientos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turnero web y físico</li> <li>• ATM inteligente con huella</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turnero físico compartido con la Sucursal</li> </ul>
Requerimientos de	• Oficial de Negocios	• Oficial de Negocios

<b>Requerimientos</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
recursos humanos	PyMe <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente de Recepción especializado en Banca Empresas</li> <li>• Cajero</li> <li>• Operativo</li> </ul>	PyMe (si corresponde, sino atiende Oficial de Banca Individuos o Ejecutivo de Atención) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente de Recepción compartido con la Sucursal</li> <li>• Cajero</li> <li>• Operativo compartido con la Sucursal</li> </ul>

Proceso de atención

**Nota:** El puesto de Asistente de Recepción en los casos de que el Módulo sea especializado incorpora a sus tareas algunas relacionadas a asistencia a los Oficiales para que la atención del cliente sea integral y eficiente.

<b>1 Paso</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
Recepción ¿Qué deriva a Medios Electrónicos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos (efectivo y cheques)</li> <li>• Transferencias</li> <li>• Problemas con dispositivos (Postnet, Red Mob, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos (efectivo y cheques)</li> <li>• Transferencias</li> <li>• Problemas con dispositivos (Postnet, Red Mob, etc.).</li> </ul>
Recepción ¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar requisitos básicos para apertura de cuenta</li> <li>• Informar el nombre del Oficial asignado.</li> <li>• Asesorar sobre uso de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar requisitos básicos para apertura de cuenta</li> <li>• Informar el nombre del Oficial asignado.</li> </ul>

1 Paso	Módulo especializado	Módulo no especializado
	<p>Soft Token.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar y entregar clave CIU.</li> <li>• Entrega de sobres de Clave y modificaciones asociadas a Interbanking.</li> <li>• Solicitud y entrega de Boletas de Depósito y Chequeras.</li> <li>• Recepción Orden de No Pagar.</li> <li>• Recepción de Factoring.</li> <li>• Recibir documentación cuando los Oficiales están visitando clientes.</li> <li>• Gestión de Resumen de Cuenta y Tarjeta de Crédito.</li> <li>• Solicitudes de transferencias internas / Cámara / MEP.</li> <li>• Entrega de Pólizas de Seguros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitudes de transferencias internas / Cámara / MEP.</li> <li>• Entrega de Pólizas de Seguros</li> </ul>

2 Paso	Módulo especializado	Módulo no especializado
Oficial de Negocios Banca PyMe ¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABM de productos de Banca Empresa</li> <li>• Recepción de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABM de productos de Banca Empresa</li> <li>• Recepción de</li> </ul>

2 Paso	Módulo especializado	Módulo no especializado
	<p>documentación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posventa de productos de Banca Empresas</li> <li>• ABM de Seguros</li> <li>• Productos de Inversiones</li> <li>• Atender al Apoderado o Directivo de la Empresa en lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realizar cambios en los datos de contacto del cliente.</li> <li>○ Informar si una Tarjeta de Débito está en la sucursal a la espera de ser retirada o si está en proceso de distribución.</li> <li>○ Realizar reposición de PIN de una Tarjeta de Débito.</li> <li>○ Informar si está precalificado para una Tarjeta de Crédito y monto de la precalificación.</li> <li>○ Dar alta de Tarjeta de Crédito Titular y/o adicionales</li> <li>○ Generar Tarjeta Prepaga</li> </ul> </li> </ul>	<p>documentación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posventa de productos de Banca Empresas</li> <li>• ABM de Seguros</li> <li>• Productos de Inversiones</li> </ul>

2 Paso	Módulo especializado	Módulo no especializado
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informar los datos de la tarjeta prepaga</li> <li>○ Informar si tiene una tarjeta preembozada para entregar.</li> <li>○ Visualizar y enviar por mail el último resumen de Tarjeta de Crédito</li> <li>○ Solicitar aumento de límite (dentro de la precalificación)</li> <li>○ Adherir a resumen digital (o cambio de método de envío de resumen)</li> <li>○ Informar sobre los préstamos personales que ya tiene tomado</li> <li>○ Informar el monto de una precalificación de préstamo personal (mercado cerrado por precalificación y mercado abierto por nosis) y generar el alta.</li> <li>○ Informar fechas, tasas y montos de los vencimientos de Plazo</li> </ul>	

2 Paso	Módulo especializado	Módulo no especializado
	<p>Fijo y generar el alta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informar el CBU (enviarlo por mail o generar impresión)</li> <li>• Genera Adhesión a Bancaempresas.net</li> <li>• Genera modificación al Servicio Bancaempresas.net y entrega al Oficial</li> <li>• Genera el alta del Segundo Factor de Autenticación para el servicio BancaEmpresas.Net.</li> <li>• Gestiona acceso a Interbanking</li> <li>• Tramita emisión de Nueva Clave de Transferencia.</li> <li>• Gestiona la Carta de Ratificación de servicios de Interbanking</li> </ul>	
Cajero ¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos (efectivo y cheques)</li> <li>• Compra/venta de moneda extranjera</li> <li>• Pago de Cheques</li> <li>• Plazo Fijos</li> <li>• Transferencias</li> </ul>	<p>N/A</p> <p>Comparte Caja con Sucursal</p>

## Herramientas

<b>Turnero</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
<p>¿Qué apertura debe tener el Turnero?</p> <p>¿Cuáles son las prioridades?</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Turnero web</li><li>• Área comercial: deben estar identificados los Oficiales de Negocios PyMe que están radicados en la Sucursal.</li><li>• Área Caja: las transacciones deben tener las siguientes prioridades:<ul style="list-style-type: none"><li>- Depósitos</li><li>- Compra/venta de moneda extranjera</li><li>- Pago de cheques (si se identifica que es el Titular de la cuenta)</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Área Comercial:<ul style="list-style-type: none"><li>- Botón PyMe</li></ul></li><li>• Área Caja:<ul style="list-style-type: none"><li>- Entrega de Boletas de Depósito y Chequeras</li><li>- Depósitos</li><li>- Compra/venta de moneda extranjera</li><li>- Pago de cheques</li></ul></li></ul>

### **Módulo Banca Gobierno**

#### Objetivo módulo

Incluir la atención comercial de clientes de Banca Gobierno.

#### Objetivo módulo especializado

Atender al segmento Gobierno e institucional de manera integral y diferenciada.

#### Segmento de Clientes

- Segmento de público Provincial, Municipal y/o Nacional:  
Funcionarios públicos, Intendentes.

- Segmento institucional: Cámaras, Colegios Profesionales, Sindicatos, Obras Sociales, Federaciones; Cajas de Previsión, Establecimientos educativos de gestión privada, Clubes, Asociaciones, Universidades, Gremios, etc. (excluidos SA, SH y SRL.): Presidentes de Cámaras, Secretarios Generales, Rectores de establecimientos educativos, etc.

### Productos

<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos y servicios de Banca Gobierno</li> <li>• Productos de Banca MeGra y PyMe</li> <li>• Productos de Individuos</li> <li>• Inversiones</li> <li>• Seguros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos y servicios de Banca Gobierno</li> <li>• Productos de Banca MeGra y PyMe</li> <li>• Productos de Individuos</li> <li>• Inversiones</li> <li>• Seguros</li> </ul>

### Servicios

<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABM de productos de Banca Gobierno</li> <li>• Recepción de documentación</li> <li>• Posventa de productos de Banca Gobierno e Individuos</li> <li>• ABM de Seguros</li> <li>• ABM de productos inversiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABM de productos de Banca Gobierno</li> <li>• Recepción de documentación</li> <li>• Posventa de productos de Banca Gobierno e Individuos</li> <li>• ABM de Seguros</li> <li>• ABM de productos de Inversiones</li> </ul>

## Requerimientos

<b>Requerimientos</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
Requerimientos de Layout	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción exclusiva</li> <li>• Sector diferenciado dentro de la Sucursal</li> <li>• Sala de Espera con café y plasma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción compartida con la Sucursal</li> <li>• Sector de Espera exclusivo</li> </ul>
Requerimientos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turnero web y físico</li> <li>• ATM inteligente con huella</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turnero físico compartido con la Sucursal</li> </ul>
Requerimientos de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficiales de Banca Gobierno</li> <li>• Operativo</li> <li>• Asistente de Recepción especializado en Banca Gobierno</li> <li>• Cajero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficiales de Banca Gobierno (si corresponde, sino atiende Oficial MeGra, PyMe, OBI o Gerente)</li> <li>• Asistente de Recepción compartido con la Sucursal</li> <li>• Cajero compartido con la Sucursal</li> <li>• Operativo compartido con la Sucursal</li> </ul>

## Proceso de atención

**Nota:** El puesto de Asistente de Recepción en los casos de que el Módulo sea especializado incorpora a sus tareas algunas relacionadas a asistencia a los Oficiales para que la atención del cliente sea integral y eficiente.

1 Paso	Módulo especializado	Módulo no especializado
Recepción ¿Qué deriva a Medios Electrónicos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar el nombre del Oficial asignado.</li> <li>• Asesorar sobre uso de servicios y programas del Gobierno donde participe el Banco.</li> <li>• Derivar todas las operaciones que pueden realizarse en Banca Electrónica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos (efectivo y cheques)</li> <li>• Transferencias</li> <li>• Reposición de clave CIU</li> </ul>
Recepción ¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de Boletas de Depósito y Chequeras</li> <li>• Entrega de Boletas de Depósito y Chequeras</li> <li>• Recepción Orden de No Pagar</li> <li>• Recibir documentación cuando los Oficiales están visitando clientes.</li> <li>• Gestión de Resumen de Cuenta y Tarjeta de Crédito</li> <li>• Solicitudes de transferencias internas / Cámara / MEP</li> <li>• Recepción y control de integralidad de solicitudes de adhesión a comercio.</li> <li>• Recepción y control de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de Boletas de Depósito y Chequeras</li> <li>• Recibir documentación cuando los Oficiales están visitando clientes.</li> <li>• Gestión de Resumen de Cuenta y Tarjeta de Crédito</li> <li>• Solicitudes de transferencias internas / Cámara / MEP</li> <li>• Recepción y control de integralidad de solicitudes de adhesión a comercio.</li> <li>• Recepción y control de integralidad de convenios de servicios de pago y/o recaudación.</li> <li>• Recepción y control de</li> </ul>

1 Paso	Módulo especializado	Módulo no especializado
	integralidad de convenios de servicios de pago y/o recaudación. • Recepción y control de integralidad de AMB Banca Electrónica (HB).	integralidad de AMB Banca Electrónica (HB).

2 Paso	Módulo especializado	Módulo no especializado
Oficial de Negocios Banca Gobierno ¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABM de productos de Banca Gobierno</li> <li>• ABM de productos Banca Individuos a funcionarios públicos, Intendentes, Presidentes de Cámaras, Secretarios Generales, Rectores de establecimientos educativos, etc.:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realizar cambios en los datos de contacto del cliente.</li> <li>○ Informar si una Tarjeta de Débito está en la sucursal a la espera de ser retirada o si está en proceso de distribución.</li> <li>○ Realizar reposición de PIN de una Tarjeta de</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABM de productos de Banca Gobierno</li> <li>• Recepción de documentación</li> <li>• Posventa de productos de Banca Gobierno</li> <li>• ABM de Seguros</li> <li>• Productos de Inversiones</li> </ul>

2 Paso	Módulo especializado	Módulo no especializado
	<p>Débito.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informar si está precalificado para una Tarjeta de Crédito y monto de la precalificación.</li> <li>○ Dar alta de Tarjeta de Crédito Titular y/o adicionales</li> <li>○ Generar Tarjeta Prepaga</li> <li>○ Informar los datos de la tarjeta prepaga</li> <li>○ Informar si tiene una tarjeta preembozada para entregar.</li> <li>○ Visualizar y enviar por mail el último resumen de Tarjeta de Crédito</li> <li>○ Solicitar aumento de límite (dentro de la precalificación)</li> <li>○ Adherir a resumen digital (o cambio de método de envío de resumen)</li> <li>○ Informar sobre los préstamos personales que ya tiene tomado</li> <li>○ Informar el monto de</li> </ul>	

2 Paso	Módulo especializado	Módulo no especializado
	<p>una precalificación de préstamo personal (mercado cerrado por precalificación y mercado abierto por nosis) y generar el alta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informar fechas, tasas y montos de los vencimientos de Plazo Fijo y generar el alta.</li> <li>○ Informar el CBU (enviarlo por mail o generar impresión)Informar el CBU (enviarlo por mail o generar impresión)Recepción de documentación</li> <li>• Recepción de documentación</li> <li>• Posventa de productos de Banca Empresas</li> <li>• ABM de Seguros</li> <li>• Productos de Inversiones</li> </ul>	
Cajero ¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos (efectivo y cheques)</li> <li>• Compra/venta de moneda extranjera</li> </ul>	<p>N/A</p> <p>Comparte Caja con Sucursal</p>

2 Paso	Módulo especializado	Módulo no especializado
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de Cheques</li> <li>• Plazo Fijos</li> <li>• Transferencias</li> </ul>	

### Herramientas

Turnero	Módulo especializado	Módulo
<p>¿Qué apertura debe tener el Turnero?</p> <p>¿Cuáles son las prioridades?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área comercial: debe estar identificado el Oficial de Negocios Banca Gobierno que están radicados en la Sucursal.</li> <li>• Área Caja: las transacciones deben tener las siguientes prioridades: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Depósitos</li> <li>- Compra/venta de moneda extranjera</li> <li>- Pago de cheques (si se identifica que es el Titular de la cuenta)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área Comercial: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Botón Banca Gobierno</li> </ul> </li> <li>• Área Caja: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de Boletas de Depósito y Chequeras</li> <li>- Depósitos</li> <li>- Compra/venta de moneda extranjera</li> <li>- Pago de cheques</li> </ul> </li> </ul>

## **Módulo Inversiones**

### Objetivo módulo

Brindar una atención a aquellos clientes que desean realizar inversiones.

### Objetivo módulo especializado

Brindar una atención integral y especializada a aquellos clientes que desean realizar inversiones.

### Segmento de Clientes

Clientes con intención de realizar inversiones ya sea por características de poder adquisitivo o bien por un interés futuro que demanda canalizar el ahorro.

### Productos

<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuenta Comitente</li><li>• C/V Moneda Extranjera</li><li>• C/V Títulos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuenta Comitente</li><li>• C/V Moneda Extranjera</li><li>• C/V Títulos</li></ul>

### Servicios

<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Asesoramiento</li><li>• Licitaciones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asesoramiento</li><li>• Licitaciones</li></ul>

## Requerimientos

	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
Requerimientos de Layout	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción exclusiva</li> <li>• Sala de Reuniones</li> <li>• Sala de Espera con: Café, agua envasada, masitas, TV con información de mercados, folletería, reportes de mercado, revistas especializadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Box privado</li> <li>• Sala de Espera</li> </ul>
Requerimientos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Videoconferencia (DX)</li> <li>• Teléfono</li> <li>• PC/Tablet</li> <li>• Turnero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teléfono</li> <li>• Pc</li> <li>• Turnero físico compartido con la Sucursal</li> </ul>
Requerimientos de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficial Idóneo</li> <li>• OBI/Oficiales de las bancas con conocimiento general en inversiones y para conectar con BI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OBI/Ejecutivo de Atención al Cliente/ Oficiales de las bancas con conocimiento general en inversiones</li> </ul>

## Proceso de atención

<b>1 Paso</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
Recepción ¿Qué deriva a Medios Electrónicos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deriva (educando) al Cajero Automático para la generación de la clave telefónica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deriva (educando) al Cajero Automático para la generación de la clave telefónica</li> </ul>

<b>1 Paso</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
Recepción ¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el tipo de atención requerida (si requiere asesoramiento y/o realizar una inversión).</li> <li>• Brindar una breve introducción a las inversiones disponibles en el banco.</li> <li>• Informa la necesidad de contar con clave telefónica y cuenta de inversiones y en caso de no tenerlas, le entrega folletería con instrucciones.</li> <li>• Acompaña al cliente hacia el espacio físico designado o sala de espera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el tipo de atención requerida (si requiere asesoramiento y/o realizar una inversión).</li> <li>• Brindar una breve introducción a las inversiones disponibles en el banco.</li> <li>• Informa la necesidad de contar con clave telefónica y cuenta de inversiones y en caso de no tenerlas, le entrega folletería con instrucciones.</li> <li>• Acompaña al cliente hacia el espacio físico designado o sala de espera.</li> </ul>

<b>2 Paso</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
Ejecutivo de Atención al Cliente ¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar al cliente</li> <li>• Identificar el tipo de atención requerida (si requiere asesoramiento y/o realizar una inversión).</li> <li>• Verificar si el cliente es titular de cuenta de inversión y en caso de no tenerla, asistir en generarla.</li> <li>• Brindar asesoramiento de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar al cliente</li> <li>• Identificar el tipo de atención requerida (si requiere asesoramiento y/o realizar una inversión).</li> <li>• Verificar si cuenta con clave telefónica y en caso de no tenerla, asistir en generarla.</li> <li>• Brindar asesoramiento de</li> </ul>

2 Paso	Módulo especializado	Módulo no especializado
	<p>las inversiones disponibles en el Banco.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agendar una cita de video conferencia con BI para asesoramiento.</li> <li>• Acompañar en video conferencia a BI para asesoramiento.</li> <li>• Acompañar en llamado telefónico a BI para asesoramiento.</li> <li>• Brindar asesoramiento sobre los canales de atención (presencial/telefónica y/o web)</li> <li>• Alta de Cliente</li> <li>• Alta BANCON</li> <li>• Tomar ofertas/ordenes de inversión</li> <li>• Tomar suscripción/rescate de FCI</li> </ul>	<p>las inversiones disponibles en el Banco.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar si cuenta con cuenta de inversión y en caso de no tenerla, asistir en generarla.</li> <li>• Brindar asesoramiento de las inversiones disponibles en el Banco.</li> <li>• Acompañar en llamado telefónico a BI para asesoramiento.</li> <li>• Brindar asesoramiento sobre los canales de atención (presencial/telefónica y/o web)</li> <li>• Alta de Cliente</li> <li>• Alta BANCON</li> <li>• Alta de Cuenta de inversión</li> </ul>
Cajero ¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos</li> </ul>

## Herramientas

	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
¿Qué apertura debe tener el Turnero?  ¿Cuáles son las prioridades?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Área comercial:<ul style="list-style-type: none"><li>- Documentación de Cuenta</li><li>- Caja de ahorro dólares</li><li>- Tarjeta de Crédito</li><li>- Préstamos Personales</li></ul></li><li>• Área Caja: las transacciones deben tener las siguientes prioridades:<ul style="list-style-type: none"><li>- Retiro de Tarjeta de Débito.</li><li>- Depósitos</li><li>- Extracción</li><li>- Pago de Impuestos y/o Servicios.</li></ul></li></ul>	N/A  De acuerdo a lo definido en la Sucursal

### **Módulo Jubilados Nacionales**

#### Objetivo módulo

Vinculación de beneficiarios de haberes jubilatorios nacionales.

#### Objetivo módulo especializado

Vincular a los beneficiarios de haberes jubilatorios nacionales brindando una atención integral y especializada.

### Segmento de Clientes

Beneficiarios de haberes jubilatorios nacionales (los provinciales mantienen su cuenta generada de cobro de haberes).

### Productos

<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Caja de Ahorro</li><li>• Tarjeta de Débito</li><li>• Tarjeta de Crédito</li><li>• Plazo Fijo</li><li>• Préstamos personales</li><li>• Paquetes de productos</li><li>• Seguros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Caja de Ahorro</li><li>• Tarjeta de Débito</li><li>• Tarjeta de Crédito</li><li>• Plazo Fijo</li><li>• Préstamos personales</li><li>• Paquetes de productos</li><li>• Seguros</li></ul>

### Servicios

<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vinculación del Jubilado Nacional</li><li>• ABM de Tarjeta de Crédito</li><li>• ABM de Plazo Fijo</li><li>• Alta de Préstamos personales</li><li>• ABM de Paquetes de productos</li><li>• ABM de Seguros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vinculación del Jubilado Nacional</li><li>• ABM de Tarjeta de Crédito</li><li>• ABM de Plazo Fijo</li><li>• Alta de Préstamos personales</li><li>• ABM de Paquetes de productos</li><li>• ABM de Seguros</li></ul>

## Requerimientos

	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
Requerimientos de Layout	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción exclusiva</li> <li>• Caja exclusiva</li> <li>• Sala de Espera con varias sillas</li> <li>• Asientos con prioridad</li> <li>• Accesibilidad para silla de ruedas</li> <li>• Solo una planta</li> <li>• Dispensar de agua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte Recepción con la Sucursal</li> <li>• Comparte Sala de Espera con la Sucursal</li> </ul>
Requerimientos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turnero físico</li> <li>• ATM inteligente con huella</li> <li>• Tótem de Biometría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turnero físico compartido con la Sucursal</li> </ul>
Requerimientos de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivo de Atención al Cliente</li> <li>• Asistente de Recepción especializado</li> <li>• Cajero</li> <li>• Operativo</li> <li>• Azafata/o especializada en temas del segmento y con edad para empatizar con el segmento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivo de Atención al Cliente</li> <li>• Asistente de Recepción compartido con la Sucursal</li> <li>• Cajero</li> <li>• Operativo.</li> </ul>

Proceso de atención

<b>1 Paso</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
<p>Recepción ¿Qué deriva a Medios Electrónicos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos</li> <li>• Extracciones</li> <li>• Transferencias</li> <li>• Reposición de PIN</li> <li>• Aumento de límite de extracción de Tarjeta de Débito</li> <li>• Reclamos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos</li> <li>• Extracciones</li> <li>• Transferencias</li> <li>• Reposición de PIN</li> <li>• Aumento de límite de extracción de Tarjeta de Débito</li> <li>• Reclamos</li> </ul>
<p>Recepción ¿Qué resuelve?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre requisitos de vinculación</li> <li>• Acompaña al cliente a los Medios electrónicos para asistirlos en el uso de los mismos.</li> <li>• Asesora en el alta y uso de Homebanking</li> <li>• Asesora sobre formas de acreditar Fe de vida.</li> <li>• Asesoramiento comercial de productos y promociones específicas para el segmento</li> <li>• Informa precalificación.</li> <li>• Informa si está la Tarjeta de Débito en la Sucursal</li> <li>• Asesoramiento para evitar fraudes</li> <li>• Asesoramiento sobre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre requisitos de vinculación</li> <li>• Acompaña al cliente a los Medios electrónicos para asistirlos en el uso de los mismos.</li> <li>• Asesora en el alta y uso de Homebanking</li> <li>• Asesora sobre formas de acreditar Fe de vida</li> <li>• Asesoramiento comercial de Productos y promociones específicas para el segmento</li> <li>• Informa precalificación.</li> <li>• Informa si está la Tarjeta de Débito en la Sucursal</li> <li>• Asesoramiento para</li> </ul>

<b>1 Paso</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
	apoderados • Asesoramiento sobre fallecidos • Reposición de PIN • Adhiere a Resumen de Cuenta y Tarjeta de Crédito a resumen digital • Imprime Resumen de Tarjeta de Crédito. • Posventa y Reclamos.	evitar fraudes • Asesoramiento sobre Apoderados • Asesoramiento sobre Fallecidos • Reposición de PIN • Adhiere a Resumen de Cuenta y TC a resumen digital

<b>2 Paso</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
Ejecutivo de Atención al Cliente ¿Qué resuelve?	• Vinculación del Jubilado Nacional • ABM de Tarjeta de Crédito • ABM de Plazo Fijo • Préstamos personales • Paquetes de productos • Seguros	• Vinculación del Jubilado Nacional • ABM de Tarjeta de Crédito • ABM de Plazo Fijo • Préstamos personales • Paquetes de productos • Seguros
Cajero ¿Qué resuelve?	• Depósitos • Extracciones • Recaudaciones • Transferencias • Entrega de Tarjeta de Débito	N/A Comparte Caja con Sucursal

## Herramientas

	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
¿Qué apertura debe tener el Turnero?  ¿Cuáles son las prioridades?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Área comercial:<ul style="list-style-type: none"><li>- Documentación de Cuenta</li><li>- Caja de ahorro dólares</li><li>- Tarjeta de Crédito</li><li>- Préstamos Personales</li></ul></li><li>• Área Caja: las transacciones deben tener las siguientes prioridades:<ul style="list-style-type: none"><li>- Retiro de Tarjeta de Débito.</li><li>- Depósitos</li><li>- Extracción</li><li>- Pago de Impuestos y/o Servicios.</li></ul></li></ul>	N/A  De acuerdo a lo definido en la Sucursal

### **Módulo Beneficios Sociales**

#### Objetivo módulo

Incluir la vinculación de titulares de beneficios sociales.

#### Objetivo módulo especializado

Vincular a los beneficiarios de beneficios sociales brindando una atención integral y especializada.

#### Segmento de Clientes

Titulares de beneficios sociales.

## Productos

<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Caja de Ahorro</li><li>• Tarjeta de Débito</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Caja de Ahorro</li><li>• Tarjeta de Débito</li></ul>

## Servicios

<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vinculación del titular del beneficio social</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vinculación del titular del beneficio social</li></ul>

## Requerimientos

	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
Requerimientos de Layout	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recepción exclusiva</li><li>• Caja exclusiva</li><li>• Sala de Espera con varias sillas</li><li>• Dispensar de agua</li></ul>	N/A
Requerimientos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Turnero físico</li><li>• ATM inteligente con huella</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Turnero físico compartido con la Sucursal</li></ul>
Requerimientos de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejecutivo de Atención al Cliente</li><li>• Asistente de Recepción especializado</li><li>• Cajero</li><li>• Operativo</li><li>• Azafata/o especializada</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejecutivo de Atención al Cliente</li><li>• Asistente de Recepción compartido con la Sucursal</li><li>• Cajero compartido con la Sucursal</li></ul>

	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
	en temas del segmento	• Operativo compartido con la Sucursal

Proceso de atención

<b>1 Paso</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
Recepción ¿Qué deriva?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos</li> <li>• Extracciones</li> <li>• Reposición de PIN</li> <li>• Reclamos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos</li> <li>• Extracciones</li> <li>• Reposición de PIN</li> <li>• Reclamos</li> </ul>
Recepción ¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompaña al cliente a los Medios electrónicos para asistirlos en el uso de los mismos.</li> <li>• Asesora en el alta y uso de Homebanking</li> <li>• Informa si está la Tarjeta de Débito en la Sucursal</li> <li>• Reposición de PIN</li> <li>• Reclamos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompaña al cliente a los Medios electrónicos para asistirlos en el uso de los mismos.</li> <li>• Asesora en el alta y uso de Homebanking</li> <li>• Informa si está la Tarjeta de Débito en la Sucursal</li> <li>• Reposición de PIN</li> <li>• Reclamos.</li> </ul>

<b>2 Paso</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo</b>
Ejecutivo de Atención al Cliente ¿Qué resuelve?	• Vinculación del titular del beneficio social	• Vinculación del titular del beneficio social
Cajero ¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos</li> <li>• Extracciones</li> </ul>	N/A Comparte Caja con

<b>2 Paso</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo</b>
		Sucursal

### Herramientas

	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo</b>
<p>¿Qué apertura debe tener el Turnero?</p> <p>¿Cuáles son las prioridades?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área comercial: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentación de Cuenta</li> </ul> </li> <li>• Área Caja: las transacciones deben tener las siguientes prioridades: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retiro de Tarjeta de Débito.</li> <li>- Depósitos</li> <li>- Extracción</li> <li>- Pago de Impuestos y/o Servicios.</li> </ul> </li> </ul>	<p>N/A</p> <p>De acuerdo a lo definido en la Sucursal</p>

### **Módulo capitas públicas**

#### Objetivo módulo

Vincular a los clientes de la Administración pública que cobran sus haberes en el banco.

#### Objetivo módulo especializado

Vincular a los clientes de la Administración pública que cobran sus haberes en el banco.

### Segmento de Clientes

Empleado de la Administración pública que cobra sus haberes a través de un convenio de acreditación de haberes.

### Productos

<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Caja de Ahorro (alta masiva)</li><li>• Caja de ahorro (alta uno a uno)</li><li>• Caja de ahorro dólares</li><li>• Cuenta adelanto de haberes</li><li>• Préstamos personales</li><li>• Tarjeta de Débito</li><li>• Paquete de productos (masivo)</li><li>• Tarjeta de Crédito</li><li>• Plazo Fijo</li><li>• Seguros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Caja de Ahorro (alta masiva)</li><li>• Caja de ahorro (alta uno a uno)</li><li>• Caja de ahorro dólares</li><li>• Cuenta adelanto de haberes</li><li>• Préstamos personales</li><li>• Tarjeta de Débito</li><li>• Paquete de productos (masivo)</li><li>• Tarjeta de Crédito</li><li>• Plazo Fijo</li><li>• Seguros</li></ul>

### Servicios

<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vinculación del empleado de la empresa en su lugar de trabajo.</li><li>• ABM de Tarjeta de Débito</li><li>• ABM de Caja de ahorro dólares</li><li>• ABM de Tarjeta de Crédito</li><li>• ABM de Préstamos Personales</li><li>• ABM de Plazo Fijo</li><li>• ABM de Seguros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vinculación del empleado de la empresa</li><li>• ABM de Tarjeta de Débito</li><li>• ABM de Caja de ahorro dólares</li><li>• ABM de Tarjeta de Crédito</li><li>• ABM de Préstamos Personales</li><li>• ABM de Plazo Fijo</li><li>• ABM de Seguros</li></ul>

## Requerimientos

	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
Requerimientos de Layout	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>	N/A
Requerimientos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turnero físico</li> <li>• ATM inteligente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turnero físico compartido con la Sucursal</li> </ul>
Requerimientos de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivo de Atención al Cliente</li> <li>• Asistente de Recepción</li> <li>• Cajero</li> <li>• Operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivo de Atención al Cliente</li> <li>• Asistente de Recepción compartido con la Sucursal</li> <li>• Cajero compartido con la Sucursal</li> <li>• Operativo compartido con la Sucursal</li> </ul>

## Proceso de atención

<b>1 Paso</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
Recepción ¿Qué deriva a Medios Electrónicos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos</li> <li>• Extracciones</li> <li>• Reposición de PIN</li> <li>• Reclamos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos</li> <li>• Extracciones</li> <li>• Reposición de PIN</li> <li>• Reclamos</li> </ul>
Recepción ¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar bienvenida al Banco</li> <li>• Responder consultas referidas al convenio de haberes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar bienvenida al Banco</li> <li>• Responder consultas referidas al convenio de haberes.</li> </ul>

<b>2 Paso</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
Ejecutivo de Atención al Cliente ¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación del cliente</li> <li>• ABM de Tarjeta de Crédito</li> <li>• ABM de Plazo Fijo</li> <li>• ABM de Préstamos personales</li> <li>• ABM de Paquetes de productos</li> <li>• ABM de Seguros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación del cliente</li> <li>• ABM de Tarjeta de Crédito</li> <li>• ABM de Plazo Fijo</li> <li>• ABM de Préstamos personales</li> <li>• ABM de Paquetes de productos</li> <li>• ABM de Seguros</li> </ul>
Cajero ¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos</li> <li>• Extracciones</li> <li>• Transferencias</li> <li>• Entrega de Tarjeta de Débito</li> </ul>	N/A  Comparte Caja con Sucursal

### Herramientas

	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
¿Qué apertura debe tener el Turnero?  ¿Cuáles son las prioridades?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área comercial: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentación de Cuenta</li> <li>- Caja de ahorro dólares</li> <li>- Tarjeta de Crédito</li> <li>- Préstamos Personales</li> </ul> </li> <li>• Área Caja: las transacciones deben tener las siguientes prioridades: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retiro de Tarjeta de Débito.</li> </ul> </li> </ul>	N/A  De acuerdo a lo definido en la Sucursal

	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depósitos</li> <li>- Extracción</li> </ul>	

### **Módulo capitas privadas**

#### Objetivo módulo

Vincular a los empleados de empresas que cobran sus haberes en el banco.

#### Objetivo módulo especializado

Vincular a los empleados de empresas que cobran sus haberes en el banco.

#### Segmento de Clientes

Empleado de una empresa que cobra sus haberes a través de un convenio de acreditación de haberes.

#### Productos

<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caja de Ahorro (alta masiva)</li> <li>• Caja de ahorro (alta uno a uno)</li> <li>• Caja de ahorro dólares</li> <li>• Cuenta adelanto de haberes</li> <li>• Préstamos personales</li> <li>• Tarjeta de Débito</li> <li>• Paquete de productos (masivo)</li> <li>• Tarjeta de Crédito</li> <li>• Plazo Fijo</li> <li>• Seguros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caja de Ahorro (alta masiva)</li> <li>• Caja de ahorro (alta uno a uno)</li> <li>• Caja de ahorro dólares</li> <li>• Cuenta adelanto de haberes</li> <li>• Préstamos personales</li> <li>• Tarjeta de Débito</li> <li>• Paquete de productos (masivo)</li> <li>• Tarjeta de Crédito</li> <li>• Plazo Fijo</li> <li>• Seguros</li> </ul>

## Servicios

<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación del empleado de la empresa en su lugar de trabajo.</li> <li>• ABM de Tarjeta de Débito</li> <li>• ABM de Caja de ahorro dólares</li> <li>• ABM de Tarjeta de Crédito</li> <li>• ABM de Préstamos Personales</li> <li>• ABM de Plazo Fijo</li> <li>• ABM de Seguros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación del empleado de la empresa.</li> <li>• ABM de Tarjeta de Débito</li> <li>• ABM de Caja de ahorro dólares</li> <li>• ABM de Tarjeta de Crédito</li> <li>• ABM de Préstamos Personales</li> <li>• ABM de Plazo Fijo</li> <li>• ABM de Seguros</li> </ul>

## Requerimientos

	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
Requerimientos de Layout	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>	N/A
Requerimientos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turnero físico</li> <li>• ATM inteligente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turnero físico compartido con la Sucursal</li> </ul>
Requerimientos de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivo de Atención al Cliente</li> <li>• Asistente de Recepción</li> <li>• Cajero</li> <li>• Operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivo de Atención al Cliente</li> <li>• Asistente de Recepción compartido con la Sucursal</li> <li>• Cajero compartido con la Sucursal</li> <li>• Operativo compartido con la Sucursal</li> </ul>

Proceso de atención

<b>1 Paso</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
Recepción ¿Qué deriva a los Medios Electrónicos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos</li> <li>• Extracciones</li> <li>• Reposición de PIN</li> <li>• Reclamos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos</li> <li>• Extracciones</li> <li>• Reposición de PIN</li> <li>• Reclamos</li> </ul>
Recepción ¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar bienvenida al Banco</li> <li>• Asesora</li> <li>• Consultas</li> <li>• Asesorar en el uso de medios o canales digitales.</li> <li>• Informa si la Tarjeta de Débito se encuentra atesorada en la Sucursal</li> <li>• Reclamos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar bienvenida al Banco</li> <li>• Asesora</li> <li>• Consultas</li> <li>• Asesorar en el uso de medios o canales digitales.</li> <li>• Informa si la Tarjeta de Débito se encuentra atesorada en la Sucursal</li> <li>• Reclamos</li> </ul>

<b>2 Paso</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
Ejecutivo de Atención al Cliente ¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación del cliente</li> <li>• ABM de Tarjeta de Crédito</li> <li>• ABM de Plazo Fijo</li> <li>• ABM de Préstamos personales</li> <li>• ABM de Paquetes de productos</li> <li>• ABM de Seguros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación del cliente</li> <li>• ABM de Tarjeta de Crédito</li> <li>• ABM de Plazo Fijo</li> <li>• ABM de Préstamos personales</li> <li>• ABM de Paquetes de productos</li> <li>• ABM de Seguros</li> </ul>
Cajero ¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos</li> <li>• Extracciones</li> <li>• Transferencias</li> </ul>	<p>N/A</p> <p>Comparte Caja con</p>

<b>2 Paso</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de Tarjeta de Débito</li> </ul>	Sucursal

### Herramientas

	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
<p>¿Qué apertura debe tener el Turnero?</p> <p>¿Cuáles son las prioridades?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área comercial: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentación de Cuenta</li> <li>- Caja de ahorro dólares</li> <li>- Tarjeta de Crédito</li> <li>- Préstamos Personales</li> </ul> </li> <li>• Área Caja: las transacciones deben tener las siguientes prioridades: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retiro de Tarjeta de Débito.</li> <li>- Depósitos</li> <li>- Extracción</li> </ul> </li> </ul>	<p>N/A</p> <p>De acuerdo a lo definido en la Sucursal</p>

### **Módulo Préstamos Hipotecarios**

#### Objetivo módulo

Asesorar al cliente que solicita un préstamo hipotecario.

#### Objetivo módulo especializado

Brindar una atención integral al cliente que solicita un préstamo hipotecario.

### Segmento de Clientes

Cliente (persona humana) que solicita un préstamo para compra, construcción o terminación de vivienda.

### Productos

<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Préstamo Hipotecario</li><li>• Paquete de productos</li><li>• Seguros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Préstamo Hipotecario</li><li>• Paquete de productos</li><li>• Seguros</li></ul>

### Servicios

<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Asesoramiento respecto a Préstamos Hipotecarios</li><li>• Alta de Préstamo Hipotecario</li><li>• Alta de Paquete</li><li>• Alta de Seguros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asesoramiento respecto a Préstamos Hipotecarios</li><li>• Alta de Paquete</li><li>• Alta de Seguros</li></ul>

### Requerimientos

	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
Requerimientos de Layout	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sala de Escrituración</li></ul>	N/A
Requerimientos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Turnero web o físico</li><li>• Dispositivo con acceso a HB</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Turnero de la Sucursal</li></ul>

	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
Requerimientos de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivo de Atención al Cliente</li> <li>• Asistente de Recepción</li> <li>• Cajero</li> <li>• Operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivo de Atención al Cliente</li> <li>• Asistente de Recepción compartido con la Sucursal</li> <li>• Cajero compartido con la Sucursal</li> <li>• Operativo compartido con la Sucursal</li> </ul>

Proceso de atención

<b>1 Paso</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
Recepción ¿Qué deriva a los Medios Electrónicos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas básicas (Información disponible en web del Banco)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas básicas (Información disponible en web del Banco)</li> </ul>
Recepción ¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar bienvenida al Banco</li> <li>• Atención a consultas básicas (Información disponible en web del Banco)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar bienvenida al Banco</li> <li>• Atención a consultas básicas (Información disponible en web del Banco)</li> </ul>

<b>2 Paso</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
Ejecutivo de Atención al Cliente ¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento respecto a Préstamos Hipotecarios</li> <li>• Alta de Préstamo Hipotecario</li> <li>• Alta de Paquete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento respecto a Préstamos Hipotecarios</li> <li>• Alta de Paquete</li> <li>• Alta de Seguros</li> </ul>

<b>2 Paso</b>	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta de Seguros</li> <li>• Firmar Escritura</li> </ul>	
Cajero ¿Qué resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extracciones para realizar pagos específicos del proceso de construcción de vivienda.</li> <li>• Transferencias</li> <li>• Entrega de Tarjeta de Débito</li> </ul>	<p>N/A</p> <p>Comparte Caja con Sucursal</p>

### Herramientas

	<b>Módulo especializado</b>	<b>Módulo no especializado</b>
<p>¿Qué apertura debe tener el Turnero?</p> <p>¿Cuáles son las prioridades?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área comercial: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoramiento</li> <li>- Presentación de documentación</li> <li>- Firma de Escritura</li> </ul> </li> <li>• Área Caja: las transacciones deben tener las siguientes prioridades: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retiro de Tarjeta de Débito.</li> <li>- Extracción</li> </ul> </li> </ul>	<p>N/A</p> <p>De acuerdo a lo definido en la Sucursal</p>

## **Módulo Dependencia Móvil**

### Objetivo módulo

Extender la atención a los clientes a través de Unidades de Servicios dependientes de una Sucursal.

### Segmento de Cliente

Clientes del Banco.

### Productos

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Productos pasivos</li><li>• Productos activos</li></ul> |
|---|

### Servicios

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• ABM de productos pasivos</li><li>• ABM de productos activos salvo Préstamos Hipotecarios</li><li>• Asesoramiento respecto a Préstamos Hipotecarios</li></ul> |
|--|

### Requerimientos

Requerimientos de Layout	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1 puesto de Caja</li><li>• 1 puesto comercial</li></ul>
--------------------------	---

Requerimientos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Turnero llamador</li><li>• ATM inteligente</li><li>• Teléfono con acceso al call</li></ul>
Requerimientos de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cajero encargado de Dependencia</li><li>• Ejecutivo de Atención al Cliente</li></ul>