



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN DE VENTA DE PRODUCTOS DE CRÉDITO DE
CONSUMO Y CUENTAS CORRIENTES PARA UNA INSTITUCIÓN BANCARIA A
TRAVÉS DE CANALES REMOTOS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

JAVIERA ANDREA GALLARDO ORTIZ

**PROFESOR GUIA:
GERARDO OCTAVIO DIAZ RODENAS**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
JUAN DIAZ GONZALEZ.**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN DE VENTA DE PRODUCTOS DE CRÉDITO DE CONSUMO Y CUENTAS CORRIENTES PARA UNA INSTITUCIÓN BANCARIA A TRAVÉS DE CANALES REMOTOS

El objetivo principal de la tesis es crear una estrategia de venta para créditos de consumo y cuentas corrientes a través de canales remotos, lo anterior se explica por lo rápido que ha ido avanzando la tecnología en todo ámbito, incluso en la industria bancaria, hoy es una barrera para aumentar las ventas ya que dentro de ese universo de clientes se encuentran los que no conocen cada institución bancaria.

La metodología para establecer una estrategia a lo planteado, partirá con un análisis externo, para entender cómo se encuentra situada la industria en todo ámbito, y los factores en los cuales se desarrolla (PEST), se analizarán las tendencias mundiales que tienen relación con la estrategia, luego se realizará un análisis interno y de estrategias, para luego concluir con los requerimientos operacionales y los casos de negocios aplicados a la implementación de la estrategia.

Los principales puntos encontrados tienen relación con temas legales como son el resguardo de los datos de cliente contenido en el derecho del consumidor, la transparencia en las ventas contenida en el Sernac financiero, los datos requeridos por cliente, y las decisiones estratégicas que se deben tomar en base a los datos presentados, como es asumir la incobrabilidad de créditos autorizados a través de la firma digital ya que hoy no existe jurisprudencia en los tribunales de aceptar dichas firmas como válidas, así como también las fortalezas que tiene la empresa para emprender una innovación, es relevante mencionar la gran fortaleza que significa estar en el mundo Falabella ya que es un respaldo para emprender en términos de conocimiento de marca y financieramente.

Para el análisis de rentabilidad se utilizó una tasa de descuento de 11,73%, se presentan 3 escenarios de análisis donde todo se mantiene constante a excepción de la demanda para el periodo de 5 años, presentando rentabilidad en todos los escenarios. Bajo el escenario menos favorable la VAN que entrega el proyecto es de 461 con una TIR de 78% y en el escenario más favorable la VAN que arroja el análisis corresponde a 1.150 con una TIR de 156%. Se concluye entonces que se debe invertir.

Para la buena implementación de la estrategia es fundamental cuidar el correcto desarrollo de los proyectos de integración y la comunicación interna para no perder el apoyo de los colaboradores, así como también apalancarse fuertemente en el mundo Falabella para hacer atractiva la estrategia para los clientes.

DEDICATORIA

A todos quienes me acompañaron en este proceso de aprendizaje y crecimiento, mi madre María Inés, mi hermano Rodrigo, mi amiga Eli, y todos mis compañeros de Magister, en especial Juan, Felipe, Cristian y Carla, sin el apoyo de ellos esta etapa no habría sido posible.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. PLANTEAMIENTO DE TESIS	2
2.1 Objetivos.....	3
2.1.1 Objetivo General.....	3
2.1.2 Objetivos Específicos.....	3
2.2 Alcances	3
2.3 Marco Conceptual.....	3
2.4 Metodología	4
3. DESCRIPCIÓN DE BANCO FALABELLA	7
3.1 Misión y Visión Banco Falabella	8
3.2 Valores Banco Falabella	8
3.3 Resultados del banco 2015	9
4. ANÁLISIS EXTERNO	9
4.1 Entorno General.....	9
4.1.1 Demográfico:.....	9
4.1.2 Económico	10
4.1.3 Legal:	11
4.1.4 Tecnológico;.....	13
4.1.5 Global.....	14
4.2 Entorno de la industria y mercado	14
4.2.1 Amenaza de nuevos competidores.....	14
4.2.2 Poder de los proveedores	15
4.2.3 Poder de los compradores	15
4.3 Tendencias Mundiales	16
5. ANÁLISIS INTERNO.....	17
5.1 Situación Actual	17
5.2 Cadena de Valor	18
5.3 Principales procesos.....	20
5.4 Recursos.....	21
5.5 Cultura Organizacional	21
5.6 Competencias centrales	22
6. ANÁLISIS FODA.....	23
6.1 Fortalezas	23
6.2 Oportunidades	23
6.3 Debilidades	23
6.4 Amenazas.....	23
7. ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIO.....	24
7.1 Diseño.....	24
7.2 Definición 4 P.....	29
7.2.1 Producto.....	29
7.2.2 Precio.....	30
7.2.3 Publicidad	30
7.2.4 Puntos de Venta	30
7.3 Modelo funcional.....	30
8. REQUERIMIENTOS OPERACIONALES Y PROYECTO	31
8.1 Requerimientos operacionales.....	31

8.1.1	Proceso de contratación	31
8.1.2	Proceso de venta	32
8.2	Brechas.....	33
9.	CASO DE NEGOCIO.....	34
9.1	Supuestos:.....	34
9.2	Análisis económico del proyecto (VAN y TIR).....	38
10.	CONCLUSIONES	40
11.	BIBLIOGRAFÍA.....	41

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: ORGANIGRAMA, ELABORACIÓN PROPIA, MEMORIA ANUAL 2015 -----	7
TABLA 2: POBLACIÓN CHILE, ELABORACIÓN PROPIA, FUENTE INE 2015 -----	10
TABLA 3: ORGANIGRAMA GERENCIA DE CANALES, ELABORACIÓN PROPIA, FUENTE RRHH BANCO FALABELLA -----	17
TABLA 4: ORGANIGRAMA SUBGERENCIA CANALES REMOTOS, ELABORACIÓN PROPIA, FUENTE RRHH BANCO FALABELLA -----	17
TABLA 5: CADENA DE VALOR, ELABORACIÓN PROPIA, FUENTE, INFORMACIÓN INTERNA BANCO FALABELLA. -----	20
TABLA 6: PROCESO DE CREACIÓN DE PRODUCTOS, ELABORACIÓN PROPIA, FUENTE, INVESTIGACIÓN PROPIA -----	21
TABLA 7: ENCUENTRA TELEFÓNICA, FUENTE ENCUESTA BANCO FALABELLA MUNDO DIGITAL-----	25
TABLA 8: RESULTADO POR TIPO DE CLIENTE, FUENTE ENCUESTA BANCO FALABELLA MUNDO DIGITAL-----	25
TABLA 9: NIVEL DIGITAL POR CLIENTE, FUENTE ENCUESTA BANCO FALABELLA MUNDO DIGITAL -----	26
TABLA 10: RESULTADO POR DIMENSIÓN, FUENTE ENCUESTA BANCO FALABELLA MUNDO DIGITAL -----	27
TABLA 11: RANGO ETARIO Y GSE, FUENTE ENCUESTA BANCO FALABELLA MUNDO DIGITAL-----	27
TABLA 12: MECANISMOS DE RELACIÓN CON EL MUNDO FINANCIERO, FUENTE ENCUESTA BANCO FALABELLA MUNDO DIGITAL -----	28
TABLA 13: RAZONES POR NO UTILIZAR WEB Y APP, FUENTE ENCUESTA BANCO FALABELLA MUNDO DIGITAL -----	28
TABLA 14: CANALES PREFERIDOS, FUENTE ENCUESTA BANCO FALABELLA MUNDO DIGITAL -----	29
TABLA 15: USO DE CUENTA EN LA WEB, FUENTE ENCUESTA BANCO FALABELLA MUNDO DIGITAL -----	29
TABLA 16: MODELO FUNCIONAL, FUENTE ELABORACIÓN PROPIA-----	31
TABLA 17: PROCESO DE AUTENTICACIÓN, ELABORACIÓN PROPIA, FUENTE TECNOLOGÍA EXISTENTE-----	32
TABLA 18: PROCESO DE VENTA, ELABORACIÓN PROPIA, FUENTE TECNOLOGÍA EXISTENTE -----	33
TABLA 19: TABLA DE COBRO CERTIFICADOS DIGITALES, FUENTE PROVEEDORES-----	35
TABLA 20: COBRO POR CUSTODIA, FUENTE PROVEEDORES -----	35
TABLA 21: CLIENTES POR AÑO Y COSTOS ASOCIADOS ESCENARIO 1 ELABORACIÓN PROPIA, FUENTE DATOS INTERNOS BANCO-----	36
TABLA 22: CLIENTES POR AÑO Y COSTOS ASOCIADOS ESCENARIO 2 ELABORACIÓN PROPIA, FUENTE DATOS INTERNOS BANCO-----	36
TABLA 23: CLIENTES POR AÑO Y COSTOS ASOCIADOS ESCENARIO 3 ELABORACIÓN PROPIA, FUENTE DATOS INTERNOS BANCO-----	36
TABLA 24: INGRESOS POR AÑO ESCENARIO 1, ELABORACIÓN PROPIA, FUENTE DATOS INTERNOS BANCO-----	37
TABLA 25: INGRESOS POR AÑO ESCENARIO 2, ELABORACIÓN PROPIA, FUENTE DATOS INTERNOS BANCO-----	37
TABLA 26: INGRESOS POR AÑO ESCENARIO 3, ELABORACIÓN PROPIA, FUENTE DATOS INTERNOS BANCO-----	37
TABLA 27: CALCULO DE RENTABILIDAD, ESCENARIO 1, ELABORACIÓN PROPIA, FUENTE DATOS INTERNOS BANCO	38
TABLA 28: CALCULO DE RENTABILIDAD, ESCENARIO 2, ELABORACIÓN PROPIA, FUENTE DATOS INTERNOS BANCO	38
TABLA 29: CALCULO DE RENTABILIDAD, ESCENARIO 3, ELABORACIÓN PROPIA, FUENTE DATOS INTERNOS BANCO	39

1. Introducción

A mediados de los años 90, las grandes tiendas de la industria del retail inician un cambio en sus tarjetas de crédito de cerrada a abierta lo que conlleva una respuesta de la industria bancaria exigiendo una regulación de estas.

Dado el escenario anterior, se comienza a gestar la idea, al interior del directorio de Falabella, de adquirir un banco para controlar la amenaza que se intentaba desarrollar por parte de la industria bancaria y aprovechar la oportunidad de negocio para crecer completando los productos financieros que podían ofrecer y a la vez generar barreras de salida para sus clientes.

En Chile se encontraba operando un banco de inversiones ING Bank (Chile) S.A. el cual decide irse y pone su licencia a disposición en 1997 en este proceso se realiza el due diligence , finalizando y sellándose la adquisición por parte del grupo Falabella en julio de 1998, comenzando las operaciones del Banco Falabella en agosto de 1998.

En ese mes es publicado en el diario oficial la constitución del Banco Falabella, adquiriendo ING Bank (Chile) S.A. Sin embargo, la gestación de dicha operación tenía un origen que buscaba, de alguna forma, proteger la posición que había logrado desarrollar su línea de negocio con la Tarjeta de Crédito CMR y, en lo posible, generar barreras de salida para sus clientes actuales y futuros, complementando sus productos financieros.

En el año 1999 inicia su oferta de créditos de consumo a través de su red de sucursales y canal de telemarketing, en el año 2000 amplía su oferta de productos a Depósitos a plazo para personas naturales y jurídicas, en el año 2005 completa su oferta de productos de banca personas con créditos hipotecarios, universitarios, tarjetas de crédito, cuenta corriente, cuenta vista, ahorro y fondos mutuos.

En el año 2006 inicia el periodo de crecimiento de los productos para banca personas, en el año 2008 y 2009 recibe el premio Procalidad de servicios revista capital y el premio nacional de satisfacción de consumidores. En el año 2009 inicia un plan de transformación de las sucursales cambiando la imagen y los pilares que fundamentan la estrategia del banco.

Para el año 2011 incorpora el negocio de automotriz como parte del banco, el cual funcionaba en CMR, se imite el primer informe de responsabilidad social, en el año 2012 se lanza la banca móvil. Es en este mismo año que gana el Premio nacional de satisfacción de consumidores, es en este año que la presencia en canales de auto-atención tales como internet aumenta, en el año 2013 se lanza el nuevo sitio de internet, aumenta la presencia de las sucursales abarcando a todo Chile con 96 sucursales.

En el año 2014 recibe nuevamente el premio de satisfacción de consumidores y el premio Best place to Innovate.

Banco Falabella tiene el mejor rendimiento de mercado en el año 2014, con un ROE 35,1%, siendo el promedio de la industria un 18,04%.

Todos los antecedentes anteriores enmarcan a un Banco Joven e innovador, que siempre está en la búsqueda de nuevas posibilidades de negocio y de ejecución rápida y eficiente.

Los Bancos hoy buscan nuevos modelos de funcionamiento y como mejorar sus rendimientos y ventas, evitando las aglomeraciones innecesarias en sus sucursales o sus call center. A nivel mundial, existen bancos que ya no tienen ejecutivos en sucursales y la presencia de canales remotos se encuentra fuertemente interiorizada en los clientes que entienden que no es necesario el desplazarse hacia sucursales o llamar al Call Center, para realizar una serie importante de transacciones y para adquirir nuevos productos o renovar en el caso de las inversiones.

La presente tesis pretende crear una estrategia de venta de productos de crédito de consumo y cuentas corrientes a través de canales remotos cumpliendo las regulaciones. La implementación de esta estrategia, se encuentra alineada a la estrategia del banco que busca transparencia, conveniencia y simplicidad.

2. Planteamiento de tesis

Hoy en día la venta de productos bancarios a través de canales remotos, tales como internet es cada vez mayor, alcanzando el 18% de la venta total de productos de crédito de consumo, tales productos solo se pueden entregar en dicho canal a clientes que ya pertenecen a la institución bancaria, dejando fuera de la venta clientes que no pertenecen a ella, perdiendo la oportunidad de negocio, que para estos canales es rápida, simple. El número de visitas que actualmente tiene banco Falabella en la página web bordea los 5.000.000 en el mes de Septiembre 2015, este número en enero correspondía a 3.000.000, el crecimiento ha sido exponencial, pero aún no logra llegar a cifras parecidas con los grandes bancos los cuales bordean en promedio las 30.000.0000 de visitas lo cual se traduce en oportunidades de negocio.

En la actualidad no existe en Chile una estrategia de venta que aborde dichos clientes tanto para créditos de consumo como para cuentas corrientes.

Bajo el entendido que los clientes no quieren perder su tiempo en colas y traslados, es un margen que hoy las instituciones bancarias no están capturando, porque no han creado una estrategia que pueda lograrlo. No menos relevante es el potencial de clientes que no se encuentran bancarizados que hoy existe en el mercado y que en el caso de tener una estrategia de venta en línea podría atraerse de manera más eficaz por parte del banco y por parte del cliente estaría presente ante un valor que otros bancos no han otorgado.

Por lo anterior expuesto es relevante la creación de una estrategia de innovación de venta, Hoy la regulación exige una serie de condiciones que se deben cumplir en

función de la venta de productos, dichas condiciones serán revisadas a lo largo de la tesis para poder introducir esta venta a través del canal remoto bajo el cumplimiento de todas las normativas a cada producto y la ley del consumidor, leyes fundamentales.

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

El objetivo principal es diseñar una estrategia de innovación de venta de productos de crédito de consumo y cuentas corrientes para una institución bancaria a través del canal de internet.

2.1.2 Objetivos Específicos

- I. Diseñar una estrategia que satisfaga los requisitos legales de la venta de productos por los canales remotos.
- II. Seleccionar una tecnología que permita dar cumplimiento con el marco legal y con la venta de los productos.
- III. Realizar una propuesta de valor para el canal remoto, internet para que los clientes hagan uso de esos canales y desistan de acudir a las sucursales de la institución bancaria.
- IV. Diseñar una estrategia de crecimiento y de desarrollo de nuevos productos para los clientes usuarios de los canales remotos.

2.2 Alcances

La estrategia pretende establecer cómo vender productos de crédito de consumo y cuentas corrientes a clientes que no son clientes banco Falabella en Chile a través de canales remotos, como es internet, determinando el proceso legal y operativo que sustentará la estrategia.

Los temas que no se incluirán en esta tesis son:

- ✓ Venta de otros productos que ofrece el banco.
- ✓ La implementación de la estrategia
- ✓ La evaluación los otros países en los cuales se encuentre el banco, ya que las regulaciones son distintas.

2.3 Marco Conceptual

La presente estrategia busca innovar en la forma que hoy vende la banca tradicional, otorgando productos tales como crédito de consumo y cuentas a clientes a través de canales remotos tales como internet y otros.

Para ello, se realizará un análisis del marco legal y reglamentación asociada a los productos antes mencionados, lo anterior para generar una estrategia que cumpla los requisitos legales hoy dispuestos en la regulación de Chile.

Otro punto a determinar por esta estrategia es el mercado objetivo y sus competidores, para tener claridad del universo interesado en realizar las compras en este nuevo formato, así como también las ventajas competitivas que se deben presentar en la elaboración de la estrategia para con la industria en la cual se encuentra inmersa.

2.4 Metodología

La metodología se basa en un plan de investigación y análisis, que sirve para determinar la estrategia de innovación a implementar. Los pilares fundamentales corresponden a los siguientes:

- ✓ Análisis de regulación asociada a la venta de estos productos
- ✓ Investigación sobre proveedores de tecnologías acordes a la estrategia

2.4.1 Análisis externo:

El análisis externo es un estudio de los diferentes niveles del entorno en el que se mueve la compañía y sus resultados son utilizados para determinar las oportunidades y amenazas que se dan y que se podrían dar en el mercado.

2.4.1.1 Entorno General (PEST)

Es un análisis de la sociedad completa que busca entender como ésta influencia a la industria en las siguientes dimensiones y ámbitos

- ✓ Demográfico: Estudiar los crecimientos de los segmentos objetivos.
- ✓ Económico: Determinar cuánto afectaría una recesión económica para la venta de estos productos.
- ✓ Legal: Estudiar las restricciones legales y exigencias de la Súper Intendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) y de otros organismos reguladores acerca de la venta a través de canales remotos.
- ✓ Tecnológico: Servicios disponibles en el mundo bancario, disponibilidad de red.
- ✓ Global: Tendencias a nivel mundial en bancarización.

2.4.1.2 Entorno de la Industria y mercado

Analizar las 5 fuerzas de PORTER

- ✓ Amenaza de nuevos entrantes: identificar posibles nuevos competidores y sus principales barreras de entrada

- ✓ Poder de los proveedores: identificar el poder de los proveedores, en el mercado actual no existen muchos que ofrezcan los servicios requeridos para esta nueva estrategia de venta.
- ✓ Poder de los compradores: No es importante para esta estrategia, ya que el espectro es muy amplio
- ✓ Amenaza de productos sustitutos: No será analizado ya que no presenta una amenaza debido a las regulaciones.
- ✓ Intensidad de la competencia: Identificar la competencia y el grado que tienen en sus desarrollos de productos hacia los clientes.

2.4.1.3 Tendencia mundiales

Interesa revisar la tendencia internacional de la venta de productos en línea e identificación de los clientes a través de los medios no presenciales. Así como también la digitalización de los documentos asociados a la venta.

Factores de éxito y fracaso: Se estudiará la evolución de los modelos revisados y se determinarán los factores que podrían explicar el éxito o fracaso de dichos modelos.

2.4.2 Análisis Interno:

Corresponde a la descripción de los factores que definen las ventajas competitivas de la organización las que su vez determinan su posición en el mercado

- 2.4.2.1 Situación Actual: Descripción de los datos internos actuales que tiene la empresa
- 2.4.2.2 Cadena de valor: identificar los procesos internos asociados a la nueva estrategia de venta
- 2.4.2.3 Principales procesos; identificar los principales procesos asociados a la estrategia de venta
- 2.4.2.4 Recursos: Identificar los principales recursos de la compañía
 - ✓ Recursos Tangibles
 - Recursos Físicos
 - Recursos financieros
 - ✓ Recursos Intangibles
 - Recursos de reputación
 - Recursos tecnológicos
 - ✓ Recursos humanos
 - Recursos de conocimiento
 - Recurso de comunicación
 - Recursos de innovación
- 2.4.2.5 Cultura organizacional, identificar si la cultura actual que tiene la empresa es un factor de éxito o fracaso para la estrategia.
- 2.4.2.6 Competencias centrales:

Son los recursos y capacidades que son la fuente de las ventajas competitivas de una compañía, sus características principales son:

- ✓ Distinguen a la competitividad de una compañía y reflejan su personalidad
- ✓ Emergen en el tiempo mediante un proceso organizacional de acumulación y aprendizaje de cómo desplegar diferentes recursos y capacidades.
- ✓ Actividades que una firma logra más rendimiento especialmente comparado con sus competidores
- ✓ Actividad con la cual la compañía añade un valor único a sus productos y/o servicios en un período largo de tiempo.

2.4.3 Análisis FODA:

En base a los análisis antes realizados, externo e interno se realizará un análisis FODA, resumiendo todas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas como antecedentes fundamentales para definir la estrategia de venta de los productos en línea.

2.4.4 Estrategias a nivel de negocio

La estrategia de este modelo abordará, Clientes, precio y modelo funcional:

- ✓ Se realizará el diseño el cual es cual debe estar alineado con la estrategia de negocio de la empresa.
- ✓ Definir las 4 P de la empresa que sustentará la estrategia de venta.
- ✓ Propuesta de un Modelo Funcional para la venta de cuenta corriente en línea.

2.4.5 Requerimientos operacionales y Proyecto.

Es esta etapa se abordarán los requerimientos operacionales, tecnológicos y las brechas encontradas para su implementación.

2.4.5.1 Requerimientos operacionales

Dado el Modelo de Negocios definido se procederá a determinar los requerimientos operacionales necesarios para que éste se pueda concretar.

Se abordarán los requerimientos en los siguientes ámbitos:

- ✓ Procesos
- ✓ Redes
- ✓ Sistemas
- ✓ Proveedores
- ✓ Soporte
- ✓ Capacitación

2.4.5.2 Brechas

Una vez definidos los requerimientos operacionales se determinarán las brechas que existen entre éstos y la situación actual.

2.4.6 Caso de Negocio

Para realizar el caso de negocio se realizará una proyección de venta para los primeros 5 años de inicio de esta estrategia. Se determinaran los gastos operativos tales como:

- ✓ Gastos en Marketing
- ✓ Personal
- ✓ Administrativos (Luz, Agua, Arriendo, etc), de una sucursal
- ✓ Papel
- ✓ Impresión
- ✓ Conexiones
- ✓ Desarrollos
- ✓ Mantención sistemas
- ✓ Arriendo de equipos

3. Descripción de Banco Falabella

Banco Falabella fue fundado en el año 1998, como respuesta para regularizar la administración de tarjetas. Para el año 2011 la carta de productos ya se encuentra completa con productos tales como:

• Cuenta corriente	• Cuenta vista	• Cuenta de ahorro
• Depósitos a plazo	• Fondos mutuos	• Créditos hipotecarios
• Créditos automotriz	• Tarjetas de crédito	• Acciones

El directorio del banco se encuentra constituido por Falabella Inversiones Financieras S.A. (FIF) dueña del 99% de las acciones y Desarrollos inmobiliarios S.A con un 1% de las acciones. El organigrama de la institución corresponde al siguiente:

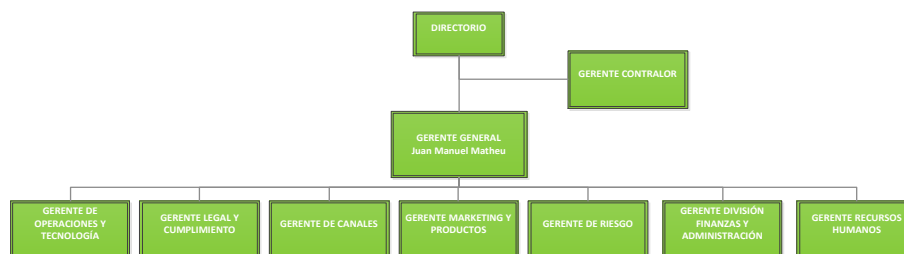


Tabla 1: Organigrama, Elaboración propia, Memoria anual 2015

La fuerza de venta se encuentra constituida por la siguiente estructura:

- ✓ 100 Sucursales, instaladas Arica a Punta Arenas con una fuerza de venta de 1.500 personas que genera ventas promedio mensual de MM\$28.000 aproximado
- ✓ Telemarketing: tiene una dotación de 88 personas entre supervisores y ejecutivos, genera ventas mensuales de MM\$5.000 aproximado
- ✓ Canal Banca telefónica: su función principal es la post venta. Actualmente tiene una dotación de 80 personas entre Chile y Perú (call del banco Falabella Chile en Perú), genera ventas mensuales de MM\$900 aproximado

El modelo de atención se encuentra conformado por las siguientes plataformas:

- ✓ Sucursales
- ✓ Call center
- ✓ Internet → Auto atención
- ✓ App → Auto atención
- ✓ IVR → Auto atención telefónica.

La venta de consumo del banco considerando todos los canales de venta incluyendo internet corresponde MM\$35.000 mensual aproximado

La venta de cuentas promedio corresponde a 8.000

3.1 Misión y Visión Banco Falabella

Misión

Hacer Posible las aspiraciones de las personas, mejorar su calidad de vida y superar sus expectativas a través de una oferta integrada de servicios financieros, potenciada por los beneficios del “Mundo Falabella”

Visión

Ser el Banco preferido por las personas, generando relaciones sostenibles a partir de:

- ✓ Diferenciarnos por nuestra conveniencia, transparencia y simplicidad.
- ✓ Atraer, desarrollar y motivar un equipo de excelencia, comprometido, colaborativo y apasionado por los clientes.
- ✓ Ser valorado por nuestro aporte a las comunidades en que trabajamos.

3.2 Valores Banco Falabella

- ✓ Transparencia: Hablarle a los clientes mirándolo a los ojos

- ✓ Conveniencia: Entregar más de lo que el cliente espera de nosotros
- ✓ Simplicidad: Facilitar la vida del cliente

3.3 Resultados del banco 2015

Los principales logros del banco en el año 2015 se destaca el primer lugar en rentabilidad por sobre el patrimonio (ROAE) de un 39%, 24 puntos por sobre la rentabilidad de la industria que se encuentra en 14.72%, junto con lo anterior en el año 2015 el banco fue distinguido por la revista Global Banking and Finance como el banco más innovador y sus clientes cuenta correntistas les otorgaron el segundo lugar en calidad de servicio según la encuesta Servitest de Ipsos.

En el ámbito comercial, se encuentra captando 1 de cada 4 cuentas corrientes que se venden en el mercado, apoyados en nuevas metodologías de creación de campañas, aumentando la participación de los canales no asistidos o no presenciales, siempre manteniendo el riesgo controlado. Los gastos operacionales solo crecen en un 5%, todo lo anterior permitió que banco Falabella tenga un índice de eficiencia operacional del 39% antes mencionado. Se incrementaron los ingresos de la banca personas en un 19%, lo que permitió alcanzar un 28% de rentabilidad (retorno sobre el capital).

La solvencia patrimonial alcanza un índice de Basilea de patrimonio efectivo del 15,6%, el año 2015 la liquidez se cerró con un efectivo total de MM\$209.387, más de un 10% del total de los activos mantenidos al termino del año 2015.

4. Análisis Externo

4.1 Entorno General

Para el análisis del entorno general, se abordarán 1 tópico que es central para el desarrollo de la tesis, la venta a través de canales no presenciales en el mercado bancario chileno. Para analizar el tópico se describen los ámbitos globales de mercado indicando su incidencia en la venta de productos a través de canales no presenciales.

Venta de productos a través de canales no presenciales

La venta de productos a través de canales no presenciales, se refiere a la venta de créditos de consumo y cuentas corrientes en canales tales como internet, utilizando dispositivos tales como computadores, celulares y Tablet.

4.1.1 Demográfico:

La venta de productos bancarios se encuentra supeditada a evaluaciones de riesgo, la exigencia mínima se determina de acuerdo al factor de riesgo que cada institución financiera desea tener, considerando además las exigencias de los reguladores del

mercado. A continuación se mostrarán los la demografía para crédito de consumo y cuenta corriente en Chile.

- ✓ Crédito de consumo y cuenta corriente; clientes dependientes, edad mínima de 21 años con una renta promedio de \$300.000, clientes independientes, edad mínimo de 30 años con una renta promedio de \$1.000.000, la edad máxima para otorgar un crédito es de 71 años.
- ✓ En Chile de acuerdo al último censo se proyecta una población

Población en MM

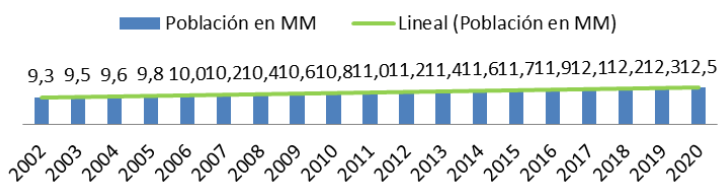


Tabla 2: Población Chile, Elaboración propia, Fuente INE 2015

- ✓ En Chile de acuerdo a la encuesta suplementaria NESI realizada por el INE en el año 2014, el ingreso promedio mensual de los ocupados tanto hombres como mujeres es de \$473.251, el 38, 3% de la población ocupada tiene un ingreso promedio mensual de \$522.223. El 20,1% de los ocupados percibe el salario mínimo.
- ✓ Los grupos que hoy ingresan a la WEB para hacer compras se encuentran mayoritariamente en el grupo etario de 15 a 24 años con un 39,8%, un segundo grupo se encuentra en el grupo etario entre 25 a 34 años con un 24,7%. (fuente: informe futuro digital Latinoamérica 2013)

4.1.2 Económico

Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década. Sin embargo, después del auge observado entre 2010 y 2012, la economía registró una desaceleración en el 2014 con un crecimiento del 1,9% y del 2,1% en 2015, afectada por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión, la caída de los precios del cobre y el declive en el consumo privado. En paralelo, el desempleo ha subido levemente, desde el 5,7% en julio de 2013 al 5,8% en enero de 2016.

El balance fiscal del gobierno central pasó de un superávit del 0,5% del PIB en 2013 a un déficit del 2,1% en 2015 debido a la menor recaudación resultante de la débil demanda interna, a pesar de la reforma tributaria introducida en 2015 y la caída del precio del cobre.

Los economistas del Banco Central de Chile mantienen en el 1,7% su estimación sobre el crecimiento económico para el año 2016. Para 2017 lo recortan hasta el 2,4%, desde el 2,5% previo.

Los expertos esperan que en los próximos once meses el IPC alcance el 3,2% interanual, y baje al 3% en un horizonte de 23 meses. Para el cierre de 2016, los economistas esperan que alcance el 3,5%.

En relación con los bancos se espera un contracción del consumo, pero esto no afectaría la venta de productos como la cuenta corriente, el cual debería continuar en crecimiento.

4.1.3 Legal:

Se deben considerar tres leyes para el desarrollo de la estrategia, junto con la aprobación de la cámara de comercio de las empresas que entregan firma digital avanzada.

Las leyes son las siguientes:

- ✓ Derecho del consumidor
- ✓ Ley general de bancos
- ✓ Ley sobre cuentas corrientes bancarias y cheques

Los temas relevantes que deben ser considerados en estas 3 leyes son los siguientes:

Ley 19.496 de protección al consumidor: Contratación a distancia: la Ley de Protección al Consumidor define los contratos a distancia como aquellos que se celebran sin que las partes contratantes estén físicamente presentes, de manera simultánea, al momento de suscribir el contrato, utilizando para ello el teléfono o cualquier medio telemático (internet) o electrónico, o de otras características, como catálogo, correo, TV, entre otros, y que a través de ellos se envía o transmite un mensaje que contiene una oferta sobre producto o servicio.

En términos generales, independiente del producto específico bancario de que se trate, siempre se deben respetar los derechos contemplados en la ya referida Ley. Estos derechos son:

- ✓ Libre elección del producto; no considerar el silencio del consumidor como aceptación;
- ✓ La seguridad en el consumo de bienes y servicios, a no ser discriminado arbitrariamente por el proveedor y a la reparación e indemnización adecuada y oportuna de todo daño ocasionado relacionado con la contratación del producto.

Adicionalmente se agrega el derecho a retracto que asiste al consumidor en aquellas ventas realizada por medios electrónico (10 días contados desde la celebración del contrato si se ha remitido confirmación escrita, de lo contrario el plazo se amplía 90 días si no se), lo que encuentra su justificación en que este tipo de ventas se perfeccionan con la aceptación sin mediar contacto directo con el producto o servicio,

haciendo razonable entonces la existencia de un período intermedio o de “gracia” para revocar el consentimiento dado. Asimismo existen obligaciones específicas para los proveedores en este tipo de ventas. Estos derechos y obligaciones serán tratados en forma específica cuando se desarrolle el aspecto legal de los 2 productos mencionados anteriormente (cuenta corriente y consumo).

Por otro lado, se puede inferir que una de las problemáticas a dilucidar en términos amplios es si procede la homologación o equivalencia de los medios de respaldo de papel a los medios de respaldo electrónicos y ser así cuál sería su valor jurídico. En términos generales se puede indicar que la Ley 19.799 sobre Documentos electrónicos, firma electrónica y servicios de certificación de dicha firma señala que todos los actos y contratos celebrados por medios electrónicos, estén o no firmados electrónicamente, y, en este último caso, esté la firma electrónica certificada por un certificador acreditado o no, son válidos. De esta manera estos actos y contratos se reputan como escritos, de la misma manera que si lo fueran en soporte de papel. Ahora bien, cosa distinta es su equivalencia cuestión que toma relevancia al momento de definir la admisibilidad como prueba en juicio y el valor probatorio de los documentos electrónicos, donde se les sujeta, en el caso de aquellos firmados electrónicamente y certificados por certificadores acreditados, al mismo régimen de los instrumentos escritos en soporte de papel.

A continuación en los aspectos particulares, me referiré a los requisitos legales que se deben cumplir para la venta a distancia o remota de cuentas corrientes y créditos de consumo, relacionado la normativa general precedentemente descrita con las leyes específicas de cada uno de estos productos de manera tal que la estrategia que aquí se trata sea compatible con las obligaciones legales sobre la materia.

Ley general de Bancos. Indica el marco legal en el cual se deben desarrollar los banco, no existen impedimentos para la implementación de esta estrategia, ya que no representa un cambio en el marco legal a desarrollar la venta, es la habilitación de un escenario hoy no existente en el mercado, pero dentro del ámbito financiero y regido bajo los contratos existentes.

Ley de cuentas corrientes y Cheques Capítulo 2-2

La ley hace referencia a los derechos y deberes de un cliente cuenta correntista, así como el uso de los cheques, específicamente en el capítulo 2-2 se refiere a lo siguiente para poder abrir una cuenta corriente:

- ✓ Tomar nota de la Cédula de Identidad o del Pasaporte en su caso y del Rol Único Tributario del interesado, quien deberá exhibir los documentos originales.
- ✓ Solicitar al interesado una fotografía reciente (tamaño carné o pasaporte), la que se agregará al documento en que se registran sus antecedentes personales.
- ✓ Pedir al interesado que deje estampada su impresión digital (pulgar derecho) en el mismo documento antes señalado, debiendo el banco asegurarse de su nitidez.

- ✓ Reunir informes bancarios actualizados del interesado.
- ✓ Registrar la firma del girador.
- ✓ Obtener antecedentes acerca de la actividad y solvencia del cliente.
- ✓ Comprobar el domicilio del interesado, de acuerdo con lo instruido en el numeral 1.2 siguiente.
- ✓ Suscribir con el interesado un documento que contenga las condiciones generales relativas a la cuenta corriente que se abre, según lo indicado en el numeral 1.3 de este título.
- ✓ Verificación de domicilio, el cual puede ser comprobado a través de trabajadores o de otras personas o firmas que merezcan fe

Lo anterior describe las exigencias de la ley para otorgar productos, pero no imposibilita la venta de dichos productos a través de canales remotos si se cumplen las condiciones exigidas

4.1.4 Tecnológico;

Disponibilidad en el mundo Bancario:

Hoy en día los bancos tienen plataformas remotas de atención a clientes y se prestan distintos servicios, tales como:

- ✓ Administración de los productos contratados
- ✓ Transferencias
- ✓ Pagos de servicios tanto del mismo banco como servicios básicos
- ✓ Contratación de servicios, en el caso de ser un cliente del mismo banco.

Existen al menos 3 bancos en el mundo que son absolutamente digitales, esto quiere decir que no existen sucursales asociadas a los bancos, estos operan a través de otras empresas para acercarse a sus clientes y disponibilizar servicios tales como pago u otros. Lo interesante se presenta en la contratación de productos, estos casos de bancos que hoy son un éxito, tanto por su propuesta de servicio como su eficiencia en términos de gasto al mantener una cantidad mínima empleados para su operación, presentan contrataciones de productos en línea. La ley exige conocer y dar fe de quien está contratando el servicio sea quien dice ser, el banco en Alemania lo realiza a través de video conferencia que no dura más de 1 minuto.

Disponibilidad de RED

El 72% de los hogares hoy tiene acceso a internet de acuerdo a lo que señala la subtel, de estos 72 el 51% corresponde a móviles, esto nos habla de la cantidad de personas conectadas a la red, por lo tanto el acceso a una conexión es masivo.

Los bancos tienen servicios de conexión a sus plataformas sustentados en sistemas de información controlados que ayudan a que estos servicios se entreguen en forma

permanente y sin problemas las 24 horas del día. Lo que sustenta la estrategia de venta de estos productos para estos canales remotos.

4.1.5 Global

Tendencia a nivel mundial de la bancarización:

El mundo bancario se está dirigiendo rápidamente a la era digital y Chile no queda exento de esta tendencia, los bancos necesitan optimizar sus recursos y hacerse cada día más eficientes con respecto al gasto, las transacciones bancarias realizadas a través de canales remotos son más económicas que las realizadas en sucursales físicas, ya que se tienen una serie de gastos de administración y personal todos los meses.

A nivel mundial, existe una tendencia a eliminar documentos en la venta a digitalizar y mantener los datos del cliente y documentos contratados en almacenamientos virtuales debidamente protegidos ya que así lo exige la ley.

Conclusiones Análisis Externo:

Los ámbitos externos revisados en función a la estrategia de venta, indican que se deben considerar varios aspectos en relación a los temas legales los cuales antes de iniciar la venta de estos productos deben estar considerados en los desarrollos. Por otra parte el aspecto económico si bien es relevante en términos de la oferta que tendrá el mercado no se verá mayormente afectado. Se determina el sector socioeconómico más atractivo de acuerdo a sus ingresos y su capacidad de ingreso a los canales de atención remota.

4.2 Entorno de la industria y mercado

En el análisis de Entorno del Mercado dado que no existe dicho servicio no se hará un análisis de la competencia (pues esta no existe). Se estudiarán la amenaza de nuevos competidores, el poder de los proveedores y el poder de los compradores.

4.2.1 Amenaza de nuevos competidores

La principal amenaza de nuevos competidores corresponde a todos los bancos en Chile, la forma innovadora de vender podría ser adoptada por la banca completa, esto hace fundamental el iniciar el proyecto primero, el potencial de venta de esta estrategia hace que el negocio sea bastante interesante en términos económicos y de captura de nuevos clientes.

Principales Barreras de entrada

- ✓ Alta inversión inicial en desarrollos, se requiere de una fuerte inversión en desarrollos tecnológicos, para presentar una plataforma que contenga todos los aspectos necesarios para el desarrollo de la venta en los canales remotos.
- ✓ Alta diferenciación con productos existentes, se existir un producto similar en el mercado, para quien se sume a la iniciativa, debe tener claro que debe diferenciarse de sus competidores
- ✓ Barreras Legales, por un lado tenemos la certificación del proceso de venta, debe estar aprobado por la subsecretaria de comercio de chile, quien dará el visto bueno para iniciar una validación de clientes a través de canales remotos, por otro lado se encuentra la legalidad de los documentos firmados por los clientes a través de certificados digitales, hasta el día de hoy no existe jurisprudencia en chile de la aceptación de un pagare digital para llevar a juicio a un cliente, por lo tanto es parte de la estrategia determinar si las empresas se arriesgarían a iniciar ventas sin respaldo de posibles cobranzas judiciales
- ✓ Barreras económicas: la economía podría ser una barrera, debido a la globalización, hoy en día se habla de una crisis en Europa, por varias causas, lo cual podría contraer el crecimiento económico que hoy tiene la banca en general, es importante considerar si es conveniente la inversión bajo este escenario.

4.2.2 Poder de los proveedores

Tenemos 2 clases de proveedores del servicio, uno corresponde a desarrolladores de plataformas TI y otro corresponde a emisores de certificados de firmas avanzadas, esta sección nos referiremos a ambos por separado

- ✓ Desarrolladores TI, hoy existe una amplia oferta de empresas desarrolladoras, que poseen las tecnologías para abordar cualquier plataforma y realizar los cambios necesarios para implementación de la estrategia, por lo tanto el poder de negociación de estas es bajo.
- ✓ Certificadores de firma Avanzada, hoy en día la oferta de emisores de firma avanzada en chile corresponde a 5 empresas que se encuentran aprobadas por la cámara de comercial de Santiago, las reglas de funcionamiento deben quedar claros en los contratos de funcionamiento que se deben realizar en el momento de elegir una de ellas. El poder de negociación de estos proveedores es medio y las 5 empresas autorizadas son las siguientes:
 - E-cert Chile, Acepta.com, E-Sign S.A., Certinet S.A., E-Partners S.A.

4.2.3 Poder de los compradores

Los compradores en este caso se encuentran completamente diluidos y atomizados, pues se trata de un servicio de tipo masivo para personas individuales que cumplan las condiciones comerciales de la institución bancaria, el comprador tiene muy poca capacidad de negociar las tarifas. Por otro lado en la industria bancaria el tema de la seguridad es regulado también por instituciones tales como la cámara de comercio de chile, quienes certifican a los proveedores de servicios, que para el caso de esta estrategia correspondería al servicio de certificado digital avanzado. Por lo anterior, es que la existencia de las instituciones reguladores es fundamental para marcar los

parámetros en los cuales se mueve el mercado bancario en Chile., siempre existe la posibilidad de que los clientes se vayan hacia bancos más tradicionales y no optar por estas plataformas más tecnológicas, pero la industria bancaria imita rápidamente las técnicas de venta de sus competidores, para no quedar fuera de mercado. Por lo tanto podemos afirmar que el poder de los compradores en este mercado es nulo o irrelevante

Conclusiones análisis de la industria:

Se puede concluir que no existen barreras de ingreso muy altas para los niveles de inversión que hoy tiene la banca, el punto más serio lo determina el tema legal y si los certificados realizados con firma digital avanzada serán válidos ante un juez, para esto se deben tomar decisiones estratégicas para determinar si la institución financiera asumirá el riesgo.

4.3 Tendencias Mundiales

En términos de apertura de productos en línea, la iniciativa es innovadora en Chile, pero existen antecedentes de bancos digitales en el mundo, los cuales revisaremos en la siguiente sección.

Caso alemán

Banco number26, de origen Austriaco, con sede en Alemania, tiene una propuesta de negocio basada en las plataformas digitales, la promesa de abrir una cuenta corriente en 8 minutos se encuentra en su página WEB, y se cumple a través de un reconocimiento vía video conferencia. Number26, se encuentra en toda la unión europea y hoy es uno de los bancos vanguardistas en uso de plataformas remotas

Caso español

Banco Bankia, posee productos digitales para los clientes, así como también la apertura de clientes. Se está pensando que los avances en términos digitales en la banca en España terminarán en el cierre de muchas sucursales.

Caso brasileño

Banco Original, es el banco brasileño 100% digital, ofrece una propuesta al cliente de apertura en línea a través de dispositivos móviles, por reconocimiento de caras y pruebas de vida, también ofrece un mundo de transacciones digitales para que el cliente no tenga que ir a una sucursal física. El crecimiento en el último año fue de un 137% de su cartera con respecto al año anterior.

Conclusiones tendencias mundiales,

Con los ejemplos presentados, se puede ver que el mundo digital es una tendencia mundial, los avances tecnológicos impulsan los cambios en el mercado financiero, se empieza a reconocer que una visita de un cliente en una sucursal no significa un aporte dentro del servicio, ya que el servicio debe ir al cliente.

5. Análisis Interno

El análisis Interno será realizado en la Gerencia canales, la cual tiene como misión proponer y desarrollar ofertas de valor para los productos del Banco en los canales remotos, pensando específicamente en los alcances de la tesis, por lo tanto nos enfocaremos en la revisión de los productos cuenta corriente y crédito de consumo

El análisis consta de 7 partes:

5.1 Situación Actual

Banco Falabella, posee una estructura en la gerencia de productos y marketing como se describe en la figura

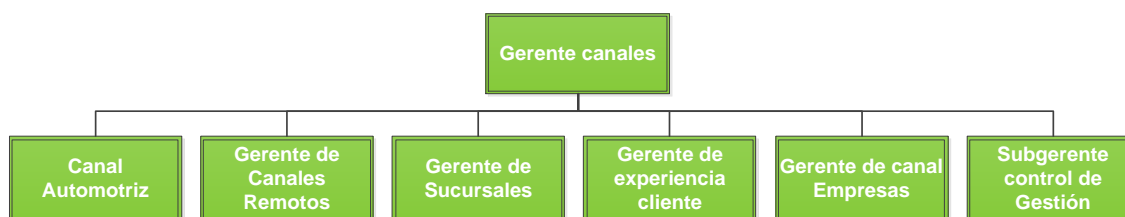


Tabla 3: Organigrama Gerencia de Canales, Elaboración propia, fuente RRHH Banco Falabella

La gerencia específica que tiene a su cargo los canales remotos es la gerencia de canales remotos y su distribución es la siguiente

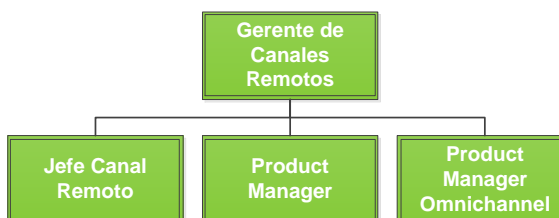


Tabla 4: Organigrama Subgerencia Canales Remotos, Elaboración propia, fuente RRHH Banco Falabella

La oferta de productos y servicios que hoy ofrece el banco a través de su banca digital son los siguientes:

- ✓ Crédito de consumo → Venta y administración
- ✓ Cuenta de crédito → Administración
- ✓ Depósito a plazo → Venta y administración
- ✓ Cuenta Vista → Administración
- ✓ Pagos → Administración de PAC, y pagos en línea, transferencias
- ✓ Tarjeta de Crédito → Administración

La venta de crédito de consumo a través del canal de internet corresponde al 18% de la venta total del banco. El ingreso a los canales remotos ha aumentado en los últimos 3 años, alcanzando el 70% de los clientes del banco utilizando los canales móviles y WEB

Por lo anterior se concluye que la situación actual de crecimiento del canal fundamental para la elaboración de la estrategia está en aumento y la tendencia internacional es el uso masivo de estos canales.

5.2 Cadena de Valor

Actividades primarias:

Logística interna: No aplica dado que Banco Falabella no recibe materias primas para transformar.

Operaciones:

- ✓ Custodia de documentos; el banco tiene una plataforma digital de custodia de documentos
- ✓ Plataforma de servicio remoto: El banco posee plataformas de servicios tales como ibanking y móviles, necesarios para implementar la estrategia de venta.
- ✓ Digitalización y procesamiento de datos: El banco posee el servicio de digitalización de documentos y conexión de sistemas para procesamiento de datos
- ✓ Motor de análisis de riesgo; el banco posee un sistema de analisis de productos para clientes administrado por un motor central que contiene las políticas de cada producto.

Logística Externa:

- ✓ Distribución de correspondencia: el banco posee un sistema de envío de email para entregar la información de los productos a sus clientes. Este canal de comunicación es necesario para la implementación de la estrategia ya que será a través de canales remotos que el banco se comunicará con sus clientes.

Marketing y ventas

- ✓ Publicidad en medios escritos:
- ✓ Publicidad en TV
- ✓ Publicidad directa vía mail o SMS
- ✓ Publicidad en sucursales

Servicios

- ✓ Crédito de Consumos, el banco posee los servicios de venta y administración de este producto.
- ✓ Cuentas corrientes, el banco posee los servicios de venta y administración de este producto.

Actividades secundarias:

Abastecimiento

- ✓ Cajeros Electrónicos, apoyan a los clientes en sus transacciones diarias sin necesidad de ir a una sucursal
- ✓ Página WEB; plataforma por la cual se puede contratar y administrar los productos bancarios por parte del cliente, además de existir una forma de comunicación directa a post venta del banco.
- ✓ Mobile: plataforma móvil que disponibiliza el banco para los dispositivos móviles de los clientes. Es de sencilla utilización y entrega información simple rápida de los productos contratados

Desarrollo tecnológico

- ✓ Área encargada del desarrollo de nuevas tecnologías y proyectos para el banco, se encuentra implementada en base a expertos de productos y plataformas.
- ✓ Otra actividad fundamental corresponde al monitoreo en línea de las transacciones de cliente.

Administración de recursos humanos

- ✓ La adecuada implementación y administración de los recursos humanos es fundamental. La capacidad de sus empleados determina la imagen, funcionamiento y evolución de la compañía.

Infraestructura de la empresa

- Incursión al mercado financiero a través de la Alianza con CMR y el mundo Falabella

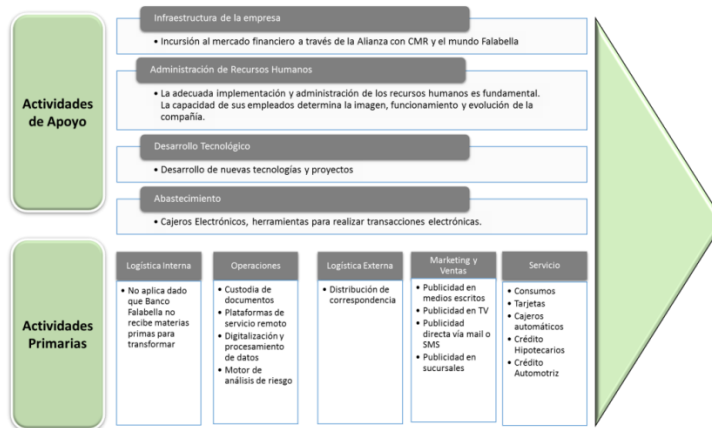


Tabla 5: Cadena de Valor, Elaboración propia, fuente, información interna Banco Falabella.

5.3 Principales procesos

Los principales procesos asociados a la estrategia de venta se describen a continuación

- ✓ **Solicitud de producto:** corresponde al proceso en el cual el cliente navega por las plataformas del banco buscando el producto que desea, en este caso, la propuesta es ofrecer en línea a clientes no conocidos por el banco, productos tales como Crédito de consumo y cuenta corriente. El proceso concluye con la solicitud ingresada por el cliente en el sistema para iniciar el proceso de autenticación esto debería ser inmediato. Este proceso en la actualidad no existe en el banco tal como fue descrito, no existe en forma autónoma se traspasa a un ejecutivo de Call center para su atención.
- ✓ **Autenticación de cliente:** corresponde al proceso en el cual se corrobora la identidad del cliente, solicitando datos al mismo. este proceso no existe en la actualidad en forma autónoma, solo a través de canales de atención con ejecutivo
- ✓ **Validación de información financiera y respuesta de políticas:** Corresponde al proceso de validación de datos financieros y políticas de producto para dar una respuesta al cliente a su solicitud en línea, este motor de decisión existe como servicio en las plataformas web para algunos productos y en las plataformas utilizadas por colaboradores banco están implementadas.
- ✓ **Firma y envío de documentación a cliente:** este proceso genera la firma del cliente en forma digital y aceptación de las condiciones de los productos y envía la documentación al email del cliente
- ✓ **Creación de producto:** proceso que crea el producto, número de cuenta de producto y entrega la información al cliente. El motor de creación de productos en la actualidad existe en forma automática.
- ✓ **Habilitación de cliente:** habilitación de los canales remotos de atención, esto es activación de claves para el cliente a través de los sistemas que hoy ya existen para crear.

El siguiente diagrama, explica en forma simple el proceso de creación de productos.

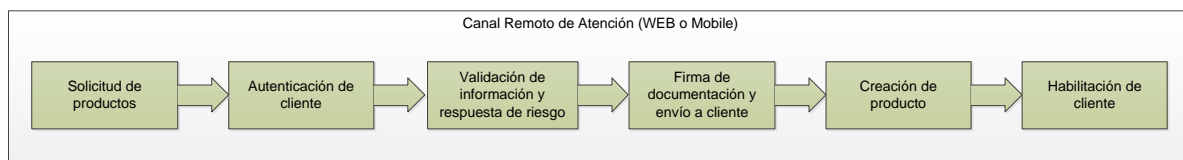


Tabla 6: Proceso de creación de productos, Elaboración propia, fuente, investigación propia

5.4 Recursos

Recursos Tangibles:

- ✓ Físico: El banco posee una central de datos situados en lugares distantes que en el caso de fallar uno, responde el otro. De esta forma se disminuye el riesgo de no tener servicio.
- ✓ Recursos Financieros: Es un banco solvente con el mejor indicador de rentabilidad del mercado financiero

Recurso Intangible:

- ✓ Reputación: corresponde a la fuerte alianza que tiene con el mundo Falabella.
- ✓ Tecnológicos: plataformas de venta, capacitación, administración de datos de clientes

Humanos

- ✓ Conocimiento: el banco tiene 17 años, es un banco joven, las áreas de canales remoto hoy poseen colaboradores jóvenes y con conocimiento de la banca
- ✓ Comunicación: los valores del banco aplican mucho en este punto ya que uno de ellos es ser transparente es por esto que la organización está muy alineada con la estrategia y con los que se necesita para seguir creciendo.
- ✓ Innovación: Es un banco innovador, ayuda la forma aplanada de su organigrama a resolver temas en forma más ágil.

5.5 Cultura Organizacional

El año 2015 se determinaron ciertos pilares organizacionales a nivel del retail financiero, esto involucra 5 empresas del mundo Falabella, estos pilares son los pilares de la cultura organizacional, se realizaron bajadas de información a nivel país con embajadores de la cultura estos pilares determinar la forma en la cual el banco y el retail se quiere comunicar con sus clientes tanto como finales e internos. Los pilares son los siguientes:

- ✓ Nos apasionamos por los clientes: Nos ponemos en el lugar del cliente, lo escuchamos y atendemos sus necesidades en forma rápida y empática. Construimos relaciones de largo plazo.
- ✓ Somos protagonistas: Estamos altamente comprometidos con lo que hacemos. Sentimos los desafíos de la organización como propios. Fomentamos un espíritu de emprendimiento
- ✓ Hacemos que las cosas Pasen: Tomamos decisiones oportunas, disfrutamos y nos entusiasma la acción y lograr lo que nos proponemos. Somos ágiles, austeros y rigurosos en el seguimiento de las tareas. Siempre buscamos generar el mayor impacto.
- ✓ Desarrollamos a las personas: Vivimos cada desafío como una oportunidad de aprendizaje. Transmitimos nuestra experiencia y conocimiento a los demás. Creemos que ser modelos es la mejor forma de enseñar. Promovemos el cambio y la flexibilidad para adaptarnos.
- ✓ Jugamos en equipo: Sabemos que solo trabajando colaborativamente podemos lograr metas crecientes y complejas. Nos escuchamos y apoyamos. Damos nuestra opinión de manera transparente y constructiva.

La cultura organizacional se alinea a la estrategia en forma transversal en todos los pilares, ya que la implementación cumple con apasionarse por el cliente y hacer más simple su viaje por los canales de atención del banco hasta jugar en equipo y tener todo en línea para su atención.

5.6 Competencias centrales

La competencia central más relevante de Banco Falabella tiene relación con los beneficios a clientes y consumidores, esto lo realiza a través de la alianza que tiene con el mundo Falabella, la marca Falabella es una marca extremadamente fuerte en el mundo del retail, tanto que se producen confusiones en los clientes por los límites de cada una de las empresas del holding S.A.C.I.

Otra competencia central tiene que ver con la capacidad que tiene la organización de realizar cambios necesarios en la industria, esto debido en parte a su organigrama más plano y la capacidad de sus colaboradores para enfrentar estos cambios y de crear ideas novedosas para los clientes.

Conclusión del análisis interno:

Banco Falabella, posee ventajas competitivas fundamentales para un innovador, es un banco ágil, nuevo y con una estructura simple que ayuda a que los cambios sean más rápidos, por otro lado tenemos sus valores tema que es muy apreciado por los clientes hoy en día, la transparencia, simplicidad y conveniencia, es esencial para los negocios. Su relación con el mundo Falabella ayuda a que el banco se impulse a través de los beneficios del holding.

6. Análisis FODA

6.1 Fortalezas

- ✓ Constante apoyo del grupo Falabella, la marca Falabella es una palanca muy fuerte en términos de conocimiento de la empresa
- ✓ Variedad de servicios y productos, los mismo que otorgan hoy los bancos llamados tradicionales
- ✓ Excelente campaña de publicidad por medios de comunicación.
- ✓ Buen trato y servicio al cliente, acreditado a través de premios de calidad de servicio recibidos desde el año 2012
- ✓ Facilidades para la obtención de créditos, enmarcado dentro de las políticas internas y los reglamentos de dispuestos por SBIF
- ✓ Respaldo de accionistas
- ✓ Capitalización de resultados.
- ✓ Flexibilidad para abordar nuevas tecnologías
- ✓ Desarrollo de nueva cultura interna que se ha bajado a toda la organización, fortaleciendo el trabajo en grupo, el servicio interno y hacia nuestros clientes, así como también el crecimiento de las personas, apuntando a mejorar el compromiso de sus colaboradores.
- ✓ Mayor inversión interna para fortalecer el compromiso de sus colaboradores
- ✓ Alianza con CMR
- ✓ Sistema de Fidelización apalancado con el Holding

6.2 Oportunidades

- ✓ Incremento en la carteta crediticia.
- ✓ Incremento en la cartera de cuentas corrientes
- ✓ Mayor inversión en sedes a nivel nacional.
- ✓ Mayores saldos en las cuentas corrientes de los clientes.
- ✓ Cartera poco trabajada por otras instituciones bancarias

6.3 Debilidades

- ✓ Altas tasas de los préstamos menores a 5 millones
- ✓ Regular rotación de personal.
- ✓ Falta de compromiso de los colaboradores.
- ✓ Procesos internos lentos y poco limpios.

6.4 Amenazas

- ✓ Cambio de estrategia de los participantes de la industria, igualando las ofertas que posee el Banco Falabella

Conclusiones Análisis FODA

La estrategia debe ir por reforzar la marca apalancada muy fuertemente con Falabella, es claramente una fortaleza y así incrementar clientes y fidelizarlos con el programa de puntos. Es un banco ágil por lo tanto asumirá rápidamente los cambios como algo natural, pero se necesita del aporte de la columna vertebral de la empresa, como son sus colaboradores, se tienen varias oportunidades de realizar sinergias entre las empresas relacionadas y hacer de esta estrategia interesante para los clientes.

7. Estrategia a nivel de negocio

A continuación se definirá, el que, a quien y como se venderán los productos cuenta corriente y crédito de consumo a través de los canales remotos, la definición del cliente se realiza en base a focus group que realiza el banco en función de estos productos.

7.1 Diseño

La estrategia del banco hoy es ser el banco principal de nuestros clientes, esto de acuerdo a estudios realizados por consultores como Mackenzie y otros, determina a la cuenta corriente como elemento principal para que esto ocurra, junto con lo anterior es necesario que el cliente utilice la cuenta corriente con productos que determinan en cierto nivel la principalidad, estos productos son; abono de remuneraciones, pagos automáticos de servicios, uso de la tarjeta débito, a continuación se realizara una revisión de los productos y la estrategia seguir.

Ventajas del producto cuenta corriente en banco Falabella:

- ✓ Es simple de utilizar,
- ✓ Página web amigable
- ✓ Tiene beneficios el mundo Falabella
- ✓ Servicio ágil de atención al no ser carterizado
- ✓ Costo cero si se cumple las condiciones de gratuidad
- ✓ Excelentes promociones de uso de la red compra
- ✓ Horario de atención de sucursales

Desventajas del producto cuenta corriente en banco Falabella:

- ✓ Servicios en móvil poco robustos
- ✓ Promociones de c
- ✓ Gratuidad engorrosas

La cuenta corriente es mejor que en otros bancos, apalancado mayormente por el mundo Falabella, le falta desarrollo tecnológico en plataformas esenciales para el desarrollo de la estrategia. La propuesta de servicio tiene sus pro y contra, en Chile se está muy acostumbrado a una banca tradicional, con un ejecutivo específico que pueda atender sus consultas, banco Falabella postula que no existe la carterización de clientes, esto significa que no hay un único ejecutivo que pueda atender las consultas

de clientes, el cual podría resolver sus problemas desde Arica a punta arenas o a través del Call center. La apertura de las sucursales es también un elemento diferenciador, sus sucursales permanecen abiertas desde las 9:00 hasta las 19:00 y hasta las 21:00 si se encuentra situada en un mall. Los clientes que se acercan en las tardes a las sucursales por lo general o realizan para obtener un producto bancario. Es por esto que vender estos productos a través de la web sin tener que asistir a una sucursal, genera una diferenciación importante con respecto al resto de los bancos. Y posesionaria a Banco Falabella como el primer banco en vender a través de canales remotos a clientes no conocidos por el banco.

De acuerdo a Focus group y otros estudios realizados por Banco Falabella a sus clientes, se determinó lo siguiente con respecto a sus clientes; hoy sus clientes son mayoritariamente C3, pero la estrategia determinó que el deseo es llegar a C2, con la propuesta de valor ya conocida en los capítulos anteriores.

Encuesta realizada para determinar los canales de comunicación de los clientes:



Tabla 7: Encuentra Telefónica, fuente encuesta banco Falabella mundo digital

La muestra se distribuyó de la siguiente forma:

Acá podemos ver como los clientes en banco Falabella corresponde mayormente a C3 y C2, con edades que van entre 25 y 55 años mayormente.

Clientes Banco Falabella		
Sexo	Hombres	148
	Mujeres	102
GSE	C1	30
	C2	70
	C3	70
	D	80
Tramo Etario	18 a 24	7
	25 a 35	93
	36 a 45	82
	46 a 55	68
TOTAL		250

Clientes Banco Falabella		
Clúster	Full Digital	52
	Digital Medio	119
	Digital Básico	38
	No Digital	41

Tabla 8: Resultado por tipo de cliente, fuente encuesta banco Falabella mundo digital

Se utilizó una serie de preguntas actitudinales sobre el uso de medios de relacionamiento con instituciones bancarias y/o financieras. Las preguntas utilizadas para esto son las siguientes (escalas de 1 a 7)

- ✓ Me gusta hacer trámites por internet usando un computador
- ✓ Me siento a gusto haciendo trámites con las aplicaciones de mi Smartphone
- ✓ Me gusta conectarme a Internet sólo para para revisar mi correo electrónico, las redes sociales y leer noticias (ej: WhatsApp, Facebook, Twitter, etc.)
- ✓ Me gustaría hacer consultas por internet pero nadie me ha enseñado
- ✓ Prefiero hacer trámites en línea porque lo puedo hacer en cualquier horario y lugar y de forma más rápida (1)
- ✓ Disfruto comprar en línea, sin problemas y aprovechando promociones y descuentos (2)
- ✓ Me asusta hacer trámites bancarios en línea porque hay riesgo de fraude
- ✓ Normalmente en internet encuentro mejor información que contactando a una persona de una empresa o banco
- ✓ Prefiero recibir información por SMS o e-mail en lugar de en papel o llamados por teléfonos (ej: estado de cuenta, boletas de compras, etc.)
- ✓ Me acomoda que los documentos legales y contratos sean digitales, porque están siempre accesibles en un sitio web o en mi celular
- ✓ Me gusta ir a la sucursal porque prefiero ser atendido por personas
- ✓ Me gusta el cara a cara para productos nuevos porque puedo hacer varias preguntas y me entregan comprobante ante los reclamos (3)

Los resultados de la muestra son los siguientes:

La siguiente aproximación se puede determinar que los clientes banco Falabella en su mayoría utilizan los canales digitales para realizar sus trámites y se sienten cómodos cuando lo realizan

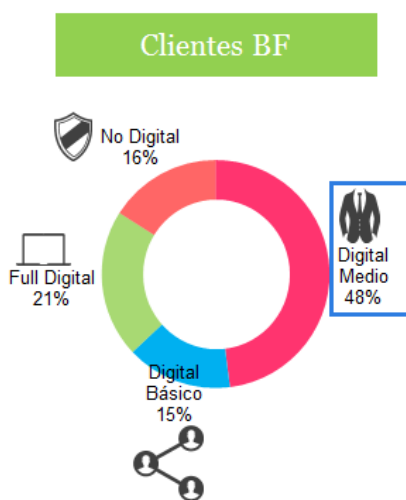
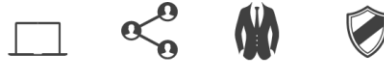


Tabla 9: Nivel digital por cliente, fuente encuesta banco Falabella mundo digital

Al profundizar un poco en el tipo de cliente nos encontramos con la siguiente relación,



Dimensión	Categoría	Total	Full Digital	Digital medio	Digital básico	No Digital
Sexo	Hombre	57%	55%	58%	62%	54%
	Mujer	43%	45%	42%	38%	46%
GSE	C1	19%	41%	13%	9%	1%
	C2	29%	36%	28%	31%	16%
	C3	27%	17%	32%	30%	28%
	D	25%	5%	27%	30%	55%
Tramo Etario	18-24	4%	4%	5%	3%	3%
	25-35	34%	45%	34%	30%	17%
	36-45	34%	34%	36%	30%	33%
	46-55	28%	18%	25%	37%	48%
Edad Promedio	años	39	37	39	41	44

Tabla 10: Resultado por dimensión, fuente encuesta banco Falabella mundo digital

La actitud frente al uso de canales asociados a trámites financieros las respuestas de acuerdo a tipo rango etario y grupo GSE

PROMEDIOS (Estos atributos tienen una escala de 1 a 7, en donde el 1 es "Muy en desacuerdo" y el 7 es "Muy de acuerdo")	Promedio Total	GSE				Tramo Etario			
		C1	C2	C3	D	18 a 24	25 a 35	36 a 45	46 a 55
Prefiero hacer tramites en línea a cualquier horario, lugar y más rápido	5,9	6,6	6,4	5,8	5,1	6,2	6,3	5,9	5,5
Prefiero recibir información por SMS o e-mail en lugar de en papel o llamados por teléfonos (ej: estado de cuenta, boletas de compras, etc.)	5,9	6,5	6,1	5,7	5,3	6,1	6,0	5,9	5,5
Me acomoda que los documentos legales y contratos sean digitales, porque están siempre accesibles en un sitio web o en mi celular	5,9	6,3	6,2	5,7	5,2	6,1	6,1	5,9	5,6
Me gusta hacer trámites por internet usando un computador	5,6	6,4	6,1	5,4	4,7	5,8	6,0	5,7	5,0
Disfruto comprar en línea, sin problemas y aprovechando promociones y descuentos	5,3	6,0	5,7	5,2	4,6	5,5	5,7	5,3	4,8
Normalmente en internet encuentro mejor información que contactando a una persona de una empresa o banco	5,0	5,4	5,2	4,9	4,7	5,7	5,0	5,0	4,8
Me siento a gusto haciendo trámites con las aplicaciones de mi Smartphone	4,9	5,2	5,0	4,9	4,5	5,1	5,2	4,9	4,4
Me gusta conectarme a Internet sólo para para revisar mi correo electrónico, las redes sociales y leer noticias	5,3	5,1	5,1	5,4	5,5	5,4	5,2	5,4	5,2
Me asusta hacer trámites bancarios en línea porque hay riesgo de fraude	4,3	3,4	4,2	4,6	4,7	4,5	4,1	4,5	4,3
Me gustaría hacer consultas por internet pero nadie me ha enseñado	3,6	2,4	3,3	3,9	4,4	3,5	3,3	3,6	3,8
Prefiero reclamar en sucursal porque puedo hacer varias preguntas y me entregan comprobante	5,8	4,8	5,5	6,1	6,4	6,3	5,4	5,8	6,1
Me gusta ir a la sucursal porque prefiero ser atendido por personas	5,1	3,8	4,7	5,5	6,1	5,1	4,7	5,1	5,5

Tabla 11: Rango Etario y GSE, fuente encuesta banco Falabella mundo digital

Las principales conclusiones del estudio son las siguientes:

- ✓ Lo primero que destaca es que la muestra se compone de persona muy cercanas al uso de internet, aún quienes son considerados actitudinalmente lejanos declaran en un 51% utilizarlo todos los días
- ✓ En general todos usan internet con bastante frecuencia, la diferencia radica en la actitud y el uso que se le da a los medios.
- ✓ Los clientes Banco Falabella de segmentos más bajos también están altamente conectados a Internet
- ✓ Los segmentos más jóvenes son los que acceden a internet con mayor frecuencia
- ✓ El uso de Smartphone es el más regular entre todos los clúster.
- ✓ El segmento No digital es el que menos declara conectarse a través de computador, en gran medida esto puede obedecer a que en sus trabajos no requieren ni frecuentan el uso de este dispositivo.
- ✓ Entre las personas más cercanas al uso de internet prefieren utilizar como principal medio de pago las tarjetas de débito, como segunda alternativa utilizan tarjetas de crédito bancarias (son los que menos pagan con efectivo). Los No Digital por su parte pagan casi exclusivamente con efectivo.

- ✓ Tanto los Digital medio como los Digital básico realizan pagos a través de efectivo y tarjeta de débito casi en igual proporción.

MECANISMOS UTILIZADOS	Total Muestra %	SEXO		GSE			
		Hombres %	Mujeres %	C1 %	C2 %	C3 %	D %
		a	b	c	d	e	f
A través del sitio web	62	62	61	87	77	55	33
En persona en sucursales	36	38	34	24	28	41	49
Cajero automático	32	31	34	38	31	33	29
Telefónicamente	22	24	20	24	25	25	14
A través de aplicación en Smartphone	21	21	21	27	28	18	11
Sistemas de autoatención en sucursales como kioscos y videoconferencia	5	6	4	6	6	6	2
No Sabe	3	1	6	1	2	3	5

Tabla 12: Mecanismos de Relación con el mundo financiero, fuente encuesta banco Falabella mundo digital

- ✓ A partir del segmento 25 a 35 años, el uso de canales web (sitio web, aplicación en Smartphone) van cayendo en la medida que aumenta la edad.
- ✓ Por el contrario el uso del canal presencial aumenta a mayor edad.

Ante la pregunta porque no usan internet o App la respuesta se distribuye de la siguiente forma:

MOTIVOS	Total Muestra %	CLÚSTER			
		Full Digital %	Digital medio %	Digital básico %	No Digital %
		c	a	b	d
SEGURIDAD	40	26	37	41	48
Por miedo a hackers o estafas por internet o telefónicamente	23	10	19	23	33
Por seguridad/Le da más seguridad ver a la persona que lo atiende	15	16	15	16	13
Me da miedo hacer trámites por internet	2	-	3	2	2
DESCONOCIMIENTO DE INTERNET	19	-	17	23	26
No se ocupar Internet	13	-	9	15	20
No se ocupar el computador	6	-	7	8	6
MEJOR COMUNICACIÓN PRESENCIAL	14	19	17	11	10
Presencialmente puedo resolver todas mis dudas	7	16	9	2	4
Presencialmente se entienden mejor las solicitudes	6	3	7	7	5
Me cuesta comunicarme de forma remota	2	-	2	3	1
PREFERENCIA POR CANAL PRESENCIAL	10	3	9	16	9
LIMITACIONES DE INTERNET	10	16	13	11	3
Internet se cae, en cambio en sucursal no tengo ese problema	6	6	8	7	3
No todos los trámites los puedo hacer por internet	4	9	6	5	-
MAS RAPIDO PRESENCIAL/MÁS LENTO INTERNET	5	13	4	10	1
RECHAZO A INTERNET/APPS	4	-	2	3	9
NO TIENE INTERNET/APPS	1	-	1	-	2
PREFERENCIA POR CANAL PRESENCIAL	10	3	9	16	9
Otro	5	13	7	-	2
No tengo buena señal/ cobertura	3	3	5	2	2
No tengo mucho tiempo	3	3	2	-	4

Tabla 13: Razones por no utilizar WEB y App, fuente encuesta banco Falabella mundo digital

- ✓ La seguridad es el principal motivo para no ocupar internet o aplicaciones como principal canal para relacionarse con instituciones financieras.

Canales preferidos de acuerdo al tipo de trámite

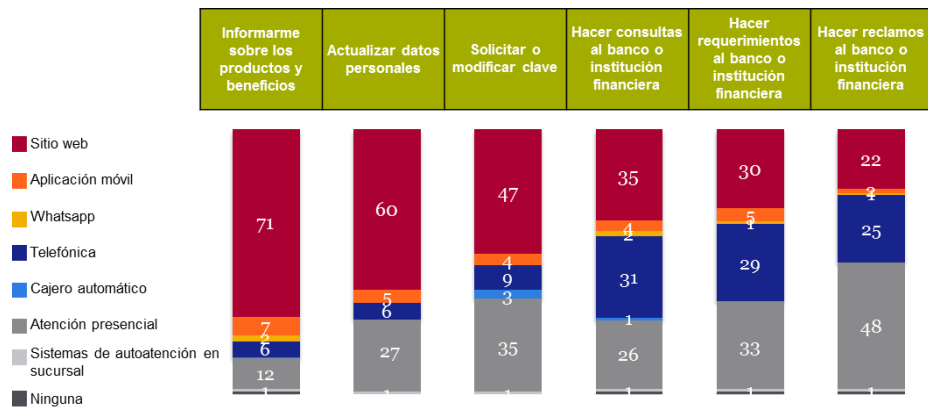


Tabla 14: Canales preferidos, fuente encuesta banco Falabella mundo digital

- ✓ Informarse, actualizar datos y solicitar o modificar claves son trámites que se hacen preferencialmente a través de sitio web, sin embargo los requerimientos específicos y reclamos son de preferencia presencial, para estos últimos la opción telefónica se presenta como una alternativa atractiva.
- ✓ Trámites que implican 'menor riesgo' son los que tienen una mayor preferencia por realizarlos a través de internet.
- ✓ Para obtener información sobre productos y beneficios existe una preferencia general sobre el uso de sitios web.
- ✓ Por su parte, la actualización de datos cuenta con mayor preferencia en uso de sitio web.

Resumen del uso de cuenta corriente y los medios digitales:





<p>Digital medio</p>  <p>Si bien utiliza preferentemente los sitios web, no rechaza la atención cara a cara, y además, cuenta con la alternativa del uso de Smartphone para la gestión de su cuenta corriente. Aunque este último lo utiliza en menor medida, no rechazan el uso de aplicación, pudiendo ser una alternativa viable como uso de canal preferente.</p>	<p>No rechazador</p>  <p>En general prefieren el uso de sitios web salvo para dos acciones puntuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abrir cuenta corriente • Solicitar aumento de cupo de línea de crédito <p>En estos casos la preferencia se da por la atención presencial.</p>
<p>Full Digital</p>  <p>Mantiene su preferencia por el uso de sitios web, sin embargo surge un nuevo elemento que no se había visto en los trámites generales, se trata del Smartphone, que le permite principalmente gestionar una cuenta corriente o cuenta vista, más no es tan útil cuando de abrir se trata.</p>	<p>No Digital</p>  <p>Salvo para revisar estados de cuenta casi no ocupan sitios web, su preferencia siempre esta en la atención cara a cara.</p> <p>Destaca el uso de cajeros automáticos cuando requieren transferir dinero (11%), además de que un 13% declara no realizar este trámite, recordemos que es un segmento que se maneja principalmente con efectivo.</p>

Tabla 15: Uso de Cuenta en la WEB, fuente encuesta banco Falabella mundo digital

7.2 Definición 4 P

7.2.1 Producto

Los productos que abordará la estrategia para venta a través de canales remotos para clientes no conocidos corresponden a Cuenta corriente y consumo.

7.2.2 Precio

- ✓ Cuenta corriente; el precio está determinado por la estrategia del banco la cual busca mayor cantidad de cuenta principales, lo que se traduce en una comisión costo 0 para aquellos clientes que tienen ciertas características que son determinadas por el área comercial e inteligencia de negocios, para todo el resto las tarifas de comisión serán las que se encuentren determinadas para la cuenta corriente.
- ✓ Crédito de consumo: debe existir tal como hoy una tasa preferencial para créditos tomados por canales remotos, esto es descuento por el uso del canal.

7.2.3 Publicidad

- ✓ Medios masivos (televisión y medios escritos): Se debe dar a conocer a través de medios masivos que son los que tienen mayor penetración en los segmentos conocidos como objetivo para la estrategia
- ✓ Internet: debe estar en los principales usos de canales remotos como la web del banco y Mobile
- ✓ SMS: es importante llevar a los clientes a medios de atención masiva por medios masivos de comunicación como son los mensajes a través de celulares
- ✓ Email: se debe comunicar a los clientes que no sean contactados por el medio anterior a través de canales como email.

7.2.4 Puntos de Venta

Los puntos de venta se encuentran determinados en la estrategia de venta los cuales serán:

- ✓ Internet; Pagina web del banco
- ✓ Mobile: plataforma banco para realizar transacciones a través del Smartphone

7.3 Modelo funcional

El modelo funcional se encuentra construido con las necesidades de la estrategia de venta

- ✓ Contratación a través de canales remotos, web y mobile
- ✓ Gestión de la contratación; donde se encontrará todo el proceso de autenticación de clientes.
- ✓ Gestor de documentos, para almacenar digitalmente los contratos suscritos de los productos por parte de los cliente
- ✓ Certificación y trazabilidad, todo realizado por un tercero de confianza como lo solicitan las leyes chilenas.
- ✓ Servicios de notificación, de contratación para los clientes a través de los distintos medios de comunicación

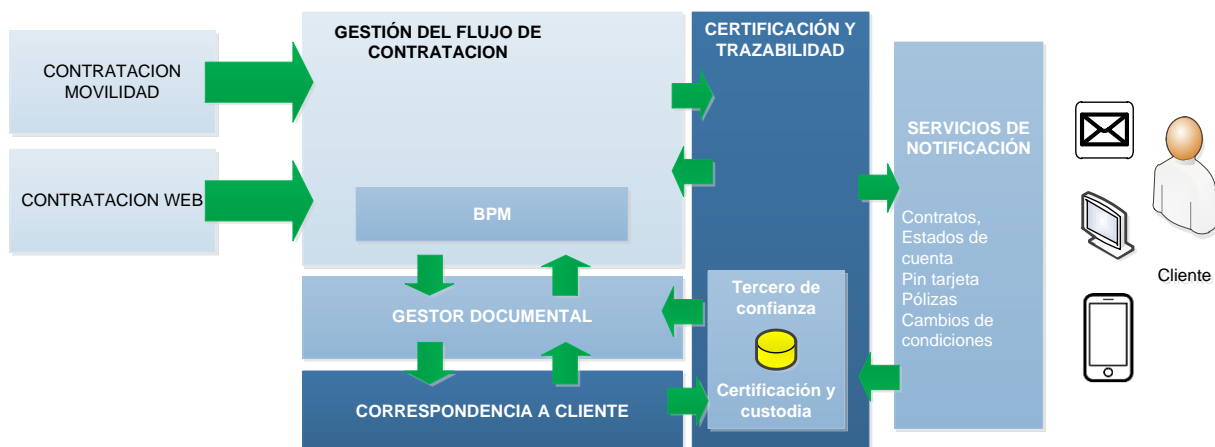


Tabla 16: Modelo funcional, fuente elaboración propia

8. Requerimientos operacionales y proyecto

8.1 Requerimientos operacionales

8.1.1 Proceso de contratación

Para la contratación de los productos para clientes no conocidos para el banco el proceso de atención y autenticación será el siguiente, ya que cubre tanto las necesidades legales como operativas de la venta de productos.

- ✓ Captura de reconocimiento DNI: Comparación de vectores, también realiza una comparación mediante aprendizaje, tiene dentro de su tecnología el reconoce casos complejos (barba, anteojos, evolución), el sistema se entrena con fotos de una misma persona y funciona solo cuando el algoritmo está bien entrenado
- ✓ Prueba de vida: se trata de realizar mediante la solicitud al usuario una prueba que entregue como resultado la validación de la persona que se encuentra al otro lado del dispositivo
- ✓ Preguntas de identificación: a través del mismo sistema de equifax solicitar al usuario la respuesta de 3 preguntas que solo él y equifax conocen.

Estos 3 pasos acompañados con un motor de fraude en todo el proceso de reconocimiento es la estrategia para identificar a clientes que no son conocidos por el banco.

1	2	3	4
<p>CAPTURA RECONOCIMIENTO DNI</p> <p>Utilizando la web cam del computador, o la cámara del Tablet o Smartphone, Se capturan ambas caras del Documento de identidad</p>  <p>Face recognition, identificación mediante fotografía facial</p>  <p>Comparación de vectores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparación mediante aprendizaje • Reconoce casos complejos (barba, anteojos, evolución) • El sistema se entrena con fotos de una misma persona • Funciona solo cuando el algoritmo esta bien entrenado <p>Proveedores: TECNOCOM- VU- GEMALTO- SAFRAN- COGNITEC</p>	<p>PRUEBA DE VIDA</p> <p>Utilizando la web cam del computador, o la cámara del Tablet o Smartphone, Se solicita al cliente realizar una validación de vida, esta puede ser tocar su nariz con la mano derecha, etc</p>  <p>Compara la foto entregada con la que solicita para realizar comparación a través de la misma tecnología de face recognition sobre la autenticidad de quien este solicitando el producto se encuentra realmente al otro lado el dispositivo móvil</p>	<p>PREGUNTAS DE IDENTIFICACIÓN</p> <p>Mediante Equifax realizar un set de 3 preguntas de identificación elDverifier se usa dentro de aplicaciones de comercio electrónico y otras aplicaciones web para verificar la identidad de los usuarios en base a sus respuestas a preguntas personalizadas. El proceso de autenticación se divide en cinco pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Control de integridad: 2. Reconocimiento de patrones: 3. Validación de identidad: 4. Consulta interactiva: 5. Lógica de decisión / Evaluación de resultados: 	<p>MOTOR DE FRAUDE</p> <p>Atrás de toda esta validación de identidad y vida, se debe presentar un validador de documentos, para evitar que estos sean falsos y así evitar fraudes por apertura de productos con identidades falsas.</p> <p>Paytrue, ofrece la validación del aparato y la documentación del cliente.</p> <p>El Device Profile Validator (DVP) es un aplicativo (Plug-In) no intrusivo que se instala en el servidor Web del Cliente (no requiere ninguna acción por parte del cliente final en su dispositivo), y permite obtener durante la sesión de acceso diferentes elementos caracterizados por el perfil del terminal que el Cliente final está utilizando.</p>

TERCERO DE CONFIANZA DEBE CERTIFICAR EL PROCESO COMPLETO DE ACUERDO A LO ESTIPULADO POR LA LEY, LOS POSIBLES PROVEEDORES CORRESPONDEN A LAS 5 EMPRESAS VALIDADAS POR LA CAMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO

Tabla 17: Proceso de Autenticación, Elaboración propia, Fuente Tecnología existente

8.1.2 Proceso de venta

El proceso de venta se realiza posterior al de reconocimiento tiene 4 etapas

- ✓ **Revisión de antecedentes:** corresponde a la revisión de los datos financieros del cliente y conexiones con empresas que entregan datos de cliente como es Previred
- ✓ **Oferta de productos:** Se deben disponibilizar los productos que el motos de decisión de riesgo acepte de acuerdo a las políticas vigentes y los antecedentes del cliente
- ✓ **Contratación de productos;** esta etapa consta de la emisión de documentos, emisión de email para el cliente para que acepte los productos contratados a través del dispositivo remoto, creación de un certificado por parte del tercero de confianza
- ✓ **Habilitación de productos y cliente:** proceso que habilita los productos para el cliente, una vez aceptada las condiciones por email, lo cual también realiza la emisión de un certificado y la custodia digital de los documentos en una carpeta de cliente

1	2	3	4
REVISION ANTECEDENTES	OFERTA DE PRODUCTOS	CONTRATACION DE PRODUCTOS	HABILITACION DE PRODUCTOS Y CLIENTE
<p>Se deben revisar los datos de cliente en los servicios banco</p> <ul style="list-style-type: none"> • R04 • Conexión con previred • Empresa externa 	<p>Los datos ingresados por el cliente más la validación de antecedentes realizadas en línea se ingresan al motor de decisión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datos básicos de cliente • Antecedentes • Productos solicitados por el cliente <p>Motor de riesgo recopila la información y entrega los productos a ofertar en línea</p>	<p>Se le disponibilizan los productos a contratar y el cliente acepta, esto genera</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se emiten documentos en línea • Se genera Email a cliente con documentos de productos contratados • Creación del producto solicitado • Certificado emitido por un tercero de confianza que debe indicar los datos básicos del cliente, IP de conexión, productos contratados, fecha y hora. 	<p>Proceso de habilitación de productos y cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aceptación por parte del cliente de las condiciones enviadas por email • Emisión de certificado por parte del tercero de confianza con los mismo datos del proceso anterior • Activación del producto solicitado • Activación de claves cliente • Digitalización de documentos contratados por el cliente

Tabla 18: Proceso de Venta, Elaboración propia, Fuente Tecnología existente

8.2 Brechas

Las brechas hoy en día son altas se debe invertir en lo siguiente:

- ✓ Tecnología para reconocimiento facial e integración con plataformas banco, se deben desarrollar servicios de comunicación entre plataforma comercial y los servicios de la empresa que preste el servicio, además de la compra del software de reconocimiento; se estiman los siguientes costos observados en el mercado que involucran además la integración con los servicios del banco
 - Costo implementar: 570UF,
 - Tiempo implementar: 3 meses
- ✓ Integración con equifax: integrar los servicios a plataformas de canales remotos
 - Costo implementar: 600UF
 - Tiempo implementar: 4 meses
- ✓ Tecnología de identificación de fraude: hoy existe pero es básica, para este tipo de procesos se requiere tecnología avanzada
 - Costo implementar: 3.500UF
 - Tiempo implementar: 6 meses
- ✓ Integración con la empresa que entregará los certificados; emisión de certificados a clientes y custodia digital de documentación
 - Costo implementar: 2.500UF, esto aborda desarrollos internos para integrar a los sistemas banco y valores de desarrollos locales realizados por los proveedores para lograr esta integración.
 - Tiempo implementar: 5 meses

Los valores presentados son valores de referencias solicitados a proveedores de acuerdo a esfuerzo y desarrollo de tecnologías y valores pizarra de los software encontrados en internet.

Los costos totales de implementación de la estrategia corresponde a:7.170UF, a un cambio de \$26.000 pesos corresponde a \$186.420.000 pesos

9. Caso de Negocio

Para el caso de negocios se consideraron los 5 años consecutivos 2017-2022, tomando en cuenta que el servicio entraría en operación en enero del año 2017.

9.1 Supuestos:

- ✓ Se consideran 3 escenarios
 - Escenario 1
 - Se considerará como universo de ingreso los flujos actuales más la consideración de venta a no clientes banco que se encuentran contenidos en las bases de simulaciones de internet, por lo tanto se debe considerar a la venta total el 15% de los clientes que pertenecen a las bases de WF y Simulaciones, que hoy no se recorren por capacidad instalada en el call center esto se traduce en 6.073 clientes más por mes
 - Se considera la venta promedio actual por consumo de \$3.500.000
 - Escenario 2
 - Se considerará como universo de ingreso los flujos actuales más la consideración de venta a no clientes banco que se encuentran contenidos en las bases de simulaciones de internet, por lo tanto se debe considerar a la venta total el 10% de los clientes que pertenecen a las bases de WF y Simulaciones, que hoy no se recorren por capacidad instalada en el call center esto se traduce en 4.520 clientes más por mes
 - Se considera la venta promedio actual por consumo de \$3.500.000
 - Escenario 3
 - Se considerará como universo de ingreso los flujos actuales más la consideración de venta a no clientes banco que se encuentran contenidos en las bases de simulaciones de internet, por lo tanto se debe considerar a la venta total el 5% de los clientes que pertenecen a las bases de WF y Simulaciones, que hoy no se recorren por capacidad instalada en el call center esto se traduce en 2.967 clientes más por mes
 - Se considera la venta promedio actual por consumo de \$3.500.000

Supuestos Generales para todos los escenarios

- ✓ Para el cálculo de los ingresos se proyecta la venta de acuerdo a los crecimientos actuales del banco 25% para crédito de consumo y 10% para cuentas corrientes
- ✓ Se consideran los costos de implementar ya descritos en el capítulo anterior
- ✓ No aumentará el gasto en publicidad y operacional, a causa de esta nueva estrategia, se continuará con el plan de marketing que tiene el banco.
- ✓ Se tomará como supuesto que 70% de los clientes no cumplirán las condiciones de gratuidad, esto es simular a lo que hoy ocurre en el banco.
- ✓ La tasa de descuento aplicada a los flujos será la tasa de ROE de la banca correspondiente a un 11,73% del año 2015

- ✓ El impuesto aplicado corresponde a un 25,5% de acuerdo al utilizado para el presupuesto del banco para el año 2017 .
- ✓ Costos de las operaciones para los 5 años correspondientes a nuevos clientes no conocidos por el banco, involucra, la emisión de certificado por cada cliente, costos de custodia de documentos digitales, costos de administración mensual. Los costos antes mencionados se realizan de acuerdo a una tabla de transacciones mensuales que corresponde a las siguientes, considerando que por cada venta deben haber 3 emisiones de certificado con firma digital.

Rango Transacciones	Valor MM\$ Mensual
Plan 1 (hasta 1.000 firmas/mes)	0,832
Plan 2 (hasta 2.000 firmas/mes)	1,04
Plan 4 (hasta 4.000 firmas/mes)	1,3
Plan 8 (hasta 8.000 firmas/mes)	1,534
Plan 12 (hasta 12.000 firmas/mes)	1,69
Plan 20 (hasta 20.000 firmas/mes)	1,924
Plan 40 (hasta 40.000 firmas/mes)	2,444
Plan 80 (hasta 80.000 firmas/mes)	3,016
Plan 150 (hasta 150.000 firmas/mes)	4,03
Plan 200 (hasta 200.000 firmas/mes)	4,524

Tabla 19: Tabla de cobro certificados digitales, Fuente Proveedores

- ✓ Los costos por custodia de documentos corresponden a los siguientes:

Rango de Trx Doc. Mensuales	Valor en MM\$ x Doc.
De 10.001 a 20.000	0,000015886
De 20.001 a 30.000	0,000015158
De 30.001 a 50.000	0,000013884
De 50.001 a 80.000	0,000011154
De 80.001 a 100.000	0,000010582
De 100.001 a 200.000	0,00000858
De 200.001 a 300.000	0,000007306
De 300.001 a 500.000	0,000004576
De 500.001 a 800.000	0,000003016
De 800.001 a 1.000.000	0,000002574
De 1.000.001 y más	0,000002028

Tabla 20: Cobro por Custodia, Fuente Proveedores

- ✓ La cantidad de documentos por cada tipo de producto son los siguientes:
 - ✓ Cuenta corriente:
 - Contrato: 36 hojas
 - Solicitud única de productos: 1 hoja
 - Estado de situación: 2 hojas
 - ✓ Crédito de consumo
 - Pagaré: 2 hojas
 - Contrato: 36 hojas
 - SUP: 1 hoja

- Estado de situación. 2 hojas

La cantidad de clientes por año y costos asociados es la siguiente para cada escenario en pesos:

- Escenario 1

		Numero de clientes	Número de hojas por cliente	Número de firmas	\$MM(Costos (custodia) + digitalización)
Consumo \$MM	2016				
	2017	6.073	249.003	18.220	4
	2018	7.288	298.804	21.864	4
	2019	8.745	358.565	26.236	4
	2020	10.495	430.278	31.484	4
	2021	12.593	516.333	37.780	4
Cuenta Corriente	2016				
	2017	6.073	236.857	18.220	4
	2018	6.681	260.542	20.042	4
	2019	7.349	286.597	22.046	5
	2020	8.083	315.256	24.250	4
	2021	8.892	346.782	26.676	4

Tabla 21: Clientes por año y costos asociados escenario 1 Elaboración propia, Fuente Datos internos banco

- Escenario 2

		Numero de clientes	Número de hojas por cliente	Número de firmas	Costos (custodia) + digitalización
Consumo \$MM	2016				
	2017	4.520	185.322	13.560	4
	2018	5.424	222.386	16.272	4
	2019	6.509	266.864	19.527	4
	2020	7.811	320.237	23.432	4
	2021	9.373	384.284	28.118	4
Cuenta Corriente	2016				
	2017	4.520	176.282	13.560	3
	2018	4.972	193.910	14.916	4
	2019	5.469	213.301	16.408	3
	2020	6.016	234.631	18.049	4
	2021	6.618	258.094	19.853	4

Tabla 22: Clientes por año y costos asociados escenario 2 Elaboración propia, Fuente Datos internos banco

- Escenario 3

		Numero de clientes	Número de hojas por cliente	Número de firmas	Costos (custodia) + digitalización
Consumo \$MM	2016				
	2017	2.967	121.641	8.901	3
	2018	3.560	145.969	10.681	3
	2019	4.272	175.163	12.817	3
	2020	5.127	210.195	15.380	3
	2021	6.152	252.234	18.456	4
Cuenta Corriente	2016				
	2017	2.967	115.707	8.901	3
	2018	3.264	127.278	9.791	3
	2019	3.590	140.006	10.770	3
	2020	3.949	154.006	11.847	3
	2021	4.344	169.407	13.031	3

Tabla 23: Clientes por año y costos asociados escenario 3 Elaboración propia, Fuente Datos internos banco

Los ingresos por cliente corresponden a los siguientes de acuerdo a los escenarios planteados:

Ingreso por comisiones

- Cuenta corriente: aproximadamente 8.000 pesos por cuenta
- Crédito de consumo: corresponde al spread el cual es aproximadamente 1,52% promedio en el último año

La tabla entrega la información de ingresos en MM de pesos

Escenario 1

- ✓ Escenario 1

		Ingreso por comisión		Ingreso por comisión
2016	Consumo \$MM	\$ -	Cuenta Corriente	\$ -
2017		\$ 323		\$ 34
2018		\$ 388		\$ 37
2019		\$ 465		\$ 41
2020		\$ 558		\$ 45
2021		\$ 670		\$ 50

Tabla 24: Ingresos por Año escenario 1, Elaboración propia, Fuente Datos internos Banco

- Escenario 2

		Ingreso por comisión		Ingreso por comisión
2016	Consumo \$MM	\$ -	Cuenta Corriente	\$ -
2017		\$ 240		\$ 25
2018		\$ 289		\$ 28
2019		\$ 346		\$ 31
2020		\$ 416		\$ 34
2021		\$ 499		\$ 37

Tabla 25: Ingresos por Año escenario 2, Elaboración propia, Fuente Datos internos Banco

- Escenario 3

		Ingreso por comisión		Ingreso por comisión
2016	Consumo \$MM	\$ -	Cuenta Corriente	\$ -
2017		\$ 158		\$ 17
2018		\$ 189		\$ 18
2019		\$ 227		\$ 20
2020		\$ 273		\$ 22
2021		\$ 327		\$ 24

Tabla 26: Ingresos por Año escenario 3, Elaboración propia, Fuente Datos internos Banco

9.2 Análisis económico del proyecto (VAN y TIR)

El cuadro de flujos para los distintos escenarios en los próximos 5 años queda de la siguiente forma.

✓ Escenario 1

El retorno de inversión corresponde al 156% al 5 año, por lo tanto el proyecto es altamente rentable como se puede observar en la tabla siguiente.

		1	2	3	4	5
	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Inversión	186					
Ingresos de explotación MM\$		357	425	506	604	720
Costos de Explotacion		7	8	9	8	8
Margen Bruto		350	417	498	595	712
Resultado antes impuestos		350	417	498	595	712
impuesto		89	106	127	152	181
Resultado	- 186	261	310	371	443	530
Flujo Actualizado MM\$	- 186	233	249	266	285	305
VAN	1.150					
IVAN	6	por cada peso invertido retornan 6				
TIR	156%					
Tasa de descuento	11,73%					

Tabla 27: Calculo de rentabilidad, escenario 1, Elaboración propia, Fuente Datos internos banco

✓ Escenario 2

El retorno de inversión corresponde al 118% al 5 año, por lo tanto el proyecto sigue siendo altamente rentable como se puede observar en la tabla siguiente.

		1	2	3	4	5
	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Inversión	186					
Ingresos de explotación MM\$		266	316	377	449	536
Costos de Explotacion		7	7	7	8	8
Margen Bruto		259	309	370	442	528
Resultado antes impuestos		259	309	370	442	528
impuesto		66	79	94	113	135
Resultado	- 186	193	230	275	329	393
Flujo Actualizado MM\$	- 186	173	185	197	211	226
VAN	805					
IVAN	4	por cada peso invertido retornan 4				
TIR	118%					
Tasa de descuento	11,73%					

Tabla 28: Calculo de rentabilidad, escenario 2, Elaboración propia, Fuente Datos internos banco

✓ Escenario 3

El retorno de inversión corresponde al 78% al 5 año, por lo tanto el proyecto sigue siendo altamente rentable como se puede observar en la tabla siguiente.

		1	2	3	4	5
	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Inversión	186					
Ingresos de explotación MM\$		174	208	247	295	352
Costos de Explotacion		5	6	6	6	7
Margen Bruto		169	202	241	288	344
Resultado antes impuestos		169	202	241	288	344
Impuesto		43	51	61	74	88
Resultado	- 186	126	150	180	215	257
Flujo Actualizado MM\$	- 186	113	121	129	138	147
VAN	461					
IVAN	2	por cada peso invertido retornan 2				
TIR	78%					
Tasa de descuento	11,73%					

Tabla 29: Calculo de rentabilidad, escenario 3, Elaboración propia, Fuente Datos internos banco

Factores de Riesgo

La estrategia no se encuentra exenta de riesgos, es importante tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Existen ciertos riesgo económicos que se deben considerar al dar inicio a la estrategia, como es el hecho que hoy no se considera un pagaré digital como válido, por lo tanto se debe tomar la decisión comercial de seguir adelante con este riesgo o detener el proyecto, siempre existe la posibilidad de solicitar al cliente una firma directamente en sucursal para montos altos antes de liberar los montos, pero esto atentaría con la naturaleza de la estrategia.
- ✓ Las integraciones suelen ser temas complejos y de gran esfuerzo humano por todo lo que involucra, por lo tanto se debe plantear el considerar un equipo de procesos desde el inicio para acompañar la estrategia
- ✓ Junto con lo anterior es importante el seguimiento de una PMO a lo largo de todos los desarrollos tecnológicos, para tener claridad de los pasos en los cuales va el mismo y no tener desviación con respecto a la línea base
- ✓ Otro factor de riesgo son las personas y su tolerancia a los cambios, es importante platear una estrategia de gestión del cambio para todas las etapas de la estrategia y así mantener informada a toda la organización sobre el trabajo que se está realizando y esto beneficia a todos.

10. Conclusiones

El objetivo principal de diseñar una estrategia de innovación de venta de productos de crédito de consumo y cuentas corrientes para una institución bancaria a través del canal de internet se encuentra planteado en términos de la situación en la cual se encuentra la industria y los factores que la rodean, es fundamental mencionar la tendencia hacia dónde va la industria en un futuro no lejano, el cliente también ha ido cambiando y nos llama a modernizarnos, hoy es todo digital, en la tesis se presentan casos de bancos completamente digitales que son un éxito en sus países.

En términos de la estrategia legal se plantea como poder implementar cumpliendo todas las normativas vigentes en el país, pero queda la interrogante de la jurisprudencia con respecto al pagare, esto lleva a que la empresa deba tomar una decisión estratégica al respecto, ya que si no se tiene un pagaré físico podría llegar a una incobrabilidad por parte de la institución en el caso de que los clientes dejen de pagar.

En la tesis se presenta el diseño lógico para implementar la tecnología adecuada para la estrategia, definiendo claramente el flujo de contratación y reconocimiento del cliente a través de canales remotos, indicando las brechas existentes con los sistemas actuales y los temas que se deben considerar para un exitoso desarrollo, la importancia de los procesos es fundamental para lograr la integración y desarrollos de nuevas tecnologías, así como también un acompañamiento de una PMO y una correcta gestión del cambio que involucre a toda la organización.

La propuesta de valor va de la mano con el mundo Falabella, se debe apalancar en la marca potente y en los beneficios generados por el retail. El reconocimiento de marca que tiene Falabella apoya al banco en el crecimiento, así como también en la fidelización de los clientes que ya posee, quizás que se genere una confusión entre CMR y banco no es malo, en términos de marca.

El análisis de sensibilidad se presenta en 3 escenarios, donde todo se mantiene constante a excepción de la demanda para un horizonte de 5 años, la tasa de descuento corresponde a un 11,73%, se considera como demanda la oportunidad que hoy se pierde de las simulaciones realizadas por clientes no conocidos a través de internet, presentando la siguiente rentabilidad por escenario; para el escenario menos favorable la VAN obtenida corresponde a un 461 con una TIR de 78%, en el escenario más favorable la VAN es de 1.150 con una TIR de 156%, lo cual nos indica que se debe desarrollar el proyecto ya que tiene una alta rentabilidad.

Por lo tanto la estrategia se debe implementar y es fundamental ser la novedad de la industria para poder sorprender a los clientes que hoy utilizan los canales remotos para solicitar productos a las entidades bancarias.

11. Bibliografía

- 1) Banco Falabella – Información corporativa 2015
- 2) Banco Falabella – Encuestas a Clientes 2016
- 3) Banco Falabella – Informe de ventas 2015
- 4) Banco Falabella – Datos de proveedores y proyectos
- 5) SERNAC – Ley de derechos del consumidor
- 6) SBIF – Ley general de bancos
- 7) SBIF – Ley de cuenta corriente
- 8) Tendencias y Hechos recientes – Normativa vigente SBIF - 2016
- 9)) Informe de la Economía digital 2015 – Cámara de Comercio de Santiago
- 10) Asobancaria – La semana Económica – Evolución de los medios de pago
- 11) Hitt, Ireland y Hoskisson. Strategic Magament
- 12) Censo 2002 – INE Chile
- 13) Resultados Encuestas de Presupuestos familiares – INE 2006-2007
- 14) Bancarización Privada en Chile – Roberto Zahler
- 15) La Bancarización en Chile, concepto y Medición – Liliana Morales, Álvaro Yañez 2006