



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera: Licenciatura en Administración.

“Big Data & I.A en la transformación del servicio de atención al cliente en Bancos”

“Big Data and I.A in customer services tranformation in banks”

Autora: Agustina María Amuchastegui

Dni: 36142693

Legajo: ADM 18150

Tutor: Rinero, Sofía

Córdoba, Julio 2022.

INDICE

Índice de contenidos.....	1
Agradecimientos	2
Resumen.....	3
Palabras claves.....	4
Abstract.....	5
Key Words.....	6
Introducción.....	7
Objetivos.....	16
Método.....	17
Diseño.....	17
Participantes.....	18
Instrumentos de recolección.....	18
Análisis de Datos.....	19
Resultados.....	20
Discusión.....	23
Referencias.....	29
Anexo 1.....	30
Anexo 2.....	33-66

Agradecimientos

Llego la hora de los agradecimientos y con un nudo en la garganta llena de emociones, arranco este párrafo. Sinceramente no puedo creer estar terminado de redactar mi trabajo final de Adm. de Empresas ver como pasaron estos 4 años lleno de aprendizajes, risas, amistades y grandes desafíos personales como profesionales.

Quiero agradecer a mi familia y a Dios por acompañarme siempre desde cerca y por apoyarme día a día en la decisión de querer estudiar otra carrera. Al estar presente en todas las etapas, que no siempre fueron alegrías, sino que también frustraciones y desafíos que con la ayuda de ellos siempre se hizo mucho más fácil.

Agradecer a mis amigas de toda la vida por enorgullecerse al ver todo mi proceso profesional y por el apoyo incondicional. A las amistades que forme en el transcurso de la carrera que empezaron siendo compañeros de trabajos prácticos y hoy puedo decir que se han convertido en grandes amistades. A mi compañera fiel y amiga Constanza Alvarez con la cual decidimos, hace 4 años atrás, emprender en este nuevo desafío y hoy juntas damos por finalizado este objetivo en común.

A todos los gerentes de sucursales que me dieron una ayuda increíble gracias por su tiempo y su buena voluntad, sinceramente sin ustedes esto no hubiese sido posible. Agradecerle a mi profesora de tesis Sofia Rinero de la cual no puedo decir más que GRACIAS, gracias por tus respuestas instantáneas por tus consejos profesionales y por tu aliento a animarme hacer esta investigación.

Y también agradecer a la Universidad Siglo 21 por brindarme herramientas para poder ser una futura profesional y por darme la posibilidad de cruzarme con profesores excelentes con grandes capacidades humanas y profesionales.

Resumen

Actualmente, la Big Data y la Inteligencia Artificial, parecen ser temas que están tomando un rol muy importante en las empresas, y que muchas han comenzado a utilizar alrededor del mundo, pero ¿Qué es la Big Data? ¿Cuáles son las nuevas tecnologías que ofrece? ¿Como se implementan en las empresas de Argentina? ¿Esta nueva tecnología les genera beneficios o costos? Debido a la 4ta revolución industrial, centralizada en las nuevas tendencias tecnológicas, conceptos como estos han aparecido en el mundo, pero al ser tan repentinos y cambiantes es difícil encontrar un consenso referido a las preguntas previas. Sin embargo, podemos aclarar que la Big Data se emplea para toda aquella información que, dado su volumen, no puede ser analizada utilizando procesos o herramientas tradicionales y que se caracteriza por la utilización de volúmenes masivos de datos, a los que se aplican nuevas técnicas de tratamiento con la finalidad de apoyar de forma eficaz a los directivos de cualquier compañía a tomar decisiones mucho más certeras y eficientes. Ahora bien, ¿sabrán las organizaciones cómo adaptarse para aprovechar correctamente estos nuevos recursos? Es así como se presenta la pregunta de investigación central: ¿los bancos de Córdoba Capital, reconocen la necesidad de adaptación al Big data para lograr la transformación 100% digital de operaciones diarias de atención al cliente?. En este sentido el sector bancario no solo no es una excepción, sino que se constituye en una de las puntas de lanza de la digitalización de la actividad económica, apoyado en tecnologías de Big Data, los servicios en la Nube (Cloud

computing) los nuevos medios de pago, gestores financieros automatizados (Robot Advisor) y los nuevos modelos de negocio.

En esta investigación analizaremos los condicionantes externos y como estos impactan en la transformación digital de las operaciones de servicio de atención al cliente en bancos tradicionales de la ciudad de Córdoba.

El contexto en el que se pretenden estudiar estas características es el territorio argentino en Bancos de la ciudad de Córdoba, seleccionadas intencionalmente según cumplan con las características que exigen los objetivos de la investigación. Los datos analizados son de tipo cualitativo. Después del análisis exhaustivo de los datos recolectados se concluye que la mayoría de los directivos de las entidades conocen la importancia y necesidad de este tipo de herramientas tecnológicas y han transformado casi el 80% de las operaciones de autogestión al cliente. Aquellas que no se han transformado como ser servicios de banca empresa y prestamos hipotecarios, son por razones externas al banco, ya que estas operaciones todavía dependen de la presencialidad y de personas externas a las entidades bancarias.

PALABRAS CLAVE: Big Data, Inteligencia Artificial, Sector bancario, Algoritmos, Servicio de atención al cliente, Chatbots.

Abstract

Currently, Big Data and Business Intelligence are topics that have a very important role in companies, and that many have begun to use around the world, but what is Big Data? Who uses it? How does it improve the decision-making process in companies? Due to the 4th Industrial Revolution, centralized in the new technological trends, topics like these have appeared in the world, but being so sudden and in such a changing environment it is difficult to find a consensus referring to the previous questions. However, we can reassure that Big Data is used for all information that, given its volume, cannot be analyzed using traditional methods or tools and that is characterized by the usage of massive volumes of data, to which new handling techniques are applied to effectively support the managers of any company to make more accurate and efficient decision. Now, do organizations know how to adapt to take advantage of these new resources correctly? The main research question is presented as the following, do the banks of Córdoba Capital recognize the need to adapt to Big data to achieve the 100% digital transformation of daily customer service operations?

By this, the banking sector is no exception, but also constitutes one of the main points of the digitization of economic activity, supported by Big Data technologies, Cloud services (Cloud computing), the new means of payment, automated financial managers (Robot Advisor) and new business models.

In this research, we will analyze the external conditions and how they impact the digital transformation of customer service operations in traditional banks in the city of Córdoba.

The context in which these characteristics are intended to be studied is the Argentine territory specifically, the Banks of the city of Córdoba, intentionally selected according to whether they meet the criteria required by the research objectives. The data analyzed is qualitative. After an exhaustive analysis of the data collected, it is concluded that most of the

directors of the entities know the importance and need for this type of technological tool and have transformed almost 80% of the self-management operations to the client. Those that have not been transformed , such as business banking services and mortgage loans are for reasons external to the bank since these operations still rely on attendance and people external to the banking entities.

KEY WORDS: Big Data, Artificial Intelligence, Banking Sector ,Algorithms, Customer Service, Chatbots.

Introducción

Existen momentos en que los hallazgos tecnológicos apuntalan cambios que, tal como el efecto del aleteo de una mariposa, transforman en muy poco tiempo la realidad y afectan a la humanidad en infinidad de aspectos. Los emprendedores toman los avances tecnológicos, los aplican creativamente, presentan nuevos negocios, los llevan al mercado, en donde, su utilidad y posibilidades se potencian. Al mismo tiempo, dichos avances tecnológicos se adaptan a las necesidades de los consumidores, se naturalizan y llegan al punto en el que no se concibe una manera de vivir sin ellos esa tecnología. De esta manera, transforman desde el modo de relacionarnos, movilizarnos y, comunicarnos. Además, suponen la necesidad de nuevos tipos de empleos y la caducidad de los tradicionales.

Ahora bien, más allá de las similitudes que esta revolución industrial tiene con las anteriores, se debe considerar que el impacto de la presente es tan grande y abarcativa que, tal como señala Klaus Schwab (2016), en las revoluciones anteriores los cambios fueron, en su mayoría, de tipo social y sobre oportunidades, pero esta nueva revolución es diferente, sobre todo si se considera la velocidad con la que las nuevas ideas y tecnologías se esparcen alrededor del mundo y provocan que las empresas de todo tipo de industrias, reconsideren su manera de hacer negocios. Las implicancias de esta nueva revolución industrial son tan amplias que afecta desde lo más sencillo que podría ser la presentación de publicidades altamente personalizadas en los canales de búsqueda de internet, la manera de comunicarnos, hasta la bio-ciencia de la mano de la biotecnología y la inteligencia artificial, para resolver problemas de salud u operaciones remotas en un cuerpo humano. Esto es así debido a que la 4ta revolución industrial implica avances del tipo: inteligencia artificial, robótica, internet de

las cosas, vehículos autónomos, impresoras 3d, nanotecnología, biotecnología, almacenamiento de energía, entre otras que llegaron para quedarse.

Uno de los temas centrales que ocupa a las grandes empresas es la administración de inmensos volúmenes de datos: big data. Esta es una herramienta que involucra el procesamiento de un flujo gigantesco de información pero con características que la diferencian de sistemas comunes de base de datos. El especialista en estrategia Bernard Marr (2015) determina 4 “Vs” para comprender el funcionamiento y la importancia de la herramienta: volumen, velocidad, variedad y veracidad. Estos son los pilares en los que se sostiene esta tecnología que cambia la manera de plantear y manejar estrategias y modelos de negocios contando con información que, bien utilizada, transforma la llegada al cliente y logra romper, por ejemplo, con la frialdad y despersonalización que hasta hace muy poco implicaba el trato con el cliente virtual, la manera de tratar enfermedades mediante el procesamiento de información en tiempo real de cada paciente, la manera en la que logísticamente se administra el stock y muchos otros usos de diversas industrias. De esta manera, es fundamental que las empresas de todas las industrias reconsideren las formas tradicionales de hacer negocios y se adapten a los cambios rápidos en la tecnología y las expectativas de los consumidores.

Ahora, lo fundamental es saber qué sucede con la estrategia y la creación de valor de esa información para las compañías en búsqueda de competitividad, ya que esta tecnología, bien administrada, colabora con la multiplicación exponencial de las posibilidades de generación de valor y ventaja competitiva de las empresas. Porter y Heppelmann (2015) expresan que, mediante la atención a la reformulación de la cadena de valor, el aumento de

seguridad en los procesos, la toma de decisiones basadas en datos reales y actualizados en el momento, se alcanza una ventaja relacionada a la personalización de la atención para brindar una mejor calidad de experiencia a los consumidores. En este sentido, la doctora María Teresa Ballestar de las Heras (2018) en su estudio sobre comportamiento del consumidor y big data, señala:

Uno de los aspectos más relevantes del análisis de big data es su capacidad para transformar los datos disponibles, a través de métodos estadísticos y computacionales, en información que es valiosa para generar ventaja competitiva a la empresa y un valor añadido al cliente (p.4)

Ahora bien, generar ventaja competitiva no depende solo del acceso a fuentes complejas de información, sino de contar con una estructura que aproveche la misma y logre transformarla. Hill y Jones (2011) en su comprensión sobre estrategia y negocios, explican que:

Para crear un modelo de negocios exitoso, los administradores deben

- 1) formular estrategias de negocios que le permitan a su compañía atraer a los clientes de otras empresas de la industria (sus competidores) y 2)

implantar dichas estrategias de negocios, lo cual también implica el uso de estrategias funcionales para aumentar la capacidad de respuesta hacia los clientes, así como la eficiencia, la innovación y la calidad. (p.150).

Pero sostenidos con una revisión y reformulación de la cadena de valor, esencial para asegurar el éxito del uso de la información y la efectividad de las decisiones estratégicas, operativas y de control.

Es fácil reconocer la importancia y beneficios asociados a la implementación de esta tecnología, pero ¿las organizaciones están preparadas? Si consideramos la variedad de ámbitos de impacto de esta nueva tecnología y la realidad que implica esta 4ta revolución industrial, es importante que las organizaciones en nuestro país se adapten e incorporen con naturalidad, y como parte esencial de su existencia, la nueva tecnología con su correcta, eficaz y eficiente administración. Ahora bien, ¿sabrán las organizaciones cómo adaptarse para aprovechar correctamente estos nuevos recursos? Es así como se presenta la pregunta de investigación central: ¿los bancos de Córdoba Capital, reconocen la necesidad de adaptación al Big data para lograr la transformación 100% digital de operaciones diarias de atención al cliente? ¿de manera de generar valor agregado y competitividad?.¿ de modo de agilizar procesos y mejorar las experiencias del cliente?

Sabemos desde un principio que la Big Data es una herramienta que ha alcanzado gran popularidad no solo para los empresarios, sino también para muchos sectores de la sociedad, sin embargo, la demanda de esta tecnología aplicada a las empresas se suele implementar primero en países más desarrollados y después de un tiempo en los demás países, lo que genera una brecha competitiva muy abrupta. (Molina Braga, 2020, p.20)

Como es de común conocimiento durante la pandemia del COVID-19 muchas empresas se vieron obligadas a apurar esta transformación si tener tiempo de planificarla estratégicamente. Ahora bien: ¿Qué es la Big Data? ¿Cuáles son las nuevas tecnologías que

ofrece? ¿Como se implementan en las empresas de Argentina? ¿Esta nueva tecnología les genera beneficios o costos?

Debido a la 4ta revolución industrial, centralizada en las nuevas tendencias tecnológicas, conceptos como estos han aparecido en el mundo, pero al ser tan repentinos y cambiantes es difícil encontrar un consenso referido a las preguntas previas. Podemos decir que el concepto de Big Data se emplea para toda aquella información que, dado su volumen, no puede ser analizada utilizando procesos o herramientas tradicionales y que se caracteriza por la utilización de volúmenes masivos de datos, a los que se aplican nuevas técnicas de tratamiento con la finalidad de apoyar de forma eficaz a los directivos de cualquier compañía a tomar decisiones mucho más certeras y eficientes. (Molina Braga, 2020, p.4)

Andres,2020 afirma:

En un mundo donde todo es remoto, los bancos cambiaron para siempre la manera de trabajar y de brindar servicio a sus clientes. La intensidad tecnológica es un paradigma y una nueva mirada hacia los negocios por eso, las organizaciones deben, no solo incorporar tecnología de terceros, sino crear la suya con soluciones propias y reentrenamiento de la fuerza laboral.Los escenarios y tendencias que vienen para esta industria encuentran en la tecnología un puente para el desarrollo, tanto de las organizaciones, sus modelos de negocio, como de sus trabajadores y clientes.(pag.1)

En este sentido el sector bancario no solo no es una excepción, sino que se constituye en una de las puntas de lanza de la digitalización de la actividad económica, apoyado en tecnologías de Big Data, los servicios en la Nube (Cloud computing) los nuevos medios de pago, gestores financieros automatizados (Robot Advisor) y los nuevos modelos de negocio.

Con esta nueva realidad la actividad financiera se encuentra inmersa en una profunda transformación, con condicionantes internos y externos. (Arguedas, Sánchez y Martín García, 2019, p.1.1)

En esta investigación analizaremos los condicionantes externos y como estos impactan en la transformación digital de las operaciones de servicio de atención al cliente en bancos tradicionales. Arguedas et al. (2019) Afirma que Algunos a tener en cuenta son:

- La demanda por parte de los clientes de las entidades financieras de servicios más adaptados a sus necesidades, a través de múltiples soportes que ya han integrado a su día a día, que mediante la agilización de procesos generan nuevas experiencias.

- Los avances tecnológicos, que están haciendo posible actividades e interacciones con estándares de seguridad suficientes para los requerimientos de sectores tan sensibles como los relacionados con materia financiera.

- La entrada de nuevos competidos como son las grandes compañías tecnológicas Fintech, que son empresas de nueva creación y que proporcionan servicios financieros a través de nuevas tecnologías.

- Y los nuevos Bancos digital que ofrecen múltiples servicios financieros.(p 1.1)

Teniendo ahora un mejor panorama de los acontecimientos nos preguntamos ¿El servicio de atención al cliente físico en los bancos tradicionales dejara de existir? ¿Se

convertirá la atención al cliente en servicios 100% digitales? ¿El Big data ayudara a agilizar los procesos de transformación de atención al cliente?

Como sabemos las entidades financieras disponen de amplia y sensible información de sus clientes y esta información puede ser empleada para mejorar la experiencia del usuario y optimizar la cartera de servicios que presta, a través de la integración de sus tradicionales CRM¹ (Customer Relationship Managment) con herramientas del Big Data, como una orientación al cliente que le permitirá transformar toda esa información en valor y generar mejores experiencias. (Arguedas et al. 2019).

Algunos de los escenarios que analizaremos serán la transformación de las nuevas operaciones que ofrecen los bancos tradicionales al cliente, dando nuevas formas de ofrecer productos y servicios a usuarios finales. Hablaremos de operaciones bancarias que nacieron para dar soluciones efectivas en tiempos de pandemia, pero a partir de ello no pararon de crecer convirtiéndose hoy en el principal objetivo de los bancos “ofrecer servicios que agilicen los procesos financieros y mejoren las experiencias de los clientes”. (Lauria,2019).

Lauria (2019) afirma que Algunas de las que podemos mencionar son:

- Soluciones de banca móvil ó app bancarias: para consultar saldos, movimientos desde un teléfono móvil ó cualquier dispositivo con acceso a internet. permitiendo la atención 24/7 sin estar ajustados a los horarios bancarios.

¹ Customer Relationship Managment (CRM). Son sistemas de gestión de las relaciones con los clientes, que posibilitan la integración de las actividades de las organizaciones, el aprendizaje organizativo y mejoran la seguridad de los sistemas de tratamiento de datos.

- Token virtual: para confirmar grandes operaciones con sistema de seguridad para su validación.
- Servicio de fila Virtual: para agilizar turnos y poder monitorearlo desde un dispositivo móvil, logrando que el cliente solo deberá hacerse presente en la sucursal cuando sea el momento de ser atendido, evitando los tiempos muertos en la sucursal.
- La banca en internet: para procesos más complejos como abrir una cuenta, pedir un préstamo o realizar transferencias. y la interacción por distintos medios digitales con los clientes como ser:
 - Atención Virtual o video llamadas: un sistema virtual que contemple las necesidades de los clientes ofreciendo una atención personalizada y con la misma calidad sin tener que acudir a la sucursal.
 - Soluciones Cloud: posibilitando guardar información en la Nube² que permitirá una mayor portabilidad en la información de los clientes.
 - Atención por redes sociales: Mantener contacto a través de estas requiere de sistemas integrados que mantengan encriptada toda información sensible, a la vez que el cliente debe sentir que se comunica con la empresa de siempre, independientemente de cuál sea el canal por el que optó en una situación dada. Algunas redes usadas: Twitter, Instagram.

² Nube: Es un término que se utiliza para describir una red mundial de servidores, cada uno con una función única. La nube no es una entidad física, sino una red enorme de servidores remotos de todo el mundo que están conectados para funcionar como un único ecosistema. Estos servidores están diseñados para almacenar y administrar datos, ejecutar aplicaciones o entregar contenido o servicios.

- Mensajería instantánea: el uso de WhatsApp se convirtió en algunos bancos en su canal principal. Facilita las respuestas inmediatas sin tener que contar con plataformas propias e incluso permite organizar el flujo de respuestas que deben responder los asesores a través de un sistema de mensajes y respuestas diferidas.

En esta investigación se intentó conocer si los bancos de la ciudad de Córdoba, Argentina, en su mayoría, conocen la necesidad y el tipo de transformación necesario para desarrollarse competitivamente en esta 4ta. revolución industrial, al incorporar tecnología Big data en las operaciones diarias de atención al cliente.

“Buscaremos entender que es lo que ha sucedido con el sector bancario en los últimos años y qué consecuencias tiene eso al día de hoy y de cara al futuro, para así encontrar los retos que aguardan al sector bancario en los próximos años” (Carné, 2020, p.6-7).

Mediante la incorporación de servicios de Big data e inteligencia artificial se pretende lograr una ventaja competitiva y enfocarse en el cliente ofreciéndole productos innovadores y personalizados que cumplan con sus necesidades. Además de aprovechar nuevas oportunidades de negocio al extraer conocimiento de los datos obtenidos para mejorar la toma de decisiones y que la misma sea más inteligente y eficiente.

Objetivos

Objetivo general

- Determinar en el sector financiero si los bancos de la Ciudad de Córdoba conocen la necesidad del uso de nuevas tecnologías Big Data & Inteligencia Artificial y como estas han transformado digitalmente algunas de las operaciones diarias de los bancos, haciendo foco en el servicio de atención al cliente. Logrando investigar si dichas operaciones se transformaran y se convertirán en 100% digital el día de mañana.

Objetivos específicos

- Describir los elementos de gestión, en términos de recursos, competencias, planificación estratégicas y procesos que vienen usando los bancos para la transformación de las operaciones diarias, en especial la de atención al cliente para agilizar procesos y mejorar experiencias.

- Determinar, en bancos de la Ciudad de Córdoba que ya incorporaron tecnología Big Data & IA cuales, son las operaciones que se vienen transformando digitalmente y como las implementan para mejorar la experiencia del cliente. Logrando así el aprovechamiento competitivo de la misma.

- Determinar, en bancos de la Ciudad de Córdoba cuales son las operaciones que todavía no incorporaron tecnología Big Data & IA para su transformación digital y el motivo por el cual no implementan esta tecnología.

Método

Diseño

La presente investigación tuvo un alcance descriptivo y será realizado mediante un enfoque de tipo cualitativo con diseño no experimental transversal. Se centrará en determinar si los bancos sufrirán una transformación hacia la digitalización total de los procesos de atención al cliente y sus razones.

Se tendrá en cuenta el nivel de incorporación actual de tecnologías en los bancos y se dividirá el análisis entre las diferentes operaciones/servicios digitales para mejorar la experiencia del cliente que los Bancos implementan. También se considerarán, investigaciones previas que explican el impacto de la 4ta revolución industrial, sus componentes, sus características y, principalmente, lo relacionado a las herramientas de big data. El contexto en el que se pretenden estudiar estas características es el territorio argentino en bancos de la Ciudad de Córdoba en la industria financiera, pero seleccionadas intencionalmente según cumplan con las características que exigen los objetivos de la investigación. Para cumplir con el primer, objetivo planteado, se partirá desde una indagación de tipo documental sobre cuestiones teóricas relacionadas a los temas centrales e investigaciones con información empírica sobre esta realidad. Luego, en base a los resultados

obtenidos, y mediante el uso de fuentes primarias, se conocerá la realidad de los diferentes bancos, se irá desde lo general a lo particular, para arribar a los demás objetivos específicos.

Participantes

Para la sección de la investigación, la población está compuesta por 7 bancos con sede de una ciudad de Córdoba Capital. La muestra es de tipo no probabilística intencional y los participantes se componen por personas que ocupan el cargo de Gerentes de Sucursal y Gerentes ó persona a cargo del área operativa de marketing en los respectivos bancos. Dichas personas contarán con el conocimiento necesario y específico para poder explicar la situación de cada sucursal en cuanto a la transformación digital que sufrieron los servicios de atención al cliente con ayuda de la tecnología Big Data & IA. Cada uno de los cuales contestará a cuestionarios de entrevistas especialmente formuladas.

Instrumentos de recolección

Para la parte documental, los instrumentos de recolección, serán las fichas de contenido, las fichas bibliográficas, hemerográficas y el registro de páginas electrónicas.

Para la parte de recolección de fuente primaria, el instrumento de recolección a utilizar será la entrevista semi estructurada, a través de cuestionarios indirectos administrados por un especialista. Este tipo de entrevista es ideal para obtener

descripciones e información sobre ideas, creencias y concepciones de la persona que actúa en la realidad que queremos analizar. (Yuni & Urbano, 2014). Además, estas entrevistas se caracterizan por ser:

Parte de un guion (un listado tentativo de temas y preguntas) en el cual se señalan los temas relacionados con la temática del estudio. En el desarrollo de la entrevista, se van planteando los interrogantes sin aferrarse a la secuencia establecida previamente, permitiéndose que se formulen preguntas no previstas pero pertinentes. El guion indica la información que se necesita para alcanzar los objetivos planteados. (Yuni y Urbano, 2014, p. 82).

La formulación de los cuestionarios deberá realizarse teniendo en cuenta los resultados de la investigación documental.

Análisis de datos

Los datos a analizar serán de tipo cualitativos. El procedimiento para el análisis de datos será el siguiente: Obtención de la información a través de la búsqueda documental y los cuestionarios; capturar, transcribir y ordenar la información a través de la recolección de material original y las entrevistas a través del registro electrónico de las mismas; luego se continuará con la codificación de la información agrupando según categorías, conceptos preseleccionados por el investigador y se culmina con la integración de la información

mediante el análisis y categorización de la información recopilada en relación al alcance de los objetivos propuestos.

Resultados

Para poder entender a cerca de la temática abordada, en este apartado se presentan los hallazgos que salieron a la luz de los análisis efectuados de los datos obtenidos. En torno al objetivo general, que implica Determinar en el sector financiero si los bancos de la Ciudad de Córdoba conocen la necesidad del uso de nuevas tecnologías Big Data & Inteligencia Artificial y como estas se han transformado digitalmente para transformarse 100% a lo digital vemos reflejadas en las entrevistas, una tendencia muy fuerte a la digitalización. Si bien los diferentes bancos tuvieron distintos tiempos para llevar a cabo dicho proceso podemos observar que la mayoría de las operaciones de autogestión de servicio de atención al cliente se digitalizaron un 70,80%. Si bien siguen actualizándose, los directivos de los bancos reconocen el uso del Big Data & IA como fundamental para poder agilizar procesos, tanto de los mismos bancos para generar precisión en las necesidades del cliente y generarle valor, como el de los clientes para realizar operaciones más ágiles y obtener resultados inmediatos.

Todos los directivos tienen conocimiento general sobre uso del Big data coincidiendo sobre sus ventajas en cuanto a la rapidez, automatización de sistemas, minimización de errores humanos, y reducción de costos. Todos coinciden que a corto plazo no se digitalizará 100% el servicio de atención al cliente por razones culturales. Estamos en un País donde convivimos en un sistema de informalidad económico y donde las personas a veces no se adaptan rápido a los cambios, entonces la utilización de estas herramientas significaría una reducción del cliente para enseñarle a utilizarlas y poder sacar provecho para que el día de mañana puedan decidir por cuenta propia utilizar las herramientas digitales y no asistir al

banco presencial . Los directivos reafirman que el banco tradicional nunca dejara de existir, siempre va a tener sus puertas abiertas, pero en formato más pequeños como ser “sucursales nodos” en las que solo contarán con la presencia de 1 ó 2 ejecutivos para dar respuesta a los usuarios que se acercan y habrá línea de caja para la extracción de dinero. Dicha atención se enfocará principalmente en lograr que el usuario solucione sus dudas a través de los canales digitales.

En relación a los objetivos específicos, se observa que todos los bancos transformaron todas las operaciones de servicio de atención al cliente que implican autogestionarse, desde abrir una cuenta, sacar tarjetas de crédito/debito, realizar transferencias, depósitos, compra de moneda extranjera etc.

Los entrevistados coinciden en que el momento de transformación digital, si bien venían en un proceso avanzado en servicios y productos, fue durante el año 2020 frente a la pandemia, que aceleró y obligó tanto a bancos como a clientes a dicha transformación con la utilización de las herramientas digitales para poder operar.

En cuanto a las operaciones que todavía no incorporan tecnología Big Data & IA, todos coinciden que son el 30% restante pero las mismas se encuentran en proceso de transformación. Hay operaciones fundamentalmente de la banca empresa que todavía no se digitalizaron al 100% debido a que dependen de factores externos al banco como ser la entrada de una empresa como cliente que depende de controles más profundos como ser chequeo de fondos, habitaciones, revisión de estatutos, firmas digitales, etc. Las mismas necesitan si o si la atención presencial ya que es necesario la participación de escribanos y más personas externas al banco para su correcto control de viabilidad.

Otro proceso que todos coinciden que todavía no se va a digitalizar son los préstamos hipotecarios, los mismos no cuentan actualmente con línea digital ya que es un servicio que hoy en día, con las elevadas tasas de interés, las personas no usan. Piensan que invertir en sistemas de alta complejidad para algo que en la diaria no tiene mucho uso hoy no es prioridad. La mayoría opina que los mismos podrán agilizarse y hacerse más cómodos con la integración digital y una interfaz de cliente centralizadas en un futuro próximo.

Otro objetivo específico era describir los elementos de gestión, en términos de recursos, competencias, planificación estratégicas y procesos que vienen usando los bancos para la transformación de las operaciones diarias en especial el de servicio de atención al cliente, todos los directivos consultados comentaron que transitaron hace mucho el proceso de transformación en sus operaciones y que el personal fue capacitado en su mayoría. Para los puestos nuevos se incorporaron profesionales para cubrir funciones específicas como por ejemplo analistas de datos, diseñadores ux, ingenieros en sistema etc ya que internamente los bancos no contaban con dichos perfiles. En cuanto a la minoría de empleados fueron reagrupándose en áreas que fueron creándose sobre la marcha, como ser “áreas de banca digital”, definiendo nuevas estructuras de puestos y funciones para dichos empleados.

El proceso utilizado en todas las entidades, fue el reeducar al usuario en el uso de las herramientas digitales. El cual implica que cuando los clientes asisten a las sucursales físicas los mismos empleados ayudan a resolver el problema mediante lo digital e intentan persuadirlos para que puedan darse cuenta los beneficios que esto les brinda.

Todos coinciden que la reeducación del usuario es la parte más difícil y costosa del proceso de transformación. Además del costo que genera tener personal físico en las sucursales capacitando al usuario, existen muchas personas (sin importar edades) que no cuentan con la preparación necesaria para poder hacer uso de las herramientas digitales, ni

hablar del contar con tecnología apropiado o ser conscientes de los beneficios que dichas plataformas les ofrecen.

Para finalizar le pregunte a los entrevistados como veían a su principal competidor hoy en día, las llamadas “Fintech” y todos coincidieron que las mismas empezaron siendo competencia por la nuevas formas y propuestas que ofrecían en cuanto a servicios digitales, pero hoy en día ya no lo son. Consideran que fueron un impulso y un motor crucial para hacer crecer a la banca tradicional en un montón de procesos digitales y que la mayoría de ellos trabajan a la par. Ya sea terciarizando servicios o trabajando de manera conjunta para seguir ofreciendo valor al cliente y perfeccionando las plataformas digitales en operaciones de autogestión.

Discusión

El objetivo de esta investigación fue plantear objetivos generales y específicos que nos ayuden a responder la pregunta planteada como hipótesis. ¿Los bancos de Córdoba transformaran el servicio de atención al cliente 100% a digital? Para ello realizamos un cuestionario de preguntas que fueron dirigidas a gerentes o personas a cargo del área de operaciones de bancos de la ciudad de Córdoba.

Teniendo en cuanto el objetivo general el cual planteaba la necesidad de determinar si en el sector financiero, específicamente en los bancos, conocían la necesidad del uso de nuevas tecnologías Big data & Inteligencia Artificial y como las mismas han transformado algunas de sus operaciones diarias de autogestión, podemos decir que todos los gerentes de

las entidades coinciden que el uso de esta tecnología es fundamental para el funcionamiento de la banca tradicional. Ya que no solamente ayuda a disminuir costos en cuanto al uso de recursos humanos, sino que también ayuda a agilizar procesos, mejorar la calidad de información obtenida y lo más importante generar valor al usuario final. Esto es porque los datos obtenidos, con el uso de estas herramientas, aportan un análisis preciso y detallado para cada usuario en particular generándole un valor personalizado.

En cuanto al primer objetivo específico que era Describir elementos de gestión, en términos de recursos, competencias, planificación estratégicas y procesos que vienen usando los bancos para la transformación de las operaciones diarias. Se logró identificar como herramienta de planificación estratégica, el proceso de reeducación del usuario. El mismo consta en brindarle canales de capacitación al usuario final para que este pueda autogestionarse en operaciones de servicio de atención al cliente y darse cuenta de los beneficios que dicha transformación les brinda. El modo operandi de la mayoría de los bancos es recibir a los usuarios en las sucursales físicas y redireccionarlos a las plataformas digitales para que puedan solucionar sus problemas. Otros bancos, además, ofrecen descuentos en algunas tasas financieras si lo realizas de forma online y no asistiendo a la sucursal. Todas estas acciones son para impulsar el uso de las herramientas digitales.

Respecto al principal competidor de los bancos las llamadas “Fintech o bancos digitales” obtuvimos respuestas idénticas. Las entidades reconocen a las Fintech como un motor clave para que la banca tradicional logre evolucionar y ponerse a la par de ellos. Gerentes afirman que sin la llega de la pandemia y el surgimiento de estas nuevas formas de operar de los competidores capaz nunca hubiesen acelerado el proceso de transformación. Por lo que muchos, las ven como una gran aliada. Algunos bancos trabajan a la par con ellas

en la mejora de operaciones de servicios al cliente y otros la ven como un objetivo de superación constante al querer estar a la par en cuanto a procesos y usos de nuevas herramientas.

El segundo objetivo específico constaba en identificar las operaciones de autogestión que se vienen transformando en la banca tradicional. Como ser:

- Soluciones de banca móvil ó app bancarias: para consultar saldos, movimientos desde un teléfono móvil ó cualquier dispositivo con acceso a internet. permitiendo la atención 24/7 sin estar ajustados a los horarios bancarios.
- Token virtual: para confirmar grandes operaciones con sistema de seguridad para su validación.
- Servicio de fila Virtual: para agilizar turnos y poder monitorearlo desde un dispositivo móvil, logrando que el cliente solo deberá hacerse presente en la sucursal cuando sea el momento de ser atendido, evitando los tiempos muertos en la sucursal.
- Home-Banking: para procesos más complejos como abrir una cuenta, pedir un préstamo o realizar transferencias. y la interacción por distintos medios digitales con los clientes como ser:
 - Atención Virtual o video llamadas: un sistema virtual que contemple las necesidades de los clientes ofreciendo una atención personalizada y con la misma calidad sin tener que acudir a la sucursal.

- Atención por redes sociales: Mantener contacto a través de estas requiere de sistemas integrados que mantengan encriptada toda información sensible, a la vez que el cliente debe sentir que se comunica con la empresa de siempre, independientemente de cuál sea el canal por el que optó en una situación dada. Algunas redes usadas: Twitter, Instagram.
- Mensajería instantánea: el uso de WhatsApp se convirtió en algunos bancos en su canal principal. Facilita las respuestas inmediatas sin tener que contar con plataformas propias e incluso permite organizar el flujo de respuestas que deben responder los asesores a través de un sistema de mensajes y respuestas diferidas y bots personalizados.

En función de los resultados obtenidos podemos decir que todas estas operaciones están presentes en los bancos de la ciudad de Córdoba y que se han perfeccionado día a día con la incorporación de nuevos perfiles, en las sucursales, relacionados con las nuevas tecnologías. Además, podemos observar que todo esto llevó a un proceso de transformación en cuanto a estructuras en los distintos bancos ya que se crearon nuevas áreas de trabajo como ser banca digital o banca de operaciones enfocadas 100% a lo digital.

Respecto a las operaciones que todavía no han incorporado tecnología Big Data & Inteligencia artificial los gerentes coinciden que son las relacionadas a la Banca Empresa y a los préstamos hipotecarios. Referido a banca empresa concuerdan que sería imposible por ahora digitalizarlo al 100% ya que son tramites en lo que participan personas externas al banco como ser escribanos, y que dependen de controles específicos de análisis personalizados como ser análisis de flujo de fondos, estatuto de la empresa, firmas de titulares, etc que son necesarios que se hagan de manera presencial y no de forma automatizada.

En cuanto a los préstamos hipotecarios todavía ningún banco tiene líneas digitales para operar y no lo ven como prioridad al corto plazo ya que coinciden que es un trámite que hoy en día con la inestabilidad económica y las elevadas tasas de interés que sufre nuestro país no es viable. La mayoría opina que los mismos podrán agilizarse y hacerse más cómodos con la integración digital y una interfaz de cliente centralizadas en un futuro próximo.

No observamos limitaciones a la hora de realizar dicha investigación ya que la organización de la misma fue muy dinámica. Quiero reconocer la voluntad y el profesionalismo de todos los entrevistados a la hora de brindarme información valiosa y la predisposición de cada uno al ofrecerme contactos, pero en diferentes sucursales, para poder realizar las entrevistas.

Gracias al buena formulación de las preguntas y a la calidad de las respuestas hoy puedo dar respuesta a la hipótesis planteada y decir que a corto plazo las operaciones de servicio de atención al cliente no se transformarán 100% a lo digital, sino que seguirán evolucionando, pero siempre de la mano de la banca tradicional. Todos coinciden en “*Querer ser lo mejor de lo digital, pero con atención presencial en caso que los usuarios la requieran* .Si bien el futuro de las sucursales será distinto, al ser sucursales más chicas en cuanto a estructura física, estas nunca dejaran de existir.

Argentina es un país en donde lo cultural tiene mucho peso y donde la realidad financiera es muy inestable por eso el pensar en una digitalización 100 es muy difícil ya que deberían blanquearse muchos procesos monetarios de los cuales hoy muchas empresas y personas no están dispuestas hacer.

Se recomienda en el marco de esta investigación poder realizar en un futuro investigaciones sobre como va a evolucionar el tema de ciberseguridad, si los bancos logran

frenar la cantidad de ciberdelitos que se cometen al usar herramientas digitales y encontrar una solución viable.

Además, profundizar en la presencia de la moneda física, si la misma seguirá existiendo y circulando como moneda corriente ó todo se convertirá en digital. Con el surgimiento de las Fintech y los Bancos digitales, hay una ola muy grande del uso de billeteras virtuales y las monedas digitales, por eso creo que sería un buen punto a investigar. Ya que esto traerá aparejado no solamente un cambio físico, al no contar con moneda tangible, sino que además vendrá de la mano de un cambio cultural que implicará la transformación de muchos procesos legales y financieros en el ámbito de la economía argentina, trayendo nuevos desafíos a la banca y a los usuarios.

Referencias

- Marr, B. (2015). *Big Data: Using Smart Big Data, Analytics and Metrics to Make Better Decisions and Improve Performance*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Business
- Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. Canadá: South-Western.
- Yuni, J. y Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar 2*. Córdoba: Brujas.
- Rubin, H.J. y Rubin, I.S. (1995) *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. Thousand Oaks: Sage.
- Alcaíno, M., Ruiz, V., Arenas Miranda, F. y Gutiérrez, B. (2015). *Modelo de negocios basados en datos: desafíos del Big Data en Latinoamérica*. Tesis de grado Facultad de economía y negocios escuela de economía y administración, Universidad de Chile. Santiago, Noviembre 2015.
- Ballestar de las Heras, M. (2018). *Análisis del comportamiento del consumidor en comercio electrónico mediante técnicas y metodologías Big Data*. Tesis doctoral, Programa de Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.
- Porter, M. y Heppelmann, J., (1 de diciembre 2015). “How Smart, Connected Products Are Transforming Companies”. *Harvard business review*, (octubre, 2015) pp.96–112, 114 recuperado de <https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-aretransforming-companies>
- Braga Molina, Simón. (2020). *Big Data e inteligencia artificial para la innovación en el management (Trabajo final de grado)*. Universidad Siglo 21, Córdoba.
- Andrés, Fernando. (2020, 17 de septiembre). *Reinvención bancaria: la inteligencia artificial, las soluciones open banking, la interoperabilidad y el trabajo remoto marcan el ritmo de la nueva normalidad de los bancos*. News Center Microsoft Latinoamérica. Recuperado de <https://news.microsoft.com/es-xl/reinvencion-bancaria-la-inteligencia-artificial-las-soluciones-open-banking-la-interoperabilidad-y-el-trabajo-remoto-marcan-el-ritmo-de-la-nueva-normalidad-de-los-bancos/>

ARGUEDAS SANZ Raquel, SÁNCHEZ ARISTI Ángel y MARTÍN GARCÍA Rodrigo .(2019). La transformación digital en el Sector Financiero. Recuperado de <https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=8bebDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=big+data+e+inteligencia+artificial+en+sector+financiero&ots=c6MH5sYlWL&sig=G1C0YkfoTWL5wAqWnE4JKAs7nxM#v=onepage&q=big%20data%20e%20inteligencia%20artificial%20en%20sector%20financiero&f=false>

Lauria, Gustavo. (2020). Crecimiento de Soluciones Digitales en Bancos por Covid-19. Debmedia Blog. Recuperado de <https://debmedia.com/blog/soluciones-digitales-en-bancos/>

Carné Miranda, Guillermo. (2020). La evolución y digitalización del sector bancario (Tesis de pregrado). Comillas Universidad Pontificia , Madrid.

Anexo 1

Modelo 1: Guía pautas para las entrevistas.

1. ¿Cómo es su nombre completo? ¿Que edad tiene? ¿Cuál es el cargo que tiene? ¿En qué banco se encuentra trabajando?
2. ¿Cuántas sucursales tiene el banco? ¿Dónde se encuentra la sede central del banco? ¿Podrías indicarme cuantos clientes tienen aproximadamente?
3. Que tan importante Consideras el uso del Big data & IA en el manejo de las operaciones de atención al cliente? ¿. ¿Qué ventajas ó desventajas crees que le aporta al banco?
4. En caso de implementar tecnología Big data:
 - a) ¿Cuáles son las operaciones que se vienen transformando digitalmente y como las implementan para mejorar la experiencia del cliente? ¿Como impacto dicha transformación en sus usuarios?
 - b) ¿Cuándo empezaron la transformación digital del servicio de atención al cliente? ¿qué servicios digitales específicamente ofrecen? ¿Siguen con atención presencial o es toda digital?
 - c) ¿Consideras que el servicio atención al cliente se ha transformado? ¿Por qué? ¿Cuáles servicios cambiaron? ¿Esta transformación genero cambios significativos? Que áreas fueron modificadas/ transformadas? ¿Cuentan con personal capacitado o tuvieron que capacitar?
 - d) ¿Qué tipo de plataformas o programas utilizan? ¿Quienes manejan las mismas? ¿Qué tipo de información recolectan de dichas plataformas? ¿Les generan valor? ¿Que ventaja competitiva obtienen con dicha información?

- e) ¿Existe gente especializada en filtrar los datos que recolectan para extraerle valor? ¿Quien? ¿Usan alguna herramienta específica para el proceso de filtro de selección de datos?
- f) ¿Como capitalizan los datos? Qué tipo de análisis /informa usan? ¿Quién tiene acceso a dichos datos obtenidos, personas internas al banco o externas? ¿Venden o intercambian algunos de estos datos con otros bancos?
- g) ¿Tienen políticas internas claras sobre el uso permitido y no permitido de los datos? ¿Cuentan con una cultura de alfabetización de datos, donde no solo los desarrolladores pueden acceder a ella sino también los usuarios comerciales?
- h) ¿Qué opina de la entrada de los nuevos competidores ¿consideras a las Fintech y los bancos digitales como una competencia? ¿Porque si o por qué no?
- i) ¿Crees que el servicio de atención al cliente se transformara 100% a lo digital? Por que si ó por que no. ¿Cuál es su visión en cuanto a la digitalización de servicios que ofrece el banco?
- j) ¿Cuál fue el único servicio que no se digitalizo y por que?
- k) ¿Cuáles crees que son hoy algunas amenazas en cuanto a la digitalización de los sistemas de atención al cliente?

5. En caso de no implementar tecnología Big data:

- a) ¿Cuál es el motivo por el que no implementa tecnología Big Data en el servicio de atención al cliente? ¿Conoce las ventajas que ofrece dicha tecnología?
- b) ¿Tiene pensado en un futuro próximo implementar dicha tecnología en los servicios que ofrece? ¿Cuales? ¿Actualmente como generan experiencias a sus usuarios? ¿Como la mide?
- c) ¿Qué opina de la entrada de los nuevos competidores ¿consideras a las Fintech y los bancos digitales como una competencia? ¿Porque si o por qué no?
- d) ¿Qué tan indispensable consideras la implementación del Big Data & IA en los bancos? ¿Crees que son menos competitivos por no utilizar dicha tecnología? ¿Por qué?
- e) ¿Qué opinas de la transformación digital del servicio de atención al cliente? ¿Crees que dicho servicio se transformara 100% digital? ¿Cuál es su visión en cuanto a la digitalización de los servicios que ofrece el banco?

Modelo 2: Consentimientos informados



Sr/a Gerente de Sucursal

Agustina Amuchastegui

Córdoba, 2022

Estimado/a:

Primero que nada, quería agradecerle su tiempo para poder leer esta solicitud y poder informarse sobre la necesidad de la misma.

Me encuentro realizando mi trabajo final de grado para la carrera de Lic. En Administración en la Universidad Siglo 21 y he optado por hacer una investigación sobre el uso de Big Data & Inteligencia Artificial en el sector financiero. Mi investigación se basará en analizar la situación de los distintos bancos de la Ciudad de Córdoba para ver la transformación digital que han tenido en el servicio de atención al cliente.

La idea de la solicitud es poder coordinar una reunión para poder realizarle una entrevista y conocer la situación de la sucursal en cuanto a dicha transformación digital. Sería bueno contar con la presencia del gerente de Marketing ó especialista encargado del área a analizar.

La fecha sería a coordinar por que aún no he realizado el cuestionario de preguntas, pero quería anticiparme para saber si podía contar con su ayuda que sería indispensable para mi investigación. La

entrevista tendrá una duración de no más de 30 min. Desde ya sepa que la información brindada será tratada únicamente por Agustina M. Amuchastegui, alumna de la Siglo 21 que realiza la investigación.

Aguardo su respuesta,

Saludos

Agustina M Amuchastegui.

Anexo 2

Entrevista 1: Banco ICBC



Ferreyra Martinez, Ramiro

para mí ▾

Agustina, cómo estás.? Esta la grabación.....con eso no hace falta aclarar más nada.

Saludos

Ramiro Ferreyra Martinez
Gerente Sucursal Córdoba

Industrial and Commercial Bank Of China (Argentina) S.A.U
Sucursal Córdoba – Buenos Aires 35
ICBC Argentina T +54 351 4201012
www.icbc.com.ar

VIVÍ EL MODO ICBC
NUESTRA FORMA DE HACER LAS COSAS.

1. ¿Cómo es su nombre completo? ¿Que edad tiene? ¿Cuál es el cargo que tiene? ¿En qué banco se encuentra trabajando?

Ramiro Ferreyra Martinez, 51 años y soy gerente de sucursal del banco icbc ubicado en la calle buenos aires 56, cordoba.

2. ¿Cuántas sucursales tiene el banco? ¿Dónde se encuentra la sede central del banco? ¿Podrías indicarme cuantos clientes tienen aproximadamente?

El banco cuenta con 118 sucursales, la sucursal emblemática es florida 29 y después esta en puerto madero, buenos aires.

3. Que tan importante Consideras el uso del Big data & IA en el manejo de las operaciones de atención al cliente? ¿. ¿Qué ventajas ó desventajas crees que le aporta al banco?

Las ventajas es la accesibilidad de la gente y la optimización del tiempo en cuanto a las desventajas son el hecho de no tener el “face to face” con el cliente que por ahí se sienta y vos podés indagar para preguntar y repreguntar por ahí para generar o descubrir alguna necesidad latente , una atención más detallada en términos de venta.

En caso de implementar tecnología Big data:

- a) ¿Cuáles son las operaciones que se vienen transformando digitalmente y como las implementan para mejorar la experiencia del cliente? ¿Como impacto dicha transformación en sus usuarios?

Si bien nosotros somos un banco que siempre estuvo enfocado en la banca digital, con la pandemia se potencio mucho eso para que los clientes empiecen a utilizar mas los canales digitales ó medios alternativos donde por ahí algunos eran medios reacios (algunos segmentos por tema de edad) y por que algunos les gustaba venir al banco a ser atendidos.

Con la pandemia mucha gente pudo hacer experiencia en eso y darse cuenta que optimizaba el tiempo para otro tipo de cosas ó podía arreglar un plazo fijo o hacer transferencia, pagar un impuesto desde un café , mobai banking, desde su celular o desde la computadora desde su casa. Eso fue lo que se potencio desde el punto de vista del usuario hacia el banco.

Los bancos siempre estuvieron tras eso, y después lo van monitoreando a travez de consultoras con encuestas para saber las distintas experiencias que tuvieron en los distintos portales.

El impacto de esta transformación fue totalmente positivo en los usuarios.

- b) ¿Cuándo empezaron la transformación digital del servicio de atención al cliente? ¿qué servicios digitales específicamente ofrecen? ¿Siguen con atención presencial o es toda digital?

No recuerdo la fecha, pero fue mucho antes de la pandemia. Vos no te olvides que hoy vos hablas de transformación digital a que la gente pueda operar por la web o por el mobile banking en la aplicación del teléfono, pero antes también estaban los medios alternativos “el cliente en vez de ir a depositar a la caja iba al cajero automatico ó tenia la opción de despositarlo por la terminal de autoservicio / banca telefónica”, fueron los primeros canales que hubo donde el cliente se lo trataba de incentivar al cliente para que usara esos canales no tenga que ir hacer la cola a una sucursal.

Los servicios digitales que ofrecen son todos. Hoy un cliente a través de la banca digital puede hacerse cliente, se abre una caja de ahorro, solicita una tarjeta de crédito, puede sacar un préstamo obviamente siempre pasan ciertos filtros de control.

Si seguimos con atenciones presenciales pero son cada vez menos.

- c) ¿Consideras que el servicio atención al cliente se ha transformado? ¿Por qué? ¿Cuáles servicios cambiaron? ¿Esta transformación generó cambios significativos? ¿Qué áreas fueron modificadas/ transformadas? ¿Cuentan con personal capacitado o tuvieron que capacitar?

Si considero que el servicio al cliente se ha transformado cambiaron casi todos los servicios que ofrecemos, se adaptaron a lo digital.

Todas las áreas fueron modificadas todo lo relacionado al Customer Service y las áreas principalmente de ventas “de captación” el hecho te da que antes de la pandemia estaba la sucursal cerca de 20 mil clientes en épocas del mes, los primeros días del mes mucha influencia de público con mucha gente en la sala de espera de caja ó acá abajo en el área comercial y post pandemia hoy eso no se ve. Había 2 ó 3 clientes en toda la sucursal y eso fue lo que te comentaba antes que trajo aparejada la pandemia el uso de canales digital.

Lo vez en la gente, nosotros estamos ubicados en el microcentro a la derecha y la izquierda de la sucursal hay otros bancos por ahí un poco más masivos que nosotros, pero hoy vos pasas y no vez gente en la vereda haciendo cola como antes.

Antes era un caos toda esta cuadra, y hoy no lo es y eso es producto de lo que fue la autorización de los canales electrónicos de los medios digitales el big data, la transformación que tuvo forzosamente por la pandemia.

En cuanto al personal obviamente hubo un proceso de eficiencia volcado hacia el sector comercial donde por ahí si paso en esta sucursal algunos recursos por motus propio decidieron irse del banco por algún proyecto personal y donde ese recurso o vacante no se reemplazo. El banco no cerro sucursal como si lo hicieron otros bancos. En cuanto a la capacitación gran parte de lo que tenemos ya estaba antes de la pandemia entonces lo que es los recursos comerciales ya habían tenido capacitación en cuanto al manejo de lo digital.

- d) ¿Qué tipo de plataformas o programas utilizan? ¿Quiénes manejan las mismas? ¿Qué tipo de información recolectan de dichas plataformas? ¿Les generan valor? ¿Qué ventaja competitiva obtienen con dicha información?

Tenemos redes sociales (twitter, Facebook, Instagram)en donde siempre hay respuesta por parte del banco, mensajería whatsapp para todo lo que es atención al cliente por el hecho de que muchas veces el cliente prefiere comunicarse o plantear algún customer por whatsapp y no tener que llamar y esperar en el 0810 y quedar esperando a que lo atiendan. Es un canal que se usa bastante y donde el banco siempre responde.

- e) ¿Existe gente especializada en filtrar los datos que recolectan para extraerle valor? ¿Quien? ¿Usan alguna herramienta específica para el proceso de filtro de selección de datos?

Si, existe gente especializada en filtrar datos eso está en área central. Se usa mucho eso para sacarle valor, se filtran y se usan variables para ver que datos sirven para saber que dato es potable para un prospecto de cliente o para una campaña con clientes internos donde por buen comportamiento y, otras variables mas que el banco cruza, se le ofrecen productos.

Tienen herramientas internas el banco, no me preguntes mas por que no lo manejo.

- f) ¿Como capitalizan los datos? Qué tipo de análisis /informa usan? ¿Quién tiene acceso a dichos datos obtenidos, personas internas al banco o externas? ¿Venden o intercambian algunos de estos datos con otros bancos?

Si tienen análisis y informes internos pero solamente tienen acceso personas internas al banco. Los datos no los intercambian con nadie solamente es para uso interno del banco.

- g) ¿Tienen políticas internas claras sobre el uso permitido y no permitido de los datos? ¿Cuentan con una cultura de alfabetización de datos, donde no solo los desarrolladores pueden acceder a ella sino también los usuarios comerciales?

Si tenemos politicas claras sobre el uso permitido de datos , el uso del habes data en la banca digital.

- h) Que opina de la entrada de los nuevos competidores ¿consideras a las Fintech y los bancos digitales como una competencia? ¿Porque si o por qué no?

Hoy propiamente dicho no, pero creo que a un media plazo si van a ser una competencia las Fintech sobre todo en el segmento joven, donde no quieren venir al banco o se manejan todo prácticamente todo digital, hoy los chicos de la era digital son asi. Entonces esa la Fintech en algún momento (ya están captando ese segmento) después hay que ver como termina de regular eso el banco central.

- i) Crees que el servicio de atención al cliente se transformara 100% a lo digital? Por que si ó por que no. ¿Cuál es su visión en cuanto a la digitalización de servicios que ofrece el banco?

No, 100% digital no. En otros lugares del mundo con otro tipo de desarrollo el grado de bancarización es total entonces se usa mucho. Si bien tenes bancos donde esta todo automatizado pero incluso en primer mundo tenes bancos que siguen con la atención personal pero tenes gente que te ayuda , y la mayoría de la gente lo hace por canales de medios alternativos.

Eso en algún momento a la Argentina va a llegar pero tiene su demora como yo te decía antes, si aca no hubiese habido la pandemia hoy el grado de penetración de los clientes sobre el uso de los canales alternativos digitales en el sector del área financiero no seria lo que es hoy, eso se obligó muchísimo a cambiar el paradigma de eso, eh entonces llegar a ese nivel donde sea 100% digital yo no lo veo a corto plazo. Obviamente va seguir avanzando y evolucionando seguro con nuestros defectos y virtudes propios de nuestra cultura o idiosincrasia.

j) ¿Cuál fue el único servicio que no se digitalizo y por que?

-El servicio que no se digitalizo fué el de los prestamos hipotecarios por que en un país con tanta inflación no conviene invertir en sistemas de uso masivo para algo que la gente no estaría usando por las tasas de inflación enorme que tenemos. Entonces no les conviene invertir en un servicio que últimamente no se esta usando

k) ¿Cuáles crees que son hoy algunas amenazas en cuanto a la digitalización de los sistemas de atención al cliente?

Sin lugar a duda la autenticación del usuario, hay mucho cyber delito con todo esto de no ver a la persona face to face y poder reconocer su identidad. Capaz hoy alguien te roba la tarjeta y realiza operaciones digitales sin problemas. Las mismas llamadas de parte del banco hacia los usuarios tratamos que sean con característica 0351 para generar más confianza, la mayoría de las llamadas son con el prefijo 011 y no te dan confianza.



- 1) ¿Cómo es su nombre completo? ¿Qué edad tiene? ¿Cuál es el cargo que tiene? ¿En qué banco se encuentra trabajando?

Diego Javier Heredia, tengo 41 años y soy gerente comercial del banco BBVA

- 2) ¿Cuántas sucursales tiene el banco? ¿Dónde se encuentra la sede central del banco? ¿Podrías indicarme cuantos clientes tienen aproximadamente?

A nivel país tiene 250 sucursales y la casa matriz esta en buenos aires.

- 3) Que tan importante Consideras el uso del Big data & IA en el manejo de las operaciones de atención al cliente? ¿. ¿Qué ventajas ó desventajas crees que le aporta al banco?

Nosotros a esto lo venimos viendo hace un par de años, es una ventaja por todos lados por que a nosotros de sucursales nos permite que nos llegan bases de datos y bases de datos con un análisis previo, que te permite segmentar carteras de clientes y filtrados específicos con mayor probabilidad.

Es una herramienta muy potente, nos permite enfocar nuestras acciones puntuales comercial y es un complemento.

Ventajas son todas y desventaja la verdad no veo.

En caso de implementar tecnología Big data:

- a. ¿Cuáles son las operaciones que se vienen transformando digitalmente y como las implementan para mejorar la experiencia del cliente? ¿Como impacto dicha transformación en sus usuarios?

En principio se fue digitalizando todo lo que eran herramientas donde el cliente pueda autogestionarse para no tener que venir a sucursales. En materia servicing “atención al cliente” se fue llevando a un modelo digital a través de un formulario electrónico para el cliente lo haga maneje via web y eso se procesa a través de una célula que tiene el banco en casa matriz donde se filtran y se da seguimiento a los clientes.

Y por otro lado las herramientas comerciales, esto lo divido por productos que arranco con la primera apertura de caja de ahora digital y se apunta a que la mayor cantidad de productos se lleven a ese modelo digital.

El impacto es positivo, lo que si estamos en una transición y el nivel de digitalización de los usuarios es muy bajo entonces dentro de todo tenemos que ir acompañando a esos perfiles que no están familiarizados para que de a poco vayan avanzando y se den cuenta solos de las ventajas de utilizar este tipo de herramientas digitales.

- b. ¿Cuándo empezaron la transformación digital del servicio de atención al cliente? ¿qué servicios digitales específicamente ofrecen? ¿Siguen con atención presencial o es toda digital?

En el caso nuestro no se exactamente, nosotros lo teníamos re incorporado varios años atrás de la pandemia. Nuestro banco es un banco líder en el tema de la digitalización, siempre nuestro foco de estrategia era la digitalización, era el modelo que se trajo de España. Siempre se apostó a tener una estructura física presencial más reducida y la mayor inversión ir por lo digital. 6 años atrás que se empezó hablar de digitalización de procesos.

Seguimos con atención presencial pero cuando van los clientes a sucursal se los intenta educar en procesos para que algunas operaciones lo resuelvan por lo digital en la misma sucursal.

- c. ¿Qué tipo de plataformas o programas utilizan? ¿Quiénes manejan las mismas? ¿Qué tipo de información recolectan de dichas plataformas? ¿Les generan valor? ¿Qué ventaja competitiva obtienen con dicha información?

Nosotros trabajamos con un sistema que se llama "Altamira". Todos los otros sistemas de gestión se manejan en casa central. El sistema procesa los clientes, los da de alta, procesamos los productos, servicios, cargamos tramites. Es nuestro sistema base.

- d. ¿Existe gente especializada en filtrar los datos que recolectan para extraerle valor? ¿Quiénes? ¿Usan alguna herramienta específica para el proceso de filtro de selección de datos?

Si existe gente especializada en filtrar datos, están en el área de operaciones que procesa esa información y nos la manda ya filtrada/ segmentada para enfocar las gestiones comerciales en base a ese pre análisis que realiza esta área.

- e. ¿Tienen políticas internas claras sobre el uso permitido y no permitido de los datos? ¿Cuentan con una cultura de alfabetización de datos, donde no solo los desarrolladores pueden acceder a ella sino también los usuarios comerciales?

Si presupuesto que tenemos, todas nuestras políticas de confidencialidad y manejo de datos siempre van en línea a lo que establecen los organismos de control (BCRA).

- f. ¿Qué opina de la entrada de los nuevos competidores ¿consideras a las Fintech y los bancos digitales como una competencia? ¿Porque si o por qué no?

Si claro que son competidores que de a poco van ganando porciones de mercado, pero en el caso nuestro tenemos varias características de Fintech (por eso que te decía al principio que hemos desarrollado muchísimas herramientas) así que hoy por hoy uno compara y no tiene nada que envidiar, pero si implica que hoy haya

otro jugadores en el mercado que vayan ganando porcioncitas de mercado que hace que sea un desafío buscar de que manera generar mejores servicios o productos a los clientes para que nos sigan eligiendo y para poder fidelizarlos.

- g. Crees que el servicio de atención al cliente se transformara 100% a lo digital? Porque si ó por que no. ¿Cuál es su visión en cuanto a la digitalización de servicios que ofrece el banco?

No creo, o por lómenos a corto plazo. Siempre van a existir las oficinas y va haber presencias de personas, obviamente se va a reducir en un futuro la presencia de personas. Las sucursales van a estar enfocadas en desarrollar otro tipo de negocios y los negocios capaz, pero estructura física siempre va haber obviamente pero serán estructuras más chicas.

En cuanto a mi visión creo que la sucursal del futuro serán sucursales más chicas con una mesa con Tablet y muchos dispositivos automáticos con 1 persona para asistir.

- h. ¿Cuáles crees que son hoy algunas amenazas en cuanto a la digitalización de los sistemas de atención al cliente?

Capaz el ciberdelito que no lo veo como una amenaza sino como que va frenando un poco el proceso de digitalización, y depende en que economía o región te pares, en nuestro caso nos pega muy fuerte. Son como olas que no son continuas, sino que los pega a veces, a medida que digitalizamos un servicio tenemos que pensar en paralelo en estas protecciones que debemos darle al usuario para evitar estos fraudes.

Y otra podría ser la educación de los usuarios en la usabilidad de los productos para evitar fraudes y hacer uso mas seguro de las herramientas digitales.

- i. ¿Cuál fue el único servicio que no se digitalizo y por qué?

Operaciones de banca empresa, más allá que se vienen digitalizando varios procesos, todavía falta par que se conviertan todo a digital por que hay cosas que nos exceden como banco y no dependen de nosotros.

Falta la plataforma digital para asociar nuevos negocios, no hay plataforma para eso todavía. Y par el banco hoy son lo más rentable

MD **MANCINELLI CARLOS DAMIAN** jueves
 Para: Agustina Amuchastegui >

Hola Agustina:

Estoy ok

Muchas gracias ;

Damian Mancinelli
 Gerente
 Suc Cordoba
[\(0351\)5477253](tel:03515477253)

-----Mensaje original-----

De: Agustina Amuchastegui
[<amuagus@gmail.com>](mailto:amuagus@gmail.com)
 Enviado el: miércoles, 27 de abril de 2022 20:05
 Para: MANCINELLI CARLOS DAMIAN
[<CDMANCINELLI@hipotecario.com.ar>](mailto:CDMANCINELLI@hipotecario.com.ar)
 Asunto: Pedido final de tesis

Buenos días Damian como estas? Espero que muy bien. Necesito que me firme este documento en donde da su consentimiento de la entrevista que tuvimos. Puede ser? O que me mande por escrito que si acepta.

Muchas gracias!

1. ¿Cómo es su nombre completo? ¿Qué edad tiene? ¿Cuál es el cargo que tiene? ¿En qué banco se encuentra trabajando?

Damian Mancinelli ,49 años, gerente de sucursal Banco Hipotecario.

2. ¿Cuántas sucursales tiene el banco? ¿Dónde se encuentra la sede central del banco? ¿Podrías indicarme cuantos clientes tienen aproximadamente?

Contamos con 62 sucursales, teniendo casa central en CABA.

3. Que tan importante Consideras el uso del Big data & IA en el manejo de las operaciones de atención al cliente? ¿Qué ventajas ó desventajas crees que le aporta al banco?

Me resulta importante dado que nos permite tomar decisiones en base a los distintos perfiles de consumo de nuestros clientes para ser más precisos al momento de ofrecer algún producto o beneficio.

Ventajas fundamentalmente todo, la rapidez la cercanía. Y parte de la desventaja es el publico que nosotros tenemos como clientes ya que el acceso a la tecnología de ellos es limitado. Y tienen varias limitaciones para adornarse a la digitalización.

En caso de implementar tecnología Big data:

- a) ¿Cuáles son las operaciones que se vienen transformando digitalmente y como las implementan para mejorar la experiencia del cliente? ¿Como impacto dicha transformación en sus usuarios?

Actualmente la banca digital permite realizar casi todas las operaciones que realiza el banco. En cuanto a impacto fue muy positivo ya que la gente se vio obligada por necesidad a empezar usar las herramientas digitales.

- b) ¿Cuándo empezaron la transformación digital del servicio de atención al cliente? ¿qué servicios digitales específicamente ofrecen? ¿Siguen con atención presencial o es toda digital?

Todo lo que es transformación digital en este banco arranco hace 2/3 años aproximadamente, la pandemia nos ayudó muchísimo primero por el público que nosotros tenemos, que es un público de clase media para abajo no pertenece al ABC1 entonces el cliente que tiene menor capacidad intelectual o menor capacidad intelectual o menor acceso a las herramientas digitales con lo cual la pandemia nos ayudó y pego un salto enorme por que antes era empujar 1 a 1 los clientes entonces con lo que paso 2019 todos accedieron por necesidad.

En cuanto a servicios digitalmente transformados son todos, desde abrir una cuenta hasta sacar un prestamos, en el medio todas las opciones. Transferir o recibir, hacer inversiones en cualquier fondo de inversión, la compra de inversiones (que es exclusivamente digital) , hacer un plazo fijo, etc.

El cliente puede ir a la sucursal, pero la mayoría de las operaciones no se hacen mas por sucursal son todas virtual.

- c) ¿Consideras que el servicio atención al cliente se ha transformado? ¿Por qué? ¿Cuáles servicios cambiaron? ¿Esta transformación genero cambios significativos? Que áreas fueron modificadas/ transformadas? ¿Cuentan con personal capacitado o tuvieron que capacitar?

Si, actualmente la digitalización ha permitido la atención en forma autónoma de nuestros clientes, sin la necesidad de ir presencialmente a una sucursal ni tener que llamar al servicio telefónico. Muchas de las dudas o

consultas de nuestros clientes se evacuan directamente por los medios alternativos.

Por medio de la banca digital todos los servicios se han modificad.

La operatoria Procrear es la que mayores cambios ha tenido dado que anteriormente el cliente debía presentar toda su documentación en forma presencial y esperar la aprobación. Actualmente la operatoria es completamente virtual hasta el momento de la firma de la hipoteca, o del boleto, con lo cual eso agilizo mucho los tiempos de respuesta para nuestros clientes.

Si bien contamos con personal capacitado, es permanente la capacitación al ritmo de los cambios que se siguen realizando.

- d) *¿Qué tipo de plataformas o programas utilizan? ¿Quienes manejan las mismas? ¿Qué tipo de información recolectan de dichas plataformas? ¿Les generan valor? ¿Qué ventaja competitiva obtienen con dicha información?*

Usamos CRM, en un enlatado, pero cada banco lo le va solicitando que le ponga ciertas funcionalidades.

Y la otra parte de hipoteca y escrituras utilizamos herramientas de gestión como Work Flow. No hay un solo sistema en el banco, sino que convivimos con varios sistemas. Que de ahí sacamos todos los informes de clientes.

- e) *¿Existe gente especializada en filtrar los datos que recolectan para extraerle valor? ¿Quien? ¿Usan alguna herramienta específica para el proceso de filtro de selección de datos?*

Si, toda la información de datos la maneja el área de marketing que se encuentra en buenos aires ellos son los encargados de recabar y analizar los datos y realiza el análisis para extracción de valor. A nosotros en las sucursales nos llega la información ya filtrada nosotros no administramos datos, entonces a nosotros no bajan campañas ya filtradas con publico especifico con producto especifico que ya se hizo en análisis previo.

- f) *Qué tipo de análisis /informa usan? ¿Quién tiene acceso a dichos datos obtenidos, personas internas al banco o externas? ¿Venden o intercambian algunos de estos datos con otros bancos?*

Los datos que obtenemos son propios de cada banco, a dichos análisis acceden personas internas al banco y no se vende ni intercambia nada ya que es privada de cada cliente.

- g) ¿Tienen políticas internas claras sobre el uso permitido y no permitido de los datos? ¿Cuentan con una cultura de alfabetización de datos, donde no solo los desarrolladores pueden acceder a ella sino también los usuarios comerciales?

Si, en las sucursales hacemos uso de los datos recolectados por intermedio de campañas de ventas de distintos productos, vendríamos a ser los usuarios finales de dichos datos

- h) Qué opina de la entrada de los nuevos competidores ¿consideras a las Fintech y los bancos digitales como una competencia? ¿Porque si o por qué no?

Hay una realidad, hay 2 generaciones totalmente diferentes, la generación mía que se tiene que amoldar/adaptar y la generación de mi hija (que tiene 16) por ejemplo fueron creando el cambio.

Tanto las Fintech como los bancos digitales son una competencia para los bancos tradicionales, y para las nuevas generaciones es más sencillo y cercano el uso de los bancos digitales, están más acostumbrados a ellos.

Yo creo que todo esto es muy bueno ya que como país nos ha evolucionado en cuanto a operaciones bancarias.

- i) Crees que el servicio de atención al cliente se transformara 100% a lo digital? Porque si o por que no. ¿Cuál es su visión en cuanto a la digitalización de servicios que ofrece el banco?

No creo que pase a ser 100% digital en el mediano plazo, pero el camino es ese, y las distintas compañías lo van adoptando día a día. Creo que igualmente va a pasar un largo tiempo hasta que llegemos a ese momento. Existen varios segmentos de público que no está habituado, preparado, o no tiene las herramientas necesarias para adaptarse a dicho cambio. Y por otro lado como País tenemos una realidad, y esa realidad es que operamos el 50% de la economía en negro entonces no puede estar digitalizada. Por eso sería un no a corto plazo. Es un tema cultural, impositivo.

El banco está en un proceso de transformación, en el cual el horizonte es tener ambas opciones, la digital y la presencial. Si por los motivos que mencione anteriormente creo que el banco todavía no se transformara

100% digital, creo que todavía no estamos preparados mentalmente y como país con sistemas que estén trabajando bien como para poder decir se entrelacen y anden bien...

- j) ¿Cuál fue el único servicio que no se digitalizo y por qué?

Estamos en proceso de (ya) de digitalizar todo lo que es la banca Pyme, el sector de empresas. Por una complejidad y el sistema financiero general lo tiene todavía muy manual.

En que sentido, en el que para una apertura de cuenta las actas de directorio tienen que venir físicas, la persona o director de la empresa tiene que venir a la sucursal a firmar formularios y demás. Hoy estamos en este proceso de transformación.

Entrevista 4: Banco Galicia.



1. Cómo es su nombre completo? ¿Que edad tiene? ¿Cuál es el cargo que tiene? ¿En qué banco se encuentra trabajando?

Jessica Henin, 41 años. Soy gerente de sucursal del banco Galicia.

2. ¿Cuántas sucursales tiene el banco? ¿Dónde se encuentra la sede central del banco? ¿Podrías indicarme cuantos clientes tienen aproximadamente?

El banco tiene 316 sucursales y casa matriz esta en buenos aires, hay 2 actualmente una en reconquista y otra que es un edificio sustentable y esta en chacarita.

3. Que tan importante Consideras el uso del Big data & IA en el manejo de las operaciones de atención al cliente? ¿. ¿Qué ventajas ó desventajas crees que le aporta al banco?

Super clave, super importante porque en función a eso hoy podemos conocer todo el comportamiento de nuestros consumidores ó básicamente de nuestros clientes y en función a eso hacemos diferenciación de ofertas. Además, con toda la información de lo que significa los datos hoy estamos tomando decisiones con muchísima mas certeza e incluso la negociación con cliente es mucho mas cierta. Los datos me dejan ver por que es mas importante o no ver una matriz con todas las operaciones que pasa la empresa con el banco.

Sin esos datos tenemos una visión subjetiva del cliente, en cambio con esto decido en función a los datos.

Con ventajas toda rapidez, agilidad, precisión. como desventaja depende el para que, capaz para las rentas masivas (todo lo que es personas) es una cuestión de eficiencia. Corres el riesgo de que culturalmente la sociedad argentina no se adapte, sufra fraudes, es un tema mas cultural. Que se debería ir mitigando con el tiempo y las nuevas generaciones.

En caso de implementar tecnología Big data:

- a) ¿Cuáles son las operaciones que se vienen transformando digitalmente y como las implementan para mejorar la experiencia del cliente? ¿Como impacto dicha transformación en sus usuarios?

TODO. Te tendría que contar todo el banco completo. Abrir una cuenta, pedir la reposición de tu tarjeta, hacer un blanqueo de pin, pedir el aumento de límite de tu tarjeta, dar aviso de viaje de tu tarjeta, pedir resúmenes, pedir cambio de vencimiento de tarjeta, absolutamente todo. Todo lo que es servicio de venta el cliente se puede autogestionar por homebanking.

De hecho, hoy en día un cliente llega al banco y el 95% de las veces lo derivamos a homebanking.

Y las empresas (que es otro mundo aparte) también va más lento, pero, hoy venden cheques en forma electrónica, instrumentan sus líneas de financiamiento en forma electrónica, hacen sus inversiones en forma electrónica, hacen sus calificaciones y suben la documentación en forma electrónica. Ósea nuestro soporte hoy es mucho más tecnológico de uso del sistema que en si del asesoramiento comercial financiero.

- b) ¿Cuándo empezaron la transformación digital del servicio de atención al cliente? ¿qué servicios digitales específicamente ofrecen? ¿Siguen con atención presencial o es toda digital?

Hace 2 /3 años atrás empezamos con esta transformación. Así y todo teniendo todo digital nosotros seguimos atendiendo uno tras otro de 70 a 80 personas x día, que es un montón.

- c) ¿Consideras que el servicio atención al cliente se ha transformado? ¿Por qué? ¿Cuáles servicios cambiaron? ¿Esta transformación genero cambios significativos? Que áreas fueron modificadas/ transformadas? ¿Cuentan con personal capacitado o tuvieron que capacitar?

Si se transformó, las áreas fueron todas. El banco Galicia estaba organizado por áreas con sus correspondientes gerentes de áreas, por segmentos y después por productos y cada uno iba trabajando con la rentabilidad del segmento y el producto le hacían reporte al gerente de área.

Hoy se implementó la famosa metodología YAI, en donde trabajamos en tribus donde en cada tribu hay "squads" (equipos) y la diferencia es que dentro de esos squad que son círculos que se llaman y son de diferentes especialidades (uno de sistemas, uno de recursos humanos, uno de marketing, etc.) 1 personas de distintas especialidades que tiene el banco para sacar un producto. Esto permitió que seamos más ágiles los procesos.

La transformación nos cambio a nivel estructura, se aplano mucho más, desaparecieron los gerentes de área y se transformaron en ciertos lideres de tribus, pero ahora muchísimo mas interdisciplinario.

Nosotros en sucursales estamos en permanente capacitación, de hecho, miden por el tiempo que dedicamos a capacitación. Tenemos un campus propio en donde entramos y hacemos academia, pero al margen de eso hoy se cambio el perfil de la persona que se contrata al banco, hoy se busca perfiles mas programadores, diseñadores UX todo lo que se desarrolla es tecnología entonces ni si quiera se capacita hoy en día pedimos como requisito para contratar que sepa hacer eso.

- d) ¿Qué tipo de plataformas o programas utilizan? ¿Quiénes manejan las mismas? ¿Qué tipo de información recolectan de dichas plataformas? ¿Les generan valor? ¿Qué ventaja competitiva obtienen con dicha información?

Hay un montón de plataformas que hoy en día el banco tiene pendiente de unificar los sistemas. Hoy en día se usa un CRM donde se entra a un cliente y la idea es tener una visión 360 del cliente, vemos absolutamente todo por ahí pasa la vida del cliente si tuvo posventa si se logeó o no si hizo una consulta el seguimiento del reclamo etc. De acá se basa nuestra gestión.

Después tenemos nuestra gran base de datos MSDOS y desde ahí vemos la tenencia de productos de los clientes, los movimientos de cuentas de los clientes, como opero cuanto depositó, etc.

Estudiamos que consume el cliente para ver que le podemos ofrecer

- e) ¿Existe gente especializada en filtrar los datos que recolectan para extraerle valor? ¿Quiénes? ¿Usan alguna herramienta específica para el proceso de filtro de selección de datos?

Si, esta gente que diseña las campañas publicitarias hay un squad específico con un líder específico que todo el tiempo le está metiendo inteligencia comercial. Es un líder interno. Siempre hay alguien que está pensando en que maximizar sus segmentos.

Todo esto se hace a nivel casa matriz y a nosotros como sucursal nos llega todo filtrado, nosotros lo que tenemos que hacer es nos disponen la información en el CRM y nos dicen tenes q llamar a este cliente que tiene una empresa y preguntarle si quiere ser cliente a nivel personal.

A nosotros nos llega toda la inteligencia hecha, nosotros tenemos que accionar.

- f) ¿Cómo capitalizan los datos? ¿Qué tipo de análisis /informa usan? ¿Quién tiene acceso a dichos datos obtenidos, personas internas al banco o externas? ¿Venden o intercambian algunos de estos datos con otros bancos?

Los informes que nos tiras el sistema CRM. Personas internas tiene acceso a dichos informes.

No se puede por una cuestión ética del banco central vender información de clientes, los acuerdos de confidencialidad de los clientes.

Si pasa que entre bancos nos juntamos con los gerentes de otros bancos para hacer un intercambio de ideas, como viene el mercado, como está la condición de cada banco.

- g) ¿Tienen políticas internas claras sobre el uso permitido y no permitido de los datos? ¿Cuentan con una cultura de alfabetización de datos, donde no solo los desarrolladores pueden acceder a ella sino también los usuarios comerciales?

Si claro que tenemos políticas claras de uso permitido de datos, de hecho, hay un sistema donde se firman acuerdos permanentes y uno de estos esta relacionado con la confidencialidad. de hecho, firmamos permanentemente acuerdo donde ni siquiera podemos entrar a tipear el DNI de un famoso. Porque, si lo tipiamos varias veces, ese legajo que lo hizo puede estar observado.

- h) Qué opina de la entrada de los nuevos competidores ¿consideras a las Fintech y los bancos digitales como una competencia? ¿Porque si o por qué no?

Si totalmente, están disrumpiendo el mercado. dieron el primer batacazo y la están rompiendo.

Los bancos tradicionales se quedaron atrás de hecho “Modo” sale para competir con “mercado pago”, super tarde, pero sale. Esto que hablamos de la transformación habla de lo tarde que estamos llegando para hacer más ágiles las cosas.

Además, tiene que ver un poco con la cultura porque si bien hay gente que le parece super fácil operar con mercado pago por qué es tan ágil es el triple de caro y así todo lo pagan. Y a lo mejor en el banco tiene la misma solución, pero no acceden o no van por que les parece que en el banco va ser más complicado porque está culturalmente instalado que es “complicado”.

Entonces las Fintech pegan desde un lugar de la cabeza del cliente de que ya se vendieron que son mas ágiles, entonces para los bancos desde ese sentido la tienen difícil. De hecho, los bancos se están transformando en especie de Fintech.

- i) Crees que el servicio de atención al cliente se transformara 100% a lo digital? Porque si ó por que no. ¿Cuál es su visión en cuanto a la digitalización de servicios que ofrece el banco?

Yo creo que no todavía, culturalmente la Argentina no está preparada. Argentina es muy vulnerable no existe hoy una institución que nos acompañe, la injusticia no te acompaña hay un gris en toda la parte legal respecto de los fraudes,

entonces los bancos tampoco se animan a tanto. Porque todavía se podría automatizar más ó ser los accesos al banco y no se hacen por que sabemos que los hackers lo van a sacar más rápido y la perdida que pueda significar los fraudes es mucho más grande que el valor que le damos a los clientes. Entonces también ahí se frena porque hay gris en donde la justicia entiende que el banco tiene que proteger al cliente y no le puede des facilitar la vida y decir vos blanqueas la clave con una foto tuya y ya está porque sos culpable.

Mi visión es que se viene muchísimas cosas, ya con la transformación cambaron los roles, cambia en las estructuras el día de mañana no va haber gente en las sucursales. De nuevo a nosotros no nos acompaña la economía que es tan informal, que siempre existe el negro entonces las cajas de los bancos tiene que existir, pero bancos como el Santander ya están haciendo desaparecer las cajas. Y nosotros estamos trabajando con corresponsalías haciendo pruebas para que la parte de efectivo se opere directamente en Pago fácil. Las transformaciones que se viene es que van a ser sucursales super reducidas de pocos metros, digitales en donde el oficial te pueda estar atendiendo desde su casa por medio de una pantalla. Nosotros estamos hoy enfocados en la educación del cliente para que este se autogestione.

j) ¿Cuál fue el único servicio que no se digitalizo y por qué?

Hoy en día, lo que nos queda físico es apertura de caja de ahorro en dólares por que eso está normando por BCRA que no se puede hacer en otro lado y entrega y retiro de efectivo lamentablemente la informalidad de la economía no nos acompaña. Pedido de chequeras y retiro de chequeras.

k) ¿Cuáles crees que son hoy algunas amenazas en cuanto a la digitalización de los sistemas de atención al cliente?

El Cibercrimen que fue un boom en el cual trabajamos todos los días para evitarlos y poder darle más seguridad al cliente para que opere seguro y sin miedo.

Entrevista 5: Banco Macro.



Señal Gerente de Sucursal
Agustina Arrachastegui
Córdoba, 2022

Estimado/a:

Primero que nada, quería agradecerle su tiempo para poder leer esta solicitud y poder informarse sobre la necesidad de la misma.

Me encuentro realizando mi trabajo final de grado para la carrera de Lic. En Administración en la Universidad Siglo 21 y he optado por hacer una investigación sobre el uso de Big Data e Inteligencia Artificial en el sector financiero. Mi investigación se basará en analizar la situación de los distintos bancos de la Ciudad de Córdoba para ver la transformación digital que han tenido en el servicio de atención al cliente.

La idea de la solicitud es poder coordinar una reunión para poder realizarle una entrevista y conocer la situación de la sucursal en cuanto a dicha transformación digital. Sería bueno contar con la presencia del gerente de Marketing o especialista encargado del área a analizar.

La fecha sería a coordinar por que aún no he realizado el cuestionario de preguntas, pero quería anticiparme para saber si podía contar con su ayuda que sería indispensable para mi investigación. La entrevista tendrá una duración de no más de 30 min. Desde ya sepo que la información brindada será tratada únicamente por Agustina M. Arrachastegui, alumna de la Siglo 21 que realiza la investigación.

Aguardo su respuesta.

Saludos

Agustina M. Arrachastegui

- 1) ¿Cómo es su nombre completo? ¿Que edad tiene? ¿Cuál es el cargo que tiene? ¿En qué banco se encuentra trabajando?

Sebastian Canavesio, 50 años, soy Líder Digital de de la división Córdoba del banco Macro.

En mi caso Neri Roldan, tengo 33 años y me desempeño como gerente de coordinación operativa del banco Macro.

- 2) ¿Cuántas sucursales tiene el banco? ¿Dónde se encuentra la sede central del banco? ¿Podrías indicarme cuantos clientes tienen aproximadamente?

El banco tiene 500 sucursales en todo el país, y la sede central esta en capital federal. Es el banco privado con mas sucursales en el país. El 90 % de las sucursales están en el interior del país.

Tenemos aproximadamente en Córdoba 20 mil clientes.

- 3) Que tan importante Consideras el uso del Big data & IA en el manejo de las operaciones de atención al cliente? ¿. ¿Qué ventajas ó desventajas crees que le aporta al banco?

La verdad que es muy importante, en una rama donde Tenes muchos clientes. Tenemos 3 unidades de negocios, Banca individuo (más autogestión del cliente), Banca Empresa (cada empresa tiene oficial de cuentas designados) y por último la Banca Tradicional en donde se desarrollen todos los productos digitales (Fintech, naranja x, mercado pago) que trabajan con el banco. Contar con herramientas de uso masivo de datos ayudar agilizar procesos y ser dar detallados en la entrega de valor al usuario final.

Ventajas son todas desde rapidez para el cliente hasta ventaja en cuanto a la recopilación eficiente y detallada que nos brindan las herramientas de big data para poder “atacar” al cliente y ofrecerle servicios personalizados.

Desventaja sería más lo cultural el proceso de educación, los cambios son difíciles de procesar y de aceptar. Clientes que no se quieren adaptar a lo nuevo. Y además clientes del interior que no tiene acceso a internet para poder acceder a las nuevas plataformas de digitalización.

En caso de implementar tecnología Big data:

- a) ¿Cuáles son las operaciones que se vienen transformando digitalmente y como las implementan para mejorar la experiencia del cliente? ¿Como impacto dicha transformación en sus usuarios?

Hoy todas las operaciones. Estamos transformando a digital desde la recaudación hasta el pago de plata, movimientos transaccionales por actividad o por inversión. Todo eso hoy es digital, todos los procesos están digitalizados.

El impacto fue positivo en los usuarios hoy el usuario quiere todo para ayer entonces esto lo beneficia en cuanto a tiempo de solución de problemas.

- b) ¿Cuándo empezaron la transformación digital del servicio de atención al cliente? ¿qué servicios digitales específicamente ofrecen? ¿Siguen con atención presencial o es toda digital?

Veníamos trabajando hace mucho fue proceso lento, fue muy segmentado pero la transformación digital específica se realizó 2018 con la transformación de varias áreas, específicamente la banca digital y la pandemia ayudo muchísimo.

Si seguimos con la atención presencial, pero tratamos de incentivar ofreciendo tasas mas bajas, el uso de plataformas digitales.

- c) ¿Consideras que el servicio atención al cliente se ha transformado? ¿Por qué? ¿Cuáles servicios cambiaron? ¿Esta transformación generó cambios significativos? ¿Qué áreas fueron modificadas/ transformadas? ¿Cuentan con personal capacitado o tuvieron que capacitar?

Si, generó cambios en áreas centrales que se transformaron adaptándose a estas nuevas tecnologías y área comercial. Además, El área de caja esta en transformación ya que vemos que es un canal clave para educar al cliente a usar los canales digitales. Todos nos tuvimos que adaptar.

Hubo las dos cosas en al área comercial la mayoría de las personas se transformaron se capacitaron. En el área interna entro mucha gente ya capacitada para cubrir nuevos puestos , perfiles de IT, Data analytics, etc.

- d) ¿Qué tipo de plataformas o programas utilizan? ¿Quiénes manejan las mismas? ¿Qué tipo de información recolectan de dichas plataformas? ¿Les generan valor?

Una especie de CRM que es de seguimiento de cliente y además tenemos PMA “Próxima Mejor Acción” en base a inteligencia artificial/ comercial que generan. oportunidades para los clientes. Te da una visión de lo que necesita el cliente en base hábitos de consumo que tenga y nosotros como banco podemos ofrecerle.

Son creadas en el área comercial de casa central pero manejadas por ejecutivos internos al banco y por supuesto que generan valor. Es información más cuantitativa más detallada que genera valor a la hora de ofrecerle al usuario servicios o productos más personalizados.

- e) ¿Existe gente especializada en filtrar los datos que recolectan para extraerle valor? ¿Quiénes? ¿Usan alguna herramienta específica para el proceso de filtro de selección de datos?

Si existe , todo estas personas están en áreas específicas de inteligencia artificial en casa central buenos aires.

- f) ¿Como capitalizan los datos? ¿Qué tipo de análisis /informa usan? ¿Quién tiene acceso a dichos datos obtenidos, personas internas al banco o externas?

SIGMA que es una base de datos en la que aglutinamos toda la info del cliente y en buenos aires se levanta para armar campañas comerciales y reportes de gestión.

Esos informes nos llegan a nosotros como comerciales y son reportes en forma de Excel, grandes macros que vamos analizando y viendo como se adapta

a cada cliente en particular. Son reportes de gestión de operación de operación comercial y también de sugerencias.

- g) ¿Tienen políticas internas claras sobre el uso permitido y no permitido de los datos? ¿Cuentan con una cultura de alfabetización de datos, donde no solo los desarrolladores pueden acceder a ella sino también los usuarios comerciales?

Si tenemos políticas claras sobre el uso permitido de la información. Para que vos te des una idea, nosotros solo podemos acceder a la red del banco desde la computadora del banco o desde una notebook que esta controlada por el mismo banco.

- h) Que opina de la entrada de los nuevos competidores ¿consideras a las Fintech y los bancos digitales como una competencia? ¿Porque si o por qué no?

Si seguro, las Fintech están captando chicos de 13 años que el banco no puede captar porque no tiene permitido abrir cuentas en el banco. Hoy por hoy la ventaja nuestra es ser digitales pero también tener sucursales físicas que hoy las Fintech no tienen. Nosotros podemos dar soporte, la gente necesita tener una persona del otro lado por cualquier reclamo o sugerencia que necesite. Las Fintech es mono producto nosotros tenemos varias, pero nos ha servido para crecer, asociar y transformarnos. No son competencia, sino que ayudan mucho a la bancarización que capaz un banco tradicional no pueda llevar a cabo. Tenemos 2 Fintech que trabajan para y con el banco para poder atender a otro tipo de clientes.

- i) Crees que el servicio de atención al cliente se transformara 100% a lo digital? Porque si ó por que no. ¿Cuál es su visión en cuanto a la digitalización de servicios que ofrece el banco?

No, 100 digital no. La política del banco es “queremos ser banco digital pero no queremos desaparecer como físico”. A corto plazo no, en cuanto a lo cultural es un proceso muy lento y además la informalidad con la que operan las pymes en Argentina, la digitalización implica tener todo digitalizado y más controlado, por eso no va ser en el corto plazo la transformación 100% digital.

En cuanto a visión Uno de los objetivos es no ser el banco de los billetes, el flujo o las transacciones digitalizarlas y mejorar cada vez más las experiencias. Es ser la combinación de las 2 cosas “queremos tener lo mejor de lo digital, pero con atención presencial en caso que los usuarios la requieran”.

Creemos que se viene sucursales nodos de atención donde van a tener muchas cajas y atención presencial. Además, va haber sucursales mas chicas, justamente sin línea de caja, solo con canales automáticos.

Nosotros estamos pensando abrir en Córdoba 2 sucursales PPP “puesto promoción permanente” que son sucursales con 1 ó 2 ejecutivos y cajeros automáticos nada más.

- j) ¿Cuál fue el único servicio que no se digitalizo y por qué?

La banca PYME podríamos decir por que son operaciones grandes, créditos prendarios o hipotecarias que necesitamos garantías reales en las que intervienen gestores, escribanos y personas externas al banco.

- k) ¿Cuáles crees que son hoy algunas amenazas en cuanto a la digitalización de los sistemas de atención al cliente?

La más conocida, el ciberdelito, que son como olas ahora se freno un poco pero siempre tenemos que estar pensando en cómo atajar en cómo proteger al cliente en estas nuevas plataformas digitales. Es algo que sufren todos los bancos.

Entrevista 6: Banco de Córdoba.



Sr/a Gerente de Sucursal
 Agustina Amuchastegui
 Córdoba, 2022

Estimado/a:

Primero que nada, quería agradecerle su tiempo para poder leer esta solicitud y poder informarse sobre la necesidad de la misma.

Me encuentro realizando mi trabajo final de grado para la carrera de Lic. En Administración en la Universidad Siglo 21 y he optado por hacer una investigación sobre el uso de Big Data & Inteligencia Artificial en el sector financiero. Mi investigación se basará en analizar la situación de los distintos bancos de la Ciudad de Córdoba para ver la transformación digital que han tenido en el servicio de atención al cliente.

La idea de la solicitud es poder coordinar una reunión para poder realizar una entrevista y conocer la situación de la sucursal en cuanto a dicha transformación digital. Sería bueno contar con la presencia del gerente de Marketing o especialista encargado del área a analizar.

La fecha sería a coordinar por que aún no he realizado el cuestionario de propuestas, pero quería anticiparme para saber si podía contar con su ayuda que sería indispensable para mi investigación. La entrevista tendrá una duración de no más de 30 min. Desde ya sepa que la información brindada será tratada únicamente por Agustina M. Amuchastegui, alumna de la Siglo 21 que realiza la investigación.

Aguardo su respuesta,
 Saludos
 Agustina M. Amuchastegui.

Ana Belén Juncos Oliver
 Gerente Sucursal Córdoba
 21/10/2022

1. ¿Cómo es su nombre completo? ¿Que edad tiene? ¿Cuál es el cargo que tiene? ¿En qué banco se encuentra trabajando?

Ana Belén Juncos Oliver, soy gerente de banca digital y tengo 43 años

2. ¿Cuántas sucursales tiene el banco? ¿Dónde se encuentra la sede central del banco? ¿Podrías indicarme cuantos clientes tienen aproximadamente?

Tenemos 140 sucursales aprox, Sucursal Catedral es la sede central que se encuentra en san Jerónimo 120, Córdoba.

3. Que tan importante Consideras el uso del Big data & IA en el manejo de las operaciones de atención al cliente? ¿. ¿Qué ventajas ó desventajas crees que le aporta al banco?

Para a mi es fundamental muy necesario, hoy en día las grandes empresas como lo es el Banco de Córdoba tienen mucha información que sin herramientas con inteligencia artificial y big data sería imposible (poder manipular grandes volúmenes de información) manipular dicha cantidad de información.

Ventajas son miles en cuanto a tiempo, recursos costos, todo esto se reduce en menor costo menor tiempo. La automatización de las tareas, la minimización de los errores por tareas operativas manuales, poder tener en tiempo real información exacta para la toma de decisiones.

Desventajas no veo en lo referido lo que es ir evolucionando si no veo que es un proceso de capacitación al personal que muchas veces se niega o resiste a amoldarse o a cambiar sus viejas formas de operar.

En caso de implementar tecnología Big data:

- a) ¿Cuáles son las operaciones que se vienen transformando digitalmente y como las implementan para mejorar la experiencia del cliente? ¿Como impacto dicha transformación en sus usuarios?

Todas, se puede dar de alta cliente, tarjetas, hacer transferencias, sacar una orden de extracción sin tarjeta de crédito, pagar impuestos servicios, recargas, etc. Nosotros venimos implementando transacciones en lo que es nuestro homebanking "BANCON" (Hoy billetera virtual). en esta billetera hemos tratado de digitalizar primero todas las operaciones que requieren de la autogestión del cliente.

Todavía tenemos cosas por abordar, pero si tenemos un gran porcentaje de transacciones monetarias y no monetarias ya digitalizadas. Algunas de las operaciones que se vienen transformando son modelos predictivos en lo que es EL SCORE DE COBRANZAS, que predice la probabilidad de que clientes van a caer en una mora de 90 días.

Otro modelo es LA PRECALIFICACION O CALIFICACION DE LOS CLIENTES, cuanto puede comprometerse o endeudarse un cliente en una deuda para con el banco.

El impacto fue positiva 100%. Sobre todo hoy en día donde el cliente cambio sus hábitos y sus necesidades de inmediatez quiere todo YA sin esperar en colas.

- b) ¿Cuándo empezaron la transformación digital del servicio de atención al cliente? ¿qué servicios digitales específicamente ofrecen? ¿Siguen con atención presencial o es toda digital?

Los empezamos en el 2019 independizándonos del proveedor link y empezando hacer nuestra propia plataforma digital. “nuestro rediseño de homebanking “donde vamos a personalizar la experiencia de atención al cliente.

Seguimos con atención al cliente, pero cuando vienen a la sucursal se los trata de inducir que a las gestiones que están dentro de la plataforma digital las aprendan a usar y las realicen desde ahí. Bajamos tasas en prestamos si los sacan por canal digital que yendo a la sucursal.

- c) ¿Consideras que el servicio atención al cliente se ha transformado? Que áreas fueron modificadas/ transformadas? ¿Cuentan con personal capacitado o tuvieron que capacitar?

Sí, en cuanto áreas transformadas fueron todas, todo el banco se tuvo que reinventar.

Como área genero una gerencia nueva la banca digital, s tuvieron que tomar personal de afuera, talentos y personas especializadas en innovación, diseñadores, perfiles que no existían en el banco antes.

- d) ¿Qué tipo de plataformas o programas utilizan? ¿Quienes manejan las mismas? ¿Qué tipo de información recolectan de dichas plataformas? ¿Les generan valor? ¿Que ventaja competitiva obtienen con dicha información?

Tenemos varias plataformas, si hablamos del contact center que tienen un sistema de gestar donde se generan los tickets de consultas o quejas del cliente para la atención al cliente.

Otra plataforma para darle información al cliente tenemos nuestro sistema central nuestro COR (para saber saldos, movimientos, etc)

- e) ¿Existe gente especializada en filtrar los datos que recolectan para extraerle valor? ¿Quien? ¿Usan alguna herramienta específica para el proceso de filtro de selección de datos?

Hay varias áreas dentro del banco que hacen uso de los datos para ser transformados y generar información. Hay un área que se llama explotación de datos que está dentro del área de sistemas son ellos que generan reportaría, pero además otras áreas como MKT o como banca digital que tienen sus propias bases

de datos alimentadas por sistemas, que en función a los objetivos que se necesitan filtran y transforman esos datos para convertirlos en información.

- f) ¿Tienen políticas internas claras sobre el uso permitido y no permitido de los datos? ¿Cuentan con una cultura de alfabetización de datos, donde no solo los desarrolladores pueden acceder a ella sino también los usuarios comerciales?

Por supuesto que tenemos políticas claras sobre el uso permitido de datos.

- g) Que opina de la entrada de los nuevos competidores ¿consideras a las Fintech y los bancos digitales como una competencia? ¿Porque si o por qué no?

No los considero competencia. En algún momento cuando salieron lo veíamos como una amenaza, pero a la larga del camino creo que también se ha entendido y aceptado que ese tipo de competencia también nos ayudó a evolucionar.

Y a parte existen nuevas alianzas donde el banco por normativa no puede brindar algunas cosas que las fintech si y hacer esas alianzas y poder generar valor al cliente es muy valioso.

- h) Crees que el servicio de atención al cliente se transformara 100% a lo digital? Por que si ó por que no. ¿Cuál es su visión en cuanto a la digitalización de servicios que ofrece el banco?

La atención al cliente tiene distintas aristas. Por un lado, Tenes clientes que todavía requieren de presencia humana de que alguien los atienda (ya sea de manera remota o virtual del otro lado de la pantalla). Y por otro lado tenemos que llegar nosotros como banco a que el cliente tenga la opción de elegir lo virtual o lo presencial brindándole mucha más comodidad dentro de la plataforma virtual.

Para a mi van a convivir las dos por lo menos a corto plazo.

Nuestro banco de Córdoba tiene un compromiso social muy importante por lo tanto en algún punto siempre vamos a tener que tener una puertita abierta por nuestros jubilados. Y por otro lado yo lo veo tal vez con menos sucursales, mas enfocado a lo que es la digitalización tender a la autogestión al cliente, nuestra intención es minimizar la cantidad de sucursales el trabajo operativo. y lo veo en una organización enfocada 100 al cliente. Antes el banco implementaba lo que consideraba que el cliente necesitaba o lo que financieramente comercialmente necesitábamos apuntalar hoy es eso + mirar al cliente que es lo que espera que es lo que necesita ver que es lo que le ofrece la competencia para que nosotros no nos quedemos atrás. Ser mas enfocados en la experiencia del usuario con nuestro

banco. poder tener un Data Driven ³con información mas Cuantitativa que Cualitativa en los reportes que utilicemos para tomas decisiones.

- i) ¿Cuál fue el único servicio que no se digitalizo y por que?

Tenemos un grupo de operaciones que todavía no se han transformado, sobre todo lo que implica banca empresas que hay operaciones que van más allá de nosotros en la que necesitamos firmas, personas externas, más información, análisis crediticio que impide que se digitaliza 100%.

- j) ¿Cuáles crees que son hoy algunas amenazas en cuanto a la digitalización de los sistemas de atención al cliente?

Puede ser lo de ciberdelito, sufrimos muchísimo los fraudes que le hacen a los clientes, siendo el banco de Córdoba el que mayor publicidad hizo en los medios sobre alterar a de los fraudes.

Todo el tiempo no solamente estamos viendo de digitalizar sino también como brindar la seguridad de los clientes para que no sufran fraude y en ese trabajo muchas veces llegamos a generar alguna mala experiencia con el cliente a los fines de protegerlo. Por ejemplo, haciéndolos hacer tramites mas largos pero que implican mayor seguridad para ellos (aunque a veces no lo vean).

³ Data Driven: **Data Driven** Marketing es una estrategia que organiza, procesa y usa la información masiva que tienes sobre tus clientes (actuales y potenciales) para obtener insights valiosos sobre ellos.

Entrevista 7: Banco Itaú



Señ Gerente de Sucursal
 Agustina Amuchastegui
 Córdoba, 2022

Estimado/a:

Primero que nada, quería agradecerle su tiempo para poder leer esta solicitud y poder informarse sobre la necesidad de la misma.

Me encuentro realizando mi trabajo final de grado para la carrera de Lic. En Administración en la Universidad Siglo 21 y he optado por hacer una investigación sobre el uso de Big Data e Inteligencia Artificial en el sector financiero. Mi investigación se basará en analizar la situación de los últimos bancos de la Ciudad de Córdoba para ver la transformación digital que han tenido en el servicio de atención al cliente.

La idea de la solicitud es poder coordinar una reunión para poder realizarle una entrevista y conocer la situación de la sucursal en cuanto a dicha transformación digital. Sería bueno contar con la presencia del gerente de Marketing o especialista encargado del área a analizar.

La fecha sería a coordinar por que aún no he realizado el cuestionario de preguntas, pero quería anticiparme para saber si podía contar con su ayuda que sería indispensable para mi investigación. La entrevista tendrá una duración de no más de 30 min. Desde ya sepa que la información brindada será tratada únicamente por Agustina M. Amuchastegui, alumna de la Siglo 21 que realiza la investigación.

Aguardo su respuesta,

Saludos,

Agustina M. Amuchastegui.

1. ¿Cómo es su nombre completo? ¿Que edad tiene? ¿Cuál es el cargo que tiene? ¿En qué banco se encuentra trabajando?

Javier Gonzalez, 39 años, Gerente de Sucursal de banco Itaú sucursal Córdoba

2. ¿Cuántas sucursales tiene el banco? ¿Dónde se encuentra la sede central del banco? ¿Podrías indicarme cuantos clientes tienen aproximadamente?

El banco posee en total 33 sucursales full (atienden personas físicas y jurídicas) 27 sucursales express que solo atienden PF, dos (2) CAR que son centro de atención remotos, son sucursales a medida y dos (2) Agencias digitales de segmentos medio/alto para que operen únicamente por medios digitales

3. Que tan importante Consideras el uso del Big data & IA en el manejo de las operaciones de atención al cliente? ¿. ¿Qué ventajas ó desventajas crees que le aporta al banco?

Considero que el uso de Big Data e IA es imprescindible en la atención al cliente por varios motivos, primero en principal permite un canal de atención 24 x 7 que a medida que se va retroalimentando y perfeccionando se vuelve cada vez más infalible y necesario, son ejemplo de esto los distintos chatbots que cada vez toman mas protagonismo y ya no solo resuelven consultas sino que de a poco están generando acciones comerciales de venta. Otro punto importante es que al competir los bancos no solo contra otros bancos sino también fintechs, el manejo y explotación de grandes volúmenes de datos y generación de modelos predictivos es fundamental para llegar con propuestas diferenciadas para diferentes tipos de clientes, diferencias que pueden ir desde preferencias en consumos, geocalización, ingresos, edad, o cualquiera de ellas combinadas. Si bien hoy existen no son lo suficientemente explotadas y se desaprovechan muchísimas oportunidades comerciales y por ende clientes.

En caso de implementar tecnología Big data:

- a) ¿Cuáles son las operaciones que se vienen transformando digitalmente y como las implementan para mejorar la experiencia del cliente? ¿Como impacto dicha transformación en sus usuarios?

El foco se viene haciendo en la eliminación de formularios físicos y la posibilidad de que el cliente no tenga que venir mas en forma presencial a sucursal. Hoy todas las solicitudes de producto (prestamos, tarjetas, cuentas) se pueden cursar en forma remota a través de un smartphone o pc. La gran mayoría de los usuarios valora esto altamente ya que evita pérdidas de tiempo, costo de movilizarse y además permite llegar a zonas geográficas donde el banco no cuenta con sucursales físicas.

- b) ¿Cuándo empezaron la transformación digital del servicio de atención al cliente? ¿qué servicios digitales específicamente ofrecen? ¿Siguen con atención presencial o es toda digital?

La transformación digital empezó hace ya varios años pero se intensificó en pandemia, la no posibilidad de concurrir a sucursales y el decreto posterior para hacerlo solo mediante turnos, obligó a todos los bancos a invertir fuertemente en tecnología y digitalización para poder llegar al cliente, y para que los empleados pudiéramos asistirlos desde nuestros hogares. Incluso a partir de esta transformación algunos puestos quedaron presenciales y otros ya quedaron definidos como 100% remotos. En nuestro caso, post pandemia, los oficiales comerciales de banca pyme y banca corporativa ya quedaron definidos como remotos

- c) ¿Consideras que el servicio atención al cliente se ha transformado? ¿Por qué? ¿Cuáles servicios cambiaron? ¿Esta transformación generó cambios significativos? ¿Qué áreas fueron modificadas/ transformadas? ¿Cuentan con personal capacitado o tuvieron que capacitar?

La atención al cliente se modificó totalmente, hasta hace dos años atrás era impensado que un cliente de banco en Argentina pudiera operar desde su casa como si estuviera en la sucursal, hoy prácticamente todos los bancos están ofreciendo esto, los cambios de la pandemia como dicen llegaron para quedarse. Evidentemente hay un segmento poblacional que no quiere/puede adaptarse por edad principalmente. A nivel interno en nuestro banco hubo fuertes capacitaciones para poder acompañar estos cambios, no solo para poder guiar a los clientes sino que también muchos de nuestros procesos diarios fueron transformados.

- d) ¿Qué tipo de plataformas o programas utilizan? ¿Quiénes manejan las mismas? ¿Qué tipo de información recolectan de dichas plataformas? ¿Les generan valor? ¿Qué ventaja competitiva obtienen con dicha información?

Son variados y dependen del área, a nivel análisis de datos entiendo que trabajan con SQL y los distintos módulos y bibliotecas de Python para data science. En las sucursales se trabaja con CRM para el seguimiento comercial de clientes y en lo operativo con distintos desarrollos propios.

- e) ¿Existe gente especializada en filtrar los datos que recolectan para extraerle valor? ¿Quién? ¿Usan alguna herramienta específica para el proceso de filtro de selección de datos?

El banco cuenta con un área de business intelligence y data science donde trabaja un equipo que analiza los datos y generan las distintas campañas comerciales con las que trabaja el banco. También evalúan la viabilidad o no de avanzar con propuestas comerciales derivadas por distintas sucursales o bancas cuando ven un posible negocio.

- f) ¿Cómo capitalizan los datos? ¿Qué tipo de análisis /informa usan? ¿Quién tiene acceso a dichos datos obtenidos, personas internas al banco o externas? ¿Venden o intercambian algunos de estos datos con otros bancos?

Solamente tienen acceso a la información y análisis las áreas de B.I, por tema de confidencialidad de datos, posibles filtraciones y otros riesgos operativos a sucursales solo se baja una campaña comercial bien definida y limitada tanto en casos a contactar como en productos a ofrecer. Cuando los informes son compartidos por lo general la herramienta de visualización y acceso es power bi.

- g) ¿Tienen políticas internas claras sobre el uso permitido y no permitido de los datos? ¿Cuentan con una cultura de alfabetización de datos, donde no solo los desarrolladores pueden acceder a ella sino también los usuarios comerciales?

Las políticas internas sobre uso permitido y no permitidos de datos son claras, pero altamente restrictivas. En cuanto a la cultura de alfabetización de datos hay información que obviamente se debe compartir a desarrolladores y usuarios comerciales pero hay otra que por volumen de datos y eficiencia operativa sería muy difícil compartir o no representaría mayores beneficios

- h) Que opina de la entrada de los nuevos competidores ¿consideras a las Fintech y los bancos digitales como una competencia? ¿Porque si o por qué no?

Claramente son competencia porque tratamos de captar el mismo público para satisfacer una misma necesidad. En mi opinión como consumidor de productos de bancos y fintechs me parece que es muy buena y sana esta competencia ya que eleva el nivel y los estándares de calidad de un sistema financiero que tiene mucho por mejorar.

- i) Crees que el servicio de atención al cliente se transformara 100% a lo digital? Por que si ó por que no. ¿Cuál es su visión en cuanto a la digitalización de servicios que ofrece el banco?

Yo creo que hay áreas y servicios que se pueden acercar al 100% de digitalización, pero otras que claramente no se pueden. Por ejemplo banca minorista, mas concretamente red de sucursales, se puede migrar casi en su totalidad aunque el único problema seguiría siendo el depósito de efectivo que cuesta bajar por nuestra idiosincrasia. Sin embargo, áreas como banca corporativa donde se asisten a grandes empresas multinacionales, van a requerir siempre un oficial de negocios que entienda las necesidades puntuales del momento y arme propuestas a medida junto al cliente. Por ejemplo si una empresa debe construir una nave industrial, en estas bancas se manejan múltiples formas de garantizar el repago, así mismo los plazo y forma de pago salen de lo estándar y muchas veces se adaptan a un flujo específico derivado del proyecto puntual... en definitiva termina siendo un trabajo artesanal altamente calificado.

- j) ¿Cuál fue el único servicio que no se digitalizo y por que?

Falta digitalizar mas operaciones de empresas que es hacia donde apunta hoy el banco con toda esta transformación

- k) ¿Cuáles crees que son hoy algunas amenazas en cuanto a la digitalización de los sistemas de atención al cliente?

La digitalización llevo a que se abran muchas cuentas por chat y eso llevo a que se cometan muchos fraudes por falsa identidad de las personas, imagínate que un cliente da de alta una CA desde su casa y puede robar un dni y realizar adulteraciones, creo faltan controles de renaper que se están haciendo pero ir agregando nuevas variables

