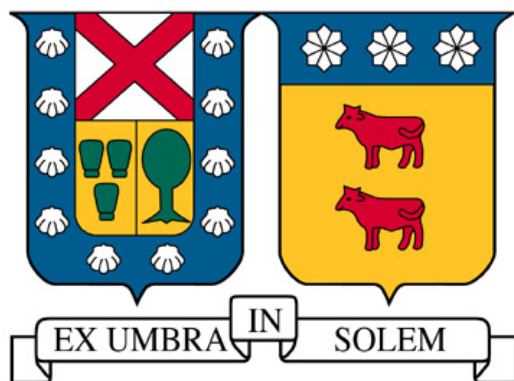


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

SANTIAGO – CHILE



ANÁLISIS DE PROYECCIONES Y LIMITACIONES DE LA INDUSTRIA
BANCARIA CHILENA EN LOS CANALES DE COMUNICACIÓN DE LA BANCA
PERSONAS

PAOLA ANDREA TORRES FERNÁNDEZ

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

PROFESOR GUÍA: ALEJANDRO PALMA T.

PROFESOR CO-REFERENTE: JORGE CEA V.

FECHA: 20 DE JUNIO DEL 2017

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad existen 24 bancos operando en Chile, de los cuales 19 son bancos establecidos en el país, 4 son sucursales de bancos extranjeros y 1 es un banco estatal. Además, 5 bancos operan bajo diferentes marcas.

En Chile, los canales de atención con los que cuentan las instituciones bancarias son la banca en línea, banca telefónica, mail, cajeros automáticos, redes sociales como Facebook y Twitter, y sucursales. Además de estos canales de atención, también existen otros medios observados en bancos extranjeros como lo son las video llamadas en lengua de signos y a través de mensajes por WhatsApp.

En relación a sus canales de servicio de atención al cliente, se busca identificar diferentes grupos competitivos de instituciones bancarias, encontrándose dos grupos:

- Bancos Sociables: cuentan con una gran cantidad de canales de atención, en donde resalta la gran variedad ofrecida de estos que son por medio de internet, como los son las redes sociales y aplicaciones móviles. En este grupo se hace notar el gran interés por la innovación en cuanto a los servicios de atención al cliente.
- Bancos Clásicos: cuentan con los canales de atención clásicos, la mayoría cuenta con sucursal virtual y aplicaciones móviles, pero no cuentan con redes sociales.

Como resultado de la encuesta realizada, se puede observar que no influye ni la edad ni el nivel socioeconómico en las decisiones de que canal de comunicación utilizar. En general, se siguen utilizando con mayor frecuencia los canales clásicos por sobre los

nuevos, como las redes sociales. En este caso, los canales clásicos se ven mayormente utilizados para tramites bancarios mientras que los canales mas tecnológicos, como las redes sociales y el mail, son utilizados en su mayoría para consultas y reclamos, a pesar de estar asociados a medios que tienen un mayor tiempo de respuesta.

Además, los clientes cuentan generalmente con productos en más de un banco, por lo que se hace más importante aún otorgar y mantener un muy buen servicio de atención al cliente, ya que existe una mayor facilidad de cambiar de banco y desprestigiar al antiguo a través del boca a boca, que en el casos de las redes sociales puede alcanzar a una gran cantidad de personas.

ABSTRACT (ENGLISH VERSION)

There are 24 banks operating in Chile, of which 19 are established banks in the country, 4 are branches of foreign banks and 1 is a state bank. In addition, 5 banks operate under different brands.

In Chile, the channels of attention available to banking institutions are online banking, telephone banking, mail, ATMs, social networks such as Facebook and Twitter, and branch offices. In addition to these channels of attention, there are also other means observed in foreign banks such as video calls in sign language and through messages by WhatsApp.

In relation to customer service channels, it is sought to identify different competitive groups of banking institutions, with two groups:

- Sociable Banks: they have a large number of channels of attention, which highlights the great variety offered through the internet, such as social networks and mobile applications. In this group it is noted the great interest for innovation in customer service.

- Classic Banks: they have the classic channels, most have a virtual branch office and mobile applications, but they do not have social networks.

As a result of the survey, it can be observed that neither the age nor the socioeconomic level influence the decisions of which channel of communication to use. In general, classic channels over new ones, such as social networks, continue to be used

more frequently. In this case, classic channels are mostly used for banking purposes, while the most technological channels, such as social networks and mail, are mostly used for queries and complaints, despite being associated with media that have a greater response time.

In addition, customers generally have products in more than one bank, so it is even more important to provide and maintain a very good customer service, since there is a greater facility to change banks and discredit the old one through word of mouth, which in the cases of social networks can reach a large number of people.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen ejecutivo	3
Abstract (English version)	5
Índice de contenidos.....	7
1. Introducción	10
2. Objetivos	12
2.1. Objetivo general.....	12
2.2. Objetivos específicos	12
3. Antecedentes	13
3.1. Evolución de las instituciones financieras en Chile	13
3.2. Banca privada	22
3.3. Participación de mercado.....	23
3.4. Servicios y productos bancarios.....	26
3.5. Canales de servicio de atención al cliente.....	28
3.6. Tendencias en la convergencia tecnológica	33
3.7. Caso internacional.....	40
4. Grupos competitivos	41
4.1. Bancos sociables	41
4.2. Bancos clásicos	42

5. Marco teórico	42
5.1. Análisis de correspondencia.....	42
5.2. Net promoter score (NPS).....	45
6. Encuesta	46
6.1. Muestra	46
6.2. Formulario	47
6.3. Análisis de los resultados	52
6.3.1. Datos generales.....	52
6.3.2. Productos	53
6.3.3. Bancos	54
6.3.4. Medios	55
7. Conclusiones y recomendaciones.....	63
8. Referencias.....	66
9. Anexos.....	69
9.1. Instituciones bancarias operando en Chile	69
9.2. Marcas bajo las que operan algunos bancos	70
9.3. Colocaciones totales por tipo de crédito, por institución bancaria	71
9.4. Cantidad de cajeros automáticos por región.....	72

9.5. Fichas de Bancos	73
9.6. CRM.....	88

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad existen 24 bancos operando en Chile, de los cuales 19 son bancos establecidos en el país, 4 son sucursales de bancos extranjeros y 1 es un banco estatal (SBIF, 2015). Además, 5 bancos operan bajo diferentes marcas.

Históricamente los bancos han competido con servicios convencionales, pero en la actualidad, en una búsqueda por adaptarse a los cambios, la competencia se ha trasladado a la Web, ofreciendo a sus clientes servicios a través de la banca online con una amplia visión de futuro (Davidson, 2000). A medida que la competencia cada vez es mayor y los productos ofertados en el mercado bancario se equiparan cada vez más en calidad y en precio, los consumidores se vuelven cada vez más exigentes volviéndose fundamental brindar un buen servicio al cliente.

Los clientes además de buscar calidad y buenos precios, también buscan un buen servicio al cliente. El servicio al cliente es el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo.

Con clientes más exigentes el servicio al cliente toma una importancia mayor, ya que una atención satisfactoria puede ser el factor clave para que el consumidor regrese y adquiera más productos, y que muy probablemente recomiende el banco con otros consumidores. De la misma forma, si el cliente recibe una mala atención, no solo es

probable que cambie su institución bancaria, sino que también contará experiencias negativas sobre el banco pudiendo influir en la toma de decisión de otros consumidores.

En Chile, los canales de atención con los que cuentan las instituciones bancarias son la banca en línea, banca telefónica, mail, cajeros automáticos, redes sociales como Facebook y Twitter, y sucursales. Además de estos canales de atención, también existen otros medios observados en bancos extranjeros como lo son las video llamadas en lengua de signos y a través de mensajes por WhatsApp.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar proyecciones y limitaciones de la industria bancaria chilena en los canales de servicio de atención al cliente en la banca personas.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar sobre la industria bancaria en Chile en relación a sus canales de servicio de atención al cliente.
- Identificar diferentes grupos competitivos de instituciones bancarias, en relación a sus canales de servicio de atención al cliente.
- Realizar un análisis de la percepción de clientes bancarios Chilenos, en relación a los canales de servicio de atención al cliente ofrecidos por las instituciones bancarias en Chile.

3. ANTECEDENTES

3.1. EVOLUCIÓN DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS EN CHILE

El primer banco que se creó en Chile fue el Banco de Arcos y Cía. en 1848 y tuvo muy corta duración. Hay constancia de que existieron otros bancos en Chile desde fines del periodo de Bulnes (1840-1850), sin que haya habido una ley que los normara. Incluso por los nombres que estos bancos tenían (ej. Banco de A. Edwards y Cía.) se puede deducir que no se constituían como sociedades anónimas, sino como sociedades colectivas (SBIF, 2015).

Las primeras leyes bancarias fueron dictadas entre 1855 y 1860 bajo la influencia de un francés llamado Gustavo Courcelle Seneuil que llegó a Chile y transmitió sus conocimientos sobre contabilidad, operaciones financieras y economía, muy influido por las ideas capitalistas y de liberalismo económico de la Francia del Rey Luis Felipe de Orléans y de su ministro Thiers, el mismo que en un célebre discurso en que propició las ideas liberales existentes en Inglaterra, dijo a los franceses: “Y ahora enriquezcanse”.

La influencia de este personaje hizo surgir varias leyes bancarias a partir de 1855, culminando con la Ley de Bancos de Emisión de 1860, que fue la primera ley que estableció normativas sobre la operación de los bancos. Esta ley establecía algo que se ha mantenido en el tiempo, que es el horario de atención bancario (lunes a viernes entre 9 y 14 horas).

En estos años, podemos mencionar la creación de los siguientes bancos: Banco de Concepción (16 de octubre de 1871), el Banco Bñif (1° de diciembre de 1883), el Banco de A. Edwards (18 de abril de 1892), el Banco de Chile (1° de enero de 1894), el Banco Osorno y La Unión (29 de agosto de 1908).

Según parece, esta ley no resistió la crisis económica del año 1878, que precedió la Guerra del Pacífico, pues en esa fecha el Fisco tuvo que hacerse cargo del pago de los billetes de banco. Así y todo siguió en vigencia hasta 1925. En la década en que se dictó la ley y en los primeros años de la siguiente, hubo diversos cierres de bancos por estados de insolvencia, como el Banco Popular que quebró afectando fuertemente la confianza pública y el Banco de Santiago, que debió integrarse con el Banco Español de Chile. Este último no tuvo mejor suerte a corto plazo.

Durante el gobierno de Arturo Alessandri Palma (1920-1925), se hicieron diversos estudios en el país sobre la necesidad de una auténtica fiscalización bancaria y la creación de un Banco Central, coincidiendo con las medidas acordadas en la Conferencia Internacional Financiera celebrada en 1920, en Bruselas.

Para ese efecto, vino al país una misión privada norteamericana, presidida por el economista Sr. Edwin Kemmerer, la que propiciaba, en síntesis, tres medidas: primero, la creación de un banco Central que fuera el único emisor de moneda; segundo, el establecimiento de una oficina gubernativa que tuviera la fiscalización efectiva del sistema bancario, inclusive del banco Central; y la tercera, una ley monetaria que

consagrara definitivamente el sistema del patrón oro. Estas medidas fueron recomendadas, y adoptadas, en Panamá, Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia y Chile (Morand, 2000).

En Chile estas medidas se implementaron con la modificación a la Ley de Bancos de Emisión de 1860, con el Decreto Ley N°573 del 29 de septiembre de 1925, con el cual se crea el Banco Central. Éste queda definido como una institución cuyas operaciones principales serán las de emisión y redescuento. Su capital se divide en acciones como en las sociedades anónimas, aún cuando no se le califica de tal, y se divide en cuatro clases: las A para el fisco; la B para los bancos nacionales; la C para los bancos extranjeros; y la D para el público en general.

Con el Decreto Ley N°782 del 21 de diciembre de 1925, se implementa la segunda medida, cual es la creación de la Superintendencia de Bancos. Ésta se establece en el Ministerio de Hacienda, y se le encomienda la aplicación de las leyes relativas a los bancos comerciales, a las cajas de ahorro, a los bancos hipotecarios y al Banco Central de Chile.

La tercera ley que recomendó la Misión Kemmerer fue la ley monetaria, que consagraba el patrón oro, con el Decreto Ley N°606 de 1925, y su duración efectiva fue hasta 1931, fecha en que, por efecto de la crisis de 1929, se estableció la inconvertibilidad del peso y en la práctica se adoptó el papel moneda, lo que sólo se oficializó en la ley orgánica del Banco Central de Chile de 1975.

Con estas medidas se consolida el sistema bancario, sin dejar de mencionar que a causa de la crisis de 1929, el único problema bancario que hubo que lamentar fue con el Banco Nacional, el que concentraba buena parte de sus créditos en la agricultura. Y a partir de la década del 30 ve nacer nuevas instituciones bancarias, entre ellas el Banco de Crédito e Inversiones (7 de mayo de 1937), en la década de los 40 los Bancos Sudamericano (16 de octubre de 1944), el Banco Israelita, hoy Internacional (17 de julio de 1944).

Ya que a la Superintendencia se le encomendó una mayor fiscalización a diversas instituciones semifiscales, las Cajas de Crédito Agrario y de Crédito Hipotecario, el Instituto de Crédito Industrial y la Caja Nacional de Ahorro pasaron a formar el Banco del Estado de Chile, el 1° de septiembre de 1953.

Con la modificación de la nueva Ley Orgánica fijada por el Decreto con fuerza de Ley N°126 de 1953, se le dan mayores atribuciones al Banco Central, quien se transforma en el gran conductor y dispensador del crédito, y quien le da la dirección económica a Chile, donde tanto el Estado como los privados, pasan a ser súbditos de éste.

A pesar de que, dentro del control cuantitativo del crédito, el Banco Central en esa época era enemigo declarado de la creación de nuevos bancos, esa no fue la política imperante de la década de los cincuenta. Ocurrió que el Presidente Ibáñez tenía una

fuerte tendencia a promover nuevos bancos, especialmente regionales. Fuera de tres bancos santiaguinos, el Nacional del Trabajo, el O'Higgins y el del Pacífico, esa década vio aparecer los bancos de Valdivia, de Linares, del Bío Bío (de corta duración), los que se unieron a otros ya existentes como el Sur de Chile (de Temuco), el de Concepción, de Talca, Llanquihue, etc. Estos bancos regionales, en una economía moderna y en crecimiento tenían dificultades para sobrevivir y mucho más para desarrollarse, especialmente los de provincias agrícolas que estaban sujetos a una estacionalidad de los depósitos por una parte y de las colocaciones por otra. Sin embargo, las mismas distorsiones que producían los encajes aumentados fueron las que los mantuvieron con vida hasta la década del setenta. En efecto, para favorecerlos, el Banco Central los eximió de sobreencaje, lo que motivó una simbiosis entre un banco capitalino y uno regional. Ello motivó que, por ejemplo, los accionistas del Banco de Crédito e Inversiones que habían adquirido la mayoría del Banco Llanquihue que les permitía fusionar ambos bancos, desistieran de hacerlo hasta avanzada la década del setenta.

Al asumir como Presidente Jorge Alessandri se empezó a negociar una ley de facultades extraordinarias. Dicha ley, entre muchas facultades, confirió la de modificar la Ley General de Bancos, como también las del Banco Central y del Banco del Estado. Si bien podría haberse esperado de las convicciones políticas del Presidente y de quienes lo acompañaban una mayor flexibilidad en esas leyes, la verdad es que las modificaciones consistieron más en un ordenamiento que en una puesta al día.

Desde la década de los '70 la banca Chilena ha experimentado numerosos cambios, donde se observaba una oferta de productos limitada, escasa competencia, altos márgenes y una profesionalización casi inexistente. Prácticamente no se utilizaba tecnología, la que limitaba a aplicaciones computacionales de alcance básico. En 1973 se comienza a liberar el sistema que hasta entonces se encontraba reprimido, y desde 1975 se comienzan a privatizar una gran cantidad de bancos que se habían estatizado con anterioridad (Frias, 1990).

Dentro de los acontecimientos importantes de la época, se pueden considerar los siguientes:

- Liberalización de las colocaciones de crédito
- Reducción del encaje a los depósitos en moneda nacional
- Acceso al crédito externo
- Liberación de las tasas de interés

Durante la década de los '80, luego de la crisis financiera de 1982-1984, se incrementó la competencia, pero manteniendo altos márgenes. Comienzan a adquirir una mayor presencia los profesionales de la tecnología, aumenta la potencia computacional y se pone énfasis en el procesamiento en batch centralizado y en el manejo transaccional de carteras masivas, apareciendo también los primeros cajeros automáticos (Vergara, 1996).

En 1986 se desarrolla la reforma de la ley de bancos y fueron intervenidos 14 bancos y 8 sociedades financieras, liquidándose 8 de estos bancos y todas las sociedades. Además ocurrieron fusiones y términos de giro, disminuyendo el número de instituciones, desde 63 existentes en 1981 a 40 a fines de los 80.

La larga lista de fusiones y adquisiciones de bancos que se puede observar, hizo surgir, por una parte, a gigantes bancarios que concentran importantes porciones de participación de mercado y por otro lado, a bancos de nicho con altos niveles de especialización en determinados segmentos o líneas de negocios. También se observó una caída de los precios de los productos financieros, tanto en términos de tasas de interés como de comisiones, producto de la reactivación de las economías al abaratar las líneas de financiamiento y de los efectos producidos por la competencia vía precios y cambios normativos. Todo esto resultó en que las entidades financieras deban generar mayores eficiencias operacionales por la vía de la automatización de procesos y una gestión más eficiente del negocio. Las entidades normativas impusieron regulaciones relativas a la información y a las formalidades en los procesos financieros, que obligaron a la banca a estar cada vez más informatizada y automatizada, a la hora de rendir cuentas de su gestión. También, dependiendo de las regulaciones de cada país, obligan a los bancos a reaccionar con agilidad ante los cambios normativos, dado que su no cumplimiento puede generarles importantes sanciones económicas. En la década de los '90 se identifican importantes cambios:

- Alto crecimiento e incrementos en eficiencia
- Consolidación y concentración del Mercado

- Integración internacional y aumento de la participación extranjera en la propiedad

Durante los últimos años el sistema se ha visto enfrentado a tasas de crecimiento de la economía más bajas, inflación interna en un rango del 2% al 4% y tasas de interés históricamente bajas, lo que ha generado consecuencias en el sistema bancario:

- Las colocaciones interrumpieron una tendencia de alto crecimiento observada durante 10 ó 12 años
- Se constituyeron provisiones y se efectuaron castigos como no había ocurrido en los últimos 15 años

Lo anterior genera una necesidad de aumentar los niveles de eficiencia interna. Esto hace prever un nuevo escenario para el sistema bancario, caracterizado por:

- Riesgos de cartera estabilizados
- Sistema abierto que permita el ingreso de nuevas instituciones
- Surgimiento de nuevas fuentes de financiamiento para las empresas (cooperativas de ahorro y crédito, casas comerciales y cajas de compensación)
- Flexibilización de la regulación

En el negocio financiero ya no participan solamente los bancos o instituciones financieras puramente tales. El constante ingreso de nuevos actores a este negocio, principalmente por el lado del financiamiento a operaciones de consumo por parte de

empresas del sector de retail (principalmente tiendas por departamentos), ha impuesto condiciones de mayores exigencias para los bancos (Escobar, 1998).

Por ejemplo, los bancos habían desechado de su mercado objetivo a los segmentos de bajos ingresos, los que encontraban apoyo en las empresas de retail, donde obtenían una buena alternativa de solución a las necesidades relacionadas con el financiamiento o medios de pago. El aumento en los niveles de ingresos de estas personas, producto del largo período de bonanza económica experimentada en los años '90, produjo una importante atomización de la demanda, permitiendo a las empresas de retail ya posicionadas en dichos segmentos, diversificar su oferta financiera. La industria se concentra en la oferta de servicios de valor agregado y en la administración del conocimiento de los clientes, lo que va acompañado de herramientas de desarrollo, equipos de gran rendimiento y de la utilización de bases de datos para el tratamiento de perfiles de clientes y segmentación de cartera. El impacto de las nuevas tecnologías se expresa en nuevos desarrollos, destacando la Banca por Internet, canales telefónicos y red de cajeros automáticos, que han logrado una disminución del número de sucursales por cuenta corriente del sistema, desde 14,9 sucursales por cada 10.000 cuentas corrientes en 1990 a 9,4 en el 2003; a la vez que cambia la composición de los pagos, desde un 73% para el medio tradicional (cheque) y un 27% para medios no tradicionales (cajeros automáticos, tarjetas de crédito y débito y canales automatizados) a un 48% y 52% respectivamente (ebanking, 2008).

Con estos nuevos desafíos (principalmente aumentar la eficiencia de la operación, manejar los riesgos al detalle y modernizar el sistema de pagos), aparece una excelente oportunidad para la utilización de los medios no presenciales, que presentan importantes ahorros con respecto a los costos de atención en sucursales y permiten una mayor personalización de los productos y servicios.

3.2. BANCA PRIVADA

Se denominan como banca privada a todas las instituciones financieras intermediarias entre los agentes económicos (personas, empresas y Estado) con capacidad de ahorro y los agentes que requieren inversión. La banca privada coloca recursos analizando las circunstancias personales del cliente, su situación vital, su patrimonio, sus preferencias, su perfil de riesgo y sus necesidades económicas (Competitors, 2011).

La actividad de banca privada es desarrollada por diferentes tipos de entidades, las cuales se han agrupado en las categorías siguientes (Competitors, 2009):

- Entidades de banca universal, que operan en el mercado a través de divisiones especializadas.
- Entidades de banca especializada.
- Otras entidades no bancarias, en las que se integran sociedades gestoras de carteras y sociedades y agencias de valores.

Existen ciertas ventajas al pertenecer a la banca privada, estas son (Swap, 2009):

- Gestión personalizada.
- Oferta de productos que se ajustan a las preferencias y necesidades concretas del inversor.
- Asistencia al cliente de forma permanente.
- Atención constante sobre la evolución de las inversiones realizadas.

Así como existen ventajas, también existen algunas desventajas (Swap, 2009):

- El cliente debe abonar una comisión por servicio.
- Riesgo de recibir asesoramiento interesado en beneficio de la entidad.

En Chile existen 24 bancos operando, de los cuales 19 son bancos establecidos en el país, 4 son sucursales de bancos extranjeros y 1 es un banco estatal.

3.3. PARTICIPACIÓN DE MERCADO

La participación de mercado de cada uno de los bancos en Chile se presenta a continuación calculada como una proporción de las colocaciones totales al 30 de septiembre del 2015:

Tabla 1 “Participación de mercado de instituciones bancarias en Chile”

Institución	Colocaciones totales (mm)	Participación de mercado (%)
Total	134.613.808	100%
Banco Santander - Chile	27.124.518	20,15%

Banco de Chile	26.566.777	19,74%
Banco del Estado de Chile	17.924.459	13,32%
Banco de Crédito e Inversiones	16.506.237	12,26%
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile (BBVA)	9.325.104	6,93%
Corpbanca	9.282.388	6,90%
Scotiabank Chile	7.212.858	5,36%
Banco Itaú (Chile)	6.837.304	5,08%
Banco Bice	4.311.125	3,20%
Banco Security	4.206.813	3,13%
Banco Consorcio	1.495.836	1,11%
Banco Falabella	1.279.915	0,95%
Rabobank Chile	950.690	0,71%
Banco Internacional	837.509	0,62%
HSBC Bank (Chile)	290.077	0,22%
Banco Ripley	238.045	0,18%
The Bank of Tokyo - Mitsubishi Ufj. Ltd.	55.003	0,04%
Banco do Brasil S.A.	53.195	0,04%
Banco BTG Pactual Chile	53.067	0,04%
Banco Penta	36.309	0,03%
Banco de la Nación Argentina	15.959	0,01%
Banco Paris	10.620	0,01%
Deutsche Bank (Chile)	0	0,00%
JP Morgan Chase Bank, N.A.	0	0,00%

Fuente: SBIF, Información financiera.

De acuerdo a los resultados anteriores, es posible segmentar a los diferentes bancos en términos de tamaño según las colocaciones realizadas:

- Bancos Pequeños: Participación de mercado menor o igual a un 1%.
- Bancos Medianos: Participación de mercado mayor a un 1% y menor o igual a un 10%.
- Grandes Bancos: Participación de mercado mayor a un 10%.

Además, las colocaciones de la banca en Chile están compuestas en un 55% por colocaciones comerciales, 11% por las de consumo, 26% por las de vivienda y 8% por créditos de comercio exterior. En Anexos se puede observar el desglose de las colocaciones por tipo y por institución bancaria, en donde se mantiene la participación de mercado de la bancos dentro de cada tipo de colocación.

Tabla 2 “Distribución de colocaciones totales por tipo de crédito de la industria bancaria en Chile”. Saldo en millones de pesos al 30 de septiembre del 2015.

	Total (\$)	%
Colocaciones comerciales	74.374.981	55%
Colocaciones de consumo	15.318.951	11%
Colocaciones de vivienda	34.969.095	26%
Colocaciones de comercio exterior	9.950.781	7%
<i>Total</i>	<i>134.613.808</i>	<i>100%</i>

Fuente: SBIF, Información financiera.

Colocaciones comerciales: Constituyen el monto de dinero que otorgan los bancos a empresas de diverso tamaño para satisfacer las necesidades de capital de trabajo, adquisición de bienes, pago de servicios orientados a la operación de la empresa o para refinanciar pasivos con otras instituciones y proveedores de corto plazo. En esta categoría se consideran los préstamos a través de líneas de crédito, tarjetas de crédito, leasing y factoring.

Colocaciones de consumo: Corresponden al monto de dinero que otorgan los bancos a las personas para la adquisición de bienes o pagos de servicios los cuales normalmente son pactados para ser pagados en cuotas. En esta categoría se consideran los créditos de consumo, sobregiros en cuenta corriente de las personas, el uso de las tarjetas de crédito y las colocaciones de leasing.

Colocaciones de vivienda: Son préstamos que entregan los bancos para la adquisición de una propiedad ya construida, un terreno o también para la construcción de viviendas. En esta categoría se consideran las operaciones con letras de crédito y los préstamos con mutuos hipotecarios.

Colocaciones de comercio exterior: Son préstamos otorgados por los bancos los cuales están orientados a financiar importaciones o exportaciones de empresas. Bajo esta categoría se clasifican las operaciones por cartas de crédito, letras de cambio o pagarés provenientes del pago de operaciones de comercio exterior.

3.4. SERVICIOS Y PRODUCTOS BANCARIOS

Los principales servicios y productos que ofrecen la mayoría de las instituciones bancarias en Chile, a personas naturales, incluyen:

- *Cuentas corrientes:* Es un contrato de confianza en virtud del cual el Banco se obliga a cumplir las órdenes de pago del cliente hasta la concurrencia de las cantidades de dinero que hubiere depositado en ella o del crédito que se haya estipulado. Permite que los clientes administren sus ingresos y gastos corrientes en forma continua y segura. Este servicio incluye sistemas de pagos físicos, cheques, y electrónicos como tarjeta de débito. En Chile, la cuenta corriente se utiliza en forma complementaria con la tarjeta de crédito y la línea de crédito.
- *Cuenta vista:* Es una cuenta en la cual el titular puede efectuar depósitos y giros directamente en las sucursales del Banco a través de ventanilla, o bien, utilizando medios electrónicos como tarjetas de débito, y así utilizar los cajeros automáticos

para realizar sus operaciones. La mayoría de ellas permiten realizar transferencias electrónicas. Se trata de un sistema de administración de dinero que no está asociado a algún tipo de crédito.

- *Tarjeta de débito:* Consiste en una tarjeta de plástico con una cinta magnética en la que se almacena información del propietario, que permite hacer giros en cajeros automáticos y compras en el comercio afiliado, con cargo a los fondos que haya depositado su titular en el Banco, ya sea en una cuenta vista, cuenta de ahorro o cuenta corriente.
- *Tarjeta de crédito:* Consiste en una tarjeta de plástico con una cinta magnética en la que se almacena información del propietario, que disponiendo de un crédito del emisor, le permite al cliente adquirir bienes o servicios en establecimientos afiliados al correspondiente sistema. Su uso está sujeto a distintas tarifas, sea por concepto de comisiones cuando se usa como medio de pago, o de intereses en el caso que dé lugar a una operación de crédito. Las tarjetas de crédito son intransferibles y deben emitirse a nombre de su titular.
- *Crédito hipotecario:* Es un crédito de largo plazo, que se utiliza para la compra de un bien raíz sobre el cual se establece la cláusula de hipoteca a favor del prestatario.
- *Crédito de consumo:* Es un préstamo de dinero que el Banco otorga a su cliente, con el compromiso de que en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual (cuotas) y con un interés adicional que compensa a la institución bancaria por este servicio. Es un préstamo de corto plazo que tiene fines generales y no exige garantía.

- *Ahorro*: Son cuentas que permite ahorrar de forma periódica, la cual se puede mantener con bajos montos de dinero. Además, entregan una tasa de interés determinada. En general, estas son cuentas de ahorro y depósitos a plazo.
- *Seguros*: Son contratos mediante los cuales, a cambio de cobrar una prima (precio del seguro), la entidad aseguradora se compromete, en caso de que se produzca un siniestro cubierto por dicho contrato, a indemnizar el daño producido o a satisfacer un capital, renta u otra prestación convenida. Existen seguros para atender necesidades y situaciones muy variadas.
- *Inversiones*: Los productos de inversión suelen utilizarse para cumplir objetivos financieros a medio y largo plazo. En este tipo de producto existe riesgo, por lo que puede no conseguir la rentabilidad esperada e incluso perder el capital invertido.

3.5. CANALES DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Los canales de servicio de atención al cliente con los que cuentan la mayoría de las instituciones bancarias en Chile son:

- *Banca en línea*: Sitio privado del banco en donde se pueden realizar transferencias, pago de cuentas, revisión de estados de cuenta, etc.

Tabla 3 “Número de clientes (personas y empresas) que accedieron al sitio privado del banco mediante claves de seguridad o autenticación”. Se considera en la medición la cantidad de visitantes únicos durante Septiembre 2015.

Banco	Cantidad	%
<i>Total</i>	<i>6.673.700</i>	<i>100%</i>
Banco del Estado de Chile	2.577.058	39%
Banco Santander-Chile	1.648.793	25%
Banco de Crédito e Inversiones	805.706	12%
Banco de Chile	752.820	11%
Banco Falabella	281.837	4%
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. Chile	217.798	3%
Scotiabank Chile	130.575	2%
Banco Itaú Chile	108.989	2%
Corpbanca	59.688	1%
Banco Bice	51.163	1%
Banco Ripley	21.908	0%
Banco Consorcio	7.227	0%
Banco Security	5.293	0%
Banco Internacional	4.056	0%
Banco Penta	418	0%
Rabobank Chile	364	0%
The Bank Of Tokyo-Mitsubishi Ufj. Ltd	5	0%
Banco Do Brasil S.A.	1	0%
Banco Paris	1	0%

Fuente: SBIF, Información financiera.

- *Banca telefónica:* Permite realizar operaciones bancarias solo con una llamada telefónica. El 100% de los bancos cuentan con este canal de atención. Se trata del canal más directo e inmediato. Para los clientes, poder hablar con la persona que se encargará de resolver su incidencia genera confianza. También juega a favor de este canal la comodidad, ya que es más fácil explicarse hablando que por escrito. Contestadores automáticos con muchos menús, números de teléfono de pago o personal poco preparado son algunos de los inconvenientes que pueden generar insatisfacción en el usuario.

- *Cajeros automáticos:* De todos los bancos presentes en Chile solo 12 cuentan con cajeros automáticos, en donde el Banco del Estado y el Banco Santander concentran el 50% de ellos. Además, el 46% está ubicado en la Región Metropolitana. En ellos se puede obtener dinero en efectivo, transferir fondos entre cuentas o consultar saldos, entre otros.

Tabla 4 “Cantidad de cajeros automáticos por institución”, a Septiembre del 2015.

Institución	Cajeros automáticos
Banco Bice	29
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. Chile	484
Banco de Chile	1.439
Banco de Crédito e Inversiones	1.050
Banco del Estado de Chile	2.434
Banco Falabella	373
Banco Internacional	2
Banco Itaú Chile	70
Banco Santander-Chile	1.563
Banco Security	15
Corpbanca	417
Scotiabank Chile	134
Total	8.010

Fuente: SBIF, Información financiera.

- *Redes sociales:* Las principales redes sociales utilizadas por las instituciones bancarias son Twitter y Facebook.

Twitter generalmente es utilizado para difundir información de productos y promociones, además de responder a consultas y solicitudes de los clientes. Algunos bancos utilizan cuentas diferentes para cumplir estas funciones.

Al igual que Twitter, Facebook es utilizado mayormente para difundir información, realizar concursos e interactuar con los clientes. Algunos

bancos cuentan con sucursales virtuales dentro de Facebook en donde ejecutivos resuelven consultas inmediatamente.

Tabla 5 “Cantidad de seguidores por red social por institución”

Institución	Twitter	Facebook
Banco Bice	15	429
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile (BBVA)	23451	232986
Banco Consorcio	0	377
Banco de Chile	133096	207108
Banco de Crédito e Inversiones	85455	121712
Banco del Estado de Chile	71430	86784
Banco Falabella	11546	271484
Banco Internacional	0	0
Banco Itaú (Chile)	2761	19684
Banco Paris	0	0
Banco Ripley	0	0
Banco Santander - Chile	36188	153411
Banco Security	5431	0
Corpbanca	4257	5856
Scotiabank Chile	3211	83341
<i>Total</i>	380012	1183172

Fuente: Elaboración propia.

- *Sucursales:* El 70% de las sucursales bancarias son pertenecientes al Banco Santander, Banco de Chile, Banco del Estado y BCI. Además, el 49% del total está ubicada en la Región Metropolitana.

Tabla 6 “Cantidad de sucursales por institución”, a Septiembre del 2015 en la Región Metropolitana.

Institución	Sucursales
Banco Bice	27
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile (BBVA)	137
Banco BTG Pactual Chile	1
Banco Consorcio	4
Banco de Chile	419
Banco de Crédito e Inversiones	301
Banco de la Nación Argentina	1

Banco del Estado de Chile	366
Banco do Brasil S.A.	1
Banco Falabella	99
Banco Internacional	12
Banco Itaú (Chile)	97
Banco Paris	2
Banco Penta	1
Banco Ripley	47
Banco Santander - Chile	466
Banco Security	29
Corpbanca	110
Deutsche Bank (Chile)	1
HSBC Bank (Chile)	1
JP Morgan Chase Bank, N.A.	1
Rabobank Chile	1
Scotiabank Chile	96
The Bank of Tokyo - Mitsubishi Ufj. Ltd.	1
Total	2221

Fuente: SBIF, Información financiera.

- *Mail*: Resulta muy útil como canal de información y de atención al cliente permitiendo el intercambio de archivos entre los bancos y clientes. Permite el intercambio rápido y cómodo de archivos y documentación. Facilita la consulta y archivo de datos. Por otro lado, la respuesta no es inmediata y no hay forma posible para el cliente de saber si su petición ha sido procesada.

3.6. TENDENCIAS EN LA CONVERGENCIA TECNOLÓGICA

La irrupción de internet en nuestras vidas ha cambiado la forma en la que el mundo entero se comunica. Más de 3.000 millones de personas en el mundo serán usuarios de internet a finales del 2014.

Internet y las redes sociales han dado un mayor poder al cliente que exige establecer una comunicación bidireccional con la empresa: el cliente quiere participar en las decisiones de negocio.

Las empresas que quieran darse a conocer deben tener en cuenta las nuevas redes de comunicación que ofrecen una capacidad de segmentación imposible en los medios tradicionales.

La gran diferencia de la segmentación online frente a la offline se basa en dos factores:

- Predicción mucho más precisa de comportamientos.
- Estimación de la demanda casi en tiempo real.

Una muestra clara de ello lo constituyen Facebook con Facebook Ads y Google con Google Ads.

A través de Facebook cualquier usuario/empresa puede hacer una segmentación mediante un proceso sencillo, asegurándose que sus anuncios leguen a aquellos clientes

que cumplen unas características específicas, algo impensable con los medios masivos.

Algunas de las variables de segmentación que se pueden manejar Facebook son:

- Segmentación geográfica (país/región/ciudad)
- Sexo y edad
- Idioma
- Gustos e intereses (turismo, tecnología, innovación, blogs, internet, etc.)

Según el trabajo de investigación “Social Media around the world 2010” (2010):

- El 90% de los internautas conoce alguna red social.
- El 72% de los usuarios forman parte de por lo menos una red social.
- Entre los usuarios de redes sociales, en promedio cada persona forma parte de dos redes sociales, siendo Facebook la más conocida.
- Existen en la actualidad más de 140 millones de blogs en internet. Redes sociales como Facebook tiene 500 millones de usuarios y MySpace 250 millones. Los usuarios de ”social media” invierten 18,5 miles de millones de minutos diarios en navegar en los foros.
- De la población que es miembro de una red social, el 84% lo es exclusivamente de una red social “personal” frente al un 14% que son miembros de una red social personal y otra profesional.
- La frecuencia media de conexión a una red social es de dos veces al día si bien existe una tendencia a la baja en el número de conexiones. En el caso de las redes sociales profesionales la frecuencia se reduce a 9 veces al mes.

Un estudio realizado por el IEAF (2010) ha identificado 3 grandes tendencias con base tecnológica que van a impactar a la banca privada en los próximos años:

1. El surgimiento de sitios web de gestión personal de las finanzas (“Personal Finance Management sites”): Las PFM son aplicaciones o plataformas web que permiten al usuario controlar y administrar sus finanzas, agregando varias entidades en un sólo sitio. Una creciente utilización de los PFM podría llegar a significar que los sitios web de los bancos pasarían a ser un “commodity” y que existan sitios externos que se conecten a los bancos para obtener la información y la desplieguen, agreguen y analicen de manera más eficiente y más útil al usuario final que los propios bancos. Existen diferentes tipos de PFM, las cuales pueden ser agregadoras, comparadoras y planificadoras.

El éxito de este tipo de sitios radica en su capacidad para dar respuesta a una de las mayores demandas de los clientes: tener control sobre sus gastos e ingresos, mediante la utilización de un lenguaje y procedimientos sencillos, con la potencialidad de aportar una visión agregada y la capacidad de “recomendación personalizada”.

2. El auge de los “social media” hará imprescindible la presencia de cualquier entidad en las redes sociales: las redes sociales o “*social media*” son “herramientas basadas en internet o dispositivos móviles que permiten compartir y discutir acerca de información con otros seres

humanos”. Pueden ser blogs, wikis, comunidades online o redes sociales propiamente dichas. Las redes sociales representan un nuevo canal en el que prima la estrategia de participación y por lo tanto no se basa en conseguir pasar un mensaje, sino en llegar a formar parte de una comunidad. Se trata de la construcción de relaciones sólidas y duraderas con los posibles clientes.

Cualquier empresa que quiera darse a conocer o pretenda conocer realmente a sus clientes deberá realizar un plan que le permita llegar a formar parte de la “comunidad”. Las redes sociales, inicialmente en manos de los más jóvenes y dentro de un contexto de ocio, han pasado a ser un canal fundamental de conocimiento, acercamiento, comunicación y atención al cliente para las empresas. Asimismo las redes sociales elevan al máximo el poder de recomendación por parte de otros usuarios, poniendo en cuestión la labor del experto “tradicional”.

Los objetivos más habituales para el uso de las redes sociales son:

- Gestión de la relación con clientes – desarrollo de una verdadera comunidad de clientes.
- Gestión de la reputación y desarrollo de marca.
- Innovación de servicios y productos.
- Promociones y generación de leads.

3. La demanda de acceso a servicios móviles (Mobility): Se entiende por “mobility”, la posibilidad de tener acceso, en cualquier momento y en cualquier lugar, a multitud de servicios que antes estaban limitados a los computadores de mesa. La movilidad permite al usuario realizar cualquier tipo de gestión, en el momento y lugar que precise, sin incurrir en costes elevados.

Los clientes en la actualidad, y más destacadamente las generaciones futuras, demandarán el acceso a los servicios de la empresa en cualquier momento y desde cualquier lugar. La llegada del 4G y las miles de aplicaciones que se generan diariamente para los dispositivos móviles dan idea del auge de la movilidad. La banca comercial no ha permanecido ajena a esta tendencia y ya ha dado algunos pasos para llegar a ser una banca móvil, sin embargo en el terreno de la banca privada estos avances son prácticamente inexistentes.

Existen innovaciones tecnológicas que permiten que la oferta de información puesta a disposición del usuario en cualquier momento, se multiplique. Algunas de ellas son: la realidad aumentada, geolocalización, videos y televisión en el móvil, y pago desde el móvil.

Relacionando con la banca privada estas nuevas tendencias con base tecnológica, las redes sociales permiten un nuevo acercamiento a los clientes, una nueva forma de

contactar con ellos y de establecer relaciones. La web se convierte en un diálogo donde todos hablan y escuchan. La banca privada no puede no participar en estas conversaciones.

La posibilidad de obtener de primera mano la opinión de usuarios de un producto o servicio es algo muy atractivo de las redes sociales, que permiten investigar de primera mano las necesidades y demandas de los clientes con el objetivo de desarrollar nuevos productos/servicios o mejorar los existentes. Sean o no iniciativa propia de la entidad de banca privada, esta debe ser consciente de su existencia y estar presente en las mismas.

Empresas tanto dentro como fuera del mundo financiero ya están explotando esta faceta de internet para acercarse a sus clientes y pedirles directamente la participación en el diseño de los futuros productos y servicios. Internet y las redes sociales permiten realmente poner al cliente en el centro de todas las acciones del banco.

Actualmente existe un cambio de paradigma del perfil de los clientes, en donde ahora los mercados son hiper-competitivos, con productos y servicios casi indiferenciados. Los clientes son más exigentes, están mejor informados y buscan productos personalizados (PWC, 2012). Definen sus procesos de compra y consumo a partir de emociones y experiencias. Los nuevos clientes esperan más, confían en sus pares, están informados, tienen opciones y tienen voz. Los clientes buscan con sus bancos relaciones más profundas y recompensas.

Las nuevas generaciones, nacidas en el entorno de internet, demandan un nuevo modelo de relación en cualquier tipo de servicio, incluido el de banca privada.

Según un estudio de PWC (2012) existen 5 servicios por los cuales más del 50% de los clientes estarían dispuestos a pagar por ellos:

1. Notificación por redes: El 72% de los clientes bancarios quiere que su banco les notifique vía Twitter/Facebook una transacción importante.
2. \$ por fidelidad: el 66% de los clientes quiere que su banco tenga un programa de fidelidad que les permita convertir puntos por dinero.
3. Control de gastos: el 59% de los clientes quiere que su banco les de herramientas que les permitan controlar sus gastos.
4. Guarda virtual: el 53% de los clientes quiere que su banco les pueda guardar documentos importante virtualmente.
5. Ofertas de terceros: el 50% de los clientes quiere que su banco les acerque ofertas de terceros.

En Chile varios de estos puntos ya se desarrollan desde hace algún tiempo, como lo son las ofertas de terceros asociadas a alguna entidad bancaria, los programas de fidelidad y, más recientemente aún, la guarda virtual con las cuentas mensuales y el control de gastos. Sin embargo, aun falta mucho por hacer en el tema de las transacciones vía redes sociales, punto en donde los clientes bancarios muestran un alto interés.

3.7. CASO INTERNACIONAL

Un banco que se ha destacado es el CaixaBank por su liderazgo en el ámbito de la comunicación digital y la innovación debido a que ya en el año 2015, el 90% de las comunicaciones con clientes de CaixaBank Banca Privada se canalizaron a través de canales digitales.

CaixaBank Banca Privada ha sido reconocida por su uso de las redes sociales, a través de los perfiles corporativos de la entidad, además de por su herramienta “El Muro”, que con un estilo similar al muro de Facebook, permite poner en contacto a los ejecutivos y a los clientes, y compartir documentos de forma totalmente segura. La utilización de esta herramienta se ha multiplicado en pocos años, pasando de un uso del 25,2% en 2012 a un 61,90% en 2015. El año 2016, The Banker premió a CaixaBank por el Mejor Proyecto Tecnológico Global por imaginBank, el primer banco mobile only en el que las operaciones se realiza exclusivamente a través de aplicaciones para celulares y para redes sociales. Otra innovación de este banco es el servicio MailBox, en donde una de las novedades es poder acceder a los contratos de los productos y servicios que se contraten a través de Línea Abierta, además de ver avisos y operaciones pendientes de firma.

4. GRUPOS COMPETITIVOS

Se busca identificar diferentes grupos competitivos de instituciones bancarias, en relación a sus canales de servicio de atención al cliente, encontrándose dos grupos.

Existen 4 bancos que no entran dentro de esta segmentación debido a que no poseen productos para personas de nacionalidad Chilena, o porque ya no están operando en el mercado Chileno.

4.1. BANCOS SOCIABLES

En este grupo se encuentra el Banco Santander, Banco de Chile, Banco del Estado, Banco de Crédito e Inversiones (BCI), BBVA, Corpbanca, Scotiabank, ITAU y Falabella.

Estos bancos se caracterizan por ofrecer el 100% de los productos bancarios existentes dirigidos a personas naturales. También cuentan con una gran cantidad de canales de atención, en donde resalta la gran variedad ofrecida de estos que son por medio de internet. Cuentan con los canales de atención clásicos como lo son las sucursales, cajeros automáticos y la banca telefónica, pero además incluyen la banca en línea en donde se puede realizar la gran mayoría de los tramites necesarios. Resalta también la atención al cliente por medio de redes sociales y aplicaciones móviles. Todos los bancos cuentan con programas de beneficios asociados a sus productos. Banco Santander y Banco de Chile cuentan con planes de cuentas corrientes dirigidos a

estudiantes universitarios. En este grupo se hace notar el gran interés por la innovación en cuanto a los servicios de atención al cliente, como es el caso del Banco Santander con su sucursal virtual a través de Facebook.

4.2. BANCOS CLASICOS

En este grupo se encuentran el Banco BICE. Security, Consorcio, Internacional y Ripley.

Estos bancos cuentan con los canales de atención clásicos como lo son las sucursales, cajeros automáticos y la banca telefónica, pero en el caso de servicios de atención al cliente a través de internet solo algunos cuentan con sucursal virtual. En cuanto a redes sociales, no es común que estén presentes en ellas, y si lo están, no es mas que para informar y no interactuar que es la tendencia de los grandes bancos. Gran parte de estos bancos también poseen aplicaciones móviles.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIA

El Análisis de Correspondencias es una técnica estadística que se aplica al análisis de tablas de contingencia y construye un diagrama cartesiano basado en la asociación entre las variables analizadas. En dicho grafico se representan conjuntamente las distintas modalidades de la tabla de contingencia, de forma que la proximidad entre

los puntos representados está relacionada con el nivel de asociación entre dichas modalidades.

Los objetivos del análisis de correspondencias consisten en estudiar la asociación entre dos variables (filas y columnas de una tabla de contingencia) y las similitudes entre las categorías de cada variable respectivamente (filas y columnas respectivamente).

El análisis de correspondencias se basa en el análisis de los perfiles. Un perfil es un conjunto de frecuencias dividido por el total, i.e., las frecuencias relativas. En otras palabras, un perfil refleja la forma en que la categoría de una variable cambia de acuerdo con las categorías de la otra variable.

El primer resultado que se muestra es la prueba de independencia entre las filas y las columnas, basada en el estadístico chi-cuadrado. Si el valor de chi-cuadrado observado es mayor que el valor crítico, entonces el valor p estará por debajo del nivel de alfa elegido, y podremos concluir que las filas y las columnas de la tabla están significativamente asociadas.

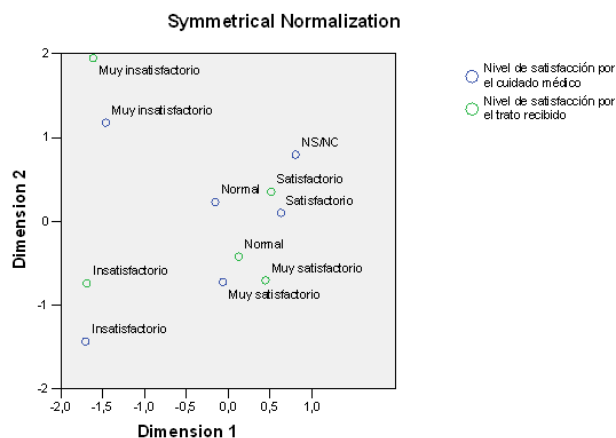
El estadístico Chi-cuadrado es calculado de la siguiente manera:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(f_{ij} - fe_{ij})^2}{fe_{ij}}$$

donde hay r filas y c columnas en la tabla de contingencia y la frecuencia esperada y observada de la celda en fila i y columna j , está denotada por fo_{ij} y fe_{ij} respectivamente. Estos estadísticos son comparados con el valor crítico (obtenido de tablas estadísticas) con $(r-1)(c-1)$ grados de libertad.

El resultado final y fundamental del análisis de correspondencia es el gráfico biespacial de puntos fila y columna, el cual representa las relaciones entre todas las variables y sus categorías. Para la interpretación de este gráfico se utilizarán los siguientes criterios:

- Si una variable forma un ángulo menor de 60° , existe una fortaleza. Mientras más pequeño el ángulo, más fuerte es la asociación.
- Si el ángulo está alrededor de 180° , entonces el atributo es una debilidad.
- Si el ángulo es aproximadamente de 90° , el atributo no destaca respecto de los otros.



5.2. NET PROMOTER SCORE (NPS)

Net Promoter Score es una métrica para pronosticar el comportamiento de los clientes cuando realizan compras y recomendaciones. NPS se distingue de otras métricas porque no mide la satisfacción de un cliente con respecto a un evento específico o una sola interacción, sino que está diseñado para medir la lealtad general de sus clientes hacia su marca.

Para esto es necesaria solo una pregunta: "¿Qué probabilidades hay de que recomiende la compañía x a un amigo o colega?". Es pregunta es respondida con una puntuación del 0 al 10, que luego se usa para calcular la puntuación NPS de la compañía.

Las respuestas se dividen en tres grupos de clientes:

Detractores: clientes que otorgan una puntuación de 0 a 6, que indica descontento con la compañía. Es más probable que disuadan a sus amigos y colegas para que no usen su producto o servicio.

Pasivos: clientes que otorgan una puntuación de 7 u 8, que indica que es poco probable que recomienden activamente la compañía a otras personas.

Promotores: clientes que otorgan una puntuación de 9 o 10, y es probable que recomienden activamente la compañía a otras personas.

La puntuación NPS de la compañía se calcula restando el porcentaje de encuestados que son detractores del porcentaje de clientes que son promotores. Los clientes pasivos

no se utilizan para hacer el cálculo final. Esto generará una puntuación entre -100 y 100.

Un NPS superior a 0 se percibe como bueno y un NPS de 50 es excelente.

$$\text{NPS} = \% \text{ promotores} - \% \text{ detractores}$$

6. ENCUESTA

6.1. MUESTRA

Se realizó una encuesta con el objetivo de realizar un análisis de la percepción de clientes bancarios Chilenos, en relación a los canales de servicio de atención al cliente ofrecidos por las instituciones bancarias en Chile.

Para esto se realizó un muestreo por conveniencia, en donde se consiguió un total de 203 encuestas válidas. Las encuestas fueron realizadas principalmente a familiares, amigos y difundida a través de Twitter, lugar en donde se consiguió el mayor número de respuestas.

Al realizar un muestreo por conveniencia, se asume que existe una falta de representatividad, la imposibilidad de hacer aseveraciones estadísticas sobre los resultados y el riesgo de incurrir en sesgos debido al criterio del muestreo empleado. En el peor de los casos, la muestra conveniente puede presentar un sesgo sistemático respecto al total de la población, lo que produciría resultados distorsionados.

6.2. FORMULARIO

Género:

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino

Rango de edad al que pertenece:

- ☐ Menor o igual a 18
- ☐ De 19 a 29
- ☐ De 30 a 39
- ☐ De 40 a 49
- ☐ De 50 a 59
- ☐ De 60 a superior

Estado civil:

- ☐ Soltero (a)
- ☐ Conviviente
- ☐ Casado (a)
- ☐ Separado (a) de hecho
- ☐ Divorciado (a)
- ☐ Viudo (a)

Indique su nivel de estudios:

- ☐ Sin estudios
- ☐ Básica incompleta
- ☐ Básica completa
- ☐ Media incompleta
- ☐ Media completa
- ☐ Técnico/universitario incompleto
- ☐ Técnico/universitario completo
- ☐ Post grado (Master, doctorado o equivalente)

Indique su ocupación:

- ☐ Empleador - patrón
- ☐ Trabajador por cuenta propia, independiente
- ☐ Asalariado, sector privado
- ☐ Asalariado, sector público
- ☐ Personal de servicio doméstico
- ☐ Buscando trabajo por primera vez
- ☐ Buscando trabajo, habiendo trabajado antes
- ☐ Jubilado - rentista
- ☐ Dueña de casa
- ☐ Estudiante
- ☐ Incapacitado para trabajar

Universidad Técnica Federico Santa María
Departamento de Ingeniería Comercial

Indique el sueldo aproximado mensual de su grupo familiar (Suma de todos los ingresos del grupo familiar en Pesos Chilenos):

- ☐ Menos de 500.000
- ☐ Entre 500.000 - 1.000.000
- ☐ Entre 1.000.001 - 1.500.000
- ☐ Entre 1.500.001 - 2.000.000
- ☐ Entre 2.000.001 - 2.500.000
- ☐ Más de 2.500.000

Comuna de residencia:

¿Cuenta con algún productos y/o servicio bancario?

- ☐ Si
- ☐ No

¿Cuál o cuales de los siguientes productos y/o servicios bancarios posee?

- ☐ Cuenta vista
- ☐ Cuenta corriente
- ☐ Tarjeta de debito
- ☐ Tarjeta de crédito
- ☐ Crédito hipotecario
- ☐ Crédito de consumo
- ☐ Cuenta de ahorro
- ☐ Seguros
- ☐ Inversiones
- ☐ Otro

Indique todos los bancos en los que tenga algún producto y/o servicio:

- ☐ Banco BICE
- ☐ BBVA
- ☐ Banco BTG Pactual Chile
- ☐ Banco Consorcio
- ☐ Banco de Chile/Edwards-Citi
- ☐ BCI
- ☐ Banco de la nación Argentina
- ☐ Banco del Estado de Chile
- ☐ Banco do Brasil S.A.
- ☐ Banco Falabella
- ☐ Banco Internacional
- ☐ Banco Itaú
- ☐ Banco Paris
- ☐ Banco Penta
- ☐ Banco Ripley
- ☐ Banco Santander/Banefe
- ☐ Banco Security
- ☐ Corpbanca
- ☐ Deutsche Bank (Chile)
- ☐ HSBC Back (Chile)

- ☐ JP Morgan Chase Bank, N.A.
- ☐ Rabobank Chile
- ☐ Scotiabank Chile
- ☐ The Bank of Tokyo

¿Cuál es su banco principal?

- ☐ Banco BICE
- ☐ BBVA
- ☐ Banco BTG Pactual Chile
- ☐ Banco Consorcio
- ☐ Banco de Chile/Edwards-Citi
- ☐ BCI
- ☐ Banco de la nación Argentina
- ☐ Banco del Estado de Chile
- ☐ Banco do Brasil S.A.
- ☐ Banco Falabella
- ☐ Banco Internacional
- ☐ Banco Itaú
- ☐ Banco Paris
- ☐ Banco Penta
- ☐ Banco Ripley
- ☐ Banco Santander/Banefe
- ☐ Banco Security
- ☐ Corpbanca
- ☐ Deutsche Bank (Chile)
- ☐ HSBC Back (Chile)
- ☐ JP Morgan Chase Bank, N.A.
- ☐ Rabobank Chile
- ☐ Scotiabank Chile
- ☐ The Bank of Tokyo

¿Cuántas veces al mes se comunica con su banco?

- ☐ Entre 1 y 2 veces
- ☐ Entre 3 y 4 veces
- ☐ Entre 5 y 6 veces
- ☐ Más de 6 veces

¿Por cual o cuales de las siguientes razones se comunica con su banco?

- ☐ Consultas
- ☐ Reclamos
- ☐ Sugerencias
- ☐ Solicitud de información
- ☐ Tramites bancarios
- ☐ Emergencias bancarias
- ☐ Otros

Universidad Técnica Federico Santa María
Departamento de Ingeniería Comercial

¿Qué nota le pones a la calidad del servicio de comunicación de los bancos en los que posees algún producto y/o servicio? (Donde 1 es "Muy mala" y 5 es "Muy buena")

	1	2	3	4	5	No lo utilizo
Sucursales						
Teléfono						
Banca en línea						
Mail						
Facebook						
Twitter						
Cajero automático						

Indique cual o cuales de los siguientes medios es mas probable que ocupe para:

	Sucursales	Teléfono	Banca en línea	Mail	Facebook	Twitter	Cajero automático
Consultas							
Reclamos							
Sugerencias							
Solicitud de información							
Tramites bancarios							
Emergencias bancarias							

¿Cuál es para usted el factor mas importante al momento de elegir el medio con el cual se comunica con su banco?

- ☐ Tiempo de respuesta
- ☐ Confiabilidad
- ☐ Accesibilidad
- ☐ Solución de problemas
- ☐ Seguridad de datos
- ☐ Facilidad de uso
- ☐ Servicio libre de problemas
- ☐ Agilidad en la gestión
- ☐ Claridad en la información entregada
- ☐ Otro

Universidad Técnica Federico Santa María
Departamento de Ingeniería Comercial

Indique en cual de los siguientes servicios de comunicación espera tener mejor:

	Sucursales	Teléfono	Banca en línea	Mail	Facebook	Twitter	Cajero automático
Tiempo de respuesta							
Confiabilidad							
Accesibilidad							
Solución de problemas							
Seguridad de datos							
Facilidad de uso							
Servicio libre de problemas							
Agilidad en la gestión							
Claridad en la información entregada							

Indique en cual de los siguientes servicios de comunicación espera tener peor:

	Sucursales	Teléfono	Banca en línea	Mail	Facebook	Twitter	Cajero automático
Tiempo de respuesta							
Confiabilidad							
Accesibilidad							
Solución de problemas							
Seguridad de datos							
Facilidad de uso							
Servicio libre de problemas							
Agilidad en la gestión							
Claridad en la información entregada							

¿En que grado usted recomendaría su banco principal a sus colegas, familiares o amigos? (Siendo 0 por ningún motivo y 10 lo recomendaría ampliamente):

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Por ningún motivo												Lo recomendaría ampliamente

6.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

6.3.1. DATOS GENERALES

De las 203 respuestas obtenidas se observa que con un 34% del total, los encuestados tienen entre 40 y 49 años, seguidos con un 28% los encuestados que tienen entre 30 a 39 años. En cuanto al género, un 30% corresponde a mujeres, lo cual se ve reflejado en todos los rangos de edades.

Tabla 7 “Distribución de las edades de la muestra”

	De 18 a 29	De 30 a 39	De 40 a 49	De 50 o superior	Total
Mujer	36%	30%	28%	27%	30%
Hombre	64%	70%	72%	73%	70%
Total	23%	28%	34%	15%	100%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los grupos socioeconómicos de la muestra, se puede observar que un 81,7% pertenece al grupo ABC1, un 12,8% al C2 y un 5% al c3. Estos porcentajes además se repiten en todos los rangos de edades

Tabla 8 “Distribución de los grupos socioeconómicos de la muestra”

	19 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o superior	Total
ABC1	80,43%	80,70%	78,57%	93,33%	81,77%
C2	15,22%	17,54%	12,86%	0,00%	12,81%
C3	4,35%	1,75%	8,57%	6,67%	5,42%
D	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
E	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia.

6.3.2. PRODUCTOS

En general, los clientes bancarios tienen entre 4 y 6 productos, siendo las personas de 18 a 29 años quienes tienen menos cantidad, seguidos por los de 50 años o superior. En cuanto al tipo de productos, los mas adquiridos son la cuenta corriente, tarjeta de crédito y tarjeta de debito. Además, en los menores de 29 años otro de los productos que más tienen es la cuenta vista junto con cuentas de ahorros. Por el contrario, en los demás rangos de edades los productos más adquiridos, sin tomar en cuentas los ya mencionados, son los seguros, los créditos de consumo y créditos hipotecarios.

Tabla 9 “Cantidad de productos por cliente”

	De 19 a 29	De 30 a 39	De 40 a 49	De 50 o superior
1 Producto	26%	9%	14%	0%
2 Productos	15%	5%	6%	10%
3 Productos	19%	11%	9%	27%
4 Productos	21%	25%	12%	27%
5 Productos	13%	18%	22%	17%
6 Productos	4%	19%	19%	20%
7 Productos	0%	11%	13%	0%
8 Productos	2%	4%	3%	0%
9 Productos	0%	0%	3%	0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10 “Tipo de productos por cliente”

Productos	De 18 a 29	De 30 a 39	De 40 a 49	De 50 o superior
Tarjeta de débito	22%	17%	16%	19%
Cuenta vista	20%	9%	9%	9%
Cuenta corriente	19%	18%	17%	20%
Tarjeta de crédito	17%	16%	16%	18%
Crédito hipotecario	3%	9%	8%	6%
Crédito de consumo	6%	9%	8%	7%
Cuenta de ahorro	10%	7%	6%	7%
Seguros	1%	9%	12%	8%
Inversiones	2%	5%	8%	7%
Otros	0%	0%	0%	1%

Fuente: Elaboración propia.

6.3.3. BANCOS

El banco que los clientes consideran como su banco principal corresponde al Banco del Estado de Chile, seguido por el Banco Santander y el Banco de Chile. Y en general, estos también corresponden a los bancos con mayor cantidad de clientes. En cuanto a la cantidad de bancos en los que son clientes, los encuestados no tienen productos en más de 2 bancos en general. Estas preferencias se mantienen en los diferentes rangos de edades.

Tabla 11 “Banco principal de los clientes bancarios”

Banco	19 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o superior	Total
Banco de Chile / Edwards-Citi	21%	30%	13%	30%	22%
Banco Santander	23%	19%	28%	13%	22%
Banco del Estado	45%	21%	19%	20%	26%
BCI	0%	9%	12%	7%	7%
Corpbanca	0%	5%	1%	3%	2%
Banco BICE	0%	4%	3%	3%	2%
BBVA	6%	2%	0%	7%	3%
Banco Itaú	0%	5%	6%	7%	4%
Banco Falabella	0%	2%	9%	3%	4%
Scotiabank Chile	4%	4%	9%	7%	6%
Banco Ripley	0%	0%	0%	0%	0%
Banco Consorcio	0%	0%	0%	0%	0%
Banco Security	0%	0%	1%	0%	0%
Banco Paris	0%	0%	0%	0%	0%
Banco Penta	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12 “Cantidad de bancos por cliente”

	De 19 a 29	De 30 a 39	De 40 a 49	De 50 o superior
1 Banco	51%	35%	32%	43%
2 Banco	38%	30%	49%	37%
3 Banco	6%	28%	10%	13%
4 Banco	4%	7%	4%	7%
5 Banco	0%	0%	1%	0%
6 Banco	0%	0%	0%	0%
7 Banco	0%	0%	3%	0%

8 Banco	0%	0%	0%	0%
---------	----	----	----	----

Fuente: Elaboración propia.

6.3.4. MEDIOS

En general, los clientes bancarios no se comunican más de 2 veces al mes con sus bancos, y cuando lo hacen es para consultas generales y tramites bancarios. Los medios más utilizados para comunicarse con los bancos son la banca en línea y las sucursales, mientras que los menos utilizados son Facebook y Twitter, teniendo mayor utilización en clientes entre 30 a 39 años. Estas preferencias se mantienen en los diferentes rangos de edades.

Tabla 13 “Frecuencia mensual de comunicación con el banco”

	De 19 a 29	De 30 a 39	De 40 a 49	De 50 o superior	Total
Entre 1 y 2 veces	89%	91%	81%	77%	85%
Entre 3 y 4 veces	6%	7%	7%	13%	8%
Entre 5 y 6 veces	0%	0%	0%	0%	0%
Más de 6 veces	4%	2%	12%	10%	7%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14 “Razón de comunicación con los bancos ”

Razón	De 19 a 29	De 30 a 39	De 40 a 49	De 50 o superior	Total
Consultas	74%	73%	62%	70%	69%
Emergencias bancarias	3%	0%	1%	2%	1%
Reclamos	4%	8%	5%	0%	5%
Salos y movimientos	0%	0%	1%	0%	0%
Solicitud de información	9%	5%	13%	0%	8%
Trámites bancarios	10%	14%	19%	28%	17%

Fuente: Elaboración propia.

Además, banca en línea, sucursales y cajeros automáticos obtienen la mejor evaluación en cuanto la calidad del servicio entregado, mientras que nuevamente Facebook y twitter obtienen las peores evaluaciones.

Tabla 15 “Preferencia de utilización de medios”

	GENERAL	18 A 29	30 A 39	40 A 49	DE 50 O SUPERIOR
Sucursales	90%	94%	91%	84%	93%
Teléfono	86%	85%	93%	84%	80%
Banca en línea	95%	94%	98%	94%	93%
Mail	80%	81%	84%	78%	73%
Facebook	46%	45%	63%	35%	43%
Twitter	52%	53%	72%	39%	43%
Cajero automático	95%	89%	98%	97%	90%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al uso mas probable que los clientes le den a los distintos medios se obtuvo lo siguiente:

Banca en línea y Sucursales: Estos medios de comunicación están muy cercanos dentro del mapa por lo que pueden ser analizados en conjunto. Se observa que están fuertemente asociados con el servicio de “Trámites bancarios”, siendo este una fortaleza. Por el contrario, “Reclamos” es percibido como una debilidad. Con el resto de los servicios no presentan una mayor asociación positiva ni negativa que destaque por sobre el resto de los medios de comunicación.

Cajero automático: Este medio de comunicación esta asociado a “Emergencias bancarias” y “Tramites bancarios”, aunque ambos servicios son fortalezas mas fuertes en otros medios. Por el contrario, el poder realizar “Sugerencias” esta percibido como una debilidad. El resto de los servicios no presenta una mayor asociación positiva ni negativa que destaque por sobre el reto de los medios de comunicación.

Facebook, Mail y Twitter: Estos medios de comunicación están muy cercanos dentro del mapa por lo que pueden ser analizados en conjunto. Se observa que están fuertemente asociados a “Sugerencias”, “Solicitud de información” y “Reclamos”, siendo estos servicios percibidos como fortalezas. El resto de los servicios no presenta una mayor asociación positiva ni negativa que destaque por sobre el reto de los medios de comunicación.

Teléfono: Se observa que este medio está fuertemente asociado a “Consultas”, “Emergencias bancarias” y “Reclamos”, siendo estos servicios fortalezas. El resto de los servicios no presenta una mayor asociación positiva ni negativa que destaque por sobre el reto de los medios de comunicación.

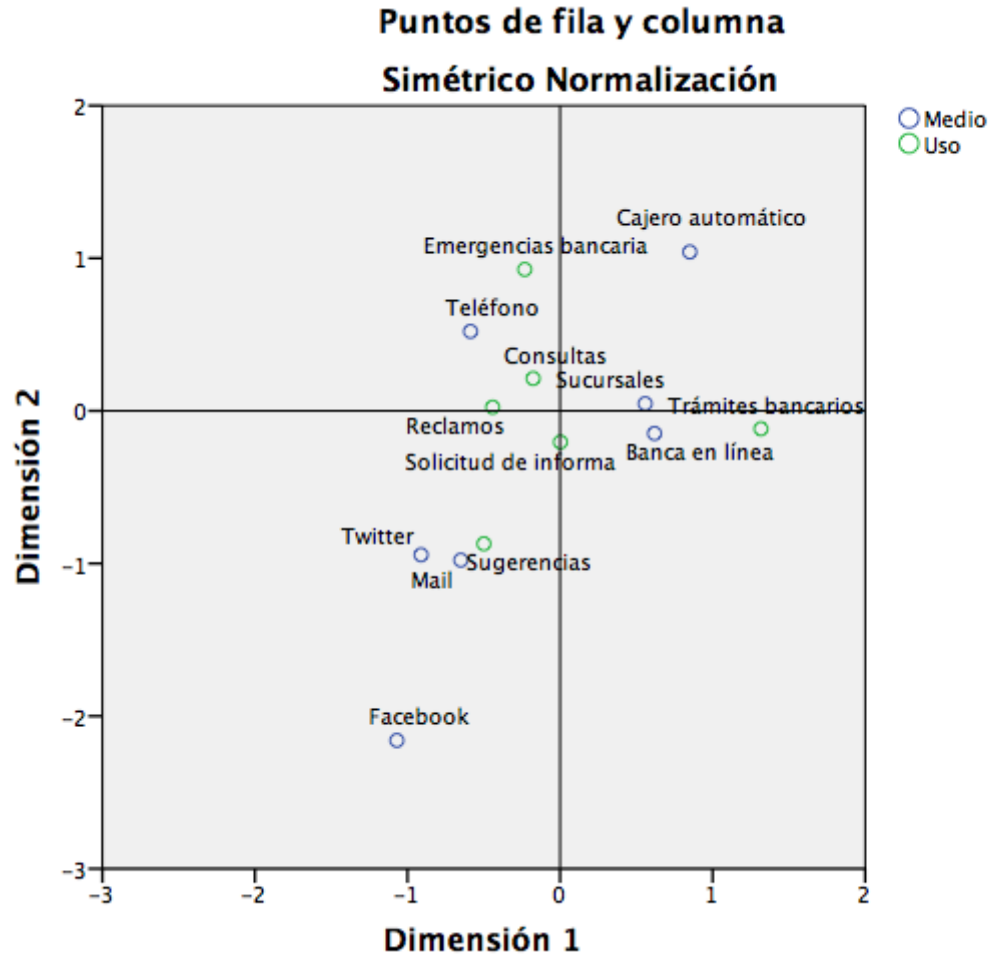


Imagen 1: Puntos de fila y columna de usos de medios de comunicación.

En cuanto a los factores más importante a la hora de preferir un medio sobre otro, el tiempo de respuesta resulta ser el principal factor. Por el contrario, que sea un servicio libre de problemas y que la información entregada sea clara son los menos importantes.

Tabla 16 “Factores de preferencia de medios de comunicación”

	19 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o superior	Total
Accesibilidad	4%	7%	13%	13%	9%
Agilidad en la gestión	4%	9%	7%	3%	6%
Claridad en la información entregada	4%	2%	1%	3%	2%
Confiabilidad	19%	12%	9%	20%	14%
Facilidad de uso	2%	7%	3%	3%	4%
Seguridad de datos	9%	2%	6%	7%	5%

Servicio libre de problemas	0%	2%	0%	0%	0%
Solución de problemas	17%	16%	19%	27%	19%
Tiempo de respuesta	40%	44%	42%	23%	39%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los medios de comunicación en los que esperan tener mejor atención de acuerdo a diferentes factores o características, se obtuvo lo siguiente:

Banca en línea: Se observa que este medio de comunicación esta fuertemente asociado a los atributos “Facilidad de uso”, “Accesibilidad” y “Servicio libre de problemas”, siendo estos factores fortalezas. El resto de los atributos no presenta una mayor asociación positiva ni negativa que destaque por sobre el reto de los medios de comunicación.

Cajero automático: Se observa que este medio esta asociado a “Servicio libre de problemas” y “Seguridad de datos”, aunque este ultimo es una fortaleza mas fuertemente asociada a Facebook. El resto de los atributos no presenta una mayor asociación positiva ni negativa que destaque por sobre el reto de los medios de comunicación.

Facebook: Se observa que este medio esta fuertemente asociado al atributo “Seguridad de datos” y, en menor medida, al atributo “Servicio libre de problemas”. Por el contrario, el atributo “Tiempo de respuesta” esta percibido como una debilidad. El resto de los atributos no presenta una mayor asociación positiva ni negativa que destaque por sobre el reto de los medios de comunicación.

Mail y Teléfono: Estos medios de comunicación están muy cercanos dentro del mapa por lo que pueden ser analizados en conjunto. Se observa que estos medios están fuertemente asociados al atributo de “Tiempo de respuesta”, mientras que en menor

medida se ven asociados a “Solución de problemas”. Por el contrario, se al atributo de “Seguridad de datos” como una debilidad de estos medios. El resto de los atributos no presenta una mayor asociación positiva ni negativa que destaque por sobre el reto de los medios de comunicación.

Sucursales: Se observa que este medio esta fuertemente asociado al atributo “Agilidad en la gestión” y “Claridad en la información entregada”, siendo estos percibidos como fortalezas. El resto de los atributos no presenta una mayor asociación positiva ni negativa que destaque por sobre el reto de los medios de comunicación.

Twitter: Este medio no presenta una mayor asociación positiva ni negativa de atributos que destaquen por sobre el reto de los medios de comunicación.

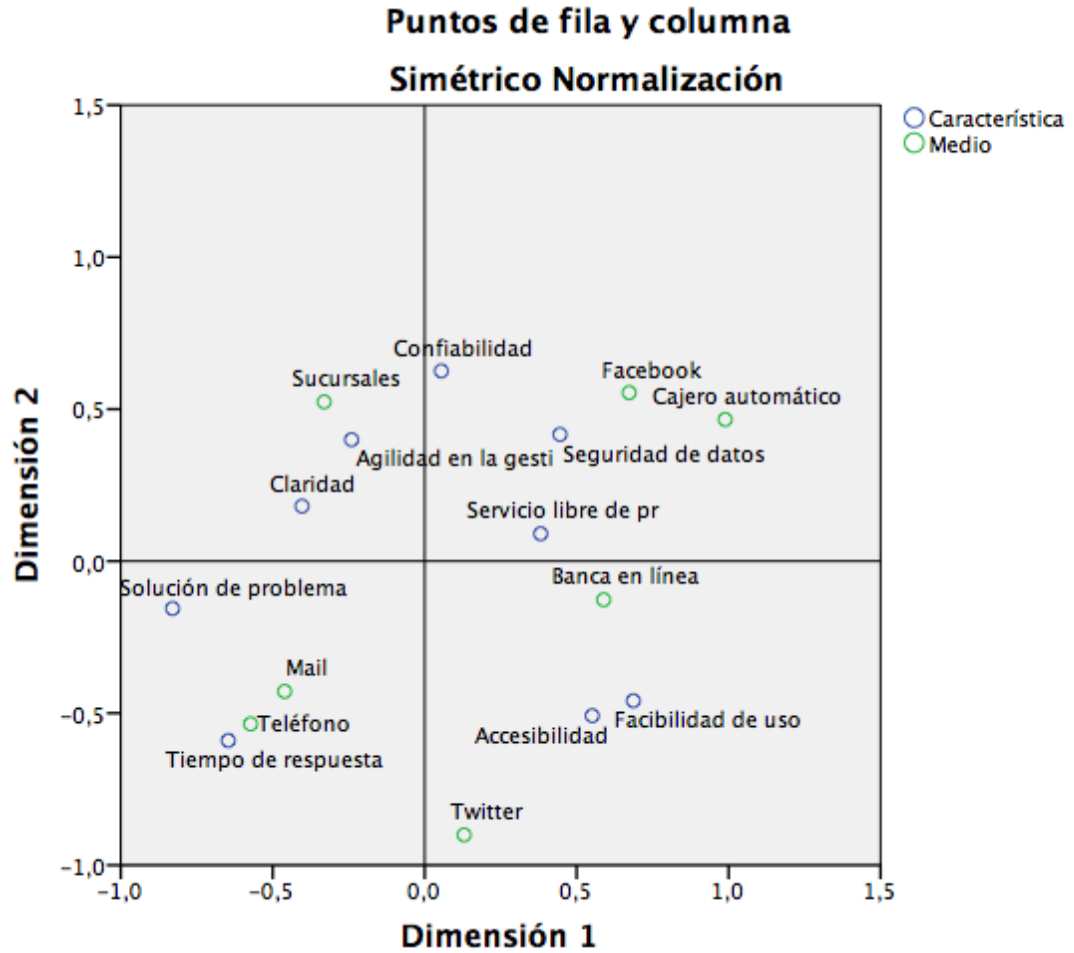


Imagen 2: Puntos de fila y columna de usos de factores positivos de los medios de comunicación.

Por otro lado, los bancos más recomendados por sus clientes son el Banco Security, BCI, Banco de Chile, Scotiabank, Banco BICE y BBVA, mientras que los demás es probable que los clientes desalienten a sus familiares y conocidos de obtener algún producto y/o servicio con ellos. Además, el Banco del Estado de Chile es el banco peor evaluado de todos.

Tabla 17 “NPS de los bancos principales de los clientes”

NPS	General	19 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 o superior
Banco Security	100%	-	-	100%	-
BCI	20%	-	20%	25%	0%
Banco de Chile / Edwards-Citi	16%	-10%	24%	11%	33%
Scotiabank Chile	8%	100%	50%	-17%	-50%
Banco BICE	0%	-	-50%	0%	100%
BBVA	0%	0%	-100%	-	50%
Banco Itaú	-11%	-	-33%	0%	0%
Banco Falabella	-13%	-	-100%	0%	0%
Banco Santander / Banefe	-24%	-18%	-64%	-16%	25%
Corpbanca	-40%		-33%	0%	-100%
Banco del Estado de Chile	-58%	-76%	-33%	-38%	-83%

Fuente: Elaboración propia.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una de las principales conclusiones que se obtienen solo observando a los bancos y sus canales de servicios de atención al cliente es que estos están utilizando más y mejores tecnologías, innovando y avanzando a una comunicación bidireccional entre la empresa y el cliente. Ahora las quejas o la satisfacción de los consumidores para con la marca, trascienden el ámbito de lo privado para convertirse en algo colectivo, es un arma poderosa para el cliente y las empresas deben saber manejarla con sumo cuidado y diligencia. La atención al cliente bien llevada puede convertirse en una gran herramienta de promoción y fidelización para los bancos pero mal gestionada puede suponer una crisis de reputación y descrédito importante.

También se puede observar que no influye ni la edad ni la clase social en las decisiones de que canal de comunicación utilizar. En general, se siguen utilizando con mayor frecuencia los canales clásicos por sobre los nuevos, como las redes sociales. En este caso, los canales clásicos se ven mayormente utilizados para tramites bancarios mientras que los canales mas tecnológicos, como las redes sociales y el mail, son utilizados en su mayoría para consultas y reclamos, a pesar de estar asociados a medios que tienen un mayor tiempo de respuesta.

Además, los clientes cuentan generalmente con productos en más de un banco, por lo que se hace más importante aún otorgar y mantener un muy buen servicio de atención al cliente, ya que existe una mayor facilidad de cambiar de banco y desprestigiar al

antiguo a través del boca a boca, que en el casos de las redes sociales puede alcanzar a una gran cantidad de personas.

Tras años de evitar las redes sociales, ahora la banca empieza a aceptar y comprender que son clave para alcanzar sus objetivos y que las estrategias que se emprendan en este ámbito tienen una influencia directa en su negocio, lo cual ha comprendido muy bien el grupo de bancos denominados como “sociables” anteriormente.

La Web 2.0 en general, y las redes sociales en particular, han alterado el comportamiento del consumidor frente a la marca: pueden valorar, votar y criticar una marca en cuestión de segundos desde cualquier lugar del mundo y, además, dar una enorme importancia a los comentarios y los votos que realizan otros usuarios sobre un producto o una marca determinada.

En los bancos clásicos, la mayoría de iniciativas 2.0 en finanzas, se han centrado en el Marketing Social, es decir, han servido más como nuevo canal para comunicar unidireccionalmente y, a través del cual, las entidades han lanzado sus mensajes, la información de sus servicios, sus ofertas o han recogido datos sobre sus propios clientes, pero no son utilizadas como un canal a través el cual se puedan comunicar personalmente con cada cliente.

Hoy en día, las redes sociales permiten dar un paso más allá y conseguir una verdadera interacción directa con los clientes. Esto implica conseguir la direccionalidad total entre cliente y entidad financiera. Es por ello que, en lugar de centrarse sólo en el Marketing Social, es clave la integración de la estrategia social del banco con los programas de gestión de las relaciones con el cliente (CRM Social).

En el caso de los bancos segmentados en el grupo de los “sociables”, es importante que siempre se mantengan invirtiendo en innovación de los canales de atención, además de mejorar los actuales servicios ofrecidos. Un aspecto muy importante para los clientes es el tiempo de respuesta a sus reclamos, solicitudes, etc., el cual puede significar la pérdida de clientes en los casos más extremos. Uno de las principales cosas que buscan los clientes y que deberían tener en cuenta estos bancos a la hora de innovar son la accesibilidad, el ahorro de tiempo, la transparencia y la efectividad que van a tener los clientes al momento de comunicarse.

8. REFERENCIAS

- BBVA. (2014). *Preguntas Frecuentes*. From bbvapublicidad.cl/2014/preguntas-frecuentes.pdf
- Competitors. (2011). Banca privada y personal.
- Competitors. (2009). Banca privada y personal.
- ComScore. (2013). *El Estado Actual de la Industria Digital y las Tendencias que Están Modelando el Futuro*.
- Davidson, S. (2000). Internet Banking: Key Strategic and Tactical Issues for Community Bankers. *Community Banker*.
- ebanking. (2008). *Breve historia de los bancos en Chile*. From [ebanking: http://www.ebanking.cl/columnas/breve-historia-de-los-bancos-en-chile-003](http://www.ebanking.cl/columnas/breve-historia-de-los-bancos-en-chile-003)
- Escobar, P. (1998). La banca en Chile: aspectos de la modernización.
- Frias, P. (1990). El trabajo bancario: liberación, modernización y lucha por la democracia. *Estudios Sectoriales N°8*.
- Havas Media. (2011). *Industry Overview: Banking in Latin America*. From http://www.havasmedia.com/documents_library/insights/hd_bankinglatinamerica_generic.pdf
- Herrera, F. (2012). *Tendencias del usuario digital chileno en 2012*. From <http://www.iab.cl/estudios-iab/page/9/>
- Icici Bank. (2013). *ICICI Bank launches 'Pockets by ICICI Bank'*. From <http://www.icicibank.com/aboutus/article/icicibank-launches-pockets-by-icicibank.html>

IEAF. (2010). mpacto del entorno digital y las redes sociales en la cadena de valor de la banca privada.

Insite Consulting. (2010). Social Media around the world 2010.

Morand, L. (2000). Apuntes sobre la fiscalización bancaria en Chile.

PWC. (2012). El nuevo desafío: Cambio de paradigma en el perfil del cliente en la era digital.

SBIF. (2014). *Lista de Instituciones Fiscalizadas por SBIF*. From <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=483>

Swap, B. (2009). *¿Qué es la banca privada? Ventajas e inconvenientes*. From Rankia: <http://www.rankia.com/blog/berbis-swap/380462-que-banca-privada-ventajas-inconvenientes>

Vemuri, A. (2010). Getting Social: Bridging the Gap Between Banking and Social Media. *Global Finance*, 24 (4).

Vergara, R. (1996). Privatización de la banca: la experiencia chilena.

Universidad Técnica Federico Santa María
Departamento de Ingeniería Comercial

<http://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>

<http://www.finanzasparatodos.es/es/productosyservicios/productosseguros/terminologia.html>

9. ANEXOS

9.1. INSTITUCIONES BANCARIAS OPERANDO EN CHILE

Bancos establecidos en Chile
Banco de Chile
Banco internacional
Scotiabank Chile
Banco de crédito e inversiones
Corpbanca
Banco BICE
HSBC Bank
Banco Santander-Chile
Banco Itaú Chile
Banco Security
Banco Falabella
Deutsche Bank
Banco Ripley
Rabobank Chile
Banco Consorcio
Banco Penta
Banco Paris
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)
Banco BTG Pactual Chile

Sucursales de bancos extranjeros
Banco Do Brasil S.A.
JP Morgan Chase Bank, N.A.
Banco de la Nación Argentina
The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, LTD

Bancos estatales
Banco del Estado de Chile

Fuente: Elaboración propia.

9.2. MARCAS BAJO LAS QUE OPERAN ALGUNOS BANCOS

Bancos	Marcas con las que operan
Banco de Chile	Banco de Chile Banco Edwards Citi Atlas CrediChile
Banco de crédito e inversiones	Banco de crédito e inversiones TBanc Banco Nova
Corpbanca	Corpbanca Condell
Banco Santander-Chile	Banco Santander-Chile Banefe
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) BBVA Express

Fuente: Elaboración propia.

9.3. COLOCACIONES TOTALES POR TIPO DE CRÉDITO, POR INSTITUCIÓN BANCARIA

Institución	Colocaciones comerciales	Colocaciones de consumo	Colocaciones de vivienda	Colocaciones de comercio exterior	Total
Banco Bice	\$3.307.345	\$112.238	\$584.599	\$306.943	\$4.311.125
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile (BBVA)	\$4.498.920	\$1.028.019	\$3.083.563	\$714.603	\$9.325.104
Banco BTG Pactual Chile	\$53.067	\$0	\$0	\$0	\$53.067
Banco Consorcio	\$1.282.569	\$68.506	\$75.163	\$69.597	\$1.495.836
Banco de Chile	\$15.143.591	\$3.274.727	\$6.107.824	\$2.040.635	\$26.566.777
Banco de Crédito e Inversiones	\$9.625.364	\$2.096.563	\$3.796.185	\$988.125	\$16.506.237
Banco de la Nación Argentina	\$7.981	\$81	\$0	\$7.898	\$15.959
Banco del Estado de Chile	\$8.443.359	\$1.579.603	\$7.050.745	\$850.753	\$17.924.459
Banco do Brasil S.A.	\$32.154	\$0	\$0	\$21.041	\$53.195
Banco Falabella	\$6.838	\$863.328	\$409.749	\$0	\$1.279.915
Banco Internacional	\$733.821	\$12.981	\$19.801	\$70.906	\$837.509
Banco Itaú (Chile)	\$4.256.996	\$636.205	\$1.496.874	\$447.228	\$6.837.304
Banco Paris	\$588	\$19	\$10.012	\$0	\$10.620
Banco Penta	\$10.923	\$0	\$0	\$25.387	\$36.309
Banco Ripley	\$727	\$196.737	\$40.581	\$0	\$238.045
Banco Santander - Chile	\$13.062.386	\$3.936.770	\$7.449.708	\$2.675.653	\$27.124.518
Banco Security	\$3.077.517	\$323.682	\$541.663	\$263.950	\$4.206.813
Corpbanca	\$6.438.586	\$558.107	\$1.736.027	\$549.667	\$9.282.388
Deutsche Bank (Chile)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
HSBC Bank (Chile)	\$261.253	\$102	\$0	\$28.723	\$290.077
JP Morgan Chase Bank, N.A.	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Rabobank Chile	\$852.053	\$0	\$0	\$98.636	\$950.690
Scotiabank Chile	\$3.245.664	\$631.283	\$2.566.600	\$769.311	\$7.212.858
The Bank of Tokyo - Mitsubishi Ufj. Ltd.	\$33.277	\$0	\$0	\$21.726	\$55.003
Total	\$74.374.981	\$15.318.951	\$34.969.095	\$9.950.781	\$134.613.809

Fuente: Elaboración propia.

9.4. CANTIDAD DE CAJEROS AUTOMÁTICOS POR REGIÓN

Institución	XV	I	II	III	IV	V	RM	VI	VII	VIII	IX	XIV	X	XI	XII	Total
Banco Bice	-	-	1	-	-	-	17	1	1	6	1	-	2	-	-	29
BBVA	4	8	19	4	19	60	258	17	21	30	17	5	14	4	4	484
Banco de Chile	14	41	68	22	40	118	812	62	43	96	33	17	54	6	13	1.439
BCI	9	30	65	34	28	124	471	39	39	73	47	11	54	13	13	1.050
Banco del Estado	26	39	71	42	107	277	951	135	139	250	140	72	129	15	41	2.434
Banco Falabella	3	4	33	7	17	33	192	14	10	45	4	2	7	1	1	373
Banco Internacional	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Banco Itaú Chile	-	2	8	1	-	6	31	7	3	6	1	1	3	-	1	70
Banco Santander	29	18	58	23	56	206	662	54	66	153	91	28	93	8	18	1.563
Banco Security	-	-	1	1	1	1	8	-	-	1	1	-	1	-	-	15
Corpbanca	2	14	20	15	40	38	185	18	15	36	17	3	6	2	6	417
Scotiabank Chile	3	2	8	1	3	16	64	7	5	16	3	1	4	-	1	134
Total	90	158	352	150	311	879	3.653	354	342	712	355	140	367	49	98	8.010

Fuente: Elaboración propia.

9.5. FICHAS DE BANCOS

BANCO DE CHILE		Observaciones
Productos	Cuenta Corriente	Sí
	Tarjetas de crédito	Sí
	Crédito hipotecario	Sí
	Crédito de consumo	Sí
	Ahorro	Sí
	Seguros	Sí
	Inversiones	Sí
Canales de atención	Banca móvil	Sí
	Banca en línea	Sí
	Teléfono	Sí
	Aplicación móvil	Sí
	Cajeros automáticos	Sí
	Redes Sociales:	
	Facebook	Sí
	Twitter	Sí
	Sucursales	Sí
	Programa de beneficios	Sí

SANTANDER		Observaciones
Productos	Cuenta Corriente	Sí
	Tarjetas de crédito	Sí
	Crédito hipotecario	Sí
	Crédito de consumo	Sí
	Ahorro	Sí
	Seguros	Sí
	Inversiones	Sí
	Renta mínima de M\$400, además posee CC para estudiantes de acuerdo a instituciones en convenio. Banefe renta mínima de M\$150	
Canales de atención	Banca móvil	Sí
	Banca en línea	Sí
	Teléfono	Sí
	Aplicación móvil	Sí
	Cajeros automáticos	Sí
	Redes Sociales	
	Facebook	Sí
	Twitter	Sí
	Sucursales	Sí
Programa de beneficios		Sí

BANCO DEL ESTADO			Observaciones
Productos	Cuenta Corriente	Sí	Renta mínima de M\$400.
	Tarjetas de crédito	Sí	
	Crédito hipotecario	Sí	
	Crédito de consumo	Sí	
	Ahorro	Sí	
	Seguros	Sí	
	Inversiones	Sí	
Canales de atención	Banca móvil	Sí	Se pueden encontrar beneficios, descuentos, promociones e información de interés del banco. Además, se contestan consultas realizadas en el muro. @bancoestado para información de noticias, beneficios y promociones, también atiende consultas de clientes.
	Banca en línea	Sí	
	Teléfono	Sí	
	Aplicación móvil	No	
	Cajeros automáticos	Sí	
	Redes Sociales		
	Facebook	Sí	
	Twitter	Sí	
	Sucursales	Sí	
	Programa de beneficios	Sí	

BCI		Observaciones
Productos	Cuenta Corriente	Sí Renta mínima de M\$400.
	Tarjetas de crédito	Sí
	Crédito hipotecario	Sí
	Crédito de consumo	Sí
	Ahorro	Sí
	Seguros	Sí
	Inversiones	Sí
Canales de atención	Banca móvil	
	Banca en línea	Sí
	Teléfono	Sí
	Aplicación móvil	Sí Cuenta con 6 aplicaciones dirigidas a los distintos servicios que ofrecen.
	Cajeros automáticos	Sí
	Redes Sociales	
	Facebook	Sí Se pueden encontrar beneficios, descuentos, promociones e información de interés del banco. Además, se contestan consultas realizadas en el muro.
	Twitter	Sí @bancobci para información de noticias, beneficios y promociones, también atiende consultas de clientes.
	Sucursales	Sí
	Programa de beneficios	Sí

BBVA		Observaciones
Productos	Cuenta Corriente	Sí
	Tarjetas de crédito	Sí
	Crédito hipotecario	Sí
	Crédito de consumo	Sí
	Ahorro	Sí
	Seguros	Sí
	Inversiones	Sí
	Ingreso liquido mensual mínimo de M\$500	
Canales de atención	Página móvil	Sí
	Banca en línea	Sí
	Teléfono	Sí
	Aplicación móvil	Sí
	Cajeros automáticos	Sí
	Redes Sociales	
	Facebook	Sí
	Twitter	Sí
	Sucursales	Sí
	Programa de beneficios	Sí

CORPBANCA		Observaciones
Productos	Cuenta Corriente	Sí ingreso mínimo?
	Tarjetas de crédito	Sí
	Crédito hipotecario	Sí
	Crédito de consumo	Sí
	Ahorro	Sí
	Seguros	Sí
	Inversiones	Sí
Canales de atención	Página móvil	Sí
	Banca en línea	Sí
	Teléfono	Sí
	Aplicación móvil	Sí
	Cajeros automáticos	Sí
	Redes Sociales	Se pueden encontrar beneficios, descuentos, promociones e información de interés del banco. Además, se contestan consultas realizadas en el muro. @corpbanca para información de noticias, beneficios y promociones, también atiende consultas de clientes.
	Facebook	
	Twitter	
	Sucursales	Sí
	Programa de beneficios	Sí

SCOTIABANK		Observaciones
Productos	Cuenta Corriente	Sí ingreso mínimo de M\$500
	Tarjetas de crédito	Sí
	Crédito hipotecario	Sí
	Crédito de consumo	Sí
	Ahorro	Sí
	Seguros	Sí
	Inversiones	Sí
	Página móvil	Sí
	Banca en línea	Sí
Canales de atención	Teléfono	Sí
	Aplicación móvil	Sí
	Cajeros automáticos	Sí
	Redes Sociales	Se pueden encontrar beneficios, descuentos, promociones e información de interés del banco. Además, se contestan consultas realizadas en el muro. @scotiabank_cl para información de noticias, beneficios y promociones, también atiende consultas de clientes.
	Facebook	
	Twitter	
	Sucursales	Sí
Programa de beneficios		Sí

ITAU		Observaciones
Productos	Cuenta Corriente	Sí
	Tarjetas de crédito	Sí
	Crédito hipotecario	Sí
	Crédito de consumo	Sí
	Ahorro	No
	Seguros	Sí
	Inversiones	Sí
	Ingresos líquidos superior a M\$1200	
Canales de atención	Página móvil	Sí
	Banca en línea	Sí
	Teléfono	Sí
	Aplicación móvil	Sí
	Cajeros automáticos	Sí
	Redes Sociales	
	Facebook	Sí
	Twitter	Sí
	Sucursales	Sí
Se pueden encontrar beneficios, descuentos, promociones e información de interés del banco. Además, se contestan consultas realizadas en el muro. @itauchile para información de noticias, beneficios y promociones, también atiende consultas de clientes.		
Programa de beneficios		
		Sí

BICE		Observaciones
Productos	Cuenta Corriente	Sí
	Tarjetas de crédito	Sí
	Crédito hipotecario	Sí
	Crédito de consumo	Sí
	Ahorro	Sí
	Seguros	Sí
	Inversiones	Sí
	Página móvil	Sí
	Banca en línea	Sí
Servicios	Teléfono	Sí
	Aplicación móvil	Sí
	Cajeros automáticos	Sí
	Redes Sociales	
	Facebook	Sí
	Twitter	Sí
	Sucursales	Sí
	Programa de beneficios	Sí
		Muy poco uso, publican eventos en lo que participo el banco, solo 5 publicaciones en el 2015 @bancobice los tweets están protegidos, solo 15 seguidores.

SECURITY			Observaciones
	Cuenta Corriente	Sí	Además, cuenta con "Cuenta mujer". Ingreso mínimo 60UF (\$1.500.000 app)
	Tarjetas de crédito	Sí	
Productos	Crédito hipotecario	Sí	
	Crédito de consumo	Sí	
	Ahorro	No	
	Seguros	Sí	
	Inversiones	No	
	Página móvil	Sí	@banco_security para información de noticias, beneficios y promociones.
	Banca en línea	Sí	
	Teléfono	Sí	
	Aplicación móvil	Sí	
	Cajeros automáticos	Sí	
	Redes Sociales		
	Facebook	No	
	Twitter	Sí	
	Sucursales	Sí	
	Programa de beneficios	Sí	

CONSORCIO			Observaciones
	Cuenta Corriente	Sí	Renta mínima \$400.000
	Tarjetas de crédito	Sí	
	Crédito hipotecario	Sí	
	Crédito de consumo	Sí	
	Ahorro	No	
	Seguros	Sí	
	Inversiones	Sí	
	Página móvil	Sí	Mesa de atención tecnológica, para ingresar y seguir requerimientos.
	Banca en línea	Sí	
	Teléfono	Sí	
	Aplicación móvil	Sí	
	Cajeros automáticos	No	
	Redes Sociales		
	Facebook	Sí	377 seguidores. Se puede encontrar información de interés del banco.
	Twitter	No	
	Sucursales	Sí	Cuenta con 4 sucursales
	Programa de beneficios	No	

FALABELLA		Observaciones
Cuenta Corriente	Sí	Renta mínima \$400.000
Tarjetas de crédito	Sí	
Crédito hipotecario	Sí	
Crédito de consumo	Sí	
Ahorro	Sí	
Seguros	Sí	
Inversiones	Sí	
Página móvil	Sí	
Banca en línea	Sí	
Teléfono	Sí	
Aplicación móvil	Sí	
Cajeros automáticos	Sí	
Redes Sociales		
Facebook	Sí	Se pueden encontrar beneficios, descuentos, promociones e información de interés del banco. Además, se contestan consultas realizadas en el muro.
Twitter	Sí	@banco_falabella para información de noticias, beneficios y promociones, también atiende consultas de clientes.
Sucursales	Sí	
Programa de beneficios	Sí	

INTERNACIONAL		Observaciones
Cuenta Corriente	Sí	
Tarjetas de crédito	Sí	
Crédito hipotecario	Sí	
Crédito de consumo	Sí	
Ahorro	No	
Seguros	Sí	
Inversiones	Sí	
Página móvil	No	
Banca en línea	Sí	
Teléfono	Sí	
Aplicación móvil	Sí	
Cajeros automáticos	Sí	
Redes Sociales		
Facebook	No	
Twitter	No	
Sucursales	Sí	
Programa de beneficios	Sí	

RIPLEY		Observaciones
Cuenta Corriente	Sí	
Tarjetas de crédito	Sí	
Crédito hipotecario	No	
Crédito de consumo	Sí	
Ahorro	No	
Seguros	Sí	
Inversiones	Sí	
Página móvil	No	
Banca en línea	Sí	
Teléfono	Sí	
Aplicación móvil	No	
Cajeros automáticos	No	
Redes Sociales		
Facebook	No	
Twitter	No	
Sucursales	Sí	
Programa de beneficios	No	

BTG PACTUAL		Observaciones
Canales de distribución	Cuenta Corriente	No
	Tarjetas de crédito	No
	Crédito hipotecario	No
	Crédito de consumo	No
	Ahorro	No
	Seguros	No
	Inversiones	No
	Página móvil	No
	Banca en línea	Sí
	Teléfono	Sí
	Aplicación móvil	Sí Cuenta con 3 aplicaciones. Una para realizar transacciones, otra para ver los mercados y otra para ver la cartola del cliente
	Cajeros automáticos	No
	Redes Sociales	
	Facebook	No
	Twitter	Sí 3171 seguidores. Utilizada para publicar noticias relacionadas.
Canales de distribución	Sucursales	Sí
	Programa de beneficios	No

9.6. CRM

El CRM Social se centra en el compromiso del cliente versus la gestión tradicional del cliente, buscando conseguir los siguientes objetivos: adquirir, retener, comprender, escuchar y colaborar con los clientes.

El CRM Social es una herramienta que incorpora la información procedente de las redes sociales al CRM tradicional. De este modo, los bancos poseerá más información sobre sus clientes y dispondrá de una base mucho más sólida para tomar decisiones y mejorar notablemente el servicio de atención prestado. En otras palabras, dispondrá de mayor información sobre los clientes que permitirá aportar valor al cliente y mejorar su experiencia, permite extraer todo el feedback que dejan los clientes en los canales sociales.

El CRM Social se centra en el compromiso del cliente versus la gestión tradicional del cliente. Para ello, es completamente imprescindible mejorar los procesos de negocio y las tecnologías de apoyo y ayudar a conseguir los siguientes objetivos: adquirir, retener, comprender, escuchar y colaborar con los clientes.

Esto se logra dedicando un equipo de profesionales a buscar a través de las diferentes plataformas a las que pertenecen los bancos, quejas de clientes o discusiones sobre sus servicios o su oferta. Una vez que se detecte un problema, esos agentes deben responden en el mismo canal o intentar llevar al usuario a comunicarse con servicios de

Universidad Técnica Federico Santa María
Departamento de Ingeniería Comercial

apoyo en canales del banco. En definitiva, ofrecen una solución directa a sus problemas y se la comunican al cliente usando los mismos canales e interactuando con ellos.