

MEJORA DE PROCESOS CON IMPACTO EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE (CX)

AUTOR: Szperling, Jorge Ignacio (Leg. Nº 104567)

DIRECTOR: Almada, Jorge

**TESIS PRESENTADA PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA Y TECNOLOGÍA**

BUENOS AIRES

SEGUNDO CUATRIMESTRE, 2022

Agradecimientos y dedicatoria

Quiero agradecer a mi familia, amigos, colaboradores de las distintas empresas en las que trabajé, compañeros y profesores del ITBA por haberme ayudado a conseguir mi mejor versión.

Índice

Abstract	6
Introducción	7
Objetivo.....	8
Objetivos específicos	8
Hipótesis.....	9
Aspectos metodológicos.....	10
Capítulo 1 – Marco Teórico	12
1.1 Transformación Digital	12
1.2 Experiencia del cliente	13
1.3 Design Thinking.....	15
Capítulo 2 - El Banco Macro y su contexto	20
2.1 Historia hasta la actualidad	20
2.2 Visión.....	21
2.3 Misión	21
2.4 Valores	22
Capítulo 3 - Situación actual (AS IS)	26
3.1 Premisa.....	26
3.2 Segmento y limitaciones	26
3.3 Diagnóstico preliminar.....	27
3.4 Disparadores preliminares.....	27
Capítulo 4 - Enfoque según la Experiencia del cliente	30
Capítulo 5 - Enfoque preliminar	36
5.1 Flujo de tránsito.....	36
5.2 Operaciones presenciales	37
5.3 Línea de cajas.....	38
5.4 Venta de productos y servicios financieros.....	40
Capítulo 6 - Propuesta de Layout	44
6.1 Zona de autogestión	44
6.2 Zona de espera.....	45
6.3 Línea de cajas.....	45
Capítulo 7 - Estrategia y planificación	50
Capítulo 8 - Análisis de impacto financiero y de impacto en la experiencia del cliente	53
Conclusiones	62
Bibliografía consultada / preliminar	64

Apéndices	67
Anexo I – Comunicación “A” 6958 – BCRA	67

Índice de cuadros

Cuadro 1 - Tiempos de atención en operaciones de postventa	56
<hr/>	
Cuadro 2 - Tiempo y esfuerzo de llevar adelante la tarea	57
<hr/>	
Cuadro 3 - Flujo de fondos sobre implementación	58
<hr/>	

Índice de figuras

Figura 1 - Indicadores actuales del Banco Macro	23
Figura 2 - Evolucion del Banco Macro desde su nacimiento a la actualidad	24
Figura 3 - Comparativa entre bancos de presencia de sucursales en todo el país	25
Figura 4 – Layout sucursal hoy en día	29
Figura 5 - Flujo de tránsito alto en sucursales	32
Figura 6 - Largas filas para ingresar al ATM	33
Figura 7 - Espacios destinados a la guarda documental en sucursales	34
	35
Figura 8 - Cartelería Digital	42
Figura 9 - Ejemplo de legajos de clientes sobre originación de nuevos productos	43
Figura 10 - Propuesta de nuevo layout de sucursal	48
Figura 11 - Zona de espera	48
Figura 12 - Zona de atención comercial	50
Figura 13 - Mock-up de Terminal de Autogestión	50
Figura 14 - Roadmap de los proyectos impulsados	52

Abstract

Este documento plantea la necesidad que tiene el Banco Macro de actualizar su Modelo de Atención basándose en un análisis de lo mejor de los mundos físico y digital, con el desafío de poner al cliente en el centro de la escena y no solo buscar la eficiencia operativa en la gestión de los procesos bancarios.

Para ello se buscará mapear y detectar cuales son aquellos puntos de fricción que surgen en las interacciones de los clientes con el banco y plantear mejoras de procesos, con el objetivo de mejorar la experiencia.

Introducción

Producto de las nuevas tendencias donde las personas buscan que las gestiones que deben realizar sean lo más sencillas y simples posibles, los bancos están obligados a avanzar en un plan donde se puedan montar procesos por distintos canales (con foco en la omnicanalidad) que permitan poder realizar una originación de productos o alguna acción vinculada con la postventa, o bien un reclamo sin importar por donde se inicie o finalice.

La transformación digital¹ es uno de los *nuevos métodos*, que ayuda a las organizaciones a transitar un cambio cultural, metodológico y operativo (entre los principales puntos salientes) y que ayude a generar sinergia entre el plano humano y digital, logrando construir la mejor versión complementando ambos.

En el mundo se está llevando adelante una ola de cambios tecnológicos y de procesos, que ayudan no solo a eficientizar los costos de las operaciones que se realizan, sino también a aprovechar ese cambio, para realizar una educación en la nueva forma de proceder, persiguiendo como objetivo que la persona lo tenga asumido como *leitmotiv*, a través de distintas metodologías de gestión y aseguramiento del cambio.

Todas las industrias están alcanzadas a tener que abordar este tema ya que “en todo proceso existe una oportunidad de mejora”. La industria de servicios financieros, en particular el rubro bancario, no está exenta de esto.

¹ “Transformación digital es un cambio profundo que realiza una organización para adaptarse a los retos y aprovechar las oportunidades que genera la tecnología digital.” Ignacio G.R Gavilán – *La Carrera Digital (2019)*

El Banco Macro hace 4 años empezó a analizar la posibilidad de incursionar dentro de la transformación digital, generando un área específica para dicho fin.

El siguiente documento detalla un diagnóstico de esta situación y como el Banco ha buscado resolver los interrogantes para generar una experiencia del cliente satisfactoria a la hora de cubrir sus necesidades.

Objetivo

El objetivo de este trabajo es la reformulación de los procesos que contempla el modelo de atención y agregan valor a la gestión del cliente con el banco, como también ayudan a mejorar la experiencia.

Objetivos específicos

- Efectuar un relevamiento de los procesos actuales relacionados con la gestión de clientes.
- Realizar un diagnóstico de las posibles oportunidades de mejora.
- Formular nuevos procesos para la gestión de clientes.
- Analizar indicadores de gestión.

Hipótesis

Generando un área específica enfocada en la Transformación Digital, el banco debe poder reinventarse de cara a cubrir las expectativas de los clientes a la hora de realizar alguna operación.

Este trabajo recopilará la información para desarrollar un relevamiento cuantitativo y cualitativo de la situación actual y en base a ello diseñar y evaluar un modelo ideal a implementar, como para mejorar la experiencia del cliente.

Aspectos metodológicos

Para llevar adelante el análisis de la situación actual, se definió realizar una serie de relevamientos por todas las regiones / provincias / principales ciudades, durante un año para poder detectar cada uno de los aspectos a mejorar.

Se plantearon las siguientes consideraciones a tener en cuenta:

- Conocer la situación actual de banco a nivel general de todo el país.
- Entender los tipos de clientes que existen y distribuirlos por cada región / provincia / ciudad.
- Analizar los tipos de sucursales existentes.
- Releva el parque de dispositivos con los que se cuenta.
- Interactuar con los clientes que visitan sucursales para conocer puntos de fricción.

Se realizaron viajes por el interior del país a las siguientes provincias:

- CABA
- AMBA
- Buenos Aires
- Santa Fe
- Córdoba
- Corrientes
- Misiones
- Tucumán
- Jujuy
- Salta
- Neuquén

Además de esto, se consultaron en los distintos sistemas que tiene el banco activo para recabar la información cuantitativa relacionada con las distintas operaciones que realizan los clientes.

Una vez concluidos los trabajos de campo² (tanto cuantitativos como cualitativos), se realizaron distintas jornadas aplicando metodología Design Thinking con el objetivo de generar actividades con equipos multidisciplinarios y poder conocer opiniones y soluciones a implementar. Todas estas ceremonias realizadas, se llevaron adelante con un scrum-master que ejerció el rol de coordinador de eventos.

Producto de todo esto, es que nacieron las alternativas y propuestas dentro de los apartados de este documento que detallan los cursos de acción que se fueron llevando a cabo.

² La información utilizada para el relevamiento es de carácter confidencial del Banco Macro.

Capítulo 1 – Marco Teórico

A continuación abordaremos definiciones y conceptos a tener en cuenta relacionados con la investigación que se detalla en el documento. En línea con esto, citaremos definiciones sobre ¿qué es la transformación digital?, ¿cómo aprender del cliente a través de la experiencia?, ¿para qué se utiliza el design thinking?

Repasar estos conceptos será clave para el entendimiento del presente documento.

1.1 Transformación Digital

Según José de la Peña y Mosiri Cabezas, la transformación digital es el proceso de cambio que una empresa ha de emprender para adaptarse a este mundo digital, combinando inteligentemente la tecnología digital con sus conocimientos y algunos de sus procesos tradicionales esenciales, para así lograr diferenciarse y ser más eficiente, competitiva y rentable.

Por otro lado, Juan Merodio cita la siguiente definición “*el realineamiento de tecnología, modelos de negocio y procesos con el fin de crear valor a los clientes y empleados en una economía digital cambiante*”. El autor comenta que es una definición muy compacta y bien orientada, aunque es algo corta en alcance ya que no explicita, por ejemplo, transformación digital en producto u otras transformaciones que pueden tener una orientación no tanto a cliente sino, por ejemplo, a eficiencia, aunque probablemente el autor entiende esas opciones como implícitas, la del producto en el valor del cliente y la eficiencia en los procesos.

Además detalla una lista de objetivos posibles que establece para analizar una correcta transformación digital:

- Incremento de la productividad y eficacia en el funcionamiento interno de la compañía.
- Mejora de la eficiencia en la prestación de servicios/productos a clientes.
- Gestión corporativa inteligente del conocimiento, la información y los datos.
- Empoderar a los trabajadores a tomar riesgos controlados y ser recompensados por ello.
- Humanizar la empresa.
- Reducir la fricción en las interacciones con los clientes.
- Incrementar la velocidad de las transacciones de los clientes.
- Reducir costes operativos.
- Aumentar el grado de lealtad hacia la empresa.
- Crecer en cuota de mercado.
- Acelerar la velocidad de adaptación a las nuevas tecnologías.

1.2 Experiencia del cliente

Los autores Diana Lasalle y Terry Britton definen a la experiencia del cliente como “un origen de una serie de interacciones entre un cliente y un producto, una empresa, o una parte de su organización, provocando una reacción.”

Esta definición traza como premisa el hecho que el cliente es el factor principal en la experiencia, ya que sin él, no habría ninguna interacción ni mucho menos ninguna reacción. Esto es importante resaltarlo ya que coloca al cliente en el centro de cualquier estrategia de una empresa o marca.

Por otro lado Bernd Schmitt en su libro *Experiential Marketing*, amplía este concepto detallando así al impacto de la experiencia: “es estrictamente personal e implica el involucramiento del cliente en diferentes niveles (racional, emocional, sensorial, físico y

espiritual)”, agrega un enfoque sensorial, en el que incluso hace diferencia entre el marketing tradicional y el marketing experiencial. En el tradicional resalta a los compradores como seres racionales, el producto se enfoca en características y beneficios, y además no existe una diferencia clara entre la categoría de producto y la competencia. Por otro lado Schmitt profundiza en el concepto y detalle que en el marketing experiencial se habla de compradores como seres racionales y emocionales, se traslada la visión del producto a la experiencia del cliente, y además se considera la compra como una experiencia holística.

Según Gentile, Spiller y Noci la experiencia del cliente nace donde un conjunto de interacciones entre un cliente y un producto o empresa provocan una reacción. Esta es una experiencia estrictamente personal y necesita contar con la participación del cliente en diferentes niveles (racional, emocional, sensorial, físico y espiritual).

Shaw y Hamilton comentan que la evaluación depende de la comparación entre las expectativas de un cliente y los estímulos provenientes de la interacción con la empresa y su nivel de correspondencia durante los diferentes momentos de contacto o puntos de contacto. Estas percepciones influyen en el comportamiento de los clientes y construyen recuerdos, que generan la fidelidad o detracción de los clientes y, esto tiene un impacto en el valor económico que genera una organización.

Según De Keyser, existen tres principios que forman y consolidan la base de la experiencia del cliente. El carácter interactivo en primer lugar, donde la experiencia de cliente nace de la interacción entre un cliente y el mercado a través de distintas interfaces como por ejemplo el contacto humano con los empleados. Como definición se plantea que sin interacción no hay experiencia. En segundo lugar, cada experiencia de cliente tiene un determinado nivel de singularidad. Las experiencias ordinarias van asociadas con actividades rutinarias, frecuentes, que ocurren en el día a día, por el contrario las

extraordinarias son aquellas que son poco frecuentes, poco comunes. Estas últimas se suelen caracterizar por ser actividades más intensas, de disfrute. El tercer y último principio hace alusión al carácter multidimensional, ya que cada experiencia tiene la riqueza de estar constituida por una diversidad de elementos cognitivos, emocionales, físicos, sensoriales, sociales. Estos elementos se interrelacionan formando una experiencia de cliente única. Cada uno de los mismos exhibe una forma específica y puede estar o no presente, dependiendo del contexto y situación en la que se encuentre el cliente.

1.3 Design Thinking

Esta metodología tiene su origen como tantas otras relacionadas con la innovación, en la Universidad de Stanford de California, la consultora de diseño IDEO fue quien la aplicó por primera vez en proyectos comerciales en los años 70 y hoy en día esta compañía con su CEO a la cabeza sigue siendo un referente en cuanto a Design Thinking e innovación se refiere.

Inicialmente estaba muy relacionada con el desarrollo de producto pero con el correr del tiempo ha evolucionado y se ha convertido en una herramienta generadora de innovación con la que pueden surgir ideas en cualquier sector y situación, en desarrollo de productos o servicios innovadores, mejora de procesos, definición de modelos de negocio, mejora de la experiencia del usuario, etc.

Una característica fundamental de esta metodología es que está centrada en el usuario y en los problemas que a éste se le pueden plantear y en la empatía. Estos 2 conceptos están estrechamente relacionados, es primordial hacer previamente una composición de lugar, un análisis de la situación, tener conciencia de donde estamos y qué necesitamos. Primero se identifica el problema a resolver, incluso se deben plantear nuevos problemas,

interrogantes, cuestionamientos para contextualizar mucho mejor la situación, ser conscientes del punto de partida en todas las vertientes posibles (con una visión 360°). Se busca que se cuestione todo, con un gran deseo de mejorar y de aprender. Se debe ser empático, ya que por medio de la empatía nos integramos en el entorno y tratamos de adaptarnos a él. Uno se debe identificar con el usuario y su problema, (fundamental para resolverlo). El ambiente y el usuario nos condicionan y hay que conocerlos, entenderlos, fusionarnos y relacionarnos con él.

Este tipo de metodología suele aplicarse en la mejora de procesos y de experiencia de usuario, ya que se fundamenta en la empatía y el testeado constante. Por otro lado, también tiene su aplicabilidad en la definición de modelos de negocio y en el desarrollo de productos o servicios.

Permite profundizar y mejorar otras etapas de la estrategia de ventas. Como entrenar la creatividad, para generar ofertas de valor más relevantes para los clientes.

Además su dinámica digital actual facilita el feedback y el descubrimiento de insights. Gracias a las herramientas tecnológicas es posible conversar de forma directa con los clientes ya sea a través de formularios, campañas o redes sociales.

Fomenta el trabajo en equipo involucrando a personas de todos los roles en la creación de soluciones aumenta la motivación.

Optimiza los costos generando implementaciones a bajo costo antes de tomar decisiones y hacer mayores inversiones.

El proceso cuenta con 5 etapas:

- 1) Empatizar → comprender las necesidades del usuario, poniéndose en su propia piel.
- 2) Definir → sobre la información relevada, se descartará lo que no agregue valor al problema surgido.
- 3) Idear → generar un espacio donde se puedan volcar las opciones de solución que surjan (se recomienda tener un pensamiento expansivo, sin coartar una opinión).
- 4) Prototipar → construir una idea rápida (MVP³) que ayude a dar forma a la idea o concepto pensado.
- 5) Testear → probar con la ayuda del público objetivo hacia el que se orienta la solución que estamos desarrollando. Con el feedback recibido, se incorporarán las conclusiones con el objetivo de mejorar la solución que se busca.

Esta metodología se desarrolla siguiendo un proceso en el que se ponen en valor 5 características diferenciales tales como:

- La generación de empatía → Hay que entender los problemas, necesidades y deseos de los usuarios implicados en la solución que estamos buscando. Independientemente de qué estemos desarrollando, siempre conllevará la interacción con personas. Satisfacerlas es la clave de un resultado exitoso.
- El trabajo en equipo → pone en valor la capacidad de los individuos de aportar singularidad.

³ MVP, Minimum Viable Product: de la metodología Lean Startup, hacemos algo que no nos consuma demasiados recursos ni demasiado tiempo para poder probarlo cuanto antes

- La generación de prototipos → es lo que ayuda a defender que toda idea pueda y deba ser validada antes de asumirse como correcta. La metodología del Design Thinking propicia la identificación de fallos, para que cuando demos con la solución deseada, éstos ya se hayan solventado.
- Atmosfera lúdica → se trata de disfrutar durante el proceso, y gracias a ello, llegar a un estado mental en el que demos rienda suelta a nuestro potencial.
- Técnicas con un gran contenido visual y plástico → trabajar de forma creativa y analítica da como resultado soluciones innovadores y a la vez factibles.

Existen distintas técnicas y herramientas de design thinking que se utilizan en cada una o varias de las etapas comentadas previamente, las de mayor usabilidad son:

- Scamper → técnica de pensamiento lateral que suele utilizarse en las fases de empatía e ideación. Su nombre es un acrónimo de las siglas en inglés de: sustituir, combinar, adaptar, modificar, poner en usos diferentes, eliminar y reducir.

Este método parte de la premisa de que es posible generar nuevas ideas desafiando el status quo.
- Mapa mental → Es muy utilizada por ser una de las mejores formas de organizar la información visualmente y establecer relaciones entre distintos contenidos.

Esta es una técnica que facilita la comprensión de conexiones y suele utilizarse en casi todas las fases del pensamiento de diseño.
- Moodboard → panel de imágenes en torno a una idea o concepto. Es una herramienta muy utilizada en la fase de definición y suele hacerse en conjunto con otras técnicas como “saturar y agrupar”. La ventaja principal es que al ser muy visual facilita la comprensión de conceptos y agiliza procesos. También se

utiliza en la fase de ideación ya que puede utilizarse para reunir ideas inspiradoras.

- Customer Journey → Técnica que consiste en el diagnóstico de la experiencia del cliente. Se utiliza idealmente para pensar soluciones y descubrir los puntos conflictivos de un proceso ya existente. Un *customer journey map* sirve para definir las distintas actividades que va a realizar un usuario con un producto o servicio. Con esta herramienta se puede determinar el grado de satisfacción del cliente en cada una de las etapas de su viaje.
- Mapas de actores → o mapa de stakeholders, es una herramienta que se utiliza para identificar los distintos grupos de interés y su influencia, así como para establecer sus conexiones.
- Observación encubierta → técnica que se utiliza para investigar al público objetivo durante la fase de empatía. Se estudia el comportamiento de un grupo de usuarios sin que se den cuenta o estén conscientes de ello. Esto les permite expresarse libremente, sin temor a los juicios de valor.
- Matriz de motivaciones → Consiste en diseñar una matriz que ayude a estudiar las distintas variables en las necesidades de los clientes. En los ejes principales se colocan los usuarios y del otro lado, las fases o características del producto. De esta forma se pueden detallar y definir cuales serán las expectativas en cada una de las etapas.
- Pruebas de usabilidad → conjunto de prácticas que se utilizan para evaluar la reacción de los usuarios al diseño y funcionamiento de un producto o servicio. Se realizan durante la fase de testeo y permiten corregir tanto errores y problemas potenciales como pensar mejoras.

Capítulo 2 - El Banco Macro y su contexto

2.1 Historia hasta la actualidad

Banco universal, que provee una amplia red de servicios financieros con foco en individuos de ingresos bajos y medios y pequeñas y medianas empresas.

Macro Compañía Financiera S.A (1978) se inscribe en el registro público de comercio.

Inicia sus actividades como institución financiera no bancaria con la adquisición de Macro Financiera en 1985.

En 1988 fue autorizado por el Banco Central de la República Argentina para funcionar como banco comercial. En febrero de ese año se inscribió el cambio de denominación social por la de Banco Macro S.A.

Desde 1996, Macro adquirió paquetes accionarios de bancos provinciales privatizados, consolidándose en Agente Financiero: Banco Misiones (93%), Banco Salta (98%) y Banco Jujuy (100%).

Sólidamente posicionado en el norte del país, Macro amplió su nivel de presencia nacional adquiriendo el 59.58% del capital social de Banco Bansud S.A. en 2001.

En 2002, adquirió 36 sucursales del Scotiabank Quilmes.

Los accionistas de Banco Macro y Banco Bansud, decidieron la fusión de ambas entidades financieras con el objetivo estratégico de integrar una entidad con presencia en todo el territorio argentino, en 2003.

En 2004 Macro adquirió Nuevo Banco Suquía S.A. conformando así la mayor red privada de sucursales en el país fuertemente extendida en el interior.

Banco Empresario del Tucumán Cooperativa Limitada fue adquirido por Macro Bansud en 2005, de esta manera ambas entidades quedaron integradas al Grupo Macro incorporándose las sucursales del Banco Empresario del Tucumán a Macro.

En 2006 adquirió el Banco del Tucumán y lo mantuvo como agente financiero de la provincia. Durante ese año cambió la denominación de Macro Bansud a Macro, realizó su desembarco en la Bolsa de Nueva York (NYSE) y adquirió el Nuevo Banco Bisel S.A.

En 2007 se realizó la fusión con el Nuevo Banco Suquía S.A.

En 2009 se realizó la fusión con Nuevo Banco Bisel S.A.

En 2010, Macro adquirió el Banco Privado de Inversiones S.A, con el objetivo de reforzar la estrategia en Buenos Aires

En 2019, se fusionó con Banco del Tucumán.

El grupo cuenta con 8768 empleados, 1538 cajeros automáticos, 955 terminales de autoservicio y una estructura de 463 puntos de atención, siendo actualmente el banco privado con mayor red de sucursales a lo largo del país, posicionándose como el número uno de los Bancos Nacionales de Capitales Privados.

2.2 Visión

Banco Macro quiere ser reconocido como el banco líder en satisfacción de clientes.

2.3 Misión

En Banco Macro trabajamos día a día para construir relaciones de confianza y diferenciarnos por nuestra cultura única, de cuidado al cliente.

2.4 Valores

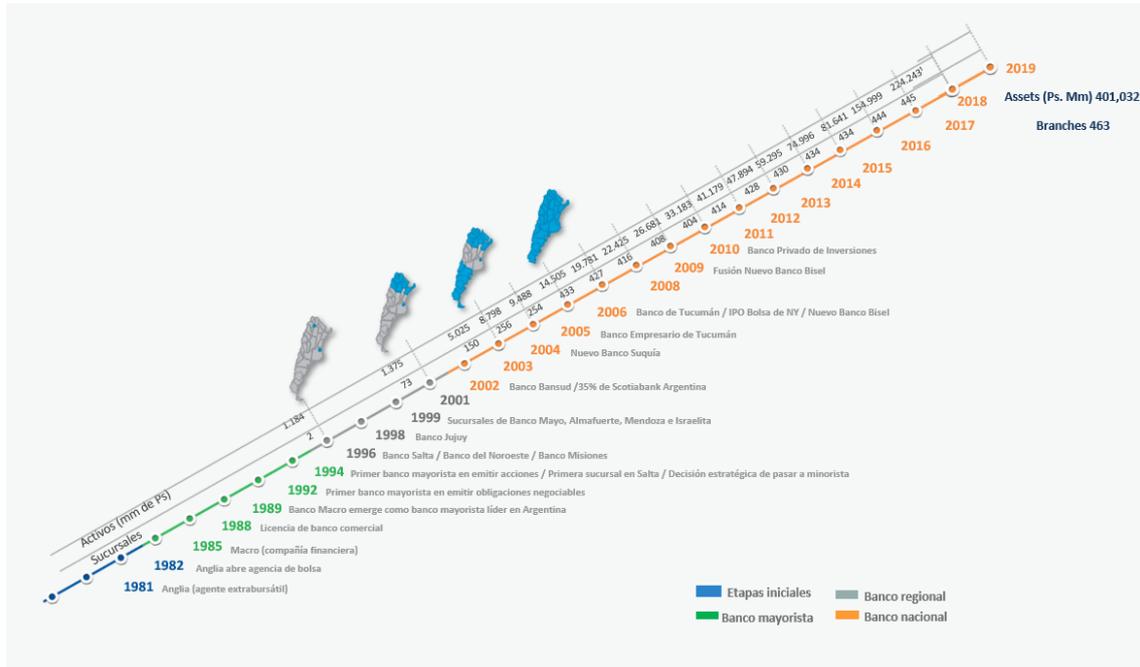
- Cercanía: Nos diferenciamos por nuestro trato personal y humano. El conocimiento de nuestros clientes nos permite apoyarlos en sus proyectos.
- Agilidad: Somos resolutivos y flexibles: buscamos soluciones rápidas y eficaces, y nos adaptamos a las necesidades de cada cliente y mercado.
- Autoexigencia: Nos enfocamos en la mejora constante de nuestra calidad profesional. Buscamos la excelencia en nuestra gestión: independencia, autonomía y participación.
- Compromiso con el Desarrollo: Apoyamos el progreso de empresas, emprendedores y comunidades de las regiones en las que operamos. Impulsamos la inversión productiva empezando por nuestros propios beneficios.

Figura 1 – Indicadores actuales del Banco Macro



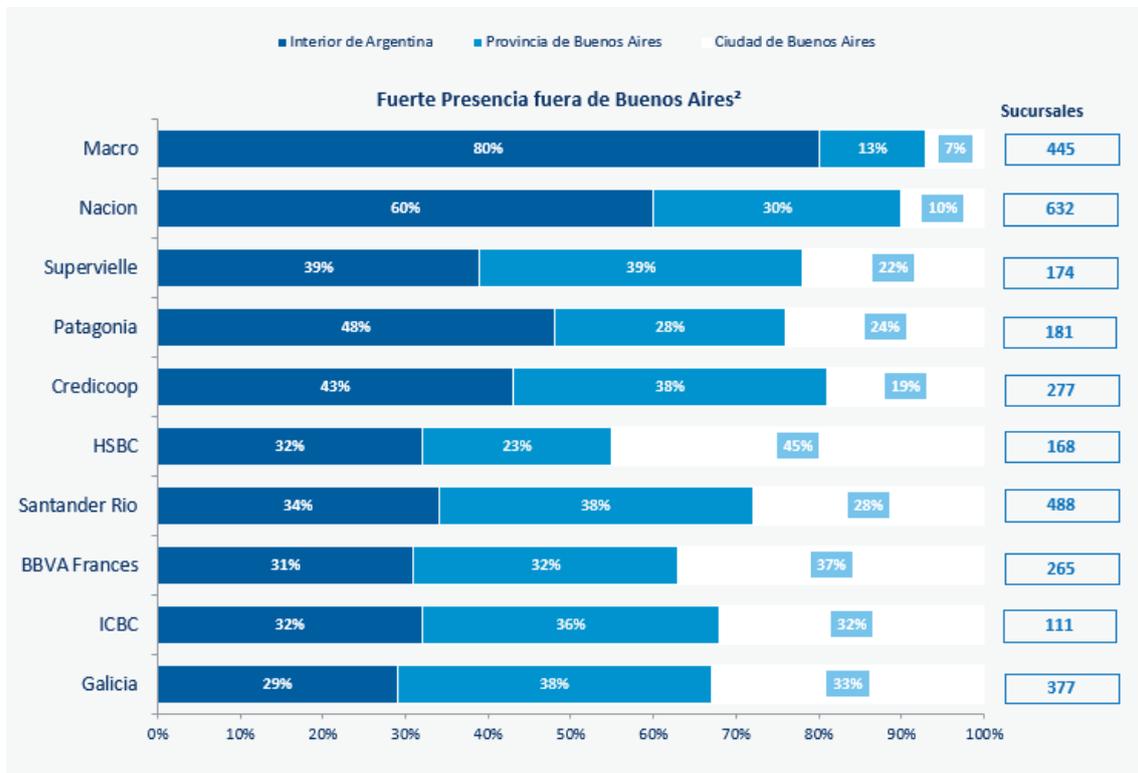
FUENTE: Presentación Institucional 2020 – Banco Macro S.A

Figura 2 – Evolucion del Banco Macro desde su nacimiento a la actualidad



FUENTE: Presentación Institucional 2020 – Banco Macro S.A

Figura 3 – Comparativa entre bancos de presencia de sucursales en todo el país



FUENTE: Presentación Institucional 2020 – Banco Macro S.A

Capítulo 3 - Situación actual (AS IS)

3.1 Premisa

Al momento de iniciar el análisis, se partió de la base de que el banco cada vez sumaba más clientes a su nómina, y esto hacía aumentar la cantidad de sucursales disponibles o bien recursos en sucursales para prestar atención, y eso hacía aumentar el costo asociado a las operaciones presenciales ya que se incrementaba constantemente.

Además de esto existen distintas variables relacionadas con el tipo de clientes / segmento / necesidades, que impactan a la hora de analizar cómo llevar adelante algún cambio.

3.2 Segmento y limitaciones

El segmento socioeconómico de clientes que predomina en el banco es el bajo, principalmente acreedores de AUH, planes estatales y jubilados.

La particularidad de este segmento son las limitaciones tecnológicas, ya que en su gran mayoría el celular que utilizan no tiene crédito o espacio para instalar aplicaciones.

Por lo cual, para pensar en iniciar una transformación digital de los procesos y tecnologías, se realizó un diagnóstico que cuenta con información necesaria para entender *“donde se estaba parado y hacia donde se debía ir”*.⁴

⁴ Capítulo 1 - 1.4 Aspectos metodológicos

3.3 Diagnóstico preliminar

Se realizó con lineamientos que permitieran comprender como eran las situaciones en las distintas regiones del país, para determinar principalmente si existían problemáticas en lugares puntuales o bien generalizados.

Para ello se realizaron una serie de relevamientos teniendo en consideración los distintos tipos de sucursales que tiene operativas el banco y determinar a qué público se encontraban dirigidas.

De esta manera se buscó entender:

- Puntos críticos → lay-out / relación con el cliente
- Operaciones frecuentes en sucursales
- Principales necesidades de clientes → Por tipo y frecuencia de la operación a realizar
- Infraestructura con la que se cuenta
- Dotación disponible
- Roles y responsabilidades

3.4 Disparadores preliminares

Los principales puntos a evaluar factibilidad de acción quedaron resumidos en:

- Los clientes no tienen el mismo lenguaje que los empleados bancarios, por lo cual se complica interpretar cual es la necesidad.
- Las sucursales se encuentran con un flujo de tránsito excesivamente alto, principalmente en la zona de espera de atención.
- Existen cuellos de botella en la recepción de la sucursal (zona del greeter de recepción).

- Las principales operaciones y gestiones que se desarrollan podrían realizarse por canales digitales o bien autogestionada por el cliente.
- El parque de ATM (cajero automático por sus siglas en ingles) y TAS (terminales de autogestión) es obsoleto y se debe contar con tecnologías de última generación.
- Las sucursales cuentan con un gran espacio destinado a la guarda documental.

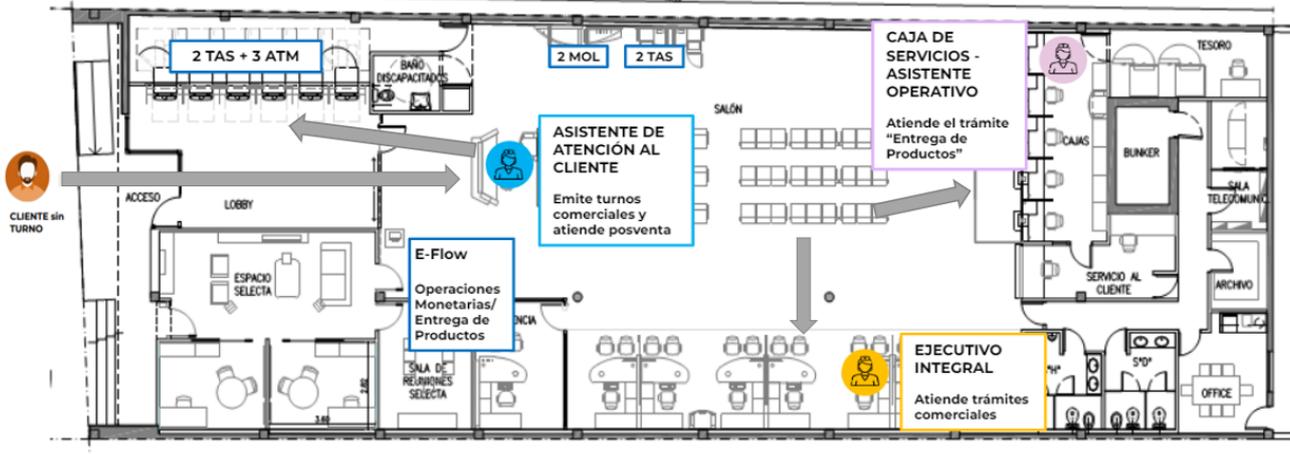
Figura 4 – Layout Sucursal hoy en día

CASO 410 SAN JUAN



ANÁLISIS PLANO ACTUAL

PLANO ACTUAL



Capítulo 4 - Enfoque según la Experiencia del cliente

Habiendo analizado todos los aspectos del apartado anterior es que se detallan los siguientes indicadores con foco a mejorar la relación <Banco – Cliente>.

Puntos de fricción:

Según la mirada del cliente:

- Invierten mucho tiempo en ir a una sucursal para realizar una gestión bancaria.
- No pueden planificar el día y horario que les conviene ir a una sucursal.
- Si quieren dar de alta algún producto, deben firmar demasiadas paginas dentro del contrato o los contratos.
- Necesitan ir a una sucursal para saber cuánto tienen que pagar de cuota de un producto activo (principalmente tarjeta de crédito).
- Frecuentemente se les olvidan / vencen / bloquean las claves para utilizar los ATMs.
- Largas colas en ATMs para retirar efectivo.

Enfoque del banco:

- No existe un orden para poder contener la afluencia de público que ingresa en una sucursal.
- No se puede determinar de antemano cual es la necesidad que tiene el cliente.
- Bajo nivel de educación financiera, como así también de autogestión de trámites.
- Exceso de papelería a la hora de dar de alta algún producto.

- Alto flujo de documentación a trasladar desde el ejecutivo al BackOffice para control y aprobación de originaciones.
- Alta demanda de ejecutivos en gestiones de operaciones tales como blanqueo de pin de tarjeta de débito.
- Excesiva cantidad de clientes que retiran / depositan efectivo (u otros valores negociables) por la línea de cajas.
- Alta reposición de efectivo en ATMs.
- Todas las sucursales son distintas, y no tienen un diseño homogéneo, lo que hace que el cliente se pierda cada vez que va a una distinta.
- El guardia de seguridad es el que recibe las mayores consultas sobre cómo realizar algún trámite puntual.

Figura 4 – Flujo de tránsito alto en sucursales

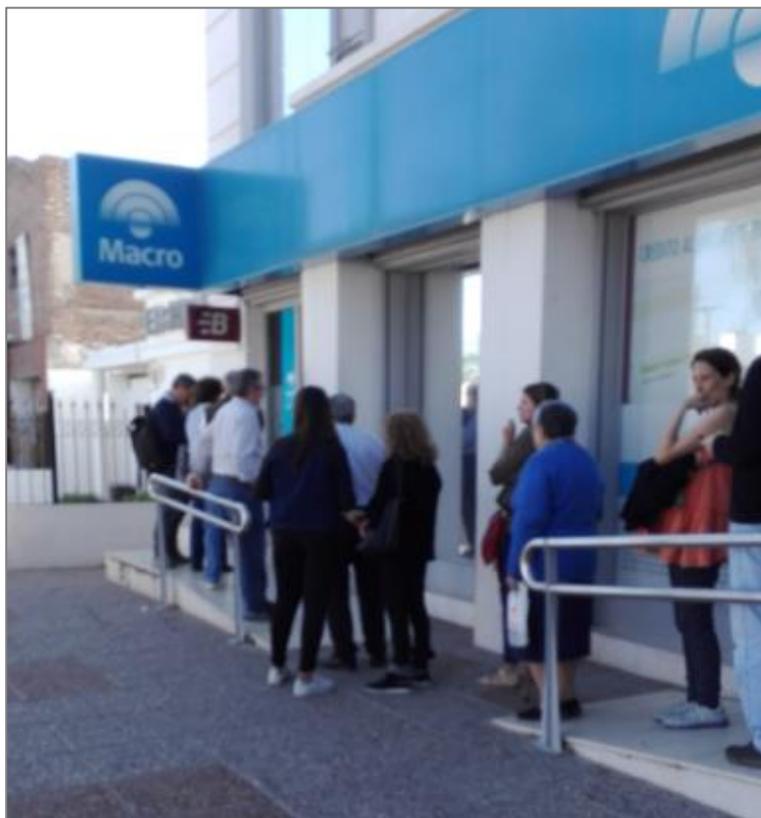


FUENTE: Fotografía propia Sucursal 1 – Posadas (Misiones)



FUENTE: Fotografía propia Sucursal 200 – San Salvador de Jujuy (Jujuy)

Figura 5 – Largas filas para ingresar en un ATM



FUENTE: Fotografía propia Sucursal 16 – Posadas (Misiones)

Figura 6 – Espacios destinados a la guarda documental en sucursales



FUENTE: Fotografía propia Sucursal 16 – Monserrat (CABA)



FUENTE: Fotografía propia Sucursal 320 – Palermo (CABA)



FUENTE: Fotografía propia Sucursal 100 – Salta (Salta)



FUENTE: Fotografía propia Sucursal 1 – Posadas (Misiones)

Capítulo 5 - Enfoque preliminar

Se consideró abordar la propuesta de mejora en 4 tipos de tracks:

5.1 Flujo de tránsito⁵ ⁶

Para minimizar el tránsito en las sucursales, se plantea la necesidad de entender cuál es la operación que tiene el cliente que realizar.

Para ello se plantea pensar en rediseñar el sistema de como se encolan los clientes para que ayude a determinar qué acción realizará.

Además de esto, se puede pensar en evolucionar la gestión de las colas y diseñar alguna herramienta que pueda:

Agendar turnos de atención en distintos horarios, sin necesidad de tener que ir a una sucursal de forma presencial a retirar un turno.

Básicamente se plantea la idea de generar previsibilidad a la sucursal con el objetivo central en estar preparada para recibir y atender al cliente que realmente necesite ir a realizar un trámite presencial, y sumado a ello darle alternativas para resolver las mismas a través de la APP o de HomeBanking si así lo pudiere.

⁵ Flujo de tránsito se lo define al caudal circulante de personas en una sucursal, que usualmente va a realizar alguna gestión de venta, postventa o en la línea de cajas.

⁶ La pandemia del año 2020 ayudó a potenciar este track llevándolo a la realidad e implementando soluciones del estilo que ayudaran a resolver lo dispuesto por el BCRA a la hora de poder emitir un turno por un sitio web / app o bien de alguna manera que ayudara a prever la capacidad de gente que va a la sucursal a realizar algún trámite. Ver anexo I – Comunicación “A” 6958 – BCRA

En caso de que el cliente fuera de forma proactiva a la sucursal, que tenga la posibilidad de ser redirigido de forma efectiva a los distintos dispositivos de autogestión y cuente con colaboración de un funcionario del banco.

Si en dicha visita se detectan potenciales oportunidades comerciales, tenga la facilidad de derivar en dicho momento hacia el sector comercial, con foco en capitalizar la venta o cross-selling.

5.2 Operaciones presenciales

Para potenciar los canales digitales y ayudar en la disminución del flujo de tránsito, se resolvió avanzar en un relevamiento que ayude a determinar cuales son todas aquellas gestiones que el cliente va a realizar a una sucursal.

Para ello se planteó detectar y cuantificar cuáles son los principales motivos por los que los clientes visitan las sucursales, realizando un relevamiento con formato de cuestionario y análisis sobre cuales son las principales gestiones que más se realizan.

Una vez determinado esto, se avanzó en clasificarlas por operaciones de venta y postventa y sobre estas últimas determinar cuales son las más repetitivas a nivel banco como también en cada una de las regiones donde el banco opera.

La primera conclusión saliente del análisis, es que en cada región las mismas gestiones de postventa que se realizan en sucursales se repiten en el mismo orden, por lo cual la solución que se aborde tiene un impacto a nivel Banco.

De todas las operaciones de postventa existentes que se pueden realizar en las sucursales, más del 95% de las mismas se reducen a las siguientes 4:

- Blanqueo de Pin de TD → **83.116 (64%)**
- Clave de 6 dígitos para acceder al Centro de Atención Telefónica → **24.410 (19%)**
- Actualización de certificado de supervivencia → **11.656 (9%)**
- Solicitud de reposición de TD → **3.980 (3%)**

Otro indicador de una operación con un alto nivel de repetición en una sucursal, se relaciona con la necesidad de los clientes de ir a la sucursal a imprimir el resumen de tarjeta de crédito (aproximadamente 256.000 impresiones al mes).

Se define como premisa que una operación de postventa no agrega tanto valor ni ganancias como una operación de venta, por lo cual si se automatiza o se lleva hacia canales digitales este tipo de operaciones, es muy probable que se libere tiempo de los ejecutivos de venta para realizar acciones comerciales y no tener que pasar un alto porcentaje del día realizando gestiones de postventa.

5.3 Línea de cajas

Separando la operación presencial en sucursal de la línea de cajas (ya que en esta última se maneja valores negociales – efectivo, cheques, otros-) es que este módulo tiene un capítulo aparte.

Ahora bien, utilizando el mismo principio metodológico que en el track anterior, es que se decidió relevar para entender lo que sucede en el día a día de la línea de cajas.

Como puntos salientes y reincidentes en las transacciones que se realizan en línea de cajas, se encuentran:

- Retiro de efectivo (incluyendo cuenta corriente y caja de ahorro) → **representando el 35% de las operaciones en caja.**
- Depósito de efectivo en cuenta corriente / caja de ahorro → **el 10% de las operaciones en caja.**
- Pago de servicios → **el 20% de las operaciones.**
- Pago a proveedores / Deuda Publicada → **representa el 15%**
- Pago de tarjeta de crédito en efectivo → representa el 5%.

Estas 5 operaciones representan el 85% de la cotidianeidad de operaciones en línea de cajas aun así, la gran mayoría son operaciones que se pueden trasladar hacia canales autogestionables.

Esto se debe a que a la hora de hablar de retiro de efectivo, el 65% representan montos que se pueden extraer desde los ATMs.

Por otro lado, cuando hablamos de pago a proveedores / deuda publicada, el 50% de estas operaciones pueden llevar a cabo en los dispositivos autogestionables (TAS⁷ o ATM⁸).

Además, se detectó como aspecto adicional que el 30% de las personas que utilizan los ATMs disponibles, no son clientes del banco por lo cual contar con un dispositivo que sea único para los clientes (existen modelos de ATM llamados Multivendor para ese fin),

⁷ TAS: Terminal de Auto Servicio → permiten realizar depósitos en efectivo y cheques, así como pagos de tarjetas de crédito en efectivo, de forma ágil y sencilla, sin la necesidad de que los clientes se identifiquen con la clave personal y/o número de documento.

⁸ ATM: Automatic Teller Machine → Máquina conectada informáticamente con un banco que permite efectuar al cliente ciertas operaciones bancarias mediante una tarjeta o libreta magnéticas que tienen asignada una clave personal.

y tendría como objetivo principal descomprimir el alto flujo de tránsito en la línea de cajas.

5.4 Venta de productos y servicios financieros

Teniendo como consideración principal que en el último tiempo el BCRA viene dando pasos hacia la aceptación de herramientas digitales, realizó algunas modificaciones en sus regulaciones a través de las Comunicaciones con el objetivo de suplantar o bien complementar a las tradicionales (ejemplo firma física de contratos de aceptación de algún producto) y validando la guarda digital (por ejemplo, en formato cloud) como método de resguardo, es que se empezó a avanzar en un rediseño de los procesos vinculados con la venta de productos y servicios financieros.

Lo primero a analizar consistió en entender cuales son los productos que más documentación física genera para poder darse de alta quedando el siguiente top 3:

- Préstamos (personales / prendarios / hipotecarios) → 80 hojas x producto
- Alta de caja de ahorro + tarjeta de crédito → 60 hojas x producto
- Alta de tarjeta de crédito. → 52 hojas x producto

Se planteó avanzar con un diseño digital para que se puedan desarrollar y generar operaciones de venta a través de un dispositivo inalámbrico símil Tablet, con el objetivo de mitigar los siguientes puntos de fricción de cara al cliente / prospect:

- Tiempos de control cruzado sobre validez del producto a originar.
- Eliminación de papel físico

- Disminución de gastos de tóner, servicio técnico, administración de legajo físico, traslados, custodia entre los principales.

Por todo lo expresado anteriormente, es que se definieron los distintos objetivos a perseguir de cara a poder contar con el modelo de atención ideal:

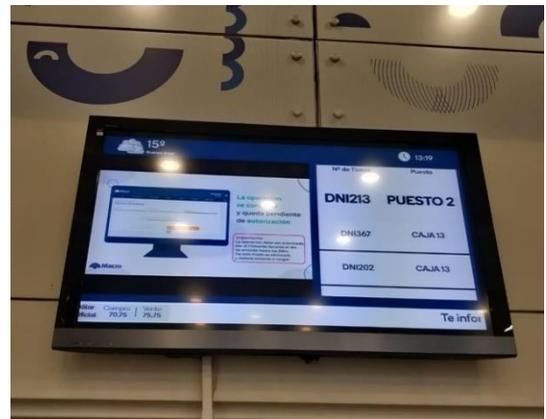
- Educar al cliente en la autogestión
- Mejorar el ordenamiento y los flujos de tránsito
- Mejorar los tiempos de espera y de atención al cliente
- Incorporar Biometría para mitigar problema de claves y migración a canales
- Liberar tiempo de los colaboradores para invertirlos en educación al cliente en canales digitales, detectar oportunidades comerciales y en educación financiera (posicionamiento):
- Derivar depósitos, extracciones y pagos de la caja al ATM / ATM Multivendor.
- Derivar las principales posventas y consultas a la TAG
- Convertir la espera pasiva en activa
- Simplificar procesos
- Reducir el uso de papel

Para complementar esto, se definieron habilitadores de procesos y procedimientos / tecnología / metodologías necesarias para cubrir con la necesidad:

- 1) Rediseño del modelo de flujo de tránsito
- 2) Reinventar los roles funcionales de los colaboradores de las sucursales
- 3) Educación financiera a los clientes
- 4) Habilitadores tecnológicos:

- a. Biometría (huella / cara) para poder resolver la identificación de personas para realizar gestiones tanto de originación, como de postventa y transaccionales.
- b. Dispositivo que tenga una visualización y gestión de contenido amigable para con los clientes y permita resolver las principales operaciones de postventa como así también consultivas.
- c. Venta de productos que generen legajos digitales.
- d. Nuevo sistema encolador de turnos con inteligencia.

Figura 7 – Cartelería digital



FUENTE: Fotografía propia – Sucursal CASA CENTRAL (CABA)

Figura 8 – ejemplo de legajos de clientes sobre originación de nuevos productos



FUENTE: Fotografía propia – Sucursal 1 (Posadas)

Capítulo 6 - Propuesta de Layout

En función al diagnóstico y enfoque preliminar realizado se procede a detallar como estarían compuestos los principales espacios, detallando los roles y responsabilidades de los distintos colaboradores a cargo de cada uno de los espacios:

6.1 Zona de autogestión:

- Se considera necesario diseñar y desarrollar un dispositivo que agregue valor desde el lado de la innovación y facilidad. Sería una terminal de autogestión (TAG), que simplifique y agilice gestiones.
- Este dispositivo permitirá autogestionar las operaciones de postventa que antes recaían en el ejecutivo de cuentas, tales como:
 - o Blanqueo de Pin de TD
 - o Clave de 6 dígitos
 - o Actualización de certificado de supervivencia
 - o Solicitud de reposición de TD
- Sumado a esto, debiera emitir un ticket con información necesaria sobre el saldo de tarjeta a pagar.
- Estará bajo la figura de Responsable de Autogestión (RA), que tendrá como objetivo central educar al cliente, asistirlo en el uso de la nueva Terminal de Autogestión, y como realizar acciones de gestión del cambio para mitigar el impacto que genere el nuevo proceso y la interacción con el cliente.
- Será una figura transitoria, ya que el objetivo final una vez que el cliente pueda autogestionarse en el dispositivo, deberá detectar potenciales oportunidades de venta para derivar al ejecutivo de clientes.

- Otro dispositivo que se debe sumar es el ATM – Multivendedor que por como está diseñado, ayudará únicamente a los clientes del Banco a realizar operaciones transaccionales, liberando el flujo de tránsito en la zona de cajas.

6.2 Zona de espera:

- El Responsable de Autogestión, como así también los ejecutivos, tendrán como misión transformar la espera pasiva de un cliente (donde ese tiempo queda muerto esperando que lo atiendan en la línea de cajas), hacia una espera activa, utilizando dispositivos tecnológicos tales como puede ser una Tablet, para poder detectar oportunidades de ventas.
- Para tener agilidad a la hora de realizar alguna gestión en sucursal, es que se necesita diseñar un proceso de identificación de cliente con factores biométricos (apalancados con la huella dactilar o reconocimiento facial).
- Además, se deberá capitalizar la oportunidad para enrolar a todos los clientes tanto huella dactilar como foto de cara, con el objetivo de simplificar el proceso de identificación del cliente. Esto tiene un impacto positivo y se vincula a todos los procesos de venta / postventa / transaccionales del Banco.

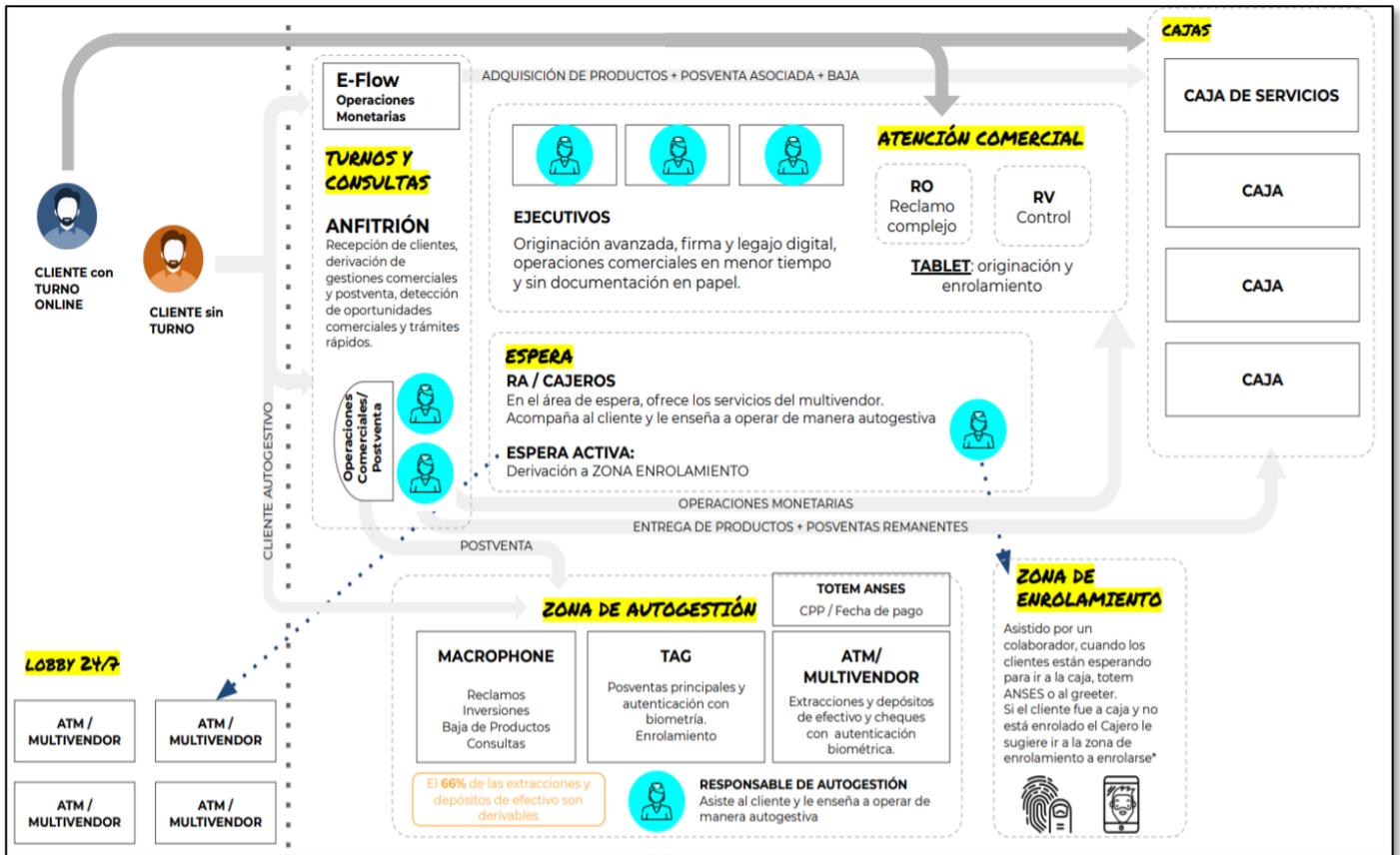
6.3 Línea de cajas:

- Al tener dispositivos de autogestión transaccionales fuera de esta zona, los cajeros tendrán más tiempo disponible para poder entender que tipo de necesidades tiene

el cliente y detectar oportunidades de venta que se puedan trasladar hacia los ejecutivos.

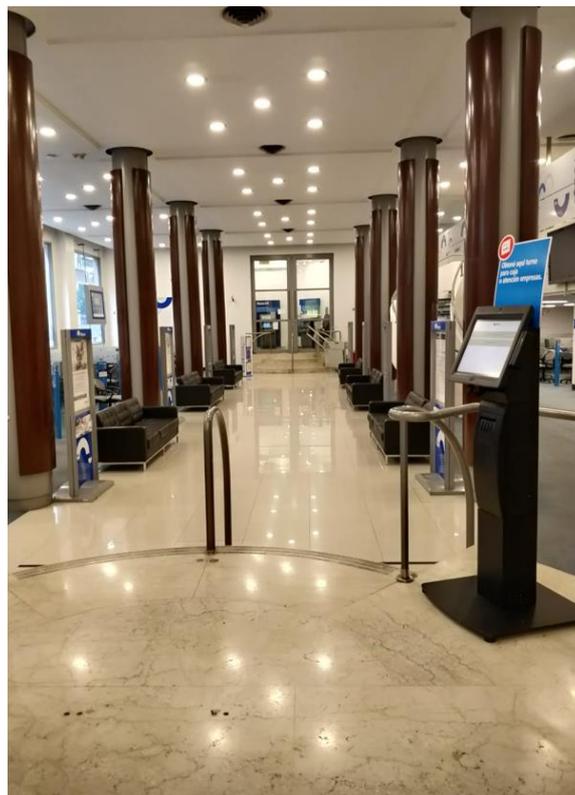
- Contarán con herramientas inteligentes, que darán información sobre los clientes que se encolaron y que tienen enfrente para atender, con ofertas comerciales a proponer.

Figura 9 – propuesta de nuevo layout de sucursal



FUENTE: elaboración propia en función del diagnóstico – Proyecto Nuevo Modelo de Atención – Banco Macro

Figura 10 – zona de espera



FUENTE: Fotografía propia – Sucursal CASA CENTRAL (CABA)



FUENTE: Fotografía propia – Sucursal CASA CENTRAL (CABA)

Figura 11 – zona de atención comercial



FUENTE: Fotografía propia – Sucursal TORRE MADERO (CABA)

Figura 12 – Mock-up de Terminal de Autogestión



FUENTE: Fotografía propia – Sucursal PUERTO NORTE (Rosario)

Capítulo 7 - Estrategia y planificación

Producto del diagnóstico realizado, donde se detallaron los puntos débiles de la interacción del cliente con el banco, es que se plantea repensar el modelo de atención con el objetivo de pensar un modelo de atención ideal.

Para ello se trazaron distintas oportunidades de mejora:

- Mejorar y hacer intuitivo el ordenamiento del flujo de la sucursal
- Reducir los tiempos de atención y de espera
- Incorporar Biometría en todos los canales y transacciones
- Incrementar la adherencia al uso de canales autogestionados / digitales (educación y asistencia)
- Derivar a la TAG todas las posventas.
- Derivar al ATM / ATM Multivendor, con huella las principales operaciones de caja
- Simplificar procesos
- Unificar frontend en todos los puestos y terminales de la sucursal.
- Reducir hasta eliminar el uso de papel y firma física
- Movilidad y portabilidad para sucursal y fuerza de venta
- Cero BackOffice (tanto de venta como operativo)
- Estructuras organizacionales más eficientes, reorganizando los roles, los procesos y sus tareas

Para llevar adelante todo este cambio es necesario trazar una estrategia y un plan de acción que sea realizable en el tiempo. Para ello se deben analizar si todas las sucursales se

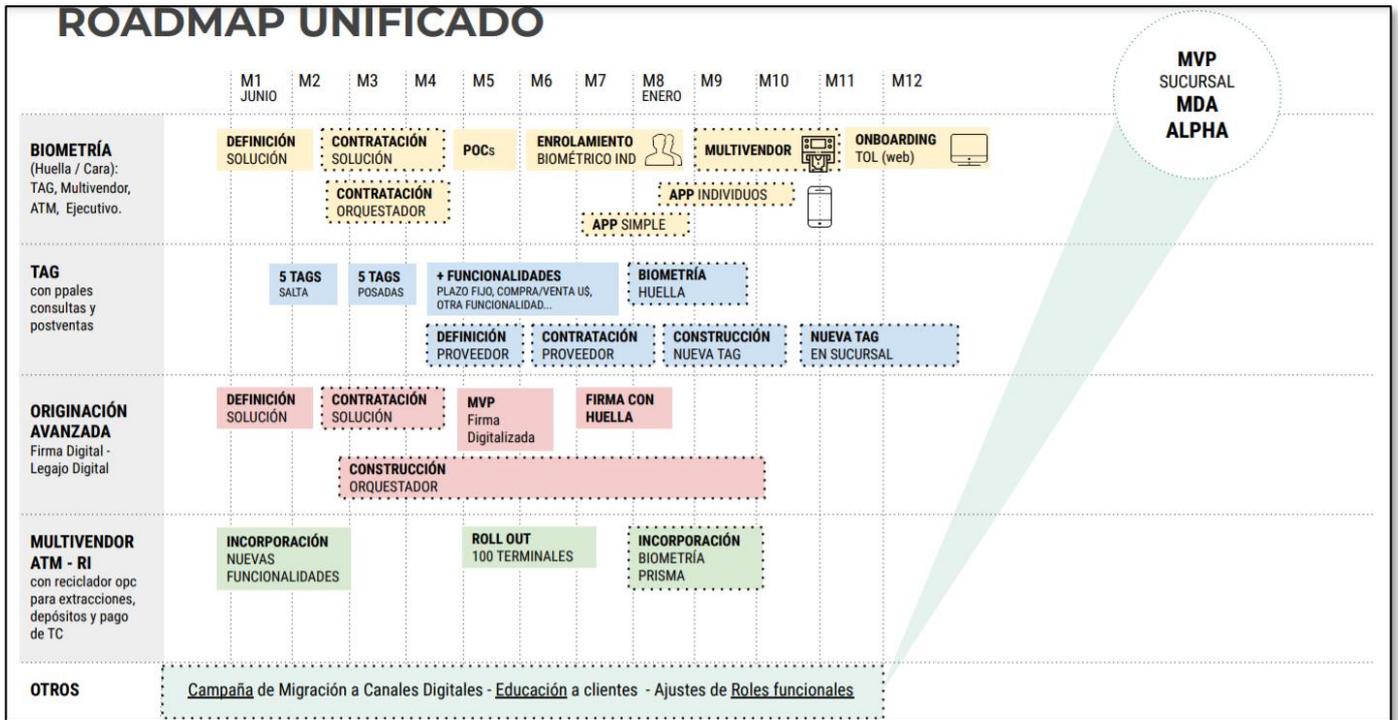
encuentran en las mismas condiciones o bien requieren actualizarse de manera tal de poder ser homogéneas para la implantación del nuevo modelo de atención.

Se plantea la necesidad que las sucursales deben contar con las siguientes características:

- Alto/mediano tránsito
- Tipo de Atención: Individuos/ Mixta
- Que cuente con Caja de Servicio / encolador que permita medir los tiempos de espera / atención
- Cuenten con Puesto de Pre greeter/ Greeter/ Ejecutivo Integral

La sumatoria de todos estos disparadores, queda reflejada en un plan de acción con sus respectivos planes de ejecución (formato Ms. Project) impulsados por un staff de Project Managers que darán seguimiento de los puntos y ayudaran a cumplir cada hito o bien levantarán los puntos de atención que surjan a medida que se vaya avanzando.

Figura 13 – Roadmap de los proyectos impulsados



FUENTE: elaboración propia en función del diagnóstico – Proyecto Nuevo Modelo de Atención – Banco Macro

Capítulo 8 - Análisis de impacto financiero y de impacto en la experiencia del cliente

A continuación, se describe el análisis financiero realizado respecto de llevar adelante las soluciones planteadas en los apartados anteriores referentes a las operaciones de postventa.

Habiendo realizado el relevamiento necesario para definir que el 95% de las operaciones que se realizan en las sucursales se resumen en estas 4:

- Blanqueo de Pin de TD - 83.116 (64%)
- Clave de 6 dígitos para acceder al Centro de Atención Telefónica - 24.410 (19%)
- Actualización de certificado de supervivencia - 11.656 (9%)
- Solicitud de reposición de TD 3.980 (3%)

Se continuó realizando un relevamiento presencial en distintas sucursales, donde se tomaron los tiempos de atención en la gestión de cada una de las operaciones, quedando los siguientes tiempos promedios.

Con esta información se construyó una tabla que cuantifique el esfuerzo-gestión de los ejecutivos en llevar adelante estas tareas.

Sobre el análisis realizado se desprende que sobre las 5hs que se encuentra abierta una sucursal bancaria, se necesita 1 ejecutivo que invierta más de 4 horas diarias en la gestión de resolución de operaciones de postventa.

Se toma como premisa que el sueldo de un ejecutivo (contemplando cargas sociales y demás impuestos) es de \$180.000 mensual → \$2.160.000 anuales.

Por otro lado, según lo presupuestado por la empresa NCR⁹, el costo de desarrollo e instalación de la terminal de autogestión (TAG), es de \$1.500.000 por unidad.

Se llega a la conclusión que aproximadamente 4 dispositivos TAG equivaldrían a 2 ejecutivos realizando tareas de postventa, con lo cual se pueden reconvertir los mismos en 2 ejecutivos que realicen operaciones de venta (y puedan dedicarse a generar *revenues*) y con ello se cubriría la inversión de contar con los dispositivos.

Además, dicha TAG contaría con la funcionalidad de imprimir tickets con la información necesaria para omitir la impresión del resumen de tarjeta de crédito. De esta manera se dejarían de imprimir 256.000 resúmenes por mes.

Si cada resumen de tarjeta se imprime en 2 hojas y cada resma cuenta con 500 hojas, para cubrir la necesidad del cliente se necesita comprar mensualmente 512 resmas.

En cambio, un ticket emitido por la TAG, equivale a la información de 5000 resúmenes de tarjeta.

Costos aproximados:

- Si una resma cuesta → \$439¹⁰, se necesita invertir en cubrir esto \$224.768.
- Si un rollo de ticket cuesta → \$87¹¹, se necesita invertir en cubrir esto \$4500.

⁹ NCR (National Cash Register) es una TIC soluciones para la venta al por menor y la industria financiera. Sus principales productos son: cajas registradoras (puntos de venta en supermercados), cajeros automáticos, sistemas procesadores de cheques, escáneres de códigos de barras, consumibles para empresas y bases de datos a gran escala.

¹⁰ Según [MercadoLibre](#)

¹¹ Según [MercadoLibre](#)

Llevando adelante estas acciones en lo que son las operaciones de postventa, se resumen los cálculos de la siguiente manera:

➤ Sin dispositivos de autogestión (TAG):

Costo por gestiones de postventa realizadas por Ejecutivo	-\$	2.160.000
Insumos consumidos para impresión de resumen	-\$	224.768
TOTAL gastos	-\$	2.384.768

FUENTE: elaboración propia en función del diagnóstico – Proyecto Nuevo Modelo de Atención – Banco Macro

➤ Con la implementación realizada:

Compra e instalación dispositivo TAG	-\$	1.500.000
Insumos consumidos por TAG	-\$	4.500
TOTAL gastos	-\$	1.504.500

FUENTE: elaboración propia en función del diagnóstico – Proyecto Nuevo Modelo de Atención – Banco Macro

A esto habría que sumarle el ahorro de tiempo del ejecutivo, en el que puede reutilizar el mismo para realizar acciones comerciales y generar nuevos ingresos.

Por último, se plantea el flujo de fondos correspondiente habiendo realizado la implementación comentada previamente. Para la construcción del flujo, se toman las siguientes premisas:

- Se realiza el pago en el mes 1 de las 4 TAGS.
- Se compran insumos 1 vez por año.
- Se asume que 1 ejecutivo destinando su tiempo a la originación de nuevas captas / cross-seling de productos, lograría generar revenues por \$120.000 mensuales¹².

Cuadro 1 – tiempos de atención en operaciones de postventa

Gestiones de postventa	Tiempo de gestión (en minutos)
Blanqueo de PIN – TD	4
Clave de 6 dígitos para acceder al CAT	4
Actualización Certificado Supervivencia	3
Solicitud de reposición de TD	11

FUENTE: elaboración propia en función del diagnóstico – Proyecto Nuevo Modelo de Atención – Banco Macro

¹² Calculo basado a lo que un ejecutivo cobra en concepto de comisiones habituales.

Cuadro 2 – tiempo y esfuerzo de llevar adelante la tarea

Gestiones de postventa	Tiempo de gestión (en minutos)	Cantidad de gestiones	Tiempo total insumido (mensual) (*)
Blanqueo de PIN - TD	4	83.116	332.464
Clave de 6 dígitos para acceder al CAT	4	24.410	97.640
Actualización Certificado Supervivencia	3	11.656	34.968
Solicitud de reposición de TD	11	3.980	43.780

Total minutos mensuales 508.852

Total horas mensuales 2.035

Tiempo insumido por sucursal
4,070816

(**)

(*) se toma como premisa que el día laboral de un ejecutivo es de 3,75hs = 225 minutos ya que, por disposición del gremio bancario, por cada hora trabajada tienen 15' de descanso.

(**) sobre un total de 500 sucursales del banco macro.

FUENTE: elaboración propia en función del diagnóstico – Proyecto Nuevo Modelo de Atención – Banco Macro

Cuadro 3 – Flujo de fondos sobre implementación

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Inversion TAG x4	\$ -6.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversion insumos	\$ -4.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Acciones comerciales Ejecutivos x2	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
TOTAL	\$ -5.764.500	\$ -5.524.500	\$ -5.284.500	\$ -5.044.500	\$ -4.804.500	\$ -4.564.500

Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -4.500
\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
\$ -4.324.500	\$ -4.084.500	\$ -3.844.500	\$ -3.604.500	\$ -3.364.500	\$ -3.124.500	\$ -2.889.000

Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
\$ -2.649.000	\$ -2.409.000	\$ -2.169.000	\$ -1.929.000	\$ -1.689.000	\$ -1.449.000	\$ -1.209.000

Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -4.500	\$ -
\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
\$ -969.000	\$ -729.000	\$ -489.000	\$ -249.000	\$ -13.500	\$ 226.500

FUENTE: elaboración propia en función del diagnóstico – Proyecto Nuevo Modelo de Atención – Banco Macro

Llevando adelante el análisis sobre ingresos y egresos proyectados, se concluye que para el mes 26, la inversión fue repagada logrando el punto de equilibrio.

Respecto del impacto en la experiencia del cliente, desarrollar y contar con soluciones tecnológicas llevan a los clientes a no necesitar depender de ir a una sucursal para resolver alguna operación.

La implementación de un encolador inteligente donde la persona pueda seleccionar día y hora que quiere asistir a la sucursal generó un impacto en la proactividad, por ejemplo del sector de ejecutivos, ya que teniendo el listado de los clientes que iban a ir de forma presencial se los podía contactar previamente con el objetivo de minimizar el flujo de tránsito y gestionar o resolver la necesidad.

Producto de esto se detalla el siguiente análisis:

➤ Región AMBA – se tomaron 3 sucursales testigo:

Morón - 575

- **89** Turnos (18/9 al 28/9)
- **46%** No Contactados.
- **64%** Contactados - El **35%** pudieron ser derivados o resueltos
- **Pico de derivación: 20%** (23/9)

Lanus - 524

- **118** Turnos (18/9 al 28/9)
- **46%** No Contactados.
- **64%** Contactados - El **42%** pudieron ser derivados o resueltos
- **Pico de derivación: 59%** (25/9)

Barrio Norte - 509

- **84** Turnos (18/9 al 28/9)
- **28%** No Contactados.
- **72%** Contactados - El **6%** pudieron ser derivados o resueltos
- **Pico de derivación: 25%** (14/9)

➤ Región Santa Fe – se tomaron 2 sucursales testigo:

372 - RAFAELA

- **100** Turnos (18/9 al 30/9)
- **39%** No Contactados.
- **61%** Contactados - El **42%** pudieron ser derivados o resueltos
- **Pico de derivación: 100% contactados** (24/9)

654 - PARANÁ

- **77** Turnos (18/9 al 22/9)
- **64%** No Contactados.
- **36%** Contactados - El **51%** pudieron ser derivados o resueltos
- **Pico de derivación: 80%** (24/9)

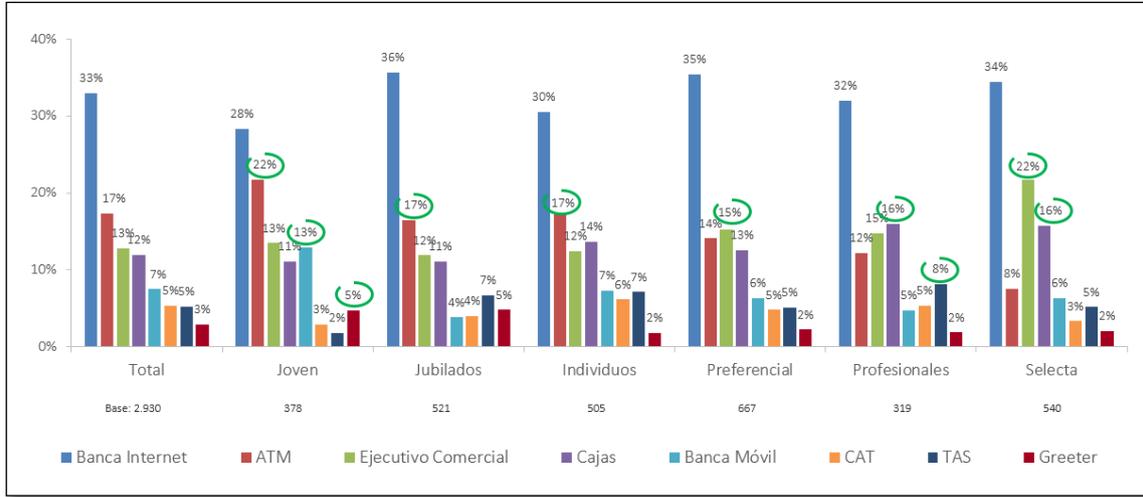
Se desprende del mismo que se pudo resolver en gran medida las necesidades de los clientes sin necesidad de que fueran a una sucursal, y además se los guio de forma tal que aprendieran el nuevo proceso digital implementado.

Seguidamente se presenta un detalle de las evoluciones de los distintos canales:

Resumen de Resultados								
Evolución de la utilización de Canales								
Utilización del Canal 2019	Banca Internet	ATM	Ejecutivo Comercial	Cajas	Banca Móvil	TAS	CAT	Greeter
	33%	17%	13%	12%	7%	5%	5%	3%
Evolución respecto del 2020	+10%	+4%	-15%	=	+8%	-1%	+6%	=
Ranking de Operaciones realizadas por cada Canal								

FUENTE: Elaboración propia medición de canales – Proyecto Nuevo Modelo de Atención – Banco Macro

Quedando distribuido de la siguiente manera por segmentos:



FUENTE: Elaboración propia medición de canales – Proyecto Nuevo Modelo de Atención – Banco Macro

Conclusiones

Habiendo realizado un análisis de la situación actual que atraviesa el Banco Macro en su Modelo de Atención es que se concluye que, los tiempos han cambiado y la necesidad de estar más cerca del cliente es una realidad.

Hoy en día el cliente busca no solo cercanía desde lo físico, sino también tener la posibilidad de resolver cuestiones necesarias a través de los medios digitales. Pero para ello, necesita ser acompañado en el proceso de forma tal de no depender de un colaborador bancario para resolverlo.

Además de ello, el cliente tiene la imperiosa necesidad de no perder tiempo realizando gestiones y operaciones que considera que no le agregan valor en la cotidianeidad, sino que es algo que debiera ser simple y ágil de resolver.

Desde todo el equipo de proyecto del banco, se buscó entender cuáles eran las principales problemáticas, y puntos de atención a resolver, de cara a lograr estar más cerca del cliente y que no sintiera que ir banco era dilapidar el tiempo en pos de realizar de forma correcta las gestiones. Se considera que, si bien es un camino largo, la inclusión de una figura como el Responsable de Autogestión, da ese salto hacia el cliente y no en dirección opuesta.

Sumado a esto, el hecho de contar con herramientas digitales que permitan al mismo poder planificar cuando ir a la sucursal, es una ventaja competitiva que ayuda a acercarse, y si a ello le agregamos la proactividad de los ejecutivos de la sucursal, de adelantarse a entender que tipo y cliente es el que va a venir a visitarnos, puede generar el *engagement* necesario como para explicarle por teléfono, como resolver su necesidad (a este concepto se lo llama previsibilidad en la gestión).

Los resultados expuestos en el capítulo anterior demuestran que los clientes van a la sucursal ya que no cuentan con información de como realizar la gestión de forma digital, y que cuando proactivamente se los contacta para entender la necesidad se puede resolver mediante vías electrónicas.

Producto de realizar una inversión en cuanto a la educación financiera digital es que los clientes empiezan a migrar de canales y hasta autogestionarse sobre las necesidades que les surgen, ya sea desde una solicitud de un préstamo personal, hasta el blanqueo de clave para acceder al HomeBanking o ATM.

Hoy en día la tecnología generó distintas herramientas y aplicaciones que van en línea con dar soluciones de forma ágil y simple, con lo cual el principal desafío del banco es el de capitalizar las mismas y armar un ecosistema que se integre en las operatorias diarias con el objetivo claro de poder contar con la mejor versión de los 2 mundos, del físico y del digital, de cara a centrarse en que el cliente tenga la mejor experiencia posible e ir al banco sea una necesidad puntual y no una cotidianeidad.

Bibliografía consultada / preliminar

- Susskind, Lawrence – Breaking the Impasse
- PORTER, Michael. (1999). Capítulos 1,2,5. Ser Competitivo, nuevas aportaciones y conclusiones. Harvard Business School. Boston MA. U.S.A.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; CLARK, Tim; (2010). Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, and Challengers. Strategyzer series. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. USA
- MINTZBERG, Henry/ QUINN, James Brian. (1993). El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos. Prentice Hall. Mexico DF, Mexico
- Itziar Aguado Moralejo – El Desarrollo Sostenible a lo largo de la Historia del Pensamiento Económico, Revista Economía Mundial Nro. 21 (2009), Huelva España.
- Alonso Álvarez, Sara Aguilera, Susana Jurado y Míquel Rodríguez - "La empresa ágil". Anaya Multimedia. 2020
- Cayetano Medina Molina Manuel Rey Moreno Benito Pérez González Ramón Rufín Moreno - "Estrategia omnicanal en la distribución de servicios públicos" - (2017).
- Nigel Cross – "Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work". Berg Publishers. 2011
- Melissa A. Schilling - "Strategic Management of technological Innovation. Sixth Edition". McGraw-Hill-2019
- Ignacio G.R. Gavilán. - "La carrera digital". ExLibric. 2019
- Antonio Hidalgo, Gonzalo León y Julián Pavón - "La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones". Pirámide 2002

- Salim Ismail, Micael S. Malone y Yuri van Geest - "Exponential organizations".
Diverson Publishing. 2014
- Alexander Osterwalder y Yves Pigneur - "Generación de modelos de negocio".
Deusto.
- Cole Nussbaumer Knaflie (2020), *Storytelling with data*, Editorial: Wiley
- Vicente de los Rios (2019), *El Misterio de Reinventarse*, Editorial: ExLibric
- Jose Morales – Proyectos de inversión evaluación y formulación, Editorial
McGraw Hill
- Juan José Miranda – Gestión de proyectos. Identificación, formulación,
evaluación financiera, económica, social y ambiental (2013).
- Fredy Kofman – Empresa consciente, como construir valor a través de valores.
Editorial Grito Sagrado (2014).
- Cayetano Medina Molina, Manuel Rey Moreno, Benito Pérez González, Ramón
Rufín Moreno - “Estrategia omnicanal en la distribución de servicios públicos”
(2017).
- Juan Merodio - ‘9 factores de la transformación digital de la empresa’ (2019)
- Lasalle & Britton - “Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary
Experiences” - Brighton, MA: Harvard Business School Press (2003)
- Bernd Schmitt – Experiential Marketing (1999)
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G - “How to sustain the customer experience: An
overview of experience components that co-create value with the customer.
European management journal” (2007)
- Shaw, C., & Hamilton, R. - “The Intuitive Customer: 7 Imperatives For Moving
Your Customer Experience to the Next Level”. Springer (2016).

- De Keyser, Kocher, Alkire, Verbeeck – “Frontline Service Technology infusion: conceptual archetypes and future research directions” 2019

Apéndices

Anexo I – Comunicación “A” 6958 – BCRA

“2020 - AÑO DEL GENERAL MANUEL BELGRANO”



BANCO CENTRAL
DE LA REPÚBLICA ARGENTINA

COMUNICACIÓN “A” 6958	06/04/2020
-----------------------	------------

A LAS ENTIDADES FINANCIERAS,
A LOS OPERADORES DE CAMBIO,
A LAS EMPRESAS NO FINANCIERAS EMISORAS DE TARJETAS DE CRÉDITO,
A LOS OTROS PROVEEDORES NO FINANCIEROS DE CRÉDITO,
A LAS EMPRESAS NO FINANCIERAS EMISORAS DE TARJETAS DE COMPRA:

Ref.: Circular
RUNOR 1 - 1543

Emergencia sanitaria. Horario de las entidades financieras.

Nos dirigimos a Uds. para comunicarles que esta Institución adoptó la siguiente resolución:

“1. Disponer que las entidades financieras deberán abrir sus casas operativas para la atención al público en general –excepto para la atención por ventanilla– a partir del lunes 13.4.2020 y hasta el viernes 17.4.2020, extendiendo en 2 horas la jornada habitual de atención al público según la jurisdicción de que se trate, conforme a lo siguiente:

a) Cronograma.

Día de la semana	Dígito de terminación del documento de identidad del cliente (personas humanas) o dígito verificador del CUIT (personas jurídicas)
Lunes	0 y 1
Martes	2 y 3
Miércoles	4 y 5
Jueves	6 y 7
Viernes	8 y 9

b) Turnos.

Las personas a ser atendidas deberán haber previamente solicitado un turno a través de las páginas de Internet de las entidades, o por otro medio electrónico que éstas pongan a disposición (ej. correo electrónico y/o teléfono), y las entidades deberán entregarles por vía electrónica un comprobante del turno acordado, indicando día de la cita, identificación (nombre completo y número de identificación) de la persona y ubicación de la casa operativa a la que deberá dirigirse, el que servirá de permiso de circulación entre su domicilio y esa casa operativa.

Estos clientes sólo podrán presentarse –en el día y casa operativa indicados– munidos de la constancia de turno emitida por la entidad financiera.

La atención de clientes que sean beneficiarios de haberes previsionales y pensiones integrantes del Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA) o de aquellos cuyo ente administrador corresponda a jurisdicciones provinciales o a la Ciudad Autónoma de Bue-



**BANCO CENTRAL
DE LA REPÚBLICA ARGENTINA**

nos Aires, será conforme al cronograma que la ANSES o el correspondiente ente administrador establezca, no siendo necesaria la obtención de turno alguno.

Las entidades deberán poner a disposición de los clientes estos turnos a partir del miércoles 8.4.2020 inclusive. Deberán disponer en sus páginas web en forma clara y sencilla la posibilidad de obtener el citado turno y las operaciones que se pueden efectuar, aclarando que no incluye operaciones por ventanilla.

- c) Las entidades deberán continuar sujetándose a un estricto cumplimiento de las normas sanitarias para preservar la salud de los clientes y trabajadores bancarios y no bancarios, garantizando la provisión a los trabajadores de todo elemento sanitario y de limpieza para poder desarrollar su tarea y el cumplimiento de las distancias interpersonales de seguridad estipuladas por la autoridad sanitaria.
2. Disponer que las empresas no financieras emisoras de tarjetas de crédito y/o compra y los otros proveedores no financieros de crédito inscriptos en el correspondiente registro habilitado por la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias deberán abrir sus casas operativas para la atención al público en general a partir del lunes 13.4.2020 y hasta el viernes 17.4.2020, conforme a lo establecido en el punto 1), con excepción que en estos casos, los clientes que sean beneficiarios de haberes previsionales y pensiones también deberán solicitar previamente los turnos correspondientes.
3. Establecer que los operadores de cambio continuarán impedidos de abrir sus sucursales para la atención al público, sin perjuicio de que podrán continuar operando en el mercado cambiario entre ellas, con entidades financieras y con clientes en forma remota."

Saludamos a Uds. atentamente.

BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA

Matías A. Gutiérrez Girault
Gerente de Emisión
de Normas

Darío C. Stefanelli
Gerente Principal de Emisión
Aplicaciones Normativas