

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



LA BANCA TELEFÓNICA

INFORME DE SUFICIENCIA

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO DE SISTEMAS

ILICH MANUEL IRIARTE ARGUEDAS

**Lima - Perú
2002.**



AGRADECIMIENTO :

Agradezco a mis padres, que me brindaron con su esfuerzo constante la oportunidad de progresar y con sus enseñanzas los valores morales que me guían en el duro camino de la vida.



INDICE

DESCRIPTORES TEMATICOS	5
RESUMEN EJECUTIVO	6
Introducción.	9
I. ANTECEDENTES.....	12
1.1 Diagnóstico estratégico.....	12
1.2 Análisis de Competitividad.....	12
a) Fortalezas	12
b) Debilidades	13
c) Oportunidades	14
d) Amenazas.....	15
II MARCO TEORICO	16
2.1 CALL CENTER	18
2.2 IVR.....	18
2.3 ACD.....	19
III. ESQUEMA DE UNA SOLUCION MODELO DE UN SISTEMA DE BANCA TELEFONICA	21
3.1 Evaluación de Desarrollo de Banca Telefónica Inhouse ú Outsourcing	21
3.2 Seis puntos clave en el desarrollo de un Proyecto de Banca Telefónica.....	23
3.3 Costos de la Banca Telefónica.....	24
3.4 Principios Básicos de Funcionamiento del Modelo de Banca Telefónica.....	26
3.4.1 Principios de Funcionamiento en la parte de Atención Automática (IVR)...	26
3.4.2 Principios de Funcionamiento en la parte de Atención por Operadora.....	28
3.4.3 Funcionalidad del Sistema de Banca Telefónica	30
3.4.3.1 Funcionalidades x IVR	30
3.4.3.2 Funcionalidades x Operadora	31
3.5 Arquitectura de Sistemas del Modelo de Banca Telefónica	34
3.5.1 Descripción General del Sistema de Banca Telefónica.....	34



3.5.3 Diagramas de Secuencia de los Escenarios de Banca Telefónica.....	39
3.5.3.1 Descripción del Escenario de Atención Nueva Llamada por Operadora	39
3.5.4 Modelo de Pantallas Principal de Banca Telefónica por Operadora.....	42
3.6 Módulo de Desarrollo en el Sistema de Banca Telefónica.....	42
IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	44
V. BIBLIOGRAFIA.....	47
VI. ANEXOS.....	48



DESCRIPTORES TEMATICOS

- **BANCA TELEFONICA**
- **BANCA ELECTRONICA**
- **BANCA AUTOMATICA**
- **BANCA A DISTANCIA**
- **ATENCION BANCARIA**



"BANCA TELEFONICA"

RESUMEN EJECUTIVO

Descripción del Problema

Paredes tapizadas, mostradores en fino mármol e importantes cuadros distraen al cliente cuando se instala frente a la ventanilla y, difícilmente, lo lleven a pensar que semejante gasto se financia con un par de puntos que no le pagan en su plazo fijo. O con los que si le recargan cuando recibe el resumen de su tarjeta de crédito o en el momento de pedir un préstamo hipotecario. Si además el cliente tiene la suerte de que la cola sea pequeña, eso significará, además, que el banco tiene una fuerte dotación de cajeros humanos y que el subsidio que recibe de su clientela es todavía mayor.

Para resolver el "**Problema de las Colas**", los Bancos realizan estudios usando herramientas de simulación para evaluar el impacto en la reducción del tiempo en cola de un cliente al aumentar más puestos de atención en ventanilla, implementar sistemas de generación de tickets para atención al cliente en ventanilla que aceleran el proceso de atención al asignarle un número a cada cliente o usuario según el tipo de operación que piensa realizar en la agencia y la categoría de la Tarjeta (Clásica, Oro, Platino, etc.), colocar más cajeros automáticos en lugares céntricos ó mejorar el tiempo de respuesta de las transacciones mejorando la calidad de los algoritmos de los programas.

Actualmente los avances tecnológicos han hecho que los Bancos consideren otros tipos de soluciones para Atención al Cliente y con dos factores adicionales claves:

"MENOS COSTOSOS" Y "SEGUROS". Estos canales de atención al cliente se agrupan en lo que se denomina "Banca Electrónica". (Cajeros ATM, Banca



Telefónica, Banca por Internet.) Dentro de estos canales el presente trabajo se centra en el canal electrónico de: "**Banca Telefónica**".

Se sabe que en orden cronológico los desarrollos tecnológicos fueron primeros en la década del 80 los cajeros automáticos (en el Perú el Banco Continental fue el pionero en implantarlos con sus cajeros "RAMON"), luego se realizaron los primeros intentos de Banca Telefónica durante los últimos años de la década pasada con el Banco de Crédito como pionero en esta tecnología; la Banca por Internet entrado al nuevo siglo en el cual los Bancos tienen muchas esperanza de crecimiento en los próximos años en el Perú aunque las inversiones efectuadas en esta tecnología comparada con los bajos resultados de uso de este canal aún no justifiquen tamaño inversión para la mayoría de los Bancos.

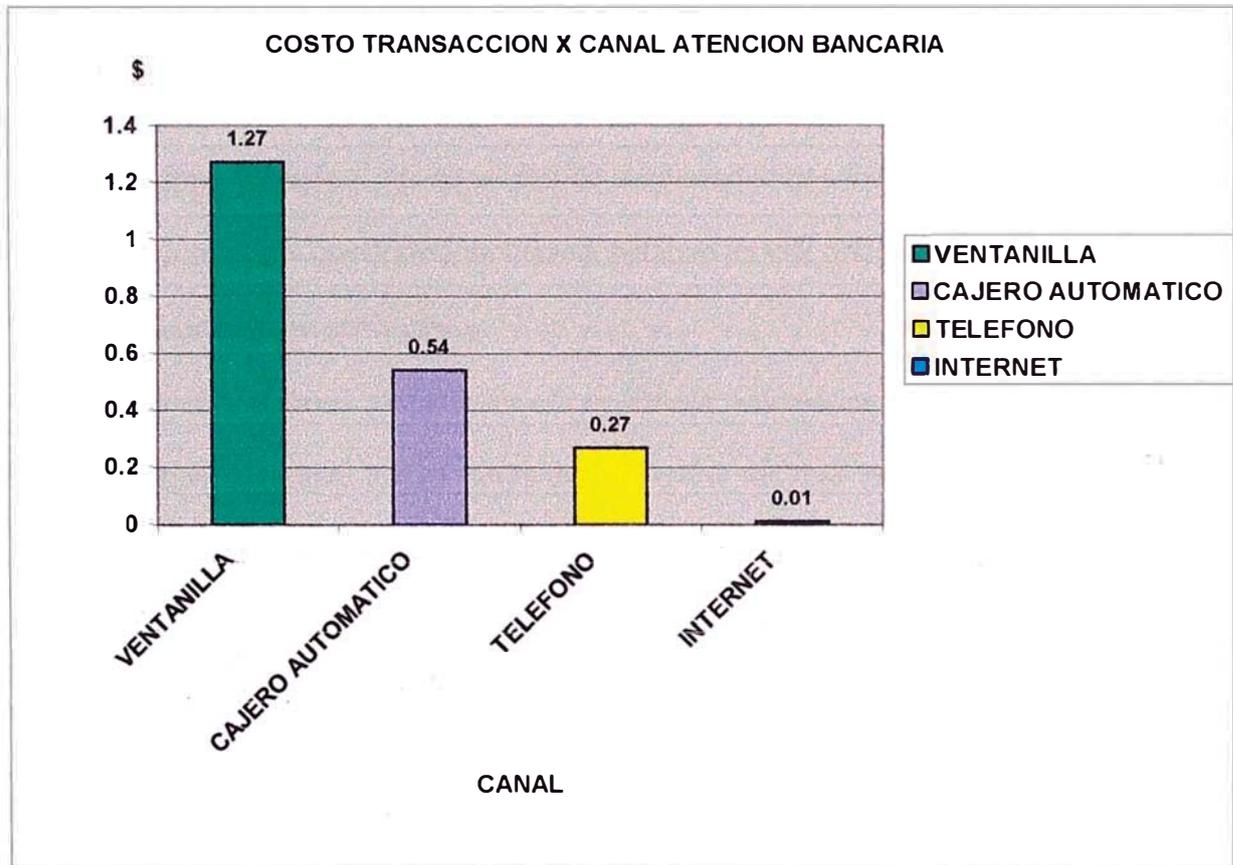
Además, analizando la actual realidad del Perú, es un hecho que hay mucha más gente con acceso a un Teléfono (Fijo o Móvil) que a Internet. Veamos algunas estadísticas: Telefónica llegó a superar el millón de celulares vendidos en el País y existen alrededor de 1'500,000 de líneas telefónicas fijas sólo en Lima. Además la existencia de teléfonos públicos se da en forma masiva.

Por otro lado, como referencia de costos por canales tenemos que de acuerdo a un Estudio de Andersen Consulting del año 2001: se calcula que el costo de una transacción bancaria por ventanilla es de \$ 1.27; por Cajero de \$ 0.54; por **TELEFONO** de \$ 0.27 y finalmente por Internet es de \$ 0.01.

Estos son puntos críticos que se deben considerar a la hora de tomar la decisión de brindar un canal alternativo de Atención al Cliente como es la Banca Telefónica.



GRAFICO N# 1: COSTO TRANSACCION POR CANAL DE ATENCION BANCARIA



Solución

En la actualidad el teléfono se ha convertido en una herramienta que abre numerosas posibilidades, dentro de éstas se tienen los "Call Center", con la cual por ejemplo una entidad Bancaria puede llegar y captar a más clientes, conocer sus necesidades e inquietudes segmentándolos, logrando un vínculo sólido y productivo con cada uno de ellos.

Conclusión

Las afirmaciones hechas anteriormente, son algunas de las razones por las cuales los Bancos más importantes en el Perú y en el exterior se interesen por desarrollar un Sistema de Banca Telefónica para otorgar a sus clientes diversos canales de atención, que mantengan la seguridad y rapidez que un Banco debe ofrecer a sus clientes.



Introducción.

Objetivos

- Poner a disposición un servicio que permite realizar a través de una simple llamada telefónica, de manera inmediata, desde cualquier lugar, de forma cómoda y sin necesidad de desplazamientos todas las consultas y operaciones que realiza de manera habitual en una oficina, permitiendo el ahorro de tiempo y costos.
- Poner de forma gratuita, un eficaz sistema automático interactivo que le atiende durante las 24 horas del día todos los días de la semana, y un equipo de gestores (as) telefónicos altamente calificados.
- Garantizar la **máxima seguridad** del servicio a través de un sistema de identificación en modo automático que le asegura la **confidencialidad**, pues sólo el cliente conoce la clave de su Tarjeta de Crédito o Débito. El sistema automático además autentifica al cliente antes de realizar el pase a una gestora telefónica para ser atendido. Todo esto con la total grabación de la conversación e identificación y registro de datos del origen de la llamada (como la identificación del teléfono).
- Manejo de llamadas entrantes y/o salientes, desde y hacia sus clientes. Además de brindar servicio de transferencia de llamada y conversación tripartita.
- Identificar oportunidades de mejora a partir de las inquietudes y sugerencias de los clientes.



Limitaciones

- La Confidencialidad.

Para poder ofrecer un buen servicio, se debe conocer a los clientes del Banco, es decir, se deben saber cuáles son sus gustos, sus necesidades, cómo desean que se les atienda, etcétera.

Todo esto representa información muy valiosa que el Banco debe tener organizada para que se pueda definir un perfil de comportamiento del Cliente, a veces esto es muy difícil o hasta imposible de conseguir; si es que el Banco no tiene implementadas Tecnologías de Información de punta implantadas como por ejemplo una solución de DataWarehouse e Inteligencia de Negocios. El Datawarehouse, o almacén de datos, es la herramienta que más resultados les está dando a las empresas, ya que les posibilita reflotar información sobre gastos y costumbres de los clientes. Con esta información, por ejemplo se evita promocionar productos o servicios que nunca serán requeridos y se está en condiciones de evaluar la calidad crediticia de los clientes.

- Dificultades de entrega de un comprobante en papel de la Operación Efectuada.

Cuando un cliente realiza una transacción por medio del canal de banca telefónica, la atención es no presencial por lo que el Sistema no podrá entregar al cliente un recibo de la transacción. Por ejemplo una transacción como un pago de servicios ó una transferencia; a menos que el Banco tenga registrado de antemano un número de fax ó el correo electrónico del cliente. En estos casos ya el costo de la transacción



aumenta y normalmente se cobrará por este servicio adicional.

- Disponibilidad de los sistemas del banco para ser accesados las 24 horas del día.

En toda institución bancaria existen procesos de actualización de la Información de cuentas y contabilidad que se realizan normalmente en la noche denominados "PROCESOS BATCH", estos procesos a veces bloquean la ejecución de transacciones online mientras se realizan.



I. ANTECEDENTES

1.1 Diagnóstico estratégico

En 1876 Graham Bell inventó el teléfono, pero pocos imaginaban que 126 años después, este aparato se transformara en un elemento de suma importancia en el ámbito mundial. Las nuevas tecnologías lo han convertido en una herramienta esencial en el ámbito de las finanzas, y cada vez son más las operaciones y negocios que se concretan por este medio.

Algunas compañías instauraron los 'Call Centers' sólo para satisfacer los reclamos o preguntas de sus clientes. En otras, el objetivo fue realizar tareas de Telemarketing; sea para recibir o para realizar llamadas.

Actualmente muchos Bancos y empresas de otros rubros están convirtiendo sus Centros de Atención al Cliente en el corazón de sus estrategias competitivas.

1.2 Análisis de Competitividad.

a) Fortalezas

- El costo de una transacción por Banca Telefónica es en promedio el 20 % del costo de una transacción por Ventanilla.
- El crecimiento del parque de teléfonos fijos y celulares en los últimos años gracias al ingreso al mercado peruano de Telefónica de España, BellSouth y Tim permite tener una amplia



infraestructura telefónica a nivel nacional. Así en 1993 se tenían 2,9 teléfonos fijos por cada 100 habitantes, y 0,2 teléfonos celulares por cada 100 habitantes; ahora, se tienen 6,61 teléfonos fijos por cada 100 habitantes y 6,88 teléfonos celulares por cada 100 habitantes.

- La mayor parte de las transacciones efectuadas en Ventanilla por los cajeros de una Oficina pueden efectuarse por Teléfono (operaciones sólo con cargo en cuenta o Tarjeta).
- Las nuevas tecnologías permiten la utilización de infraestructura de redes para la transmisión de voz y datos (ejm: Voz por IP).
- El Banco no cobra comisión cuando se realizan pago de servicios ó consultas por este canal.

b) Debilidades

- La desconfianza de los usuarios a la hora de aportar datos de sus cuentas, debilidad similar a la de la Banca por Internet cuando ingresan el Número de su Tarjeta y Clave.
- El costo de las llamadas telefónicas fuera de las oficinas bancarias es pagado por el cliente.
- Los sistemas de atención automática por teléfono (IVR) sólo trabajan con teléfonos a tono. Si bien la gran mayoría de teléfonos en el país son a tono.
- El Desarrollo de una Banca Telefónica no tiene una clara rentabilidad a corto plazo, si no hasta que madura como producto en un mediano plazo.



- Tal como en Internet existen los "**hackers**", en la Banca Telefónica se da el ataque de los "**phreakers**". La palabra deriva de *phreak*, una extraña mixtura de *freak* (monstruo ó bicho raro), *phone* (teléfono), y *free* (gratis).

c) Oportunidades

- El grado de competitividad entre las empresas de telecomunicaciones debe producir la reducción en la tarifa de la llamada telefónica favoreciendo de esta forma su mayor uso (ejm. Ampliación del horario de llamadas con tarifa reducida por parte de Telefónica).
- Tener Alcance Nacional, el acceso a la atención desde provincias a una tarifa local al habilitar una línea especial para los clientes fuera de la Capital favorece la masificación del servicio.
- La utilización de la Banca Telefónica en conjunto con otros canales de atención bancaria (ejm: Sistemas de Puntos de Venta - POS, Soporte Técnico de Servicios brindados por Internet) que permita ofrecer nuevas modalidades de servicios.
- Por otro lado, el usuario medio siente un recelo atávico hacia las máquinas, lo que conduce a un mayor uso del teléfono, en la medida en que en la mayoría de los casos cuenta con el importante apoyo de la presencia de una persona al otro lado de la línea, a la que poder realizar consultas y que atenderá las dudas de los clientes con una voz amiga y una cordial atención.



- Habilitar un canal que permite la recepción de sugerencias, seguimiento de quejas y medio de encuestas que permitan ayudar a medir la calidad de un servicio ó producto bancario ofrecido.

d) Amenazas

- Nuevos desarrollos tecnológicos como el primer cajero mundial con acceso a Internet, que permite navegar por la intranet del banco o por Internet mientras se realizan otras operaciones bancarias, como simplemente sacar dinero. Ya se están comercializando en todo el mundo y pronto los veremos en nuestro país, instalados a modo de quioscos electrónicos en aeropuertos, grandes estaciones y hoteles.
- La Banca Telefónica resulta tan vulnerable como la Banca por Internet, debiendo limitar las facilidades del Servicio por motivos de Seguridad.
- La Competencia que efectúa con otros canales de atención tradicional de la Banca como es la Atención por Oficinas (Banca Empresas / Banca VIP) trae como consecuencia que el servicio se vea limitado en sus funcionalidades.
- En un largo plazo se plantea el desarrollo de otro canal alternativo de Atención Bancaria, " Banca x Televisión" (ligado al Desarrollo de la Televisión por Cable y la capacidad de interactividad).



II MARCO TEORICO

Durante el último medio siglo se han producido enormes cambios en el mundo de los negocios, que han transformado radicalmente las relaciones de las empresas con sus clientes. Con la llegada de la televisión en los años cincuenta, por ejemplo, se abrió la posibilidad, en los países desarrollados, de llegar a millones de clientes en forma simultánea. La instauración de la industria masiva había favorecido, por otra parte, el imperio de los fabricantes sobre los consumidores, quienes no tenían más opción que comprar lo que se les ofrecía. Conforme se sucedían los avances tecnológicos, que modificaban dramáticamente las condiciones de la oferta del mercado y posibilitaban una mayor comunicación entre las empresas y los clientes, fueron surgiendo nuevas herramientas.

Así, en los años noventa aparecieron el Customer Relationship Management (CRM) y el Call Center como estrategias indispensables para mejorar las relaciones entre las empresas y sus clientes. Particularmente en los comienzos de la década pasada los Bancos empezaron a brindar el Servicio de Banca Telefónica.

Actualmente como dato estadístico referencial sabemos que en España la Banca por Internet es utilizada por el 16 por ciento de la población, y la banca telefónica es empleada por el 13 por ciento de los usuarios. Estos datos se

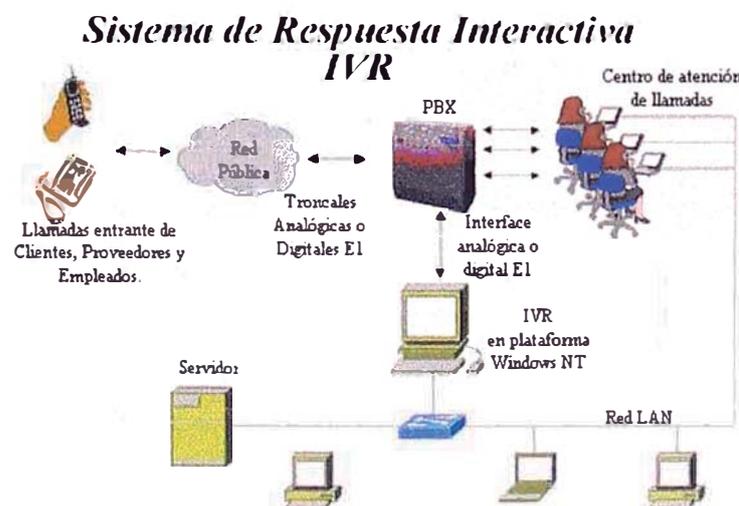


desprenden de una encuesta realizada por el diario económico Cinco Días, la consultora PricewaterhouseCoopers y la empresa de estudios de mercados Quota Unión, entre personas de entre 25 y 34 años, de clase media, o media-alta, y que viven en grandes ciudades.

Las operaciones más frecuentes son las transferencias y pagos, que han sido realizadas alguna vez por la mitad de los usuarios, seguidas de las operaciones de bolsa y de las consultas de saldo, que han sido efectuadas por uno de cada cuatro personas consultadas. Acercándonos más a la realidad peruana, el Servicio de Banca Telefónica del Citibank de Venezuela llamado "CITIPHONE" recibe 300,000 llamadas al mes donde pueden efectuar: Consulta de cheques, pagos, transferencias, consulta de saldos, apertura de cuentas, solicitud de chequeras, préstamos y tarjetas de crédito (las operaciones por este canal son gratuitas).

La nueva competencia en el sector financiero apunta hacia la necesidad de descongestionar las sucursales y consolidar sistemas electrónicos que faciliten la realización de transacciones bancarias.

GRAFICO N# 2: MODELO CLASICO DEL CALL CENTER





Particularmente, la Banca Telefónica como parte de la Banca Electrónica hace uso intensivo de los siguientes componentes tecnológicos:

- **CALL CENTER:** Centro de Atención de Llamadas.
- **IVR** : Sistema Interactivo de Respuesta Automática.
- **ACD** : Distribución Automática de Llamadas.
- **CTI** : Integración Telefonía - Ordenador.

2.1 CALL CENTER

Consiste en un sistema para controlar cómo se reciben y efectúan llamadas, se ponen en cola de espera en caso de no poder ser atendidas de manera inmediata, y su distribución. En definitiva, un Centro de Llamadas (Call Center) no es más que el área operativa que recibe llamadas de manera masiva y que dedica un grupo de personas - agentes - en exclusiva a la atención de las mismas. Cuando un Banco recibe numerosas llamadas externas - por ejemplo, como respuesta a una campaña publicitaria - debe fijar una serie de parámetros para garantizar que sean atendidas debidamente y evitar que se pierdan por falta de respuesta. Entre estos parámetros destaca, como el más importante, el tiempo máximo de espera para que una llamada sea atendida; para ello las llamadas entrantes se ponen en cola de espera y se fijan opciones de los agentes necesarios a cada grupo, según un patrón de distribución: primer agente disponible, agente libre durante más tiempo, etc., para que los objetivos fijados se puedan cumplir.

2.2 IVR

Programas de procesamiento de voz donde el usuario interactúa con una computadora a través del teléfono, utilizando el teclado o el reconocimiento de



voz para obtener información, incluir información a un banco de dato o una combinación de ambas. Permite:

- Automatizar operaciones repetitivas que tradicionalmente requerían de un agente de atención de llamadas, (atención de órdenes, consulta de saldos, etc.)

Además, un IVR debe ser de navegación sencilla, interacción ágil, disponer de un buen reconocimiento y proporcionar expresiones coloquiales.

Los indicadores que miden la calidad de un IVR son:

- **COS:** nivel de Consecución de Objetivos de los usuarios de un Servicio. La calidad percibida por los usuarios de un IVR baja de forma importante cuando no puede concluir sus objetivos. Niveles de COS menores del 95% para grupos de usuarios cerrados son inadmisibles.
- **DUR:** ofrece una medida relativa de la duración de la conversación necesaria para la consecución de un determinado objetivo, al dialogar con un IVR, en comparación con una conversación persona - persona.

2.3 ACD

Los sistemas ACD son elementos fundamentales en los Centros de Atención de Llamadas (Call Center). Los sistemas ACD se ocupan de atender el máximo número posible de llamadas, reduciendo las llamadas abandonadas o pérdidas. Dispone además de un sofisticado sistema de asignación de llamadas a Agentes que consigue que cada llamada sea atendida por el agente más idóneo.

Dispone de potentes funciones de gestión y atención telefónica, entre las que se cuentan:



- a) **Tratamiento personalizado de llamadas.** Cada llamante puede ser tratado de manera personalizada
- b) **Sistema de distribución inteligente** la distribución de llamadas está basado en los conocimientos de los agentes. Cada agente atiende las llamadas más adecuadas.
- c) **Monitorización en tiempo real** los supervisores pueden monitorizar, desde su PC, la actividad de sus agentes y la colas de llamadas.
- d) **Sistema de Informes** se facilitan `reports` de actividad de agentes y de atención telefónica (tiempos de espera, llamadas abandonadas,...) además toda la información se encuentra en formato compatible, lo que permite que sea tratada con cualquier producto Office.
- e) **Mensajes** dispone de un número ilimitado de mensajes, grabables en cualquier momento por un supervisor, desde cualquier extensión del sistema.



III. ESQUEMA DE UNA SOLUCION MODELO DE UN SISTEMA DE BANCA TELEFONICA

Las entidades financieras se han unido a la constante evolución de la tecnología; en banca telefónica, el teléfono es algo más que una herramienta, convirtiéndose en un intermediario que proporciona al cliente, en cualquier momento un sencillo y cómodo acceso a sus operaciones bancarias, y al banco un mayor acercamiento a sus clientes y aumento de su productividad. Esto no sería posible sin la integración de los últimos desarrollos informáticos.

Actualmente gran número de clientes están familiarizados con el uso de este servicio, de los cuales más de un 90% están satisfechos con su servicio; y cada vez más es mayor el número de personas que deciden utilizar la Banca Telefónica.

Según estudios, el perfil del usuario habitual es el de un joven de entre 28 y 35 años, de renta media-alta, nivel de estudios medio-alto, residente en un área urbana y que valora mucho su tiempo, por lo que busca un servicio ágil y de fácil acceso.

A continuación se propone un modelo general para el Desarrollo de un Sistema de Banca Telefónica.

3.1 Evaluación de Desarrollo de Banca Telefónica Inhouse ú Outsourcing

Como cualquier proyecto de sistemas, lo primero que se debe definir es si el desarrollo de la Banca Telefónica es **INHOUSE O OUTSOURCING**. Cada una de



ellas tiene sus ventajas y desventajas, la mejor opción, corresponde a las necesidades de las empresas, permitiendo o no en el mediano plazo ver los resultados esperados. Inicialmente, la primera idea que se viene a la cabeza es, ¿debo montar mi propio Call Center de Banca Telefónica!, esta afirmación como propuesta es interesante, pero en la práctica exige unos esfuerzos especiales. El montaje en casa (inhouse) de un Call Center para Banca Telefónica, requiere una inversión mayor, el inicio de operaciones está supeditado a la duración de la instalación y hay necesidad de contar con un tiempo importante para adelantar el proceso de aprendizaje del personal que en él labora, para alcanzar así, los niveles de productividad esperados permitiendo efectivamente el retorno de la inversión realizada.

Los requerimientos como: personal directivo y operativo (preferiblemente con experiencia), procedimientos ajustados a las nuevas necesidades de información, redes telefónicas, infraestructura tecnológica y recursos económicos, deben ser prioritarios y su óptimo manejo garantizaría el éxito del montaje. La segunda posibilidad es el outsourcing, contando para ello con empresas que tienen como objeto la prestación de este servicio. El contratar a los Call Center establecidos, permiten necesariamente el aprovechar la experiencia con que cuenta, el uso compartido de su tecnología y las posibilidades de inicio de operaciones de forma casi inmediata.

El factor de éxito para el outsourcing es encontrar la empresa que efectivamente cuente con experiencia aplicada en nuestro ambiente o similares, que aporten valor al proceso de implementación de la estrategia de un Call Center de Banca Telefónica.

Necesariamente para la implementación de estrategias de Call Center de Banca, los clientes deben evaluar minuciosamente sus necesidades si quieren obtener éxito,



aunque sea a largo plazo y sacrificar un inicio rápido. Por tanto, deben contar con metodologías convincentes y adecuadas, así como con experiencia en proyectos específicos, que suministre el producto adecuado a sus necesidades. No obstante, incluso aquellos integradores que poseen experiencia tienen problemas para solucionar la incompatibilidad existente entre proyecto y servicio.

3.2 Seis puntos clave en el desarrollo de un Proyecto de Banca Telefónica

Sea cual fuera la decisión sobre dónde se efectúa el desarrollo del Call Center de Banca Telefónica se deben considerar los seis puntos siguientes para lograr el éxito del proyecto.

1. Responsabilice a un líder del desarrollo y puesta en funcionamiento del proyecto:
Como en todo proceso de cambio, se debe contar con una persona responsable de éste, debe tener una amplia visión del negocio, ser persistente, capaz de dirigir grupos al cumplimiento de los objetivos y una altísima obsesión por los resultados.
2. Conciba el modelo de negocio con base en la experiencia: Esto significa tener como referencia proyectos en funcionamiento, apoyándose en la premisa que la necesidad va antes que la tecnología y esta antes que la norma, la experiencia muchas veces modifica la teoría. Las implementaciones son diferentes por el giro del negocio (sector de banca), por el país donde se ejecute, por las diferencias culturales, las redes tecnológicas y una gran cantidad de variables las que deben ser tenidas en cuenta antes de la toma de cualquier decisión.
3. Diseñe un plan específico para el Call Center de Banca Telefónica. Es necesario tener claramente definido cual va a ser el uso que se le dará a esta nueva herramienta, su impacto en las diferentes áreas funcionales de la empresa, los



objetivos a alcanzar de manera cuantificables y los recursos necesarios en su puesta en funcionamiento tanto económicos, humanos, de procedimiento y tecnológicos.

4. Sea consciente de la necesidad de invertir en el mayor costo de su Call Center de Banca Telefónica: El equipo de trabajo representa un porcentaje en costos superior del 50% de los totales de la operación del Call Center, de su manejo y optimización serán sus resultados eficientes.
5. Cree un sistema de evaluación y seguimiento de resultados: Los altos niveles de cuantificación junto a la cantidad de información que suministra un Call Center de Banca Telefónica hacen necesario desarrollar un sistema que nos permita saber exactamente cuáles son los resultados de nuestra gestión, los costos de operación y la evaluación del desempeño del equipo de trabajo.
6. Las oportunidades que brinda la implementación y puesta en marcha de un Call Center de Banca Telefónica deben ser consideradas dentro las prioridades de la empresa.

3.3 Costos de la Banca Telefónica

Hoy en día, al evaluar los costos mensuales de operación de un Call Center típico, nos encontramos que alrededor del 60 % de estos corresponden al factor humano, un 25% con redes telefónicas y el 15% restante a otros varios costos (ACD, CFI, tecnologías asociadas, etc.)

Mientras que los costos de redes y tecnologías pueden variar de alguna manera, realmente los que afectan la operación están relacionados con el factor humano, es decir que el manejo exitoso de la Banca Telefónica está justificado en la optimización de los recursos del personal con que se cuenta.



Según estudios, un estimado de 70 % de las transacciones en un Sistema de Banca Telefónica se hacen por el Sistema Automático (IVR) y el 30 % restante se hace por Operadora. Definitivamente el costo de una transacción por Operadora es algo mayor que el costo de una transacción por el IVR debido al costo del recurso humano (Operadora). Como consecuencia, lo primero para optimizar los recursos de personal, es determinar exactamente el volumen y composición de llamadas a recibir (Inbound) o generar (Outbound).

El conocer este factor, nos permite definir el número de agentes necesarios para atenderlo, de contar con un grupo mayor de lo necesario, los costos se verán afectados negativamente y se estará pagando por algo que no se está utilizando, de ser lo contrario, serán los clientes y la calidad del servicio ofrecido quien le dirá a la empresa lo mal que lo está haciendo. Muchas bancos que cuentan con un Call Center de Banca Telefónica en la actualidad, tienen como punto de referencia para determinar el número de personas necesarias para atender su operación, la capacidad tecnológica de recibir y/o hacer llamadas y no el procedimiento necesario para efectivamente cumplir la función de este valioso contacto, haciendo que en un futuro cercano, el número de personas que atienden el Call Center sea insuficiente, con resultados muy inferiores a las expectativas y en último y más importante, poco crecimiento en los niveles de satisfacción de los clientes.

Creo necesariamente útil compartir una máxima de quienes trabajamos en proyectos de implantaciones tecnológicas, la necesidad va antes que la tecnología y esta antes que la norma.

Son tres los pasos para definir el óptimo nivel de personas requeridas para atender un Call Center:



- a) Determinar de acuerdo a los archivos históricos el número de llamadas atendidas en cada hora de operación, las causas y las diferentes acciones realizadas en el ámbito de Back Office para modificarlas.
- b) Definir los niveles de atención esperados y su manera de medirlo, siendo estos diferentes para cada empresa, de acuerdo a su sector y expectativas de sus clientes, la posibilidad de utilizar o no sistemas automáticos.
- c) Aplicar las herramientas necesarias para pronosticar el volumen de llamadas y contactos con los clientes de acuerdo a las diferentes interfaces de atención incluido el Call Center haciendo uso de horarios flexibles de acuerdo a las necesidades.

3.4 Principios Básicos de Funcionamiento del Modelo de Banca Telefónica

Este modelo se basa en los siguientes principios funcionales básicos:

3.4.1 Principios de Funcionamiento en la parte de Atención Automática (IVR).

- 1) El ingreso del número de tarjeta será de 16 dígitos. Sólo se utilizará la clave de la tarjeta de crédito ó débito.
- 2) El número de intentos errados permitidos en cualquier parte del árbol de IVR permitirá hasta 3 posibilidades igual que cajeros automáticos.

En caso el error se presente al momento de ingresar el PIN de la Tarjeta, al cabo de 3 intentos por día el sistema debe bloquear el acceso (sólo para Banca Telefónica) durante ese día.

- 3) El sistema será capaz de reconocer las cuentas por tipo de cuenta y moneda asociadas a la tarjeta. Sólo en el caso que el cliente tenga más de una cuenta del



mismo tipo y moneda, el sistema le solicitará el ingreso de la cuenta o derivará la llamada a la operadora en caso se equivoque tres veces en su digitación.

4) Cuando el cliente elija la opción de que lo atienda una operadora y ya ingresó su Número de Tarjeta y Clave, el Sistema Automático ejecutará una transacción contra el Host del Banco para recuperar los datos básicos del titular de la tarjeta, uno de estos datos será pedido al cliente que lo ingrese y luego si el cliente lo ingresa de manera correcta, estos datos serán enviados por medio del CFI al puesto de la Operadora disponible seleccionada que atenderá la llamada. De esta forma la Operadora sabrá desde el momento en que empieza la llamada con quién está hablando y así personalizar la atención.

Si no es correcto le indicará que marque el número de nuevo hasta tres opciones como límite y si excede este número de fallas lo derivará a Operadora sin activar el Sistema de Banca Telefónica por Operadora.

5) Fácil de usar ya que el servicio debe tener un sistema de autoguiado que hace muy fácil su manejo.

6) Todas las operaciones efectuadas se pueden comprobar por un servicio de fax en el IVR que enviará la relación de últimos movimientos efectuados.

7) Si sabe que opción elegir, puede hacerlo en cualquier momento. No tiene que esperar a escuchar todo el menú.

8) Siempre que realices el pago de servicios, el pago de tu tarjeta de crédito o una transferencia entre tus cuentas, tendrás la oportunidad de confirmar o cancelar tu operación antes que sea procesada.

9) Todas las transacciones efectuadas estarán registradas en un log de Transacciones (ya sea por IVR u Operadora).



10) Sólo se podrán hacer Consultas y Operaciones entre cuentas propias del cliente autenticado. En el caso de Operaciones con cuentas de Terceros estas estarán limitadas de acuerdo a lo que el cliente señale al momento de solicitar una Tarjeta de Crédito ó Débito. Así en este momento el cliente podrá elegir entre matricular las cuentas de terceros a las cuales normalmente desea transferir dinero con los montos límites y si prefiere simplemente señalar que no desea hacer transferencias a terceros por Banca Telefónica.

3.4.2 Principios de Funcionamiento en la parte de Atención por Operadora.

1) La Operadora sólo podrá tener acceso a las cuentas del cliente si y sólo si el cliente se ha autenticado

adecuadamente (ingresó su número de tarjeta y PIN de forma correcta).

2) La Operadora tendrá los datos básicos del cliente y la relación de sus cuentas desde el comienzo de la llamada autenticada hasta el fin de la llamada, momento en el cual el Sistema de Banca Telefónica de Atención por Operadora eliminará toda la información del cliente de la pantalla de la Operadora y minimizará el aplicativo hasta la espera de otra llamada autenticada. Las Operadoras tendrán en Pantalla el número del teléfono de origen de la llamada del cliente.

3) En caso de una llamada autenticada en la cual el cliente desee efectuar alguna consulta sobre sus cuentas como es por ejemplo la consulta de saldos o movimientos la Operadora lo atenderá sin efectuar ninguna pregunta adicional.

Si el cliente desea efectuar una transacción de Operación con sus cuentas el Sistema de Banca Telefónica por Operadora le pedirá si la Operación es entre cuentas propias o a terceros, si es entre cuentas propias la Operación no tiene límites, en caso sea a terceros la Operación si estará sujeto a restricciones de



acuerdo a la firma de un Contrato de Atención por Canales firmado por el cliente al momento de abrir una cuenta en el Banco, la Operadora le solicitará algunos datos al cliente para una validación previa a la realización de la Operación como el número de teléfono de la llamada, el titular de la cuenta de abono, una revisión del histórico de cuentas a las que transfiere normalmente y finalmente esta transacción sólo procederá si el cliente llama de un teléfono fijo.

Esto debido a que posteriormente a la operación con cuenta de terceros (transferencia a Terceros) la Operadora devolverá la llamada al cliente al teléfono señalado por el cliente informándole a quién transfirió la moneda y el monto de la Operación.

- 4) Todas las llamadas de entrada que atiende la Operadora y las llamadas de Salida que realice la Operadora serán grabadas y todas las transacciones que realice con el cliente estarán registradas en un log de transacciones.
- 5) Las Operadoras sólo darán información sobre las cuentas de un cliente sólo si el que llama es el titular de la Tarjeta que se usó para autenticarse.
- 6) Las Operadoras manejarán una aplicación distinta a la que tienen en Ventanilla para la Atención en las

Oficinas de manera que visualicen sólo la información que necesitan para atender a los clientes y con una interface amigable y que le permita atender de manera mucho más segura y rápida las consultas de los clientes. Esto quiere decir que las pantallas del Sistema no estén demasiado cargadas, sean seguras, rápidas y además muy fáciles de usar. Por otro lado la herramienta de desarrollo de la aplicación debe estar orientado al CRM.



3.4.3 Funcionalidad del Sistema de Banca Telefónica

3.4.3.1 Funcionalidades x IVR

Tabla 1: Funcionalidades propuestas a Implementarse por el IVR

Transacciones	Descripción
01	Bloqueo de Tarjeta de Crédito / Débito
02	Identificación tarjeta
03	Consulta de Saldo de Cuenta de Ahorros / Cuenta Corriente / Depósitos a Plazo
04	Disponibilidad de Tarjeta de crédito
05	Consulta de Saldo CTS
06	Consulta Últimos Movimientos de Cuenta de Ahorro/ Cta. Cte. por fax
07	Consulta de Deuda Pendiente y Cuota de Préstamo
08	Consulta de Movimientos de Tarjeta de Crédito por Fax
09	Transferencias entre cuentas
10	Consulta de Tipo de cambio
11	Consulta de Fondos Mutuos
12	Consulta de Deuda de Préstamo
13	Pago a Cuenta de Tarjeta de Crédito
14	Pago a Cuenta de Cuota de Préstamo
15	Pago de Servicios (Teléfono, Cable, Celular)
16	Atención por operadora



3.4.3.2 Funcionalidades x Operadora

Tabla 2: Funcionalidades propuestas a Implementarse por Atención Operadora

Nro.	Descripción
1.	OPERATORIO
	1.1 CONSULTA DE SALDOS 1.2 CONSULTA DE MOVIMIENTOS 1.3 PARTICIPANTES DE UNA CUENTA 1.4 ACTUALIZACION DE DATOS 1.5 CONSULTAS C.T.S
2.	CUENTA
	2.1 CUENTAS A PLAZO 2.1.1 INCREMENTO DE DEPOSITOS A PLAZO 2.1.2 CONSULTA DE DEPOSITOS A PLAZO 2.2 TRASPASOS ENTRE CUENTAS PROPIAS / TERCEROS 2.3 PAGO DE SERVICIOS 2.3.1 TELEFONICA BASICA CELULAR CABLE MAGICO 2.3.2 LUZ DEL SUR 2.3.3 EDELNOR 2.3.4 SEDAPAL



	2.3.5 CLUBES 2.3.6 COLEGIOS 2.3.7 UNIVERSIDADES E INSTITUTOS
3.	TARJETA
	3.1 CONSULTA DE CONTRATOS 3.1.1 DATOS 3.1.2 GLOBAL 3.1.3 ESTADO DE CUENTA 3.1.4 DETALLE DE MOVIMIENTOS 3.1.5 SALDO AUTORIZADO 3.1.6 RAPIDA DE TARJETAS 3.1.7 CANCELACION CONTRATO 3.2 CONSULTA DE TARJETAS 3.2.1 DATOS 3.2.2 PAGOS DE TARJETA 3.2.3 DEUDA DE TARJETA 3.3 PAGO DE TARJETA DE CREDITO
4.	SOPORTE
	4.1 DOMICILIACIONES 4.1.1 ALTA DE DOMICILIACION 4.1.2 MODIFICACION DE DOMICILIACION 4.1.3 DATOS DE UN DOMICILIO



	4.1.4 DOMICILIACIONES DE UNA CUENTA 4.1.5 BAJA DOMICILIACIONES DE UNA CUENTA
5.	CONSULTA DIVISA
	5.1 TIPO DE CAMBIO 5.1.1 Normal 5.1.2 VIP
6.	EXTRANJERO
	6.1 COMPRA DE MONEDA EXTRANJERA (Tipo de Cambio Preferente) 6.2 VENTA DE MONEDA EXTRANJERA (Tipo de Cambio Preferente)
7.	PRESTAMOS
	7.1 CUOTA VENCIDA DEL DIA 7.2 AMORTIZACION PARCIAL 7.3 PRE-PAGO DE CUOTAS 7.4 CONSULTAS 7.4.1 MOVIMIENTOS DEL PRESTAMO 7.4.2 DEUDA PENDIENTE 7.4.3 DATOS DEL PRESTAMO 7.5 SIMULACION PRODUCTO/SUBPRODUCTO
8.	INFORMACION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL BANCO
9.	ATENCION Y SEGUIMIENTO DE CONSULTAS / SUGERENCIAS / RECLAMOS



3.5 Arquitectura de Sistemas del Modelo de Banca Telefónica

3.5.1 Descripción General del Sistema de Banca Telefónica

Es una solución de Software Cliente - Servidor que combina la voz (una llamada telefónica) y los datos (Información del Cliente). Permite que los diversos componentes de un centro de contacto, como los conmutadores telefónicos, las unidades de respuesta de voz interactiva (IVR), las estaciones de trabajo de los agentes y las bases de datos con información de los clientes, funcionen de forma conjunta. A grandes rasgos, un conmutador telefónico recibe una llamada, la envía al sistema IVR y la enlaza con el Servidor CTI. A continuación, el Sistema IVR interactúa con el Usuario, ya sea recopilando o proporcionando información, o transfiriendo la llamada a un agente. En el último caso, la llamada se envía de nuevo al conmutador telefónico y éste facilita la información sobre identificación de usuario al Servidor CTI. El Servidor CTI entra en la base de datos adecuada (Host IBM) y extrae de ella la información sobre la cuenta del cliente. Al mismo tiempo, el Servidor CTI devuelve la llamada al conmutador telefónico, que la transfiere a un agente mientras el servidor CTI envía a dicho agente la información sobre la cuenta. Al final de este proceso, el autor de la llamada tiene como interlocutor a un agente que dispone en su escritorio de toda la información sobre la cuenta de éste.



GRAFICO # 3: ARQUITECTURA GENERAL DEL SISTEMA DE BANCA TELEFONICA

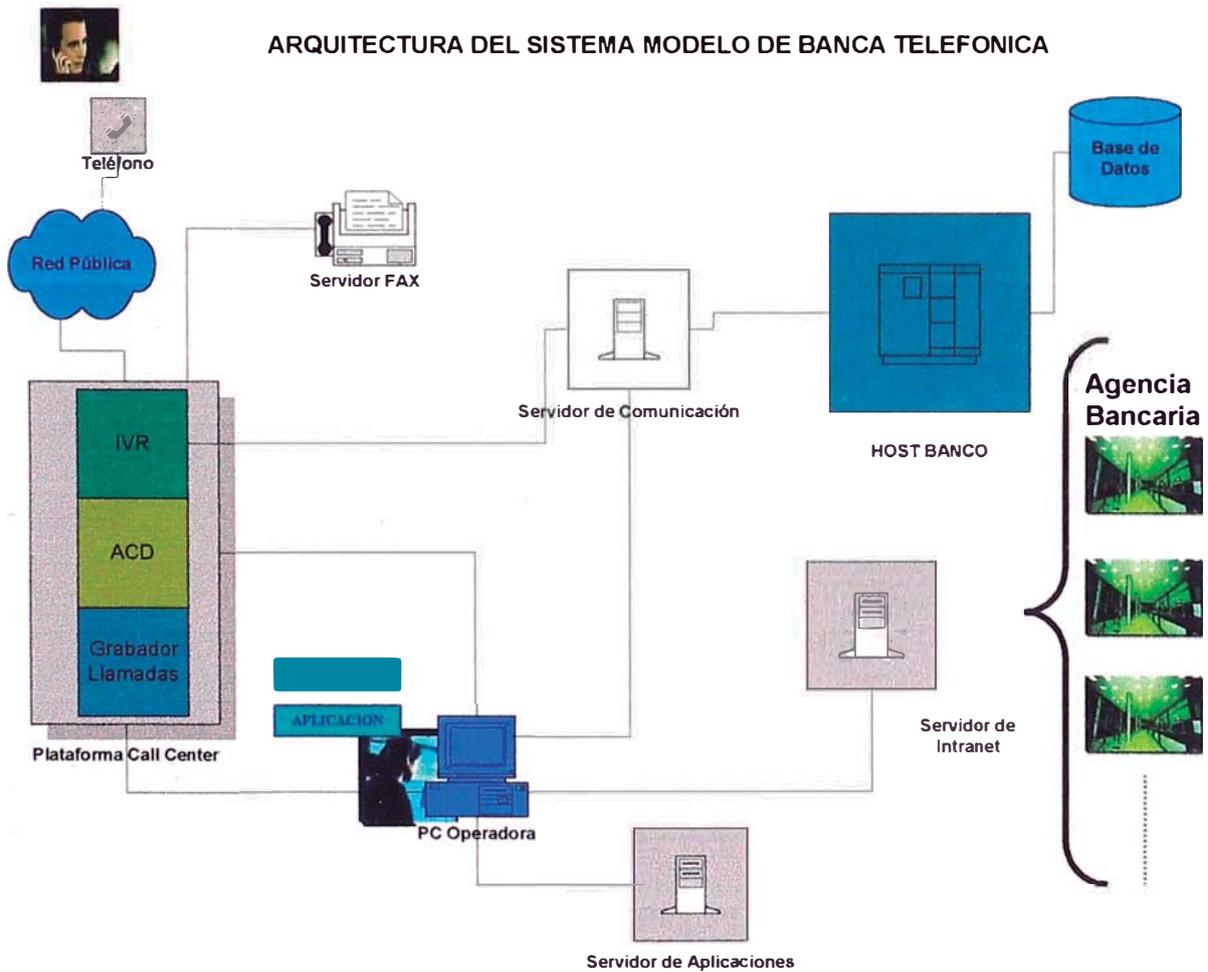




GRAFICO # 4: MODELO DE ENTRADA DEL ARBOL DE IVR

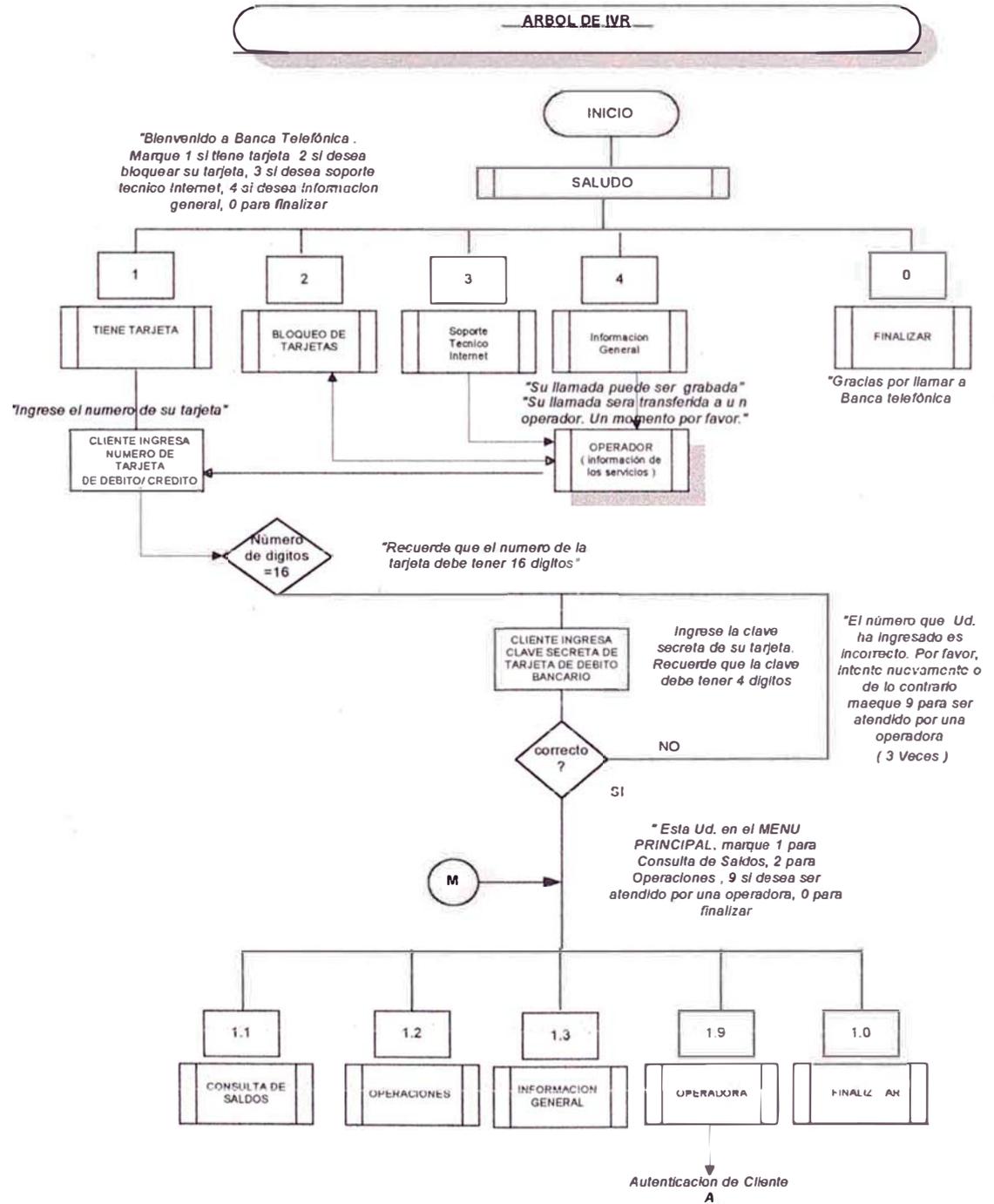




GRAFICO # 5: MODELO DE CONSULTA DEL ARBOL DE IVR

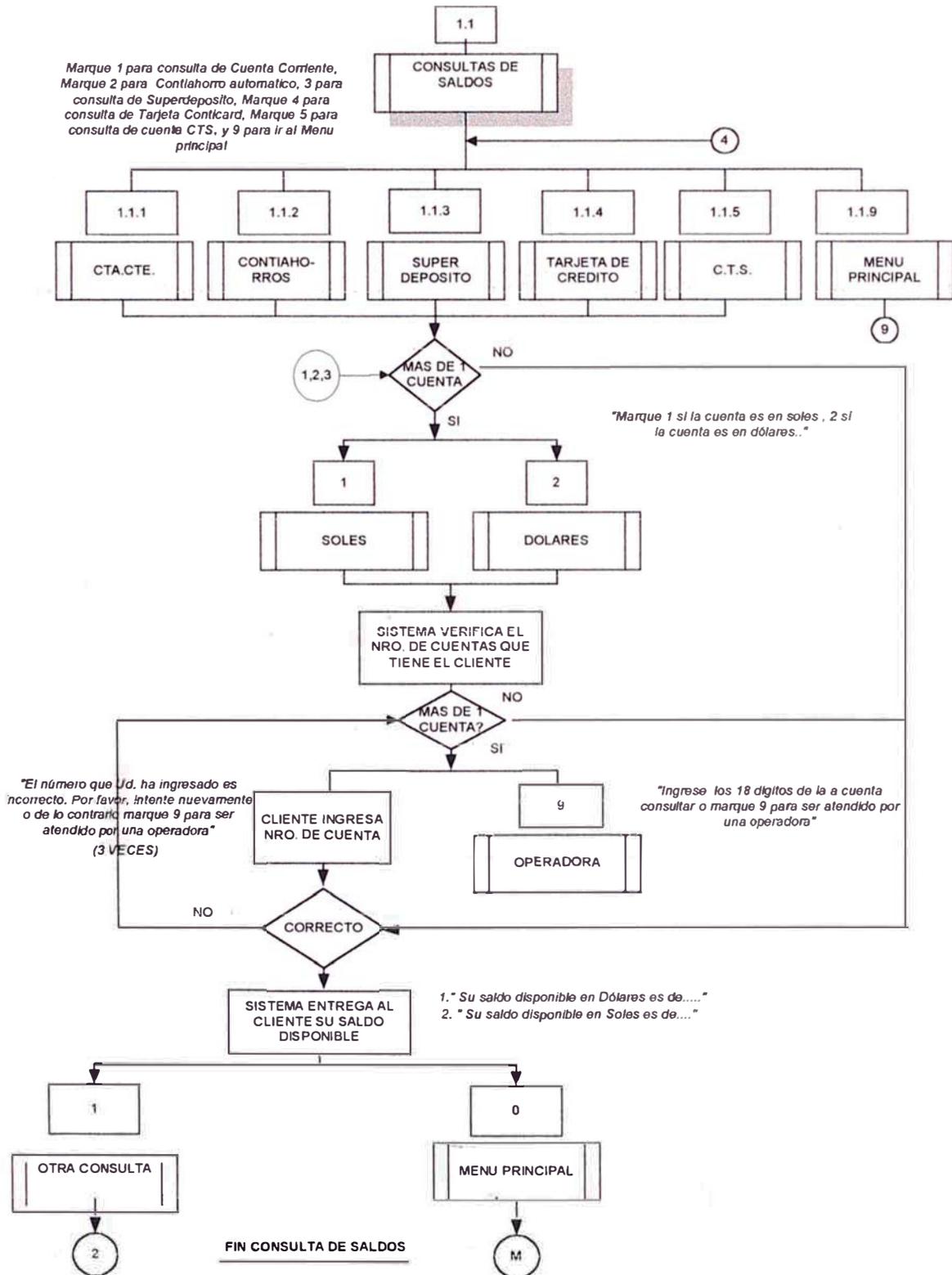
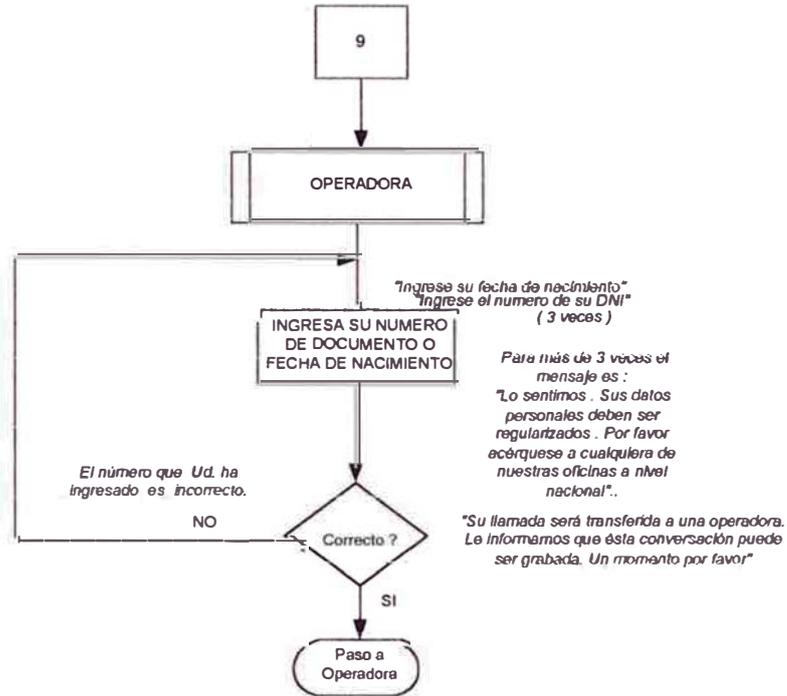




GRAFICO # 6: MODELO DE PASE A OPERADORA DEL ARBOL DE IVR





3.5.3 Diagramas de Secuencia de los Escenarios de Banca Telefónica

3.5.3.1 Descripción del Escenario de Atención Nueva Llamada por Operadora

La lógica de una nueva llamada en el servicio de Banca Telefónica es como sigue:

- 1) El usuario del servicio de Banca Telefónica accede a un servicio de IVR.
- 2) La lógica del servicio IVR enviará al HOST el número de tarjeta y el PIN del cliente, ingresados por el cliente a través del teclado de teléfono.
- 3) El HOST retornará a la lógica del servicio IVR, la información de cliente y que almacenará el IVR para el proceso de selección de inteligencia del árbol (IVR) y envío (en su caso) a posición de operadora.
- 4) En caso de solicitar la opción de paso a operadora, la lógica del servicio de IVR enviará los datos generales del cliente al puesto de operadora, en caso éste se identifique correctamente el Sistema de Banca Telefónica x Operadora se activará inmediatamente ante la Pantalla de la Operadora de manera automática recuperando sus datos básicos y relación de cuentas.
- 5) La operadora, estará a partir de ese momento habilitada a efectuar las Consultas u Operaciones solicitadas por el cliente con el que se comunica, de acuerdo a los procedimientos elaborados para la Atención por Operadora.

En caso sea una Operación la Operadora indicará al final de la transacción al cliente un código de operación que le permitirá al cliente hacer cualquier reclamo posterior y que lo podrá constatar ya que debe aparecer en su estado de cuenta al final del mes ó puede acercarse a cualquier cajero automático si desea una verificación inmediata

- 6) Al terminar la llamada, el Sistema de Banca Telefónica x Operadora se minimizará eliminando de memoria de la PC de la Operadora todos los datos del



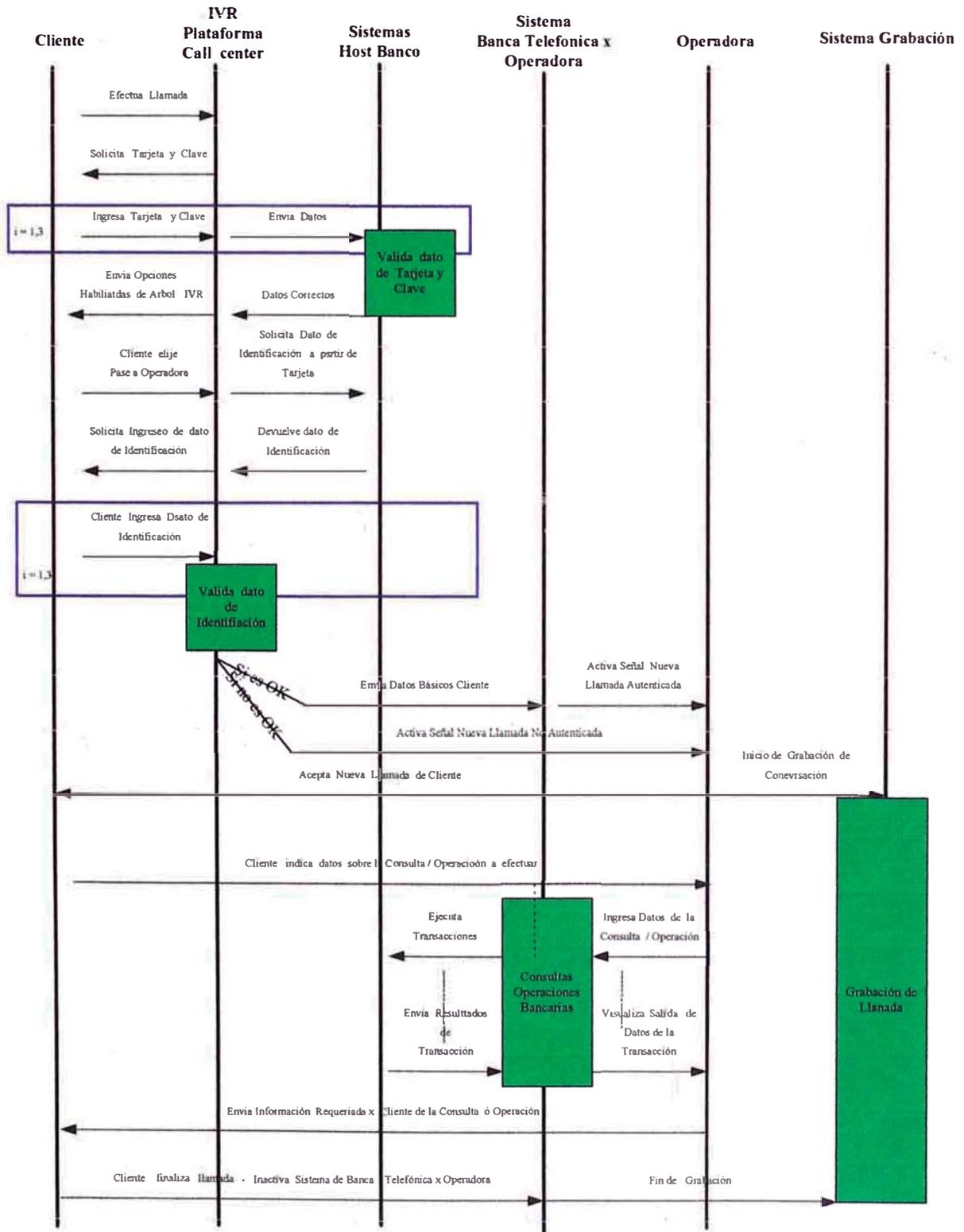
cliente al que se estaba atendiendo y el Sistema no se podrá activar hasta que se reciba otro pase a Operadora de una llamada de un cliente autenticado correctamente. La Operadora no podrá realizar así ninguna operación adicional con las cuentas del cliente.

- 7) Todo estas operaciones son grabadas por el Sistema de Banca Telefónica de manera automática y además la Atención es efectuada bajo la estricta supervisión de la Supervisora del Servicio y Monitorización de la llamada por una Monitora Especializada que evalúa constantemente la calidad de la Atención de la Operadora y de la Información que ella brinde al Cliente.



GRAFICO # 7:

ESCENARIO DE NUEVA LLAMADA CLIENTE AUTENTICADO POR OPERADORA





3.5.4 Modelo de Pantallas Principal de Banca Telefónica por Operadora

GRAFICO # 8: PANT. PRINCIPAL BANCA TELEFONICA (Operadora)

SISTEMA DE BANCA TELEFONICA
CUENTAS PERSONALES | PAGO DE SERVICIOS | TRANSFERENCIAS | MEDIOS DE PAGO | PRESTAMOS | SERVICIOS VARIOS

Consulta Saldos | Consulta de Movimientos | Deuda Tarjeta Crédito | Tipo de Cambio

Datos del Cliente

Nombre: Ilich Manuel | Apellido Paterno: IRIARTE | Apellido Materno: ARGUEDAS
Documento Identidad: Libreta Electoral | Número de Documento: 10065446 | Categoría Cliente: Cliente Normal
Dirección: Calle Los Forestales 325 Urb. Sta. Felicia | Distrito: LA MOLINA | Teléfono: 3495377
Fecha de Nacimiento: 31/08/1974 | Cliente Desde: 01/10/1999 | Input Llamada Cliente: 1.3 | Pasa a Operadora

CONTRATO	TARJETA	OBSERVACION	SITUACION	MONEDA	TITULARIDAD	SALDO DISP
1033456773211	4919108005600526	CONTRATO T. CREDITO	ACTIVA	PEN	T	1500
1002132323211		CUENTA DE AHORROS	ACTIVA	USD	A	2000
1003213218391		CUENTA CORRIENTE	CANCELADA	USD	T	300
1231231231232		CUENTA PLAZO	ACTIVA	PEN	T	3000
1231232131211		CUENTA CTS	ACTIVA	PEN	T	500

GRAFICO # 9: PANT. CONSULTA BANCA TELEFONICA (Operadora)

SISTEMA DE BANCA TELEFONICA
CUENTAS PERSONALES | PAGO DE SERVICIOS | TRANSFERENCIAS | MEDIOS DE PAGO | PRESTAMOS | SERVICIOS VARIOS

Consulta Saldos | Consulta de Movimientos | Deuda Tarjeta Crédito | Tipo de Cambio

Datos del Cliente

Nombre: Ilich Manuel | Apellido Paterno: IRIARTE | Apellido Materno: ARGUEDAS

Consulta de Saldos Ampliada

LINEAS A PANTALLA
*** CONSULTA DE SALDOS DE CUENTA A 12-03-01 ***

NUMERO DE CUENTA: 1003213218391
PRODUCTO/SUBPRODUCTO: 01/0001 CTA. CTE P. NATURAL (PEN) PEN NUEVOS SOLES
SALDO: 0.00 DISPONIBLE: 3000.00
SALDO DE ADEUDOS PENDIENTES: 0.00
SALDO VALORADO A 2001-03-06: 9.763.00
SALDO PROMEDIO AÑO EN CURSO: 5.170.91 SALDO PROMEDIO MES EN CURSO:
SALDO PROMEDIO PERIODO LIQ.: 0.00

ESTADO: ACTIVA
UNIDAD GESTORA: 000438 POR DESIGNAR
SUCURSAL GESTORA: 0011 0100 - APERTURA - VENCIMIENTO - CANCELACION -
29/01/2001 07/03/2001

ILICH MANUEL IRIARTE ARGUEDAS
CODIGO IDENTIFICACION: 10065446 I
TITULARIDAD: F00
DISPONIBILIDAD: INDIVIDUAL
REGIMEN FISCAL: 0001
TARIFA: 0001 ULT. SALDO LIBRETA ACTUALIZ: 0.00

DATOS CUENTAS ASOCIADAS

CANTIDAD PENDIENTE DE PAGO: 0.00
DISP. CUENTAS ASOC.: 0.00
ULTIMO SALDO EXTRACTADO: 0.00
ULTIMA HOJA EXTRACTO:
FECHA PROXIMO EXTRACTO: 31-01-2001
FECHA ULTIMO ABONO:



A) PARA EL SISTEMA DE ATENCION AUTOMATICO (IVR)

- Módulo de Afiliación al servicio de Atención por Canales
- Módulo de Seguridad de acceso
- control de niveles de acceso
- Nivel 1: de uso general, acceso de información de productos y servicios
- Nivel 2: con numero de tarjeta de crédito / débito y clave secreta, para operaciones entre cuenta propias.
- Nivel 3: acceso con numero de tarjeta de crédito/débito, clave secreta y un dato personal, para operaciones de transferencias a terceros.
- Módulo de Comunicación entre el IVR y el Host.
- Módulo de Registro de Locuciones del Árbol de IVR.
- Módulo de Alarmas del Sistema.
- Módulo de Log de Transacciones
- Módulo de Estadísticas del Servicio.

B) PARA EL SISTEMA DE ATENCION x OPERADORA (IVR)

- Módulo de Interfase C*II
- Módulo de Comunicación entre PC - Host
- Módulo de Atención a Clientes x Operadora
- Módulo de Gestión de las grabaciones de llamadas de entrada y/o salida x operadora
- Módulo de Log de Transacciones
- Módulo de Estadísticas de Atención x Operadora



IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 1) Si bien las redes de sucursales continúan siendo la columna vertebral de las entidades bancarias, lo cierto es que la mayoría de los Bancos están desarrollando una estrategia de distribución multicanal, en la que la red de oficinas está cada vez más complementada por canales de alto contenido tecnológico que facilitan el acceso del cliente a sus productos y servicios.
- 2) Un elemento actual del debate en el sector se centra en la compatibilidad de las actuales redes de oficinas con el desarrollo previsto en la banca electrónica. No parece por ahora haber una respuesta clara a esta cuestión en el largo plazo, aunque hay un cierto acuerdo en que por lo menos a mediano plazo las oficinas físicas seguirán siendo imprescindibles como centro de venta y asesoramiento. Lo que sí está claro es que, ante la nueva relación entidad bancaria – cliente que propicia la banca electrónica es necesario replantear el modelo y funciones de las oficinas, apostando por oficinas más reducidas, más tecnificadas y donde las labores comerciales y de asesoramiento tengan el máximo protagonismo, en detrimento de las puramente administrativas. Esta transformación requerirá también un importante cambio cultural por parte de los empleados del sector bancario.
- 3) Los diferentes puntos de interacción cliente-empresa (atención al cliente, servicio de reclamaciones, incidencias, vendedores, etc.), generan un flujo de información esencial para la empresa, ya que permite incrementar su conocimiento de los clientes, conocimiento que le permitirá ofertar un mejor servicio por un lado, y



segmentar el universo de clientes pudiendo reconocer aquellos que mayor rentabilidad pueden proporcionar a la empresa.

- 4) La irrupción de nuevas tecnologías va a enfrentar a las entidades financieras a un entorno competitivo radicalmente distinto de aquí a unos años.
- 5) La **BANCA ELECTRONICA** facilita el acceso a las operaciones y disminuye los costes operativos. Con esto se consiguen dos objetivos: mayor comodidad para el cliente y reducción de costes.
- 6) El éxito de la BANCA ELECTRÓNICA va a depender de la capacidad de la entidad financiera para ofertar sus productos de forma eficiente y eficaz, ofreciendo operaciones sencillas, que puedan resultar de uso masivo, pues las elevadas inversiones en tecnología llegan a ser rentables sobre la base de un alto número de clientes y de transacciones.
- 7) El riesgo más importante que plantea la banca electrónica a las entidades estriba en que se puede producir una canibalización de los productos, al ofertarse a través de diferentes canales de distribución.
- 8) Actualmente se utiliza únicamente la banca electrónica como complemento a los canales de distribución tradicionales.
- 9) Para conseguir la complementariedad de los canales de atención (tradicionales y electrónicos), los bancos han de hacer un esfuerzo para formar a sus empleados y transmitir correctamente a los clientes las ventajas y los procedimientos para utilizar mucho mejor los nuevos canales.
- 10) En el Perú, el CRM aún no tiene una gran implantación aunque cada vez son más las empresas que están descubriendo sus ventajas. En muchos casos aún hace falta un cambio de mentalidad en la organización y en la forma de hacer negocio.



Aún existe, en algunos ámbitos, la mentalidad orientada al producto, en lugar de la **orientación hacia el cliente**. Es impensable que alguien conozca o se interese por determinadas aplicaciones, si antes no tiene lugar ese cambio de mentalidad.

- 11) Salvando otras dificultades ya apuntadas del orden de cambios de mentalidad, organizativos, etc., el intento de implementar estas tecnologías no es asumible para todas las empresas, desde el punto de vista de recursos disponibles, tanto económicos, como humanos debido a que las Inversiones en tecnología llegan a ser rentables sobre la base de un alto número de clientes y de transacciones; así en estos casos es recomendable mirar hacia la tercerización de los servicios que permiten reducir los costos y obtener todo el conocimiento de empresas especializadas en los servicios que se deseen brindar.



V. BIBLIOGRAFIA

1) COMUNICACIÓN Y REDES DE COMPUTADORAS - SEXTA EDICION - WILLIAM STALLINGS

2) REDES PARA PROCESO DISTRIBUIDO - SEGUNDA EDICION ACTUALIZADA - JESUS GARCIA TOMAS / SANTIAGO FERRANDO / MARIO PIATTINI

3) REDES DE COMPUTADORES - SEGUNDA EDICION ACTUALIZADA - CARLOS ALCOCER

4) MICROSOFT SNA SERVER TRAINING – MICROSOFT PRESS

5) "LO MEJOR DEL MANAGEMENT 2000" - CONFERENCIAS DEL CONGRESO INTERNACIONAL ORGANIZADO POR LA REVISTA BUSINESS.

6) MANUAL DE TELEFONIA - JOSE MANUEL HUIDOBRO EDITORIAL PARANINFO.



VI. ANEXOS

A) MODELO DE PROTOCOLOS DE ATENCION POR OPERADORA

1.- El cliente haya excedido el monto limite para traspaso a terceros.

“ Estimado cliente a través de Banca Telefónica Ud. Ha excedido el monto limite para traspaso a terceros, sirvase llamarnos el día de mañana, que gustosamente lo atenderemos”.

2.- Los clientes no cumplen con las medidas de seguridad.

“ Sr. gustosamente lo atenderemos si nos llama desde un teléfono fijo para poder efectuar esta operación con la finalidad de velar por su seguridad. Gracias por su comprensión, esperamos su llamada”.

3.- En caso llame una tercera persona solicitando información por la cuenta del titular que aparece en el Sistema de Banca Telefónica x Operadora.

“Sr. ... por medidas de seguridad, únicamente podemos brindar información al titular de la cuenta”.

4.- Caso en que sucedan fallas con el Sistema

“ En estos momentos no tenemos acceso al Sistema, tenga la bondad de llamar en unos minutos por favor”.

5.- Cliente solicita información que no esta disponible en estos momentos.

“ Sr. ... si es tan gentil en brindarme sus datos y numero telefónico para hacer las averiguaciones correspondientes y brindarle la información exacta”.

6.- Cuando el Cliente haya realizado alguna consulta o reclamo y no obtiene respuesta inmediata, porque esta es remitida a la unidad correspondiente.



“Sr. ... su consulta (o reclamo) ha sido remitida a la Unidad Correspondiente, estamos realizando las gestiones pertinentes a fin de agilizar su petición. Nos comunicaremos con Ud. A la brevedad posible.

7.- En caso que la cuenta del Cliente figure como bloqueada

Sr. ... Por favor sírvanse acercarse a la oficina en la cual podemos verificar su situación, debe acercarse a conversar con su gestor de plataforma”.

8.- Caso de robo o extravío de su tarjeta de crédito ó débito

Por cuestiones de seguridad Sr. ... se recomienda proceder al bloqueo correspondiente. Puede realizarlo en la opción 2 de Banca Telefónica

9. Solicitud de pago de servicios (Luz del Sur y Sedapal) fuera del horario de atención

“Sr. ó Srta. ... El horario de atención para pago de servicios es de Lunes a Viernes: 9:15 AM hasta las 19:00, los días Sábados de 9:15 AM a 13:00 y los días Domingos no se pueden efectuar estos pagos por no tener conexión con dichas empresas. Sírvase llamarnos en estos horarios que gustosamente lo atenderemos.”



B) ESTADISTICA DE ATENCION POR CANALES DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU

GRAFICO # 10: (RESULTADOS AÑO 2000)





**C) SISTEMAS DE BANCA TELEFONICA DE LOS PRINCIPALES BANCOS
DEL PERU**

Tabla # 2:

BANCO	NOMBRE SERVICIO DE BANCA TELEFONICA	TELEFONO
BANCO DE CREDITO DEL PERU	COMUNICA – T	311 – 9898
BANCO WIESE SUDAMERIS	FONOWIESE FONOWIESE EMPRESARIAL	311 – 6000 311 – 8000 0 – 801 – 1 – 6000
BBVA BANCO CONTINENTAL	LINEA CONTINENTAL LINEA VIP	595 – 0000 595 – 0905
INTERBANK	FONOACTIVO 24	311 – 9000
CITIBANK	CITIPHONE BANKING	221 – 7000 0 – 800 – 471 00
BANCO SUDAMERICANO	ALO SUDAMERICANO	215 – 1515
BANCO SANTANDER CENTRAL HISPANO	BANCA TELEFONICA	221 – 6444 0 – 801 – 111 00
BANCO FINANCIERO	FONO FINANCIERO	444 – 6090



D) CUADROS ESTANDARES DE EVALUACION DE EFICIENCIA DE SERVICIO POR

OPERADORA AUTOMATICO (IVR) Y POR OPERADORA.

D.1) MODELO DE CUADRO ESTADISTICO DE ATENCION POR IVR

SERVICIO DE BANCA TELEFONICA							
HORA	SERVICIO IVR				Resumen IVR		
	Llamadas por IVR		Transf. Externa	Llamadas	Tiempo (seg.)	TMD (*)	
	Contestadas	Transf. Operadora					
00	18	0	0	18	1356	75	
01	1	0	0	1	89	89	
02	1	0	0	1	150	150	
03	1	0	0	1	95	95	
04	5	1	0	6	769	128	
05	8	8	0	8	469	47	
06	14	1	0	15	1021	68	
07	38	3	1	42	2735	65	
08	73	8	2	83	5526	67	
09	133	49	4	186	11198	60	
10	133	46	2	181	10215	56	
11	117	41	3	161	9561	59	
12	108	36	4	148	7680	52	
13	93	21	0	114	6539	57	
14	106	21	1	128	7698	60	
15	122	22	1	145	7641	53	
16	129	36	7	172	9657	56	
17	152	35	2	189	9887	52	
18	107	16	2	125	7100	57	
19	88	16	1	105	5604	53	
20	85	13	5	103	7105	69	
21	36	6	1	43	2623	61	
22	55	12	0	67	4248	63	
23	14	1	0	15	942	63	
TOTAL	1637	386	36	2059	119908	58	

(TMD) : Tiempo Medio de Atención



D.2) MODELO DE CUADRO ESTADISTICO DE ATENCION POR OPERADORA

SERVICIO BANCA TELEFONICA SERVICIO OPERADORA																
M.E. N°	Cantidad de llamadas								Atendidas		Porcentaje de Atendidas					
	Operador	Operador	Operador	Operador	Operador	Operador	Operador	Operador	Atendidas	Atendidas	Operador	Operador	Operador	Operador	Operador	Operador
4	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
5	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
8	8	8	8	8	8	0	0	0	0	0	0	100	100	100	100	0
9	46	46	45	45	45	0	0	0	0	0	0	100	97,83	97,83	97,83	0
10	43	43	42	42	43	0	0	0	0	0	0	100	97,67	97,67	100	0
11	40	40	39	39	40	0	0	0	0	0	0	100	97,50	97,50	100	0
12	35	35	34	35	35	0	0	0	0	0	0	100	97,14	100	100	0
13	20	20	19	19	19	0	0	0	0	0	0	100	95	95	95	0
14	19	19	19	19	19	0	0	1	0	0	0	100	100	100	100	0
15	22	22	22	22	22	0	0	1	0	0	0	100	100	100	100	0
16	35	34	28	29	31	0	0	0	0	0	0	97,14	80	82,86	88,57	0
17	32	31	25	25	26	0	0	0	0	0	0	96,88	78,13	78,13	81,25	0
18	15	15	13	13	14	0	0	0	0	0	0	100	86,67	86,67	93,33	0
19	17	17	13	13	13	0	0	0	0	0	0	100	76,47	76,47	76,47	0
20	12	12	12	12	12	0	0	0	0	0	0	100	100	100	100	0
21	5	5	5	5	5	0	0	0	0	0	0	100	100	100	100	0
22	11	11	10	10	10	0	0	0	0	0	0	100	90,91	90,91	90,91	0
23	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	366	359	334	336	332	0	0	2	6	0	0	97,81	91,26	91,80	91,80	0