



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

**TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN**

*“El nuevo modelo de negocios bancario:  
ofreciendo una experiencia innovadora al cliente digital”*

**Autor:** Daniela Carranza

**Tutor:** Martín Ludueña

Córdoba

2015



El nuevo modelo de negocios bancario: ofreciendo una experiencia innovadora al cliente digital por Daniela Carranza se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-  
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

## **Agradecimientos**

Tras un intenso trabajo y aprendizaje en este último tiempo, tras haber compartido diferentes experiencias con muchas personas en estos años de la Maestría, siento un gran placer al detenerme a pensar a quien debo agradecer en esta instancia.

En primer lugar, a la Escuela de Graduados de la UNC, porque me ha brindado oportunidades que ampliaron mis caminos y sin dudas lo seguirán haciendo; a la Universidad de São Paulo, porque la experiencia de intercambio allí vivida, sin dudas dejó su impronta en mí y abrió un camino académico y laboral que en gran parte me guiaron en este trabajo; a mi gran familia y mis amigos, porque siempre estuvieron para apoyarme en mis decisiones, porque supieron entender cada vez que escucharon “tengo que hacer tesis” y porque me dieron energías para seguir adelante.

Gracias a cada persona que de una u otra forma alimentó y compartió mis ganas de seguir avanzando y conociendo, buscando siempre nuevos caminos, cada uno de ustedes es parte de este logro. ¡Gracias!

## Índice de contenidos

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO .....	- 1 -
Resumen.....	- 1 -
Marco Teórico .....	- 3 -
Metodología.....	- 4 -
Objetivos del trabajo.....	- 5 -
Límites o Alcance del trabajo .....	- 5 -
Organización del trabajo .....	- 5 -
Introducción .....	- 6 -
DESARROLLO DEL PROYECTO .....	- 8 -
CAPÍTULO 1: LA CREACIÓN DE VALOR Y EL MODELO DE NEGOCIOS.....	- 8 -
Creación de Valor y el proceso de decisión del consumidor .....	- 8 -
El Modelo de Negocios.....	- 18 -
CAPÍTULO 2: LOS NUEVE BLOQUES DE UN MODELO DE NEGOCIOS .....	- 27 -
La estructura de un modelo de negocios.....	- 27 -
Los nueve bloques del Modelo de negocios .....	- 28 -
CAPÍTULO 3: LA NUEVA ERA BANCARIA Y LAS GENERACIONES DIGITALES .....	- 45 -
El cambio en los consumidores.....	- 45 -
La nueva era bancaria .....	- 54 -
CAPÍTULO 4: EL SISTEMA FINANCIERO BRASILEÑO Y LA TECNOLOGÍA BANCARIA.....	- 57 -
Estructura del Sistema financiero brasilero .....	- 57 -
La tecnología bancaria en Brasil.....	- 59 -
CAPÍTULO 5: CAPTURA DEL MODELOS DE NEGOCIOS -ENTIDAD TESTIGO .....	- 71 -
1. Segmento de mercado .....	- 72 -
2. Propuesta de valor .....	- 76 -
3. Canales .....	- 77 -
4. Relaciones con los clientes.....	- 81 -
5. Recursos claves .....	- 84 -
6. Actividades claves .....	- 84 -

7. Asociaciones claves .....	- 86 -
8. Estructura de costos.....	- 86 -
9. Fuentes de ingreso .....	- 88 -
CAPÍTULO 6: EVALUACIÓN ENTIDAD TESTIGO. SUGERENCIAS AL MODELO .....	- 90 -
Encaje o Ajuste entre Mapa de valor y Perfil de cliente .....	- 90 -
Evaluación y sugerencias: hacia el modelo de negocios del banco digital .....	- 97 -
En el camino hacia el banco del futuro .....	- 102 -
CIERRE DEL PROYECTO.....	- 105 -
Conclusiones Finales .....	- 105 -
BIBLIOGRAFÍA.....	- 107 -
ANEXOS .....	- 109 -

## Índice de gráficos

GRÁFICO 1: Gastos e Inversiones en Tecnología del Sistema Financiero.....	-2-
GRÁFICO 2: Participación del Sector Financiero en el total de gastos de TI del país.....	-2-
GRÁFICO 3: El modelo "servicios & beneficios de gestión de los negocios" .....	-9-
GRÁFICO 4: Los cuatro niveles de Incertidumbre.....	-20-
GRÁFICO 5: Las capas del negocio .....	-22-
GRÁFICO 6: Entorno, Modelo de negocios, Estrategia, Procesos y SI.....	-23-
GRÁFICO 7: La Ontología del Modelo de Negocios .....	-28-
GRÁFICO 8: Una Aplicación de la Curva de Valor .....	-30-
GRÁFICO 9: Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	-51-
GRÁFICO 10: Tasas de adopción de tecnología en los últimos 100 años.....	-53-
GRÁFICO 11: Transacciones bancarias brasileiras por origen.....	-60-
GRÁFICO 12: Comportamiento de los usuarios (% suma transacciones).....	-61-
GRÁFICO 13: Canal por tipo de transacción.....	-62-
GRÁFICO 14: Comportamiento de los usuarios (% de la suma del volumen de transacciones por grupo de canales).....	-64-
GRÁFICO 15: Cuentas con Internet banking.....	-65-
GRÁFICO 16: Operaciones por Internet banking.....	-65-
GRÁFICO 17: Cuentas con Mobile banking.....	-66-
GRÁFICO 18: Operaciones por Mobile banking.....	-66-
GRÁFICO 19: Penetración de Smartphones y acceso a Internet.....	-66-
GRÁFICO 20: Penetración Mobile banking (Población bancarizada 2014).....	-67-
GRÁFICO 21: Total de cajeros cada 100mil bancarizados.....	-68-
GRÁFICO 22: Total de retiros y depósitos por cajero.....	-68-
GRÁFICO 23: Cantidad de tarjetas.....	-69-
GRÁFICO 24: Gastos con tarjeta (en % del consumo familiar).....	-69-
GRÁFICO 25: Estructura de actividades de la Entidad testigo.....	-71-
GRÁFICO 26: Segmentos actuales de la Entidad testigo.....	-73-
GRÁFICO 27: Evolución de los canales bancarios.....	-101-

## Índice de tablas

TABLA 1: Tipos y Fases de Canales.....	-37-
TABLA 2: Promedio de transacciones mensuales por C/C.....	-63-
TABLA 3: Operaciones con movimientos financieros vía Mobile e Internet banking.....	-64-
TABLA 4: Evolución de la cantidad de sucursales de la Entidad testigo.....	-78-
TABLA 5: Evolución de la cantidad de corresponsables de la Entidad testigo.....	-78-

# PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

## Resumen

En el presente trabajo se propone desarrollar el cambio que un nuevo tipo de cliente, el cliente digital, genera en el modelo de negocios de una institución bancaria, tomando como entidad testigo uno de los principales bancos brasileros.

Es indiscutible el papel fundamental que las nuevas tecnologías están teniendo en el cambio que está ocurriendo en la forma de comunicarnos, de organizarnos, de conocernos, de encontrarnos, de informarnos y a nivel general, de operar con las organizaciones.

Es indiscutible también, que el cliente con el que actualmente las empresas se están enfrentando también está cambiando, un cliente con información disponible a solo un "click" de distancia, más exigente, más demandante, más digital.

En la actualidad nos encontramos con un contexto cambiante y vibrante, donde las nuevas tecnologías y las nuevas generaciones plantean a las organizaciones la necesidad de adaptarse y fundamentalmente de innovar en su propuesta de valor, para ofrecer a su cliente lo que él está esperando, en el momento y lugar en que él lo desea. Una demora en entender el perfil de este nuevo cliente y su necesidad, y en ofrecer una experiencia a su medida, implica enfrentarse a un riesgo de que un nuevo jugador en el mercado, o un competidor más ágil que nuestra organización, puedan ganar nuestro actual segmento de mercado.

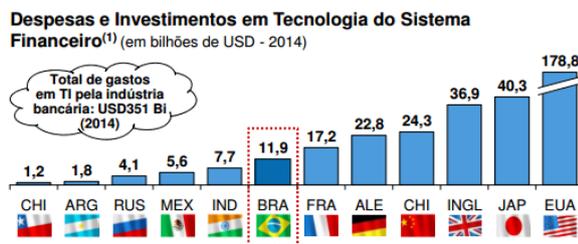
Ahora bien, ¿por qué enfocarnos en estudiar a los bancos? Las instituciones bancarias en particular son organizaciones tradicionalmente muy reguladas, que en mucho casos tienen largos años de existencia, con estructura, cultura, políticas y procesos que han sido creados acordes con esa historia. Hoy, esas instituciones se enfrentan ante una necesidad de cambio imperante, generado entre otras cosas por una combinación de clientes (digitales y no digitales) con demandas y perfiles bien diferenciados, que les plantean un desafío que impacta hasta en los cimientos de la organización. Es decir, que los bancos, a pesar de las características del sector, no solo no escapan a este contexto de necesidad de innovación digital, sino que debe transformarse en un objetivo vital para que ellos continúen competentes en el mercado, a través de repensar la oferta de

productos, sus canales, y hasta su estructura, a través de la tecnología. Hoy las instituciones bancarias están enfrentando un momento único de transformación, de revolución; ser digital para ellas ya no es más una opción.

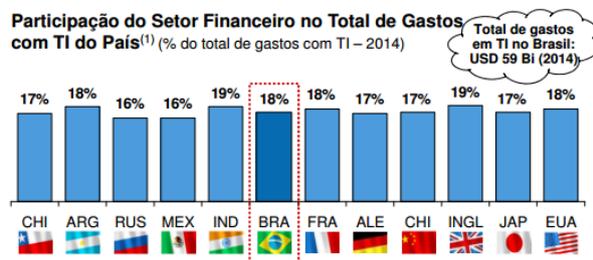
En suma a lo anterior, y un dato más que relevante que forma parte de las razones que orientan este trabajo final de aplicación, el sector de servicios financieros es el mayor inversor en tecnología dentro de las industrias a nivel mundial (FEBRABAN, 2015), algo que sin dudas motiva a entender un poco más el porqué de este fenómeno.

¿Y, por qué analizar un banco brasilero? A nivel de ranking de instituciones financieras, los brasileros son los bancos más grandes de América Latina, ocupando los 5 primeros puestos según su capital y activos, y a nivel mundial, aparecen desde el puesto 38 según su capital y 54 por sus activos (The Banker Database).

En relación a la magnitud de las inversiones en TI de las instituciones financieras brasileras, es el sector nacional que ocupa el primer lugar en inversión en TI (US\$ 11,9 billones a 2014), y la tasa de inversión en relación al gasto total de las industrias del país en TI (18%) está en línea con la de los países desarrollados y emergentes, tal como muestran las figuras 1 y 2 (FEBRABAN, 2015).



**GRÁFICO 1:** Gastos e Inversiones en Tecnología del Sistema Financiero -Febraban (2015).



**GRÁFICO 2:** Participación del Sector Financiero en el total de gastos de TI del país - Febraban (2015).

Además de todas las razones anteriores, existe una motivación personal en relación a esta elección de orientación del trabajo, ya que gracias a la posibilidad de haber realizado en el segundo semestre de 2014, a través de la Escuela de Graduados de FCE-UNC, un intercambio de MBA en la Universidad de São Paulo-Brasil, se abrieron puertas para insertarme en el mercado laboral brasilero, lo cual me ha dado la posibilidad de vivenciar el nivel de desarrollo tecnológico que tienen los bancos de dicho país, no solo como cliente, y como espectador, sino también dentro del radio de mi actual trabajo.

Concluyendo, se propone a través de este trabajo desarrollar el actual modelo de negocios de uno de los principales bancos brasileros, así como analizar los cambios en su propuesta de valor debido al surgimiento de un nuevo perfil cliente, el digital, para finalmente proponer modificaciones o avances para delinear el nuevo modelo de negocios del banco del futuro.

## **Marco Teórico**

El marco teórico en el que se circunscribe el presente trabajo es el de Creación de Valor y Modelo de negocios. Sin embargo, a lo largo del mismo desarrollaremos además bibliografía complementaria relacionada a las Generaciones digitales, así como información e investigaciones vinculadas al banco digital o banco del futuro.

En referencia a los temas centrales del citado marco teórico, las siguientes obras conforman la estructura del presente trabajo:

1. **Sobre Creación de valor y proceso de decisión del consumidor:**

- *Servicios & Beneficios*, Luis María Huete, Juan Serrano e Ínigo Soler
- *Marketing (11° edición)*, Lamb, Hair y McDaniel.

2. **En relación a Modelos de negocios y Propuesta de valor:**

- *Business model generation*, libro de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

- *The business model ontology, a proposition in a design science approach*, tesis doctoral de Alexander Osterwalder.

- *Value proposition design*, libro más reciente de Alexander Osterwalder

3. **Otras temáticas necesarias para el trabajo:**

- *Born digital, understanding the first generation of Digital Natives*, libro de John Palfrey y Urs Gasser.
- *Bank 3.0. Why Banking Is No Longer Somewhere You Go But Something You Do*, libro de Brett King.

Complementaremos este marco teórico con artículos e investigaciones relacionadas a los asuntos mencionados, entre ellos:

- *Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2014*, investigación realizada por la Federación Brasileira de Bancos.
- *"Sorry banks Millennials hate you"*, investigación realizada por Fast Company en 2014.

## **Metodología**

El presente trabajo comenzará con el desarrollo desde una perspectiva teórica de la temática de Creación de valor, y Modelo de negocios, esta última enfocada puntualmente en la herramienta Canvas para modelo de negocios y Canvas para propuesta de valor, de Osterwalder, que avanzado el trabajo, serán aplicadas de manera práctica a una institución financiera brasilera en particular.

En una segunda etapa del trabajo desarrollaremos temáticas referentes a las generaciones digitales y plantearemos el cambio que estas están generando y planteando a las organizaciones, para finalmente introducirnos en el estado actual de la banca global y sus desafíos futuros.

Como tercera etapa, ingresaremos en el sistema financiero brasilero, definiendo su composición, situación actual y el estado de desarrollo de tecnología bancaria a nivel país, para enfocarnos luego en una de sus instituciones más reconocidas que funcionará como nuestra entidad testigo. Buscaremos entonces interpretar y captar el modelo de negocio del banco elegido, con la intención de que a través de la aplicación de las herramientas y los conceptos teóricos presentados, podamos visualizar el modelo de negocios actual de la institución, así como evaluar como él se adapta o no a las exigencias de nuevos tipos de clientes dentro de un nuevo contexto donde la innovación tecnológica tiene un rol fundamental.

Finalmente, nos permitiremos delinear así como sugerir cambios en el modelo de negocios actual del banco elegido, teniendo a avanzar en la construcción de lo que se denomina el banco digital o banco del futuro.

### **Objetivos del trabajo**

Los objetivos de este trabajo final de aplicación son:

- Captar el modelo de negocios de una institución bancaria brasilera
- Evaluar como ese modelo se adapta o no al perfil del cliente digital
- Plantear el modelo de negocios del banco digital o banco del futuro

### **Límites o Alcance del trabajo**

Los límites de este trabajo se circunscriben al hecho de que se tomará solo una institución en particular como ejemplo (entidad testigo), perteneciente al tipo de banco universal o banco múltiplo, y con base en Brasil. Revisaremos por tanto un modelo de negocios y una propuesta de valor concreta, orientada a un perfil de cliente específico (el nativo digital), lo que puede no ilustrar la realidad estratégica, de negocios y/o tecnológica, de bancos de otra clasificación y/o basados en otros países, con características diferentes.

### **Organización del trabajo**

El presente trabajo de aplicación consta de 6 capítulos:

- Capítulo 1: La Creación de valor y el Modelo de negocios
- Capítulo 2: Los 9 bloques de un Modelo de negocios
- Capítulo 3: La nueva era bancaria y las generaciones digitales
- Capítulo 4: El sistema financiero brasilero y la tecnología bancaria
- Capítulo 5: Captura del modelos de negocios -Entidad testigo
- Capítulo 6: Evaluación entidad testigo. Sugerencias al modelo.
- Conclusiones

## Introducción

Pensemos por unos minutos en los bancos que conocemos, sea como clientes, o sea como parte de nuestro entorno, y podremos percibir que en estos últimos años han presentado muchos cambios en su forma de operar, en su oferta y hasta en su estética.

La gran parte de las instituciones financieras han desarrollado canales nuevos para que su cliente pueda operar con ellos de manera más independiente, desde terminales de auto consulta en las sucursales, homebanking en su página web, y hasta innovaciones más recientes y disruptivas como el uso de la biometría en lugar de claves personales, una aplicación móvil para un smartwatch y la posibilidad de depositar un cheque por medio del celular. Los bancos hoy son protagonistas en publicidades en los distintos medios, presentando de una manera cada vez más creativa los productos de la institución y los beneficios que su cliente tendrá a través de la experiencia bancaria. La imagen de estas organizaciones está cambiando también (sin duda podrán pensar ahora en alguna institución bancaria que cambió su logo, su slogan y hasta la estética y layout de sus sucursales) mostrándose mucho más joven y renovada, sin dejar de transmitir la solidez, seguridad y confianza que sus clientes necesitan.

Ahora nos preguntamos, ¿qué o quién motiva estas transformaciones?, ¿están todos los bancos en condiciones de vivirla?, ¿tienen los bancos necesariamente que reinventarse?, ¿se puede cambiar exitosamente una institución con tantos años de existencia?, ¿qué desafíos enfrentan?, ¿están los clientes preparados para estas transformaciones?, ¿cuál es el límite de la digitalización bancaria, podrá reemplazar la atención presencial en sucursales por estos canales llamados alternativos?. Y lo más importante y motivación principal de este trabajo: ¿estamos enfrentando un nuevo modelo de negocios bancario?

A lo largo de este trabajo final de aplicación, nos proponemos desarrollar las herramientas teóricas que nos permitan evaluar y captar el modelo de negocios de una institución financiera, e interpretar la relación con este nuevo contexto de digitalización, caracterizado por un nuevo perfil de clientes así como con el surgimiento de instituciones, *Fintech companies*<sup>1</sup> (BBVA Innovation Center "Qué

---

<sup>1</sup> Fintech surge de la contracción de finance y technology y es un término utilizado para caracterizar compañías basadas en tecnología moderna, generalmente startups, que ofrecen servicios financieros, al margen de las grandes compañías tradicionales.

es el fintech y cómo las startups quieren innovar en los servicios financieros", 2015), que vienen a responder ágilmente a necesidades de este consumidor y ante las cuales el banco muchas veces demora en reaccionar.

# DESARROLLO DEL PROYECTO

## CAPÍTULO 1: LA CREACIÓN DE VALOR Y EL MODELO DE NEGOCIOS

---

### Creación de Valor y el proceso de decisión del consumidor

No es una novedad que actualmente nos encontramos en un mundo donde los mercados son cada vez más maduros, los cambios y el impacto de las tecnologías son cada vez más veloces, los consumidores cada vez más exigentes e informados y la competencia más feroz. Dentro de este contexto, las empresas enfrentan un desafío cada vez mayor, en donde deben *crear valor para sus clientes*, anticiparse e innovando, no solo para "simplemente satisfacerlos", sino lograr generar un valor diferencial respecto de sus competidores, que les permita posicionarse (y mantenerse) como la mejor opción en el mercado. En otras palabras, las compañías deben perseguir el objetivo de desarrollar una ventaja competitiva y sostenible, entregando un valor diferencial a sus clientes objetivo, veremos en este capítulo cuales son los pilares para lograrlo.

En este sentido, Huete, Serrano y Soler (1997) plantean que en este contexto de cambio vertiginoso, se debe tener una actitud abierta a hacer las cosas de una forma diferente, a hacerlas mejor. Los autores postulan que el objetivo del negocio no debe ser simplemente vender y generar ingresos, algo necesario pero no suficiente en el contexto actual, sino que las empresas deben buscar servir segmentando los consumidores, especializándose cada vez más e innovando en sus propuestas de valor para ellos.

Huete et al. (1997) proponen entonces un modelo de gestión que debe integrar cuatro tareas: ***atraer, vender, satisfacer y retener***, tanto clientes como empleados. La propuesta implica gestionar diferentes factores que resultarán finalmente en la obtención de rentabilidad y crecimiento para la empresa, pero sin colocar el foco en estas últimas dos. En dicho modelo se incluyen tanto gestiones que hacen a la relación interna con el personal, como las relaciones con nuestros clientes, pero a los fines de este trabajo haremos énfasis en este último vínculo, la relación empresa-cliente.



inconsciencia, dado que en la decisión de compra, influyen una infinidad de factores. Es decir, el cliente obtiene valor a través del consumo o uso de un producto o servicio, si los sacrificios que debe realizar para obtenerlo (costo monetario, tiempo de espera, tiempo de búsqueda, etc.) son menores a los beneficios que el bien o servicio le proporciona (satisfacción de la necesidad, estatus, placer, alegría, comodidad, seguridad, etc.).

Para entender de manera más acabada el concepto, Huete et al. (1997, p. 115) proponen descomponer los dos componentes principales de la creación de valor, conceptualizando que, el *valor por el esfuerzo* describe la lógica de los intereses de los clientes, cuya ecuación establece que para un cliente el atractivo de un servicio es directamente proporcional al valor percibido que se crea a través de prestaciones tangibles, e intangibles o emociones (feeling). Ese atractivo es inversamente proporcional al precio que deben pagar por adquirir el producto o servicio, las incomodidades durante la prestación del mismo y las inseguridades que experimenta en el proceso. Los elementos pueden dividirse en dos grupos, el primero que implica un juego de suma cero en la relación cliente-empresa (lo que gana uno el otro lo pierde) formado por las prestaciones tangibles y el precio. El segundo grupo son factores que permiten ingeniar e innovar en iniciativas de suma positiva (uno gana pero no “a costa” de la otra), formada por las emociones, las incomodidades y las inseguridades. La ecuación se configura como sigue:

$$\text{Valor al Cliente} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Sacrificio}} = \frac{\text{Prestación} + \text{Emoción}}{\text{Precio} + \text{Incomodidad} + \text{Inseguridad}}$$

Es decir que, para crear valor para el cliente, debemos además de brindar la prestación que está buscando (por ejemplo, a través de un smartphone, estar conectado online, hacer llamadas, bajar apps, etc):

- **Maximizar la componente emocional:** o también llamado feeling o prestaciones intangibles, es la impresión emocional que perciben los clientes del servicio que reciben, y puede tanto crear como destruir valor. Las diferentes herramientas para trabajar sobre este factor tienen que ver con crear o potenciar la personalidad de la marca, a través del servicio ampliado contar una historia relevante, diferencial y creíble al cliente, y por medio del efecto simpatía, que la línea de fuego puede

“contagiar” a los clientes. Es en este escenario de la inteligencia emocional del cliente, donde la empresa puede lograr una diferenciación valiosa.

Ejemplo de esto es el sentimiento que genera poseer determinada marca de celular, o la experiencia que se vivencia al transaccionar con empresas como Disney.

- **Minimizar las incomodidades:** Son todas aquellas cuestiones indeseables del proceso de adquisición o uso de determinado producto o servicio. Las Incomodidades, se vinculan a una la espera en el proceso de compra, hacer fila, preguntar cómo debe hacerse determinada tarea, tener que realizar varios pasos antes de obtener el producto o servicio deseado, o cuestiones indeseables del funcionamiento del producto en sí, etc.

Ejemplo de incomodidades es tener que completar diferentes formularios y presentar documentación para realizar una transferencia de dinero al exterior, o a nivel de producto que la batería del celular no sea duradera.

- **Minimizar las inseguridades:** aquellas circunstancias de miedo o riesgo que el consumidor busca evitar. Se relaciona también con la posibilidad de variabilidad al momento de consumir un producto o servicio.

Ejemplo de esto es el seguro por equipaje perdido o demorado en el caso de un vuelo, o para el caso planteado del smartphone, ofrecer un servicio de localización del celular en caso de pérdida o robo, la posibilidad de almacenaje online de la información que tenemos en el equipo.

Modificar la variable precio como fuente de creación de valor, debería ser prácticamente una excepción, dado que los componentes que acabamos de ver son las fuentes que generan un diferencial en la propuesta de valor y en la experiencia del cliente, al momento de elegir nuestro producto o servicio.

Al buscar crear valor para el cliente, debemos ser innovadores y creativos al gestionar esta propuesta multidimensional, en donde no solo es fundamental crear valor, sino comunicarlo en pos de maximizar la percepción del valor.

Desarrollemos la segunda clave en la relación empresa-cliente, para lograr una ventaja competitiva sostenible, **Satisfacer al cliente.**

El cliente satisfecho es aquel que piensa que ha hecho un buen negocio con la empresa adquiriendo un determinado producto o servicio; esto influirá en su comportamiento y en sus relaciones con la empresa. Un cliente satisfecho repite compras, trae conocidos (refiere), da sugerencias e informa sobre la competencia.

La satisfacción, según establecen Huete et al. (1997, p. 75), de los clientes está compuesta por dos variables, una *estructural*, relacionada a la importancia de contar con buenas prestaciones tangibles, y otra *emocional*, relacionada a la personalidad de la empresa, el calor del contacto humano, y como nuestros clientes se sienten respecto de nuestra compañía. Para gestionar bien la satisfacción es necesario hacer una buena elección en relación a que clientes nos dirigiremos y como pretendemos acceder a ellos. Es decir debemos agrupar a los clientes potenciales en diferentes grupos, según perfil similar (segmentación) y elegido el segmento al que no orientaremos, diseñar un concepto de servicio competitivo para el mismo, que nos diferencie de la competencia.

El componente más emocional de la satisfacción está relacionado con las percepciones y las expectativas:

$$\text{Satisfacción} = \text{Percepciones} - \text{Expectativas}$$

La percepción es resultado de un juicio de valor que se realiza desde la condición de clientes, siempre cargada de alto contenido emocional. Las expectativas por su parte, también se encuentran influenciadas por características personales. Ambos factores llevan a la empresa a pensar en la experiencia global que ofrecen en su servicio, o los más avanzados, consideran que su producto es la experiencia en sí; implicando que todos los elementos son gestionables para crear expectativas o percepciones. Todo lo que huela, vea, escuche, guste o toque, es decir los cinco sentidos, son fuente de percepciones. Se establece que el "feeling", es decir como la persona se siente con la empresa, es un sexto sentido y aún más importante que el resto. El cliente lo desarrolla cuando evalúa globalmente con la inteligencia emocional, el conjunto de percepciones que está recibiendo. Todas las sorpresas generan recuerdos, buenos o malos, y una

sorpresa grata es garantía de éxito. En el caso de un producto los servicios periféricos (aquellas prestaciones que acompañan el servicio genérico, la prestación básica del producto), son los que tienen mayor probabilidad de generar sorpresas, a través de un servicio diferencial.

Este componente nos indica entonces que, debemos diseñar una propuesta de valor tendiente a superar las expectativas del cliente, comunicando mi oferta de manera realista, sin exageraciones, y gestionando las percepciones para que sean superadoras de lo que el cliente espera (diseñar el ambiente adecuadamente, las luces, los olores, para valorizar la experiencia del cliente).

Finalmente, desarrollemos el último componente, **la vinculación de clientes**, buscar construir una relación de largo plazo con el cliente para lograr fidelizarlos.

Fidelizar un cliente implica que mejore su tasa de retención, es decir, realiza compras repetidas en un determinado periodo de tiempo. La contracara es la tasa de deserción, que son aquellos clientes que no “arrastramos” de un periodo a otro. Fidelizar implica alargar la vida media de los clientes actuales y reducir el número de los desertores. Huete et al. (1997, p. 41) plantean la fidelización de clientes como el nuevo rumbo que deben tomar las organizaciones, que cambia la manera de pensar y sentir de los Directores. La fidelización de clientes tiene dos dimensiones: una subjetiva, que implica establecer vínculos de tipo emocional entre el cliente y la empresa para lograr predisponerlos de manera positiva frente a nuestra compañía; y una objetiva, que se relaciona con el perfil de comportamiento del cliente, lo observable, lo medible, lo objetivable. Ahora bien, los aspectos objetivos se apoyan en la dimensión subjetiva, más emocional de la relación, por donde deberíamos comenzar.

Ahora bien, ¿por qué es rentable fidelizar clientes? Huete et al. (1997, pp. 49-58) establecen que existen seis vínculos que conectan la fidelización de los clientes con la rentabilidad de la empresa. Este componente del modelo implica entonces, poner foco en cuidar y mantener un lazo continuado con aquellos que nos compraron alguna vez, lo que generará por un lado un aumento de beneficios y por el otro situaciones que implicarán reducción de costos para la empresa, redundado por ello en un aumento de rentabilidad.

Desarrollemos los *seis conectores de la fidelización de clientes con la rentabilidad de la empresa*.

- El primer aspecto (aumento de beneficios), se da debido a cuatro efectos que potencian el relacionamiento a largo plazo con los clientes:
  - 1) **Ventas repetidas:** un cliente satisfecho y con un lazo con la empresa, nos compra nuevamente, lo que genera una estabilidad en el flujo de nuestros ingresos, permitiéndonos planificarnos mejor y optimizar el uso de nuestros recursos. La empresa debe conseguir que el comprador de un servicio, vuelva a serlo en el futuro. El objetivo es romper el anonimato del cliente y tener una base de datos con información e hitos de su relación con la empresa, que nos permitan realizar gestiones de marketing personalizadas.
  - 2) **Genera y aumenta referencias:** Es normal que un cliente comente su experiencia luego del consumo o uso de producto o servicio, especialmente si registró algún efecto sorpresivo o no esperado, sea este positivo o negativo. Las referencias son las recomendaciones que hace un cliente, o alguien que ha oído, sobre un bien o servicio hacia clientes potenciales. Normalmente son espontáneos pero la empresa puede acelerarlos, a través de otorgar información de diversas maneras, o dar ventajas a clientes que traigan nuevas personas a comprar el servicio, así como mejorar los procesos de recupero de clientes descontentos. A través del "boca a boca" se generan recomendaciones, que funcionan como publicidad gratuita e impactan en las ventas de nuestro negocio. Hoy esto se ve reflejado en la importancia de las valoraciones y comentarios de usuarios en los diferentes sitios web por ejemplo.
  - 3) **Ventas cruzadas:** un cliente que ya nos compró y con el cual gestionamos el relacionamiento a largo plazo a través de diferentes maneras, muy probablemente adquiera otros productos o servicios de nuestra empresa. Este efecto tiene lugar cuando una empresa consigue vender al usuario de un servicio o producto, otro relacionado o no, al primero que compró, lo que genera las llamadas Economías de Variedad, que permiten un reparto de los gastos fijos.

- 4) **Posibilidad de sobreprecio:** Normalmente un cliente fidelizado está dispuesto a pagar más por un servicio que asegura el cumplimiento de sus expectativas, que por otro más barato pero desconocido. Cuando un cliente está satisfecho y comprometido con la marca no se importará por pagar un extra ya que valora el resto de la propuesta de valor.
- Con relación a los conectores de fidelidad y rentabilidad relacionados a una reducción en costos tenemos:
- 5) **Reducción del costo de adquisición de nuevos clientes:** si mantenemos el foco en cuidar a nuestra actual base de clientes, se generarán, a través de las referencias e indicaciones, nuevas relaciones, sin necesidad de invertir en adquirir esos nuevos clientes. Se reducen aquellos costos en que la empresa invierte para lograr un interés de las personas en la compañía y la venta, como la publicidad, red comercial e incentivo por adquisición de nuevos clientes.
- 6) **Reducción del costo de servir:** Conseguir que un cliente se familiarice con los términos, los procesos, y los diferentes elementos a la hora de solicitar un servicio, requiere tiempo y recursos. Cuanto mayor sea el tiempo que ese cliente estuvo en contacto con la empresa, menor se supone que será el costo de su atención, y hasta en ocasiones pueden ayudar a “formar” a nuevos clientes en estas prácticas, que agilizan la atención de estos también. El conocer nuestros clientes, sus gustos, frecuencia y volumen de compra, etc., nos permitirá tener una oferta más direccionada a ellos, planear y anticiparnos, lo que simplificará sin dudas la gestión de operaciones, el planeamiento de recursos, el diseño de cartera de servicios según el perfil de cliente, etc., redundando en diferentes tipos de ahorros a la hora de servirlos.

Vemos entonces como el enfocarnos, conocer, cuidar y mantener nuestra base de clientes, nos permite generar un círculo virtuoso que será fuente de nuevas relaciones generando la llamada "Economía de la fidelidad".

Para concluir este desarrollo teórico de la creación de valor, proponemos posicionamos desde la perspectiva del consumidor y delinear las etapas por las que atraviesa a la hora de decidir que producto o servicio comprar. Estos se configuran como momentos claves para que la empresa cree valor, y son etapas que acontecen tanto para decisiones simples (como la compra de un dentífrico por ejemplo) como para otras más complejas (como la de decidir la compra de una casa familiar).

Según Lamb, Hair y McDaniel (2011, pp. 191-198) el proceso de compra básico consta de cinco etapas, cuyo orden puede variar según la decisión a tomar:

1. Reconocimiento de la necesidad: cuando la persona enfrenta un desequilibrio entre el estado real y el deseado que activa este proceso decisorio. Se genera por impulsos internos (como el hambre, el dolor) o externos por alguna influencia como la recomendación de alguien a ir a un determinado restaurante o por una publicidad. Un consumidor puede reconocer una necesidad insatisfecha por ejemplo cuando un producto ya no cumple con la funcionalidad que necesita o cuando está acabándose el artículo de referencia.  
Decimos entonces que la persona en esta etapa se hace "consciente" de que tiene una necesidad insatisfecha, influenciada por diversos factores tanto culturales, sociales, individuales y psicológicos.
2. Búsqueda de la información: etapa en donde la persona busca información tanto interna, provenientes del conocimiento propio sobre el producto o servicio, de la experiencia que ya ha vivido, así como información externa que busca en relación a especificaciones del producto, fuentes personales de referencia, etc.
3. Evaluación de alternativas: aquí compara propuestas de valor de diferentes empresas, no por atributos individuales, sino de manera global, con el objetivo de definir cuál es la que mejor se adapta a sus exigencias y necesidades. El tiempo que invertirá en realizar esta comparación dependerá de la relevancia y el impacto de la decisión. El entorno, la información interna y externa ayudan a los consumidores a evaluar y comparar alternativas. En esta etapa la persona finalmente

decidirá si compra o no compra el artículo o servicio evaluado, cuándo lo hará, qué tipo y marca, en dónde, y cómo lo pagará.

4. Compra: es el momento de la adquisición en sí mismo.
5. Comportamiento posterior a la compra: luego de la compra las personas esperar obtener determinados resultados o efectos, del producto o servicio adquirido, y así se configurará o no la satisfacción del cliente. Existe una oportunidad para crear valor muy importante en esta etapa, donde luego de que la persona compra el producto o servicio se produce un proceso de "disonancia cognitiva", una tensión interna que se genera cuando las personas reconocen una inconsistencia entre sus valores u opiniones y su comportamiento. El cliente comienza a buscar la falla en la decisión que ha tomado, una opción que supere la propuesta de valor elegida, en cuyo caso afectará su satisfacción y la relación de largo plazo. La información reduce este efecto de tensión, por lo cual la persona buscará datos en que apoyarse que le permitan justificar su decisión de compra.

La empresa por su parte, debe anticiparse y prever esos factores que puedan generar la insatisfacción y ofrecer alternativas inmediatas a la compra que reduzcan el impacto del proceso de disonancia y creen valor para el cliente. Ejemplo de esto es entregar o enviar junto al producto una carta o email felicitando al cliente por haber tomado una sabia decisión, u ofrecer algún tipo de garantía de satisfacción como cuando se garantizan días de cambio directo al comprar un celular por ejemplo.

## **El Modelo de Negocios**

Para continuar con el desarrollo del marco teórico, consideramos necesario contextualizar primero el entorno en el cual las empresas desarrollan sus actividades actualmente, lo cual nos permitirá entender un poco más sobre las necesidades, los desafíos y las amenazas que se les presentan a los administradores. Este marco nos ayudará además a posicionar, justificar y valorar el concepto principal de este trabajo de aplicación, el modelo de negocios.

### **Características de actual entorno de los negocios**

Para definir los factores claves del entorno actual, nos basamos en la contextualización que realiza Osterwalder (2004) en la introducción de sus tesis doctoral "*The business model ontology, a proposition in a design science approach*" del panorama actual de los negocios, caracterizándolo por un uso intenso de las Tecnologías de la Información y Comunicación<sup>2</sup>, una fuerte competencia a nivel global, cambios rápidos, una intensa complejidad y mayores riesgos e incertidumbre que en tiempos pasados. Evidentemente lo anterior dificulta de gran manera la tarea del administrador quien necesita por ello, herramientas efectivas que lo ayuden en la difícil tarea de llevar adelante una compañía en un entorno cada vez más turbulento y cambiante, en donde la captación de información y el procesamiento de la misma se hacen esenciales a la hora de tomar decisiones y reaccionar o idealmente, adelantarse.

Ahora bien, a nivel general podemos decir que para poder avanzar y actuar frente a una determinada situación es fundamental entender la posición actual en que nos encontramos, sin dudas. Extrapolando este concepto simple al ámbito de la empresa nos preguntamos, ¿será que todos los que toman las decisiones estratégicas de una empresa comprenden de manera holística la situación actual de la misma?, ¿será que pueden rápidamente decidir entendiendo como impactarán en el resto de las partes de la compañía?, ¿será que todos pueden responder a la pregunta: cuál es el modelo de negocios de su empresa?, ¿será que dos personas diferentes, pero con la misma información, la describirían de la misma forma y compuesta por los mismos elementos?, ¿será que quien tenga acceso a la descripción del modelo de negocio lo entendería de la misma manera

---

<sup>2</sup> En adelante TICs

que quién lo construyó?, ¿existe realmente un lenguaje común cuando se habla de modelo de negocios?.

Osterwalder (2004) dentro de su tesis doctoral se propuso esclarecer entre otros, estos interrogantes que acabamos de plantear, construyendo una conceptualización del Modelo de negocio, así como definiendo qué elementos e interrelaciones lo conforman, brindando además una herramienta gráfica que permite fácilmente visualizarlo, el lienzo Canvas. Se propuso crear una ontología que brindase un lenguaje común cuando se habla de Modelos de negocios, así como un instrumento que facilite la gestión de la empresa, al conjugar elementos internos con los distintos desafíos del entorno. Estos últimos pueden enumerarse como sigue (2004, pp. 11-13):

### ***1. Cambio tecnológico, e-business y nuevos modelos de negocios.***

Tanto ciencia como tecnología han crecido enormemente en el último tiempo, siendo protagonistas en diferentes escenarios. La voraz competencia en los negocios, presiona a las empresas a perseguir sus beneficios a través de dos estrategias fundamentalmente, conquistar nuevos mercados sea por medio de expansión geográfica y/o nuevos productos, tecnologías o habilidades y a reducir costos también por medio de nuevas tecnologías o habilidades.

La explosión de las TICs, el e-commerce y el e-business han traído como resultado el surgimiento de diferentes configuraciones de negocios resultando en un mayor abanico de alternativas y decisiones que los administradores enfrentan en términos de modelos de negocios. El impacto las TICs puede ser resumido en cuatro ítems:

- i. la reducción de los costos de transacción y coordinación
- ii. la posibilidad de ofrecer productos y servicios completamente novedosos
- iii. múltiples canales, nuevas e innovadoras maneras de alcanzar a los consumidores
- iv. nuevos mecanismos de ingresos y fijación de precios en la práctica empresarial, debido fundamentalmente a internet y la web.

### ***2. La velocidad del reloj de la industria***

Osterwalder (2004) retoma un concepto acuñado por Charles Fine en 1998 que indica que diferentes industrias y segmentos tienen una velocidad de cambio

diferente en relación al ciclo de vida de sus productos, los procesos de producción, estructuras y mandato de CEO, marcada básicamente por el cambio tecnológico y la competencia. Esto trae como consecuencia que las posiciones competitivas duren un cierto tiempo, y que empresas que no se adapten a las modificaciones pierdan su liderazgo. Quizás los modelos de negocios sean la herramienta que ayude a los administradores en este proceso de acompañamiento en la velocidad del reloj de la industria específica.

### 3. Complejidad

El capitalismo naturalmente nos conduce a una mayor complejidad impulsada por poderosas fuerzas económicas, en donde surgen nuevas formas organizacionales para mejorar la productividad y para gerenciar un número creciente de productos y procesos. El modelo de negocios permitiría mejorar el abordaje de esa complejidad al señalar elementos importantes y sus relaciones entre ellos.

### 4. Incertidumbre

Se señala como efecto ampliamente asumido de la revolución en las tecnologías de la comunicación, la globalización y liberalización, el incremento del riesgo del entorno y la incertidumbre que las organizaciones deben enfrentar.

La incertidumbre en el entorno actual, puede ser clasificada en cuatro niveles (Gráfico 4) en donde cada etapa presenta un nivel de riesgo mayor que la anterior: desde un punto de vista simple del futuro, alternativas de futuro, un abanico o rango de situaciones posibles, al estado más complejo representado por la total ambigüedad ante lo que va a venir.

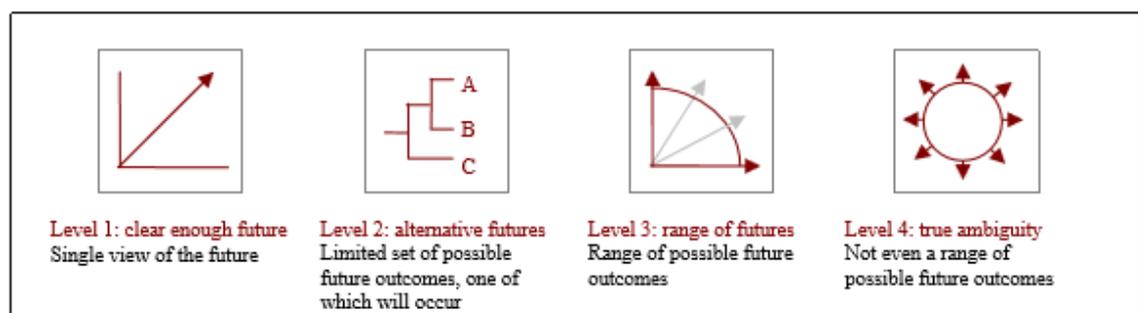


GRÁFICO 4: Los cuatro niveles de Incertidumbre – Osterwalder (2004).

Manejar la incertidumbre es uno de los mayores y más importantes desafíos que un empresario debe enfrentar actualmente, y el concepto de modelo de negocio puede ayudarlo al permitir simular escenarios alternativos.

### **¿Qué es un modelo de negocios?**

Para seguir en el desarrollo conceptual de este marco teórico es fundamental que definamos el concepto central de esta tesis, el Modelo de negocios.

Osterwalder (2004, p. 14) para construir el concepto, acude primeramente a la definición del diccionario de Cambridge, de ambos términos por separado:

- *Modelo*, es la representación de algo, sea en forma de un objeto físico que es normalmente menor que el real o sea simplemente una descripción del objeto que pueda usarse en cálculos.
- *Negocios*, es la actividad de comprar y vender mercaderías y servicios, o hace referencia a una empresa en particular que realiza esa actividad, o el trabajo que se realiza para ganar dinero.

Para obtener una primera aproximación al concepto, Osterwalder combina ambas definiciones y establece que modelo de negocios es *"una representación de cómo las compañías compran y venden productos y servicios, y ganan dinero"* (p. 14). En relación a la utilidad y considerando que la función de un modelo es ayudarnos a comprender, describir y predecir algo, el modelo de negocios viene a *"brindar ayuda para entender, describir y predecir cómo hace la empresa para comprar y vender esos productos y servicios y a ganar dinero"* (p. 14).

Para conseguir el nivel de definición acabada del concepto pilar de este trabajo, es fundamental destacar también que NO constituye un modelo de negocios. En este sentido Osterwalder (2004) distingue términos con los que se suele plantear confusión:

- *Modelado de negocios (business modeling)*, es lo relativo a los procesos del negocio que se encuentra en el nivel de implementación de la empresa. Suele ser confundido con modelo de negocios, pero a diferencia de este ya existe un vasto desarrollo de conceptos, herramientas que ayudan a definirlos (diagramas de actividades UML, redes de Petri, etc.).
- *Estrategia*, existe una fuerte controversia en relación con qué diferencia existe entre ella y el modelo de negocios. Osterwalder delimita diciendo que el

modelo de negocios es la traducción de la estrategia de la compañía en un plan que describe la lógica de la compañía para ganar dinero.

Sin duda los tres conceptos tienen una conexión entre sí al atravesar a la empresa, aunque desde distintas capas de negocios (Gráfico 5), y vienen a resolver un problema en común: cómo la empresa resuelve ganar dinero de una forma sostenida.

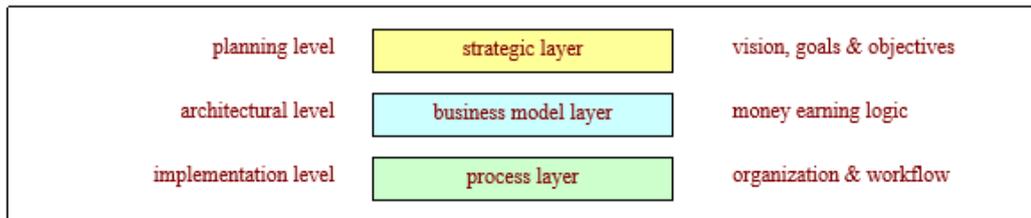


GRÁFICO 5: Las capas del negocio –Osterwalder (2004).

Adicionalmente debe señalarse que muchas veces se habla erróneamente de modelo de negocios cuando en realidad están queriendo referenciar partes componentes del mismo, como mecanismos de fijación de precios, de relacionamiento con clientes, entre otras.

Considerando todo lo anterior y para concluir, Osterwalder (2004) propone como definición el siguiente concepto:

*"un modelo de negocios es una herramienta conceptual que contiene una serie de elementos y sus relaciones, y permite expresar la lógica de la compañía para ganar dinero. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de consumidores y de la arquitectura de la firma y de sus redes de alianzas para la creación, comercialización y entrega de ese valor y relaciones de capital, a fin de generar flujos de ingresos rentables y sostenibles"* (p. 15).

Establece además tres tipos de modelos de negocios:

- *el modelo conceptual abstracto*, que es una generalización de los elementos, componentes y relaciones que lo integran
- *los modelos que están operando*, modelos ya implementados y existentes en diferentes empresas
- *y los modelos virtuales*, que aún no existen en el mundo real pero que son pueden funcionar como fuente para la innovación, servir para la simulación o guía para la gestión del cambio.

## ¿Qué lugar ocupa el modelo de negocios en una compañía?

Considerando todo lo anterior, entorno y conceptos internos de la empresa, se puede graficar el lugar que ocupa el modelo de negocios dentro de la compañía, dentro de un triángulo conformado por la estrategia empresarial, la organización del negocio (procesos internos) y las TICs; funcionando el modelo de negocios como un "pegamento" que une estos elementos entre los que muchas veces existen brechas.

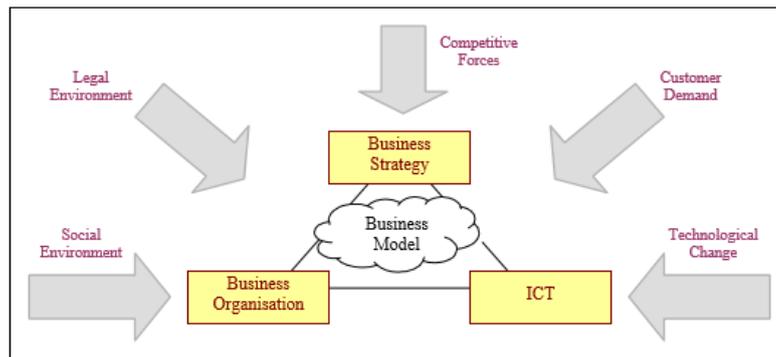


GRÁFICO 6: Entorno, Modelo de negocios, Estrategia, Procesos y Sistemas de Información -Osterwalder (2004).

Las personas de negocios, dentro del nivel de *estrategia* definen la dirección del negocio y los objetivos y metas, mientras que los encargados de los *procesos* y de las *TICs*, buscan interpretar y traducir esa estrategia en algo más concreto, y es aquí donde el modelo de negocios viene a jugar un papel fundamental. A través de captar en un modelo la lógica que tiene la compañía para ganar dinero, se puede crear una visión y entendimiento compartido, facilitar la comunicación entre las personas y los sistemas. Como se observa en el gráfico 6, este esquema triangular con el modelo de negocios en el centro, está rodeado de fuerzas externas (legales, sociales, tecnológicas) a las cuales el administrador debe ser capaz responder a través de la adaptación del modelo de negocios de la compañía. Veamos la relación con cada uno:

- *Estrategia empresarial y modelo de negocios*, el concepto de estrategia hace referencia a proveer una visión, dirección común a la organización, considerando las fortalezas y debilidades internas de la organización, amenazas y oportunidades del entorno, posicionando a la empresa en el mercado y definiendo metas y objetivos, y métricas para su seguimiento. El modelo de negocios es la implementación de la estrategia en un plan conceptual sobre la lógica de la firma

para ganar dinero, conformado por elementos como la propuesta de valor, el relacionamiento con los clientes, los canales, etc.

- *Organización del negocio y modelo de negocios*, el primer concepto hace referencia a lo material del concepto del negocio, es decir la estructura de la compañía, los departamentos, unidades y los flujos de trabajo y procesos que los atraviesan. Estamos en un nivel práctico de la organización, donde elementos definidos conceptualmente en el modelo de negocios se concretarán organizacionalmente a través de la definición de estructura, las actividades, etc.

- *TICs y modelo de negocios*, nos referimos aquí a la tecnología de información y comunicaciones que pasan por la compañía, incluyendo tanto hardware (computadoras, teléfonos, etc.) como software (websites, CRM, sistemas de información, etc.). El vínculo entre las TICs y los modelos de negocios es muy fuerte, dado que ellas han dado origen al surgimiento de innovadores modelos así como han reducido drásticamente los costos de coordinación y comunicación de los existentes, entre los impactos más destacables.

- *Entorno y modelo de negocios*, son distintas las fuerzas externas que presionan e influyen el modelo de negocios y demandan una adaptación de él:

- Cambio tecnológico, la principal de las fuerzas es decidir cómo puede ser usada la tecnología para innovar en la lógica que tiene la firma para ganar dinero, como por ejemplo digitalizar productos o crear nuevos canales, por ejemplo.
- Fuerzas competitivas, la fuerza de nuestros competidores (actuales o potenciales) nos presiona a responder a los cambios del mercado para continuar en la industria.
- Demanda del consumidor, cambios en las preferencias de los consumidores por ejemplo, son patrones que no debemos olvidar, ya que satisfacerlas son objetivo básico de cualquier empresa.
- Ambiente social, la compañía debe siempre considerar el aspecto social a la hora de actuar, accionar de una manera ética y coherente con la sociedad que lo rodea. Es de destacar que cambios en este factor pueden derivar en modificaciones de la demanda del consumidor, por ejemplo si nuestros productos y materiales generan un impacto negativo en el medio ambiente y la empresa no tiene una

actitud reparadora frente a eso, si explotamos a la mano de obra para lograr bajos costos, etc.

- Ambiente legal, cambios en leyes pueden afectar el modelo de negocios, leyes *antispam* por ejemplo que regulan una de las formas de comunicación de la empresa con clientes o prospectos.

### **¿Cuál es la utilidad de usar un modelo de negocio?**

Hasta aquí ya hemos definido el concepto central de este trabajo de aplicación pero ahora nos preguntamos, ¿en qué beneficia a la operación o el surgimiento de una empresa el conocer su modelo de negocios?, ¿para qué sirve crear una ontología o lenguaje común en este sentido? Osterwalder (2004, pp. 19-22) en su tesis doctoral ha definido cinco funciones principales que el modelo de negocios cumple y con los cuales asiste a los administradores en su gestión:

1. **Comprender y compartir**. Los modelos de negocios ayudan a capturar, visualizar, entender y comunicar la lógica de la firma para generar lucro. Captura, porque es una representación simplificada de la lógica de la firma y, como concepto abstracto, para que sea entendido de igual manera por diferentes personas, es necesario que esté dentro de un marco, de una ontología que defina un lenguaje común para describir modelos de negocios. Al poder representarlo gráficamente permite que una persona procese información compleja de una manera más simple al visualizar el modelo, mejora el entendimiento de sus elementos e interrelaciones y sin dudas agiliza la comunicación hacia el resto de los actores.

2. **Analizar**. La construcción de un modelo de negocios permite identificar los aspectos relevantes a ser medidos y monitoreados, permite observar los cambios y adaptaciones que van ocurriendo en sus elementos y permite comparar con modelos de otras compañías y/o de industrias como input para la innovación por ejemplo.

3. **Administrar**. El captar el modelo de negocios de una empresa es una herramienta muy poderosa para mejorar la gestión de esa compañía.

El diseño no es tarea simple y actualmente los modelos son cada vez más complejos, formados por más elementos y relaciones que solo una ontología que describa los bloques y relaciones esenciales puede facilitar la construcción de un modelo sostenible y consistente. A la hora de tomar la decisión de adoptar un

nuevo modelo de negocios, cambiar, gestionar e implementar el cambio, es más simple si se puede visualizar en dónde estamos y hacia dónde queremos ir, y esto es sin dudas posibles a través de captar y construir el modelo de negocio.

Por tener un mayor entendimiento de la lógica de la firma, sus elementos y relaciones, permite también actuar con mayor rapidez y agilidad, reaccionar a los cambios del entorno y las presiones, un punto fundamental en el entorno dinámico actual. Además, como vimos anteriormente, el modelo de negocios alinea tanto la estrategia, los procesos como las TICs dentro de la empresa.

A través de construir el modelo de negocios de la firma, las decisiones empresariales son mejoradas, perfeccionadas, gracias a las bondades que este concepto y herramienta le provee a los gestores en relación al entendimiento y la comunicación.

4. **Prospectar.** Porque permite fomentar la innovación, generar simulaciones y mejorar las previsiones para el futuro de la firma. El explicitar los bloques, elementos y relaciones de la lógica de la firma en un modelo conceptual, permite visualizar más fácilmente en dónde se podría innovar, así como simular o construir modelos alternativos o estrategias para reaccionar ante cambios futuros.

5. **Patentar.** Existe un aumento de intentos de las empresas y emprendedores por patentar procesos de e-business y hasta aspectos completos de sus modelos de negocios, por lo que el papel de los modelos de negocios tiene, y puede tener, fuertes implicancias en el ámbito legal.

### La estructura de un modelo de negocios

Para poder construir y captar un modelo de negocios, que pueda ser compartido y comprendido por diferentes personas, es necesario llegar a un acuerdo sobre las partes que lo componen y cómo ellas se interrelacionan. Debido a esto y con el objetivo de crear una ontología que permita describir y captar las características, elementos y relaciones de un modelo de negocios, Osterwalder en una primera etapa define cuatro bloques esenciales de todo modelo de negocios, los cuales se relacionan con las perspectivas del Balance Scorecard creado por Kaplan y Norton (Osterwalder, 2004, p. 42):

1. **Producto**, incluye definir qué es la compañía, que productos y propuesta de valor ofrece al mercado.

2. **Interface con el consumidor**, cuál es el segmento objetivo de la empresa, como le entrega los productos y servicios, y cómo construye y fortalece la relación con ellos.

3. **Administración de la infraestructura**, hace referencia a la forma en que la empresa se desempeña en los aspectos logísticos y de infraestructura, y quién forma parte de su red para ello.

4. **Aspectos financieros**, implica definir cuál es el modelo para la generación de ganancias, la estructura de costos y la sostenibilidad del modelo.

Osterwalder propone abrir estas cuatro áreas en nueve elementos (gráfico 7), para llevar el modelo de negocios a un esquema más detallado de la lógica de la firma, que desarrollaremos uno a uno: *Propuesta de valor, Segmento de mercado, Canales, Relaciones con los clientes, Recursos claves, Actividades claves, Asociaciones claves, Estructura de costos, Fuentes de ingreso.*



descompuesta en una serie de ofrecimientos que permitirán a la compañía entender cómo se sitúa frente a sus competidores, así como identificar dónde innovar y diferenciarse de ellos a través de las TICs por ejemplo.

Los ofrecimientos que engloba la propuesta de valor son los siguientes (Osterwalder, 2004, pp. 50-56):

**1. Nombre**

**2. Descripción**

**3. Razonamiento**, por qué la firma cree que su oferta sería valorada por el cliente. El valor se crea normalmente a través de:

- Uso de un producto, cuando se ofrece un producto cuyos atributos satisfacen lo que el cliente está buscando, el valor ofrecido coincide con el percibido.
- Reducción de un riesgo, es el caso de seguros, garantías, opciones de financiamiento que vienen a mitigar un riesgo al que se enfrenta el consumidor.
- Reducción del esfuerzo, facilitar la vida de los consumidores sea a través de reducir su tiempo o costo de búsqueda o compra por ejemplo.

**4. Nivel de valor** (*utilidad para el consumidor*), medir el valor para el consumidor es importante para poder compararnos con la competencia. Para esto Osterwalder en su tesis propone utilizar una escala cualitativa compuesta por los siguientes niveles:

- Yo también, es el menor nivel de utilidad que implica que nuestra propuesta de valor no se diferencia de la de nuestra competencia en este nivel (aunque puede hacerlo a nivel precio).
- Imitación innovativa, cuando la compañía ofrece el mismo valor que la competencia pero agregando algún elemento innovador.
- Excelencia, es ofrecer un nivel de valor llevado al extremo (alto valor), lo cual normalmente viene de la mano con precios altos.
- Innovación, implica que la compañía ofrece o un producto completamente nuevo o una combinación revolucionaria de productos y servicios. Esto es colocado al extremo de la escala dado que innovar normalmente da una ventaja competitiva invaluable por un tiempo debido a este nuevo producto servicio o mercado (que con el tiempo

tenderá a desaparecer debido a la comoditización o al ingreso de tecnología superior), ya que se cambian las reglas del mercado y se abren las puertas a nuevos jugadores.

El valor se puede graficar en una *Curva de valor* o "*Strategy Canvas*" en donde cruzamos la información nuestra y de nuestros competidores en relación a los diferentes niveles de valor con respecto a las características o factores del producto.

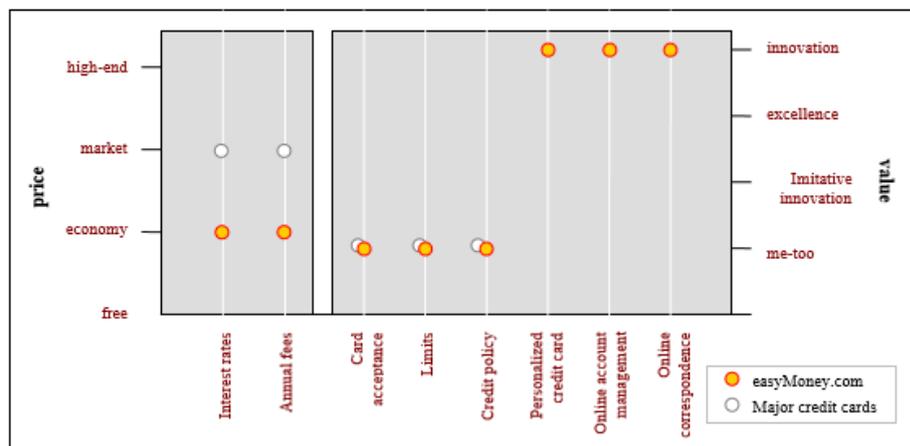


GRÁFICO 8: Una Aplicación de la Curva de Valor, ejemplo easyMoney.com –Osterwalder (2004)

**5. Nivel de precio**, aquí se compara el nivel de precio del producto o servicio con el ofrecido por sus competidores considerando los siguientes niveles:

- Gratis, productos que son ofrecidos sin una contraprestación del consumidor normalmente son sustentados por otras fuentes de recursos (ej. publicidad en una página web o en juegos en línea) o el caso diferencial de los software libres.
- Económico, es cuando el nivel de precio es menor y por ello más atractivo que la competencia, aunque normalmente sostener esto viene acompañado de una menor calidad de valor entregado.
- Precio de mercado, es un precio que se diferencia muy poco del resto de los competidores, puede verse como ventajoso si se lo acompaña de otras características de valor.
- High-end, representa el mayor nivel en la escala de precio lo cual normalmente viene acompañando productos de lujo, aunque también puede presentarse en el caso de productos innovadores

**6. Ciclo de vida**, la propuesta de valor debe ser estudiada en las distintas etapas del ciclo de vida del producto, e identificada en cuál de ellas la oferta crea valor:

- Adquisición, a través de mejorar la experiencia del consumidor al momento de la compra, esto ocurre cuando le damos la posibilidad de personalizar el producto, o realizamos una oferta diferencial de un producto o servicio según el historial de compra del cliente (ej. Amazon), o bien le otorgamos la opción de hacer seguimiento de su compra a través de un número de seguimiento.
- Uso, es la etapa dominante en la creación de valor, que es el consumo o uso del producto en sí.
- Renovación, cuando luego de ser consumido o usado el producto o servicio creamos valor, ya sea a través de una actualización de producto que llegó a su obsolescencia (nueva versión de un software por ej.) o que expiró su suscripción o que necesita que su funcionalidad sea restaurada (el arreglo de un auto por ejemplo).
- Transferencia, una vez que perdió valor para el dueño del producto se puede generar valor al transferirlo a otra persona y obtener una compensación por ello.

Como formas de crear valor Osterwalder enumera algunos aspectos no exhaustivos: la novedad, mejora del rendimiento, la personalización, "el trabajo, hecho", el diseño, la marca/status, el precio, reducción de costos y/o de riesgos, accesibilidad y comodidad/utilidad.

## **2) Segmentos del mercado**

Este segundo bloque del modelo de negocios implica definir el segmento objetivo de la empresa, para ello se divide el mercado en función de ciertos criterios, formando clusters con necesidades, comportamientos y atributos comunes, y se selecciona a quienes dirigiremos nuestra oferta, es decir en quienes invertiremos nuestros recursos por ser los clientes que se sentirán más atraídos por nuestra propuesta de valor.

Un segmento determinado es aquel grupo de potenciales consumidores que comparte necesidades a ser cubiertas, canales por los que pueden ser

abordados, un tipo de relacionamiento específico así como nivel de rentabilidad y una determinada sensibilidad a los precios; si encontramos elementos dentro de un segmento que se diferencian en alguno de estos aspectos, es porque pertenecen a segmentos diferentes (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 20).

Una empresa puede atender uno o más segmentos, sean grandes o pequeños, pero siempre debe delimitar de manera fundamentada a quienes quiere alcanzar con su oferta y a quienes no. A un nivel general implica definir si el negocio será B2B (empresa a empresa) o B2C (empresa a consumidor) y a un nivel más específico implica definir el target específico a través de un conjunto de ciertos criterios tanto geográficos como socio demográficos (Osterwalder, 2004, p. 61).

En este aspecto las TICs han permitido un avance tal que el nivel de segmentación con el que tratamos a nuestros clientes llegue hasta de "uno a uno", lo cual implica la personalización total de la oferta.

Existen distintos tipos de segmentación como (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 21):

1. **Mercado de masas**, son modelos orientados al público en general, no se apunta a un segmento específico sino a un grupo amplio de características y necesidades similares.

2. **Nicho de mercado**, cuando se atiende a segmentos especializados y específicos, tanto los canales como el tipo de relacionamiento debe atender a las demandas y características de este grupo determinado.

3. **Mercado segmentado**, cuando un negocio atiende a diferentes segmentos de mercado que se distinguen entre sí por necesidades o problemas levemente diferentes. Es el caso por ejemplo de bancos que califican a sus clientes como gold, platinum, black lo cual impacta en elementos de su modelo de negocios, teniendo que ofrecer una propuesta de valor diferente, un relacionamiento y hasta canales distintos.

4. **Mercado diversificado**, cuando se atiende a segmentos de mercado totalmente distintos que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes. Esto se da por ejemplo en una empresa de tecnología que desarrolla sistemas de manera externa o que "alquila" sus recursos para que trabajen para sus clientes directamente.

5. **Mercado multilaterales**, empresas que se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes, como es el caso de una empresa de tarjetas de crédito que necesita una gran base de clientes y una gran base de comercios que acepten sus tarjetas.

▪ **Canvas de la Propuesta de valor**

Ahora bien, desarrollados los primeros dos bloques del Modelo de negocios, y antes de pasar al tercero, introducimos la herramienta que Osterwalder propone utilizar para construir una propuesta de valor que sea acorde al perfil de cliente que caracteriza al segmento que queremos alcanzar: *El Canvas para la Propuesta de valor* (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, & Papadacos, 2014).

Como ya definimos anteriormente la propuesta de valor describe los beneficios que los clientes pueden esperar de determinados productos o servicios. Ahora bien, para poder crear valor para nuestro segmento, brindar beneficios valorados y por los que esté dispuesto a pagar, es necesario tener cabal entendimiento del perfil de cliente al que queremos servir.

El método sugerido propone asistirnos en la definición de lo anterior a través de dos herramientas pilares, prácticas y descriptivas: el *Perfil del Cliente* y el *Mapa de Valor* (Osterwalder et al., 2014). Estas procuran esclarecer por un lado la comprensión que tenemos del cliente, y por el otro la forma en que pretendemos crear valor, para finalmente lograr que uno se *Ajuste o Encaje* en el otro, es decir atienda y entregue valor a nuestro segmento objetivo.

**a) El Perfil del Cliente:** describe un segmento de cliente específico (*bloque Segmento de mercado*) en el modelo de negocios, de una manera más detallada y estructurada, a través de especificar los intereses del cliente en las tareas o trabajos, los dolores y las ganancias del mismo (Osterwalder et al., 2014, pp. 9-17).

- **Tareas**, describen aquellos trabajos que el cliente intenta realizar en su vida en general. Pueden referirse a problemas que buscan resolver, funciones que deben desempeñar o necesidades que quieren satisfacer, que deben ser captadas desde la perspectiva del cliente. Las mismas deben ser clasificadas según el nivel de importancia de la tarea para el cliente desde "más importante" (esencial) a "insignificante".

Las tareas pueden ser de tres tipos; **funcionales** (realizar una actividad como comer alimentos orgánicos), **sociales** (parecer o verse de determinada manera, como tener status), **personales o emocionales** (sentirse de determinada manera, seguro, protegido por ejemplo).

También existen **tareas de apoyo** que son las que se realizan al momento de la compra o del consumo configurando un cliente con papel de Comprador de valor (un cliente que busca información y compara), Co-creador de valor (un cliente que da feedback a la compañía luego de una compra) o Transferidor de valor (un cliente que cancela una suscripción cuando termina el plazo por ejemplo).

- **Dolores**, todo aquello que moleste o genere un problema para el cliente ya sea, durante o después de intentar realizar una tarea o sea porque le impide realizarla. Dolores también pueden ser riesgos a los que se enfrenta el cliente, por la realización incorrecta o la no realización de un determinado trabajo o tarea. Los dolores deben ser clasificados según el nivel de gravedad desde la perspectiva del cliente, desde "moderado" hasta "agudo".

Existen también tres tipos de dolores, según establece Osterwader et al. (2014), **los resultados, problemas e características indeseadas** (sean funcionales, sociales, emocionales, o secundarias), **los obstáculos** (porque no permiten realizar una tarea, como la falta de tiempo) y **los riesgos** (porque algo que puede salir mal o generar consecuencias negativas, como la seguridad de una operación online).

- **Ganancias**, describen los resultados o beneficios que desean los clientes.

Se plantean cuatro tipos de ganancias, las que deben ser ordenadas según el nivel de relevancia para el cliente, desde "bueno tener" hasta "fundamental". **Necesarios** (sin los cuales una determinada solución no funcionaría, por ejemplo que un smartphone permita llamar por teléfono), **Esperados** (beneficios básicos que esperamos de una solución, van más allá de su funcionalidad básica, como el diseño de un producto), **Deseados** (van más allá del producto, relacionado con algo que anhelamos tener) e **Inesperados** (los que superan las expectativas e deseos del cliente, se relacionan con las innovaciones disruptivas como el touchscreen hace unos años atrás).

**b) El Mapa de Valor:** describe los aspectos de una propuesta de valor específica (*bloque Propuesta de valor*) en el modelo de negocios, de una manera más detallada y estructurada. Consiste en dividir la propuesta de valor en (Osterwalder et al., 2014, pp. 29-33):

- **Productos y servicios**, implica listar de todos aquellos productos y servicios que la organización ofrece, y en los que se fundamenta su propuesta de valor. Ellos deben ayudar a sus clientes en el cumplimiento de tareas funcionales, sociales o emocionales y a satisfacer sus necesidades básicas, deben entonces crear valor para su segmento. Es importante identificar aquellos que no se condicen con las tareas, dolores o ganancias del segmento y por ello no crean valor para los clientes. Además de productos y servicios pueden listarse ítems de apoyo (que ayudan al cliente a comparar precios por ejemplo), de co-creador (permiten que participe en el diseño del producto) y de transferidor (que lo asisten en la etapa de deshacerse del producto).

Incluye entonces productos **físicos y tangibles, intangibles, digitales y financieros**, y deben ser ordenados por relevancia para el cliente entre "fundamental" y "buenos de tener".

- **Analgésicos**, implica describir como sus productos y servicios alivian los "dolores" de su segmento, cuestiones que a sus clientes no les gusta realizar o que les impide desempeñar cierta tarea. Al definir su propuesta de valor no es necesario proveer un analgésico para cada tipo de dolor, ya que es algo prácticamente imposible de hacer, pero sí debe concentrarse en aliviar aquellos dolores más agudos para su segmento objetivo. Los analgésicos pueden ser muy eficaces cuando alivian cuestiones graves de forma radical, creando mucho valor, o menos eficaces cuando solo alivian dolores moderados.

- **Creadores de ganancias**, consiste en describir cómo sus productos o servicios crean ganancias para sus clientes. Explicitan de qué forma usted pretende traer los beneficios y resultados que su cliente espera, desea o que lo sorprenderán, relacionados a utilidad funcional, ganancia social, emoción positiva o economía de costos.

De la misma manera que los analgésicos, los creadores de ganancias no pueden pretender abarcar toda ganancia identificada en el perfil del cliente, sino concentrarse en las relevantes, en las que harán la diferencia. Así la relevancia de los creadores de ganancias irá desde "buenos de tener" a "fundamentales".

Ahora bien, estas dos herramientas nos ayudan a explicitar y entender a nuestro cliente objetivo y a construir una propuesta de valor acorde a las expectativas y necesidades del mismo, pero para que esto ocurra, debe lograrse un encaje o ajuste entre ambos (Osterwalder et al., 2014, pp. 42-45).

c) **Encaje o Ajuste**, sucede cuando sus clientes se entusiasman con la propuesta de valor ofrecida, es ahí cuando ha conseguido el ajuste entre el perfil de cliente y el mapa de valor. Esto ocurre porque está contemplando las tareas relevantes, alivia los dolores agudos y crea ganancias importantes para los clientes. Sus clientes tienen muchos dolores y pueden desear y esperar muchas cosas de los productos y servicios, igualmente entienden que no es posible tener contemplar y abarcar todo en una propuesta de valor, y por ello que la empresa de enfoque en los que hacen la diferencia es clave. Esta etapa de ajuste o encaje es difícil de encontrar y de mantener, pero luchar por ella es la esencia del diseño de toda propuesta de valor.

El método propuesto busca ser práctico, concreto y descriptivo, para lo cual sugiere plasmar en un lienzo que contiene las dos herramientas hasta aquí analizadas, El perfil de cliente y el Mapa de valor, detallando cada una con sus partes componentes, en un gráfico resumen (Anexo 1).

### **3) Canales**

Este es el tercer bloque del modelo de negocios, que incluye puntos de conexión entre la propuesta de valor de la empresa, y el segmento objetivo. Son aquellos medios a través de los cuales la compañía hace llegar su propuesta de valor a los clientes, abarca desde el aspecto comunicacional hasta la adquisición, venta y posventa; hablamos entonces de canales de comunicación, de distribución y de venta (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 26). Son puntos de contacto que cumplen con diferentes funciones, conformando un proceso de 5 fases (figura 8) desde dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa (información); ayudarlos a evaluar la propuesta de valor (evaluación), permitirles que realicen el proceso de adquisición (compra), proporcionar a los clientes una propuesta de valor (entrega), hasta ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa (posventa).

La empresa debe encontrar la combinación adecuada de canales para llegar a su cliente objetivo de la mejor manera, para ello puede tener canales *propios* sean *directos*, como una página web o un equipo comercial o *indirectos*, a través de un local de venta por ejemplo, o canales de socios que siempre se consideran indirectos. Al utilizar los canales *no propios* normalmente reducimos nuestro margen de ganancia pero accedemos a los beneficios de la especialización de ese socio comercial, siendo que los propios pueden implicarnos una mayor inversión al comienzo aunque deriven probablemente en mayor lucro con el tiempo. La compañía puede sin dudas, combinar los dos tipos de canales también (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 27).

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Equipo comercial	<b>1. Información</b> ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	<b>2. Evaluación</b> ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	<b>3. Compra</b> ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	<b>4. Entrega</b> ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	<b>5. Posventa</b> ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Ventas en internet					
Tiendas propias						
Tiendas de socios						
Socio	Mayorista					

**TABLA 1:** Tipos y Fases de Canales –Osterwalder (2011).

En el último tiempo este bloque se ha transformado en uno de los tópicos más interesantes por haber experimentado un crecimiento en formas de canales muy novedosos y exitosos, gracias a la tecnología, y que seguramente seguirá evolucionando junto a ella.

Un canal de distribución tiene como propósito disponibilizar las cantidades correctas un producto o servicio en el lugar y momento correcto, al segmento de consumidores adecuados, sujeto a restricciones de costos, inversiones y flexibilidad.

Osterwalder (2004) puntualiza en cómo las TICs y particularmente Internet han generado un impacto en el modo en que las empresas llegan hacia sus consumidores, tanto por efecto de desintermediación (conectando empresas productoras con consumidores de manera directa y por ello a un costo menor, aunque a veces con serios efectos sobre las marcas) así como generando nuevas oportunidades de negocios, los "Cybermediarios" (un nuevo intermediario que agrega valor en la cadena, pensemos en páginas como [hostelworld.com](http://hostelworld.com) o

buscape.com, que permiten comparar precios y disponibilidad de productos de distintas empresas).

#### **4) Relaciones con clientes**

Las compañías deben definir qué tipo de relación (personal o automatizada) quieren tener con cada tipo de segmento objetivo elegido. Desarrollarlas y mantenerlas tiene un costo, y el rendimiento de esas relaciones es lo que mantiene vivo el negocio. El tipo de relación que se establece en un modelo de negocios repercute en la experiencia global del cliente.

De acuerdo a Osterwalder (2004) todas las interacciones entre una firma y sus clientes afectan la relación que una compañía construye con estos. Pero dado que las interacciones implican un costo, las compañías deben definir cuidadosamente que tipo de relación quieren establecer con cada tipo de cliente. Las empresas buscan rentabilidad a través de estos relacionamientos con clientes, y para alcanzarla deben analizar los datos de clientes para poder evaluar el tipo de compradores que se quieren seducir y adquirir, que aporten ganancias a la compañía y valga la pena realizar esfuerzos de retención de los mismos. Es decir, (tal como vimos al desarrollar la teoría de Huete et al., 1997) se deben utilizar mecanismos de relación que optimicen la adquisición, retención y la venta de productos adicionales de la firma, así como la maximización del valor para la compañía de la relación con el cliente a través de su ciclo de vida.

Una primera clasificación que Osterwalder (2004, 2011) propone se relaciona a mecanismos sobre cómo estos clientes van a engrosar nuestro activo:

- **la captación o adquisición de clientes**
- **la fidelización**
- **la estimulación de las ventas (venta sugestiva)**

Las empresas deben tener información de sus clientes y analizar para determinar qué tipo de consumidor quiere atraer y adquirir, cuáles son rentables y en los que vale la pena invertir para retenerlos y cuáles podrán ser objetivo de venta cruzada o complementaria.

Definir qué mecanismos usar para crear y mantener la relación, es decir optimizar el momento de la adquisición, y así también el de la retención y venta complementaria, para obtener la maximización del valor para la empresa del ciclo de la relación con el cliente durante su ciclo de vida.

Existen además varios tipos de relaciones que una empresa decide establecer con su/s segmento/s, tipos que incluso pueden coexistir (Osterwalder & Pigneur, 2011):

- **Asistencia personal**, es el tipo de atención se basa en la interacción humana, donde el cliente puede comunicarse con un agente real del servicio, sea a través de un local físico, una llamada telefónica o un correo electrónico.

- **Asistencia personal exclusiva**, cuando un representante del servicio se dedica exclusivamente a atender un cliente determinado, desarrollando una relación más íntima y a veces más duradera. Es el caso de un agente de bolsa atendiendo a su inversor.

- **Autoservicio**, la compañía provee los elementos necesarios para que el cliente pueda servirse él mismo sin necesidad de una relación directa con alguien de la empresa.

- **Servicios automáticos**, es un nivel más avanzado del autoservicio con procesos automáticos, en donde se proporciona acceso a servicios personalizados y hasta puede simular una relación personal. Es el caso de un servicio de internet banking o de un servicio de compra online que me recomienda que libro comprar según mis compras anteriores o intereses demostrados de manera online.

- **Comunidades**, una práctica cada vez más común en las empresas es crear comunidades para reforzar o generar una relación con clientes o prospectos, donde se intercambia información, se solucionan problemas y permite a la empresa conocer más a su segmento.

- **Creación colectiva**, empresas que van un paso más allá en relación a las comunidades y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor. Les solicitan que dejen comentarios o evaluaciones a productos como libros, alojamientos, etc., o que participen en el desarrollo de productos o que compartan contenido a ser usado por otros.

Gerenciar el relacionamiento que la empresa tiene con los clientes en cada segmento de mercado, puede lograrse y mejorarse con la ayuda de las TICs. Un CRM (*Customer relationship management*) que contiene toda la información de los clientes, con datos que pueden provenir de una carga manual o algún sistema automatizado como un scanner, un IVR o un call center, puede ayudarnos a organizar nuestras relaciones así como generar algún tipo de oferta

especializada, a través de la inteligencia de negocios (*BI*), por ejemplo. La posibilidad de captar información de los consumidores, procesarla rápidamente y actuar en consecuencia puede generar diferentes efectos positivos como, mejorar los productos, innovar, adelantarse a la competencia, atraer nuevos clientes, descubrir nuevas oportunidades de negocios, nuevas formas de interacción y canales, y mejorar la satisfacción de clientes actuales.

## 5) Recursos claves

Este bloque se refiere a todas aquellos recursos que son fundamentales para el negocio de determinada empresa, que le permitan crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Son los inputs necesarios para generar la propuesta de valor. Los recursos claves van a ser diferentes en cada compañía que se analice y puede ser físicos, económicos, intelectuales o humanos, y estar en propiedad de la compañía, alquilados o en manos de sus socios claves (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 34).

Las categorías que Osterwalder y Pigneur proponen en su libro *Business model generation*, son cuatro (2011, p. 35):

- **Físicos**, incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución. Los almacenes o supermercados, requieren gran sustento en recursos físicos, en tiendas, productos en stock.

- **Intelectuales**, son un recurso muy rentable pero a la vez difícil de desarrollar, y es el caso de las marcas por ejemplo. Incluye además de marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes. Podemos pensar en la patente de algún producto único como la Coca Cola, o el Bon o bon, o el recurso que posee una biblioteca de *e-books* en derechos de autor por ejemplo.

- **Humanos**, los recursos humanos son siempre importantes aunque en algunos negocios son más fundamentales que en otros. Pensemos en una agencia de publicidad por ejemplo, donde la base es la creatividad y por ello las personas que la conforman.

- **Económicos**, algunos modelos de negocios requieren recursos o garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados claves.

## 6) Actividades claves

Para lograr entregar la propuesta de valor específica de cada negocio, es necesario que se realicen una serie de actividades para producirla. Las actividades claves son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y que también son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Cada empresa posee entonces actividades claves diferentes de otras compañías (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 36).

Dentro de este bloque Osterwalder y Pigneur proponen tres categorías (2011, p. 37):

- **Producción**, incluye el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. Se puede presentar en una empresa textil por ejemplo.

- **Resolución de problemas**, a través de la búsqueda de información, el análisis, estudio y comparación, se propone resolver algún problema, conflicto, dificultad o enfermedad. Implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. Es el caso de las consultoras y los hospitales, por ejemplo, donde la gestión de la información y la formación continua son claves.

- **Plataforma/red**, modelos de negocios basados en una plataforma como es el caso de Airbnb y Uber, o tantos otros modelos de negocios colaborativos en la web, tienen sus actividades claves relacionadas a la plataforma online. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

En su tesis, Osterwalder (2004) hace una distinción entre las *actividades primarias*, aquellas relacionadas con la creación de valor, comercialización y entrega, y las *de soporte* que son el fundamento que se encuentran como base de las primarias y permite que se lleven a cabo.

## 7) Asociaciones claves

Están constituidas por la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas por diversos motivos, como optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 38).

Osterwalder y Pigneur proponen cuatro tipos de asociaciones (2011, p. 38):

- a) **Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.**
- b) **Coopetición**, asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- c) **Joint ventures**, empresas conjuntas para crear nuevos negocios
- d) **Relaciones cliente-proveedor** para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Algunas de las razones por las que una empresa puede querer construir asociaciones claves son:

- para optimizar en el uso de los recursos y la asignación de actividades, por economías de escala que permiten reducir costos.
- para reducir riesgos o incertidumbre, a través de alianzas con estratégicas para enfrentar más fuertes el mercado
- para la compra de determinados recursos o actividades, dado que son pocas las empresas que poseen las capacidades tanto de ser propietaria de todos los recursos que necesitan como de llevar a cabo todas las actividades. En estos casos se puede recurrir a algún tipo de asociación que aumente su capacidad, sea consiguiendo acceso a determinada información, alguna licencia o acceso a determinados clientes.

## 8) Estructura de costos

En este bloque se describen los diferentes tipos de costos en que se incurren al trabajar con determinado modelo de negocios. Las actividades incluidas en los bloques que hemos visto anteriormente generan un costo para ser llevados a cabo, tanto la creación y la entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y hasta la generación de ingresos tienen un coste. Estos costos son más fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos, las actividades y las asociaciones claves.

A nivel general todos los modelos buscan actuar al mínimo costo posible, pero para algunas esto se transforma en el centro del mismo, como es el caso de las

aerolíneas low cost. Podemos encontrar modelos con dos tipos de estructuras de costos (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 41):

- **Según costo**, cuyo objetivo es reducir gastos en donde sea posible, para ofrecer propuestas de valor de bajo precio, realizando el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.

- **Según valor**, modelos de negocios donde generar valor se encuentra en el centro de las prioridades de la compañía. Es el caso de las propuestas de valor premium y los servicios personalizados, como hoteles de lujo o calzados de diseño exclusivo, por ejemplo.

A un nivel teórico vale diferenciar a los *costos fijos* (aquellos que no varían cuando se modifica el volumen producido, en un cierto rango, como la electricidad) de aquellos *variables* (que varían en función directa a las cantidades de unidades producidas, como el caso de la tela en la fabricación de remeras). Los costos a su vez pueden presentar *economías de escala* (cuando se genera una reducción en el costo medio por unidad como ventaja derivada del aumento en el tamaño del lote de producción, como es el caso del precio en las compras al por mayor) o *economías de campo* (son las ventajas a las que accede una empresa por ampliar su ámbito de actuación, cuando pueden usarse los canales existentes para la distribución de un nuevo producto por ejemplo) (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 41).

## 9) Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos son los flujos de caja generados cuando los clientes, de los diferentes segmentos, adquieren las propuestas de valor ofrecidas por la empresa. Con el cliente como centro del negocio, para que el modelo sea rentable y sostenible, debemos preguntarnos, ¿por qué valor está dispuesto a pagar el cliente en cada segmento?, y se obtendrá la respuesta sobre las diferentes fuentes de ingresos que se pueden generar. Vale aclarar que en cada una, por tratarse de targets diferentes, puede establecerse un mecanismo de fijación de precio distinto como *lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad* (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 30).

Dentro de las formas de generación de ingresos Osterwalder y Pigneur (2011) diferencian aquellas **derivadas de pagos puntuales** del cliente de aquellos

***ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos*** en contraprestación del suministro de una propuesta de valor o de servicio de posventa. Entre las formas están la *venta de activos, el pago de una cuota por uso o por suscripción, el préstamo, alquiler o leasing, la concesión de licencias, el corretaje* y finalmente *la publicidad*.

El precio de cada fuente de ingreso puede ser determinado de una manera diferente, ya sea *mecanismos fijos*, determinados por variables estáticas como una característica del producto o del segmento, el volumen o una lista fija, o *mecanismos variables*, como la negociación, subastas, gestión de la rentabilidad (según el stock y momento de la compra) o según definición del mercado en tiempo real.

- **El Lienzo Canvas del Modelo de negocios**

Tal como venimos desarrollando, conceptualizar un modelo de negocios implica describir y determinar un conjunto de bloques o elementos que se interrelacionan y que describen la lógica de una firma para generar dinero. Osterwalder además de proponer la estructura avanza al definir una herramienta gráfica que permita visualizar la lógica propia del negocio y así facilitar el entendimiento: *El lienzo del modelo de negocios o lienzo Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2011) (Anexo 2).

Esta herramienta se la compara con el lienzo de un pintor (con los nueve módulos ya definidos), donde se pueden diseñar modelos de negocio nuevos o captar existentes. De manera práctica la recomendación del autor imprimir el lienzo en formato grande e ir colocando los comentarios o anotaciones de cada bloque en notas autoadhesivas o rotuladores. Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis.

### El cambio en los consumidores

En este capítulo nos proponemos analizar las transformaciones que se están desarrollando en las instituciones bancarias, originada en cambios de comportamiento y demanda del consumidor, así como el surgimiento de un nuevo perfil de cliente, el digital. En este aspecto, la tecnología y la innovación son los factores de impacto clave.

Nos detengamos un segundo a pensar y nos posicionemos como un cliente de alguna institución bancaria que se encuentra en su trabajo, o en la facultad, o en su casa, o manejando su auto dirigiéndose hacia la casa de un amigo, o quizás simplemente paseando en un día cualquiera por la tarde y, repentinamente recuerda que necesita realizar una transferencia de dinero para reservar, a través de una seña monetaria, su alojamiento de las próximas vacaciones con el dinero que posee en su cuenta bancaria, ¿qué acción imaginamos instantáneamente realizar?. Probablemente la mayoría pensará rápidamente en acceder a su cuenta bancaria a través de la computadora (*Internet banking*) y tras un par de clicks resolver la operación bancaria y continuar con lo que venía realizando, o hacer la transacción desde el celular (*Mobile banking*). Existirá sin dudas, otro grupo de clientes que pensarán en esperar al día siguiente para acercarse a su sucursal bancaria y, luego de esperar su turno para ser atendidos, resolver la transferencia que tenían pendiente.

Ahora analicemos, ¿qué diferencias existen entre este tipo de clientes? Los primeros, quienes deciden acceder al banco a través de su computadora o su celular, usan la opción que les permite resolver su operación bancaria en el lugar y momento en que se encuentran, de la manera más rápida posible, sin trasladarse ni interrumpir sus actividades. Este grupo manifiesta un gran valor por su tiempo y un comportamiento "online" incorporado, transaccionar en la web o desde el celular de una manera autónoma es una actividad totalmente normal para ellos. Los segundos, por el contrario, se inclinan por el canal presencial, asocian la necesidad de operar con el banco con la necesidad de asistir a una sucursal física y que algún empleado frente a ellos les resuelva su operación. Este grupo refleja entonces, un privilegio por la "seguridad" de la operación física por sobre el tiempo que deberá esperar para concretarla, probablemente porque

creen que de esa manera la transacción será realizada correctamente, o porque no saben cómo hacerlo online, o porque sienten poca confianza en la seguridad de esa operación (¡ojalá esperar hasta el otro día y a ser atendidos en la sucursal no les haya ocasionado la pérdida de la reserva para sus vacaciones!).

Si para responder el planteo del comienzo nos hubiéramos posicionado unos diez años atrás, seguramente la respuesta casi unánime hubiera sido la segunda, las alternativas de atención bancaria se circunscribían y concentraban en la sucursal física y difícilmente en esa época alguien hubiera pensado en transferir de una manera online o remota, dinero sin tener que acudir al banco físicamente.

¿Qué cambió? En los últimos años el impacto de las innovaciones tecnológicas en la vida de las personas ha sido enorme, es indiscutible que la forma de comunicarnos ya no es la misma que hace diez años atrás (no es necesario retrotraernos mucho más para comprender la magnitud) y que nuestra forma de comprar y operar con las organizaciones también se ha transformado radicalmente. Esto no solo ha generado cambios en el comportamiento del consumidor sino, que es parte de la esencia de generaciones completas que han nacido en este mundo digital y que no contemplan realizar las cosas de una manera que no sea instantánea, simple y a través de su computadora o celular. Seguramente han escuchado alguna vez frases como: "*¿cómo hacían antes para encontrarse en algún lugar sino tenían celular?*", o "*¿cómo hacían un trabajo de investigación del colegio sin tener Internet?*", "*¿dónde buscaban información?*". Estas frases reflejan la convivencia de generaciones que han vivido en realidades completamente diferentes, donde las más recientes contemplan el mundo de una forma digital y conectada desde su nacimiento que no las permite imaginar un mundo diferente. Estos, son los nuevos clientes y los que enfrentarán de aquí en más las organizaciones.

Por el otro lado, tenemos generaciones anteriores que vieron transformar su vida cotidiana por las tecnologías, los cuales han ido adaptándose e incorporando comportamientos y dispositivos digitales paulatinamente, con mayor o menor naturalidad, con mayor o menor resistencia. Sin dudas, algunos habrán sentido que estos avances han facilitado o simplificado en parte sus vidas (clientes que han ido transformándose e incorporando hábitos de clientes digitales) como otros más tradicionales que han preferido seguir operando como lo hacían

anteriormente, desconfiados, reticentes o inseguros al enfrentar la automatización o digitalización de las operaciones.

Se ha generado así un mix o combinación de clientes compuesto por *clientes digitales* y *clientes no digitales*, cada uno con un perfil diferente, con tareas, dolores y ganancias diferentes, y por ello una propuesta de valor distinta los satisfará.

Los bancos vienen experimentando cambios y lo continuarán haciendo enfocados en este tipo de cliente, el digital, vamos entonces a profundizar un poco más en esta generación.

### **Las generaciones digitales**

Palfrey y Gasser (2008) denominan Nativos digitales, a los *“nacidos a partir de 1980, donde las tecnologías sociales y digitales comenzaron a surgir online. Este grupo de personas tiene acceso a tecnologías digitales en red y saben cómo usarlas normalmente. Se encuentran siempre conectados "online" a través de diferentes dispositivos y poseen habilidades diferenciales relacionadas con los recursos digitales (serían capaces fácilmente de hacer una presentación laboral con recursos tecnológicos atractivos superando un diseño tradicional en powerpoint, o el hijo de alguien usar un álbum de fotos familiar y transformarlo digitalmente en una perfecta tarjeta de navidad, o un niño de ocho años ser el autor de un video viral en youtube)”* (2008, p. 1).

Los autores distinguen otras dos generaciones que podemos encontrar en este mundo moderno conectado por las tecnologías de la información, a quienes llaman "Colonos digitales" e "Inmigrantes digitales" (Palfrey & Gasser, 2008, p. 4). Los primeros, ya estaban aquí en el mundo cuando los cambios digitales se fueron dando, pero ellos nacieron en un mundo analógico, son un grupo de personas que también están también online, conectadas, y saben cómo operar con estas tecnologías, pero que también siguen dependiendo en gran medida de las formas tradicionales y analógicas de interacción. Los segundos ("Inmigrantes digitales"), son quienes menos familiarizados se encuentran con este ambiente, quienes aprendieron a usar el email y las redes sociales tarde en sus vidas, y por ello sienten desconfianza muchas veces de estas formas de interacción.

Volviendo al segmento cuyo perfil buscamos conocer más a fondo, los Nativos digitales, resumimos los comportamientos y habilidades que Palfrey y Gasser (2008) utilizan para describirlos:

- **Solo conocen un mundo que es digital y nunca conocerán otra forma de vida.** Ellos aprendieron de forma digital desde el primer momento y la mayor parte de los aspectos de sus vidas, sean interacciones sociales, amistades o actividades cívicas, las realizan a través de tecnologías digitales. Para ellos leer un diario en papel o asistir a una biblioteca física, o escribir una carta a mano, son comportamientos muy lejanos y probablemente desconocidos.

- **No diferencian entre una vida online y una offline.** Ellos no piensan en su identidad digital y su identidad en el espacio real como cuestiones separadas, simplemente tienen una identidad que manifiestan en diferentes ámbitos. Para ellos las nuevas tecnologías son mediadores primarios para las relaciones humanas. Allí acceden y utilizan información, crean conocimiento, arte, y se relacionan. Se sienten tan cómodos en espacios en línea como lo hacen fuera de línea.

- **Están constantemente conectados.** A través de las redes sociales se conectan con amigos en cualquier parte del mundo. Online se genera también un espacio de colaboración creativa y política muy potente, y hasta la naturaleza de las relaciones cambia, "ser amigos" ahora no tiene el mismo significado que antes.

- **Son tremendamente creativos.** No puede decirse que sean más o menos creativos que generaciones anteriores pero sí que se expresan en formas creativas muy diferentes de las que sus padres lo hacían a sus edades.

- **Pueden aprender a utilizar un nuevo software en un instante.** Es indiscutible este punto cuando pensamos en cualquier nueva app o sitio para modificar fotos o grabar videos y los más jóvenes los usan naturalmente sin necesidad de instrucción previa (sin duda no sucede lo mismo con generaciones mayores).

- **Confían ampliamente en este medio conectado para prácticamente toda la información que necesitan para vivir sus vidas.** Investigar actualmente para ellos implica una búsqueda en Google sobre el asunto y para la mayoría es dirigirse primeramente a Wikipedia antes de sumergirse en el tema. La mayoría de los Nativos digitales no compra el diario nunca.

- **La idea que poseen sobre la privacidad es muy diferente de la que poseen sus padres o abuelos.** Debido a que pasan gran parte del tiempo en este ambiente de conexión, ellos están dejando más "huellas" de lo que realizan, de sus gustos, etc.

- **Provocarán transformaciones en industrias, educación y política global.** Los cambios que provocan a medida que avanzan en el mercado laboral podrían tener un efecto sumamente positivo en el mundo en que vivimos. En general, la revolución digital ha facilitado y avanzado en gran parte aspectos de nuestras vidas, entonces los Nativos digitales tienen todas las posibilidades de impulsar la sociedad a través de una infinidad de maneras, si se lo permitimos y lo hacen de manera inteligente.

La clasificación propuesta por los autores realiza foco en la tecnología como factor de segmentación de grupos etarios, y nos permitimos en este trabajo realizar un paralelismo con las generaciones tal como son conocidas actualmente: *Baby Boomers, Generación X y Generación Y o Millennials.*

Los primeros son aquellos nacidos en la posguerra específicamente entre 1943 y 1960, personas idealistas que buscan transformar el mundo, con habilidades para liderar pero pocas para transferir sus conocimientos a la generación siguiente (Gilburg, CIO, 2007 b) . Enfocados en la competitividad y la auto-importancia, han dedicado mucho tiempo de sus vidas al trabajo. Tecnológicamente han vivido el nacimiento de la televisión, pasaron del cine en blanco y negro al de color, del teléfono de disco al de tonos, la llegada del fax, el lavarropas, los relojes de pulsera digitales, y también todos los cambios más actuales, la telefonía celular, la computadora personal y el Internet ( (Perezbolde, 2014). No es de sorprender que sean entonces los "*Inmigrantes digitales*"; más arraigados a lo tradicional, a lo conocido, y poco afines a las nuevas tecnologías.

La *Generación X* son los nacidos entre 1961 y 1981 (Gilburg, CIO, 2007 b), denominada así por la generación anterior quien tenía dificultades en comprenderla, porque a su entender no tenía rumbo ni sentido (Perezbolde, 2014), y así lo graficó las prensa cuando llegó a llamarlos "*nowhere generation*" (Gilburg, CIO, 2007 a). Independientes desde niños, cuya infancia se caracterizó por madres que trabajaban todo el día fuera, en una época con las mayores tasas de divorcios, se conforma como una generación reactiva a las anteriores (Gilburg, CIO, 2007 a). Durante esta generación se pasó de hablar de aparatos

eléctricos a electrónicos, vivieron el nacimiento de Internet y la burbuja del .com en la década de los 90's, por lo cual parte de este grupo etario se resiste a utilizar estas tecnologías (Perezbolde, 2014). Lo que caracteriza a esta generación es la autosuficiencia, autodirección y la independencia, desconociendo el potencial de su impacto colectivo. Muestran diferentes valores que los *Baby boomers*, principalmente dando mayor importancia a la vida en familia, y buscando un equilibrio entre ello y la profesión (Gilburg, CIO, 2007 b). Ellos, desde el punto de vista digital, son la generación de los "*Colonos digitales*".

Finalmente la tan renombrada actualmente *Generación Y o Millennials*, aquellos nacidos a partir de 1982, caracterizados por su sentido de derecho, la franqueza, la incapacidad para aceptar las críticas, y la sofisticación tecnológica (Gilburg, CIO, 2007 c). Son liberales, idealistas, más comprometidos con lo ecológico, a nivel educativo prefieren ser autodidactas (por ello la proliferación de los tutoriales online) y a nivel laboral poseen grandes exigencias, por lo que les cuesta comprometerse con una empresa a largo plazo y prefieren trabajos independientes y de tipo remoto (Perezbolde, 2014). Se ha dicho que esta generación está en condiciones de ser la que desempeñe la mejor performance y alto rendimiento, debido a que ingresan al mercado laboral con mayor información, mayor sofisticación tecnológica y expectativas más altas que grupos etarios previos. Algo fundamental para los Millennials es que buscan un equilibrio en sus vidas, considerando que cada minuto tiene un gran valor. Sin dudas estamos frente a los "*Nativos digitales*". Podemos encontrar también algunos artículos que diferencian dentro de este segmento dos franjas, "*Older millennials*" (entre 1981 y 1990) y los "*Younger millennials*" (desde 1991) (Bank of America, 2015).

Tal como venimos observando y contextualizando durante este capítulo, actualmente conviven diferentes generaciones y cuya familiaridad, apropiación y experimentación en relación a la tecnología varía. Más allá de ello, es innegable el impacto que las TICs han generado en la sociedad toda y el alto potencial que tienen los millennials, hiperconectados y tecnológicos, para cambiar las organizaciones como consumidores y/o como fuerza laboral.

De aquí en más buscaremos puntualizar el impacto de estos clientes digitales en las organizaciones bancarias.

## **Dos factores explicativos**

Brett King (2013), máximo exponente en innovación bancaria, describe en una de sus obras: *"Mis hijos no serán capaces de conceptualizar un mundo que nunca tuvo el "mensaje" constante, las redes sociales, las tabletas multitáctiles y otras tecnologías similares. Ellos no percibirán estas tecnologías como nuevos, únicos avanzados o canales "alternativos". Simplemente esperan que el mundo se desarrolle en ese contexto. Si como organización no lo haces, sos irrelevante"* (2013, p. 20).

Este párrafo ilustra el estatus digital que deberían poseer las organizaciones para responder a las expectativas de los clientes digitales, para ellos que tengan disponible el canal de compra online por ejemplo, no implica una innovación, sino algo que debe ser ofrecido necesariamente. A nivel de industria bancaria, con un contexto de cultura empresarial arraigada, tradicional, orientación a procesos, y restricciones legales, las razones para no avanzar en este sentido, o demorar la innovación digital, nunca escasean. Esas personas escépticas, que piensan que un retraso del banco en adoptar las tecnologías digitales no hará la diferencia, solo deben mirar lo que ha sucedido con otras industrias como la de los libros, las películas, la música, los diarios, etc. Hoy, es el turno de la industria bancaria de estar en el centro de la revolución digital.

Para explicar el cambio de comportamiento a nivel de consumidores, Brett King (2013) propone dos factores principales: el impacto psicológico de la era de la información asociado a innovaciones y el proceso de difusión de esas innovaciones.

### ▪ **Impacto psicológico**

King propone partir de la teoría de motivaciones de Maslow a través de la "Jerarquía de las necesidades":

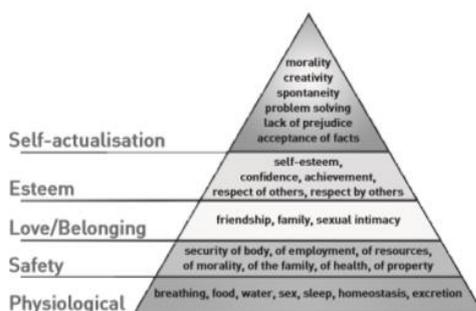


GRÁFICO 9: Jerarquía de las necesidades de Maslow- Brett King (2013).

El avance de la tecnología, la eficiencia en los servicios y de formas que nos permiten alcanzar la *auto-realización*, han modificado el valor que otorgamos a nuestro tiempo, nuestras expectativas y la forma en que nos percibimos en el actual entorno. Es decir, entendemos por ejemplo que a través de la incorporación de nuevos canales de comunicación, si nos permiten realizar una determinada transacción por teléfono o vía online, estaríamos perdiendo nuestro tiempo si lo decidiéramos hacer por una vía más ineficiente en tiempo, como la presencial. Esto a su vez genera un incremento de nuestra *estima* porque estamos usando nuestro tiempo de manera más inteligente, a la vez que nos da el sentimiento de mayor control y auto desarrollo al realizar una operación solos, independientes de la asistencia de otra persona.

En la época de 1970, los bancos consideraban que estaba bien rechazar clientes y efectivamente comenzaron a repetir la frase "*Si usted tiene suerte aprobaremos su aplicación, quizás dejaremos que sea nuestro cliente*" (King, 2013). Hoy en día los clientes tienen mucho mayor control sobre este tipo de interacción y ya no dependen de un número limitado de proveedores, por lo que se ha ***empoderado al consumidor***.

Retomando el impacto psicológico de las tecnologías y de las alternativas que le otorgan a cada consumidor como individuo: le dan el poder de elegir el proveedor del producto que busca, si este no cubre sus expectativas puede decidir irse y continuar su búsqueda. Tiene muchas alternativas y acceso a información ilimitada. Consigue mejores condiciones, precios, formas de entrega y calidad, ya que la competencia aumenta y los proveedores deben trabajar más fuerte para conseguir ese cliente.

Por todo esto, ¿cómo se siente un consumidor actual comparado con aquel de 1970 por ejemplo? Retomando la teoría de Maslow ese consumidor asocia esos avances en el ambiente con, mayor desarrollo personal, una mejora en la percepción de sí mismos, mayor motivación, y más control. Vinculando este con los servicios financieros, estas generaciones actuales, cada vez más digitales, independientes, exigentes y poderosas, esperan operar con el banco de una manera más eficiente, rápida, autónoma, auto-controlada y que le den alternativas de decisión. El cliente hoy, quiere tener el poder, la libertad, de decidir cómo, dónde y cuándo realizar una operación bancaria.

### ▪ Proceso de difusión

Para terminar de entender el cambio en el comportamiento de los usuarios en estos últimos años, analizamos este segundo factor propuesto por King (2013).

Es evidente la aceptación y el protagonismo que tienen actualmente en nuestras vidas las tecnologías e innovaciones, en la figura 13 podemos observar diferentes tasas de difusión para distintos inventos. La tasa de difusión se entiende como “la velocidad en que una nueva idea se propaga de un consumidor a otro” (King, 2013). Se diferencia del concepto de Adopción, por incluir este último el factor psicológico por el que pasa cada individuo al incorporar el uso de determinado invento. Podemos ver en el cómo la tasa de adopción y difusión en los últimos 100 años se ha ido acelerando cada vez más, implicando por ello modificaciones más repentinas en nuestra vida cotidiana (King, 2013, p28). La tasa de adopción masiva del televisor por ejemplo (22 años) fue bastante mayor a la del iPod (3 años) aunque menos de la mitad de los años que tomó la adopción masiva del teléfono fijo (50 años).

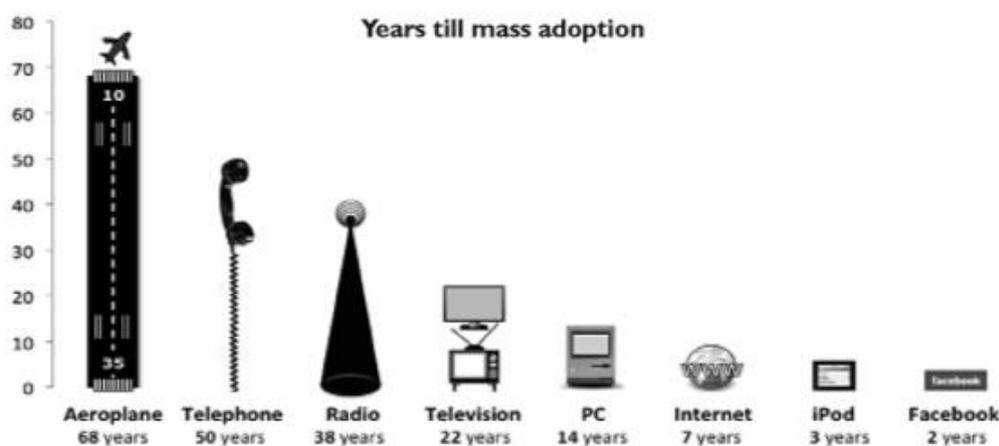


GRÁFICO 10: Tasas de adopción de tecnología en los últimos 100 años- Brett King (2013).

Debemos leer esto desde dos perspectivas: por un lado como un reflejo de la velocidad de los cambios de hábitos entre generaciones y por el otro, signo de la velocidad el impacto que genera en el mundo de los negocios.

En este sentido Brett King (2013), aplicando este proceso a la realidad de las instituciones financieras señala *"es simple, si como banco no estás incorporando innovaciones en la experiencia del usuario a la misma tasa que ellos están adoptando estas nuevas tecnologías, estás en una situación de desventaja considerable y corriendo el riesgo de perder a tus consumidores en manos de*

*terceros participantes más ágiles al capturar el beneficio de la innovación. Están justificando su lenta velocidad de innovación en que 'somos bancos', 'una institución fuertemente regulada', indican que la reglamentación, los sistemas y los procesos no les permiten dejar de ofrecer algo simplemente. El problema central es que el comportamiento del consumidor está avanzando con la tecnología, con ella como centro, pero el banco está quedándose en relación a esa incorporación, procesos y canales. Esto crea una brecha de comportamiento entre los consumidores y el banco, que hoy está comenzado a ser cubierta por competidores no bancarios como Paypal, Apple, prestamistas P2P, entre otros".*

Para las empresas más conservadoras, y los bancos son un típico ejemplo de esto, que tienen la postura muchas veces de que antes de implementar una nueva tecnología esperan a que tener datos demostrables del ROI generado por ella, en un ambiente tan dinámico como el de hoy, en donde solo se necesitan meses para que un dispositivo sea adoptado por los consumidores, si esperamos a que nuestra competencia lo desarrolle, implemente y obtenga resultados concretos, ciertamente estaremos varios años atrasados en lo que respecta a la experiencia de usuario que ofrecemos.

### **La nueva era bancaria**

El tema central de esta tesis es el nuevo modelo de negocios bancario, potenciado y estimulado, por innovaciones tecnológicas y por el surgimiento de este cliente digital del cual hablamos anteriormente.

Nos proponemos a partir de aquí y hasta el final de este trabajo, exponer el estado actual de la banca, las transformaciones que se están desarrollando, las barreras que les dificultan avanzar, y los desafíos que deben superar, para finalmente entender hacia dónde va el banco del futuro. Todo lo anterior lo realizaremos tomando como base de aplicación uno de los principales bancos brasileros y de Latinoamérica.

Como disparador y para graficar la situación actual que está atravesando la industria bancaria citamos nuevamente a Brett King (2013) quien plantea lo siguiente: **"El banco ya no es un lugar al cual vamos, sino algo que hacemos"**. Intentemos ahora descubrir que nos sugiere esta frase.

Pensemos en qué tipo de relacionamiento tenemos hoy con nuestro banco; recibimos emails, llamadas, sms, notificándonos una promoción, el estado de

nuestra cuenta, un vencimiento, ofreciéndonos algún producto, enviándonos nuestro resumen de cuenta, una comunicación mayormente por medios digitales (afortunadamente para nuestro planeta, en los últimos años ha primado esta forma sobre las comunicaciones en papel). Como clientes accedemos al banco buscando información o para realizar alguna operación o solicitud de producto, a través de la página web, el call center, el homebanking, la aplicación del banco en el celular, los cajeros automáticos, los kioscos de autoservicio y las sucursales (a nivel general). Pensemos ahora, ¿cuántas veces en el último tiempo (últimos seis meses por ejemplo) hemos concurrido físicamente a una sucursal para ser atendidos por personal del banco?, comparemos ese número con la cantidad de veces que accedemos a nuestra cuenta bancaria a través del homebanking, no tengo dudas que la diferencia a favor de los canales digitales será enorme. A esto apunta la frase de nuestro autor de cabecera en innovación bancaria; realizar una operación bancaria hoy, no es equivalente a tener que ir al banco, recurrir físicamente a la sucursal, sino que implica resolver en el momento y lugar en que estemos, y por el canal elegido, la operación que el cliente necesita, un concepto disruptivo en el comportamiento bancario tal como era concebido hasta hoy.

A esta altura nos permitimos adelantarnos al plantear una conclusión hipotética, diciendo que, lo que King plantea es la situación bancaria ideal para los nativos digitales, un banco que no nos diga cuándo, cómo y dónde operar, sino que nos brinde el poder como clientes para decidir "ir al banco" en el momento, lugar y a través del dispositivo que escojamos.

La realidad bancaria actual se muestra diferente, los bancos no demuestran tener agilidad en sus innovaciones digitales, sea en lanzamientos de nuevos canales o productos digitales. Hoy es el banco el que indica en muchos casos al cliente sobre qué canal usar según el tipo de operación que necesita realizar (si busca abrir una cuenta casi con seguridad deberá asistir en algún momento a la sucursal para concluir la apertura), y no posee una integración de la información entre los diferentes canales de operación lo cual demora aún más la transacción (sucede a veces que el IVR del call center nos pide marcar nuestro DNI y luego cuando nos atienden nos solicitan los mismos datos que ya proporcionamos). Es real también que el cliente digital no es el único tipo de cliente que el banco hoy enfrenta, es real además que a veces las leyes y reglamentaciones bancarias les impiden desarrollar ciertos productos digitales (como la exigencia de firmar en

persona un determinado formulario), es real que hay desafíos y barreras a superar para ser digitales. Ante este momento de disrupción en la industria bancaria surge además un nuevo jugador, empresas totalmente tecnológicas, jóvenes e innovadoras que vienen a cubrir una brecha digital que el banco está demorando en cerrar, porque son innovadoras, porque son más ágiles, porque entienden el perfil del cliente digital, son las llamadas Fintech, que incluye empresas de pagos móviles, de préstamos peer to peer, etc.

Planteado el panorama, comencemos a trabajar sobre datos concretos, apliquemos todo lo visto hasta acá en el sistema financiero brasilero, seleccionando una de sus instituciones más reconocidas, como entidad testigo, para finalmente delinear, el modelo de negocios del banco del futuro.

## **CAPÍTULO 4: EL SISTEMA FINANCIERO BRASILEÑO Y LA TECNOLOGÍA BANCARIA**

---

### **Estructura del Sistema financiero brasileiro**

Comencemos a introducirnos en la parte de aplicación práctica de este trabajo, en este capítulo nos proponemos entender cómo se conforma actualmente el sistema financiero brasileiro y cuál es el estado de la inversión y uso de la tecnología financiera para, en el siguiente capítulo analizar nuestra entidad testigo en particular.

Tal como indica la Federación brasileira de bancos (FEBRABAN) organización sin fines de lucro fundada en 1967 y principal entidad representativa del sector bancario brasileiro, la función del sistema financiero nacional brasileiro es la de ser un conjunto de órganos que reglamenta, fiscaliza y ejecuta operaciones necesarias para la circulación de la moneda y del crédito de la economía. El sistema está compuesto por diversas instituciones, integrado básicamente por dos subsistemas, el primero es el normativo formado por instituciones que establecen las reglas y directrices de funcionamiento, además de definir los parámetros para la intermediación financiera y fiscalizar la actuación de las entidades operativas. Este primer subgrupo se compone por:

- El Consejo Monetario Nacional (CMN)
- El Banco Central de Brasil (BACEN)
- La Comisión de Valores Mobiliarios
- Instituciones especiales (Banco de Brasil, BNDES y Caixa Econômica

Federal

El segundo subsistema es el operativo, compuesto por las instituciones que actúan en la intermediación financiera y tienen como función gestionar la transferencia de recursos entre los proveedores de fondos y los tomadores de recursos, a partir de las reglas, directrices y parámetros definidos por el subsistema normativo. En esta categoría se encuentran:

- Instituciones bancarias y no bancarias
- El Sistema Brasileiro de ahorro y préstamo (SBPE)
- Instituciones no bancarias y auxiliares

Enfocándonos particularmente en las instituciones bancarias, interés de este trabajo, es importante señalar que Brasil posee una historia bancaria

caracterizada por adquisiciones y fusiones, lo que lo lleva hoy a albergar una totalidad de 90 bancos. Los mismos pueden ser clasificados<sup>3</sup> como sigue (Anexo 3):

- Según tamaño, en relación a sus activos:
  - *18 Top*
  - *47 Midsize*
  - *25 Minor*
- Públicos versus Privados:
  - *10 Public*
  - *80 Private*
- Domésticos versus Extranjeros:
  - *48 Domestic*
  - *42 Foreign*
- Tipo de banco:
  - *25 Retail/Universal*
  - *24 Investment/Capital*
  - *28 Credit*
  - *13 Corporate*

En relación a los rankings bancarios, tal como indicamos al inicio del trabajo Brasil ocupa los primeros puestos. A nivel global (Anexo 4) (The Banker Database), Itaú Unibanco aparece como la primera institución brasilera, ocupando el puesto 38, seguido de Banco do Brasil en el nivel 39 y luego en el puesto 54 Bradesco. Ahora bien, considerando los países de América Latina, los bancos brasileros aparecen en el ranking ocupando los primeros 5 puestos (Anexo 5) (The Banker Database) en el siguiente orden, Itaú Unibanco en primer lugar, seguido de Banco do Brasil, luego Bradesco, Santander y Caixa Econômica Federal.

---

<sup>3</sup> Clasificación realizada por el equipo de Marketing de Technisys a Marzo 2015, trabajo liderado por la autora de este trabajo de aplicación. Datos basados en *The Banker Database*, categorías de tipos de bancos propuesta por *Forrester*, clasificación de bancos desarrollada por el equipo y modificaciones y ajustes propios a noviembre 2015.

## **La tecnología bancaria en Brasil**

Para caracterizar el estado de la tecnología bancaria brasilera usaremos como referencia la investigación realizada anualmente por Febraban (2015), entidad cuyo principal compromiso es el de fortalecer el sistema financiero y sus relaciones con la sociedad, así como contribuir al desarrollo económico, social y sustentable de Brasil. Entre sus objetivos está representar a sus asociados en las esferas de gobierno para el perfeccionamiento del sistema normativo, mejora continua de los servicios y reducción de riesgos, como también unir esfuerzos que favorezcan el acceso creciente de la población a los servicios financieros.

En abril de 2015 Febraban publicó la última versión de su investigación sobre el estado de la Tecnología Bancaria en Brasil a datos del 2014, la cual realiza ya hace 23 años. Este año la investigación incluyó 95% del sector bancario en relación al número de sucursales, representando también más del 90% del total de activos del sector, constituyendo el año que mayor representatividad han logrado. La misma incluye también datos de otras asociaciones y órganos gubernamentales, inclusive internacionales para ampliar y profundizar el análisis.

Tal como hemos anticipado, Brasil es un país que no solo concentra los mayores bancos de Latinoamérica, sino que la tasa de inversión en tecnología bancaria se encuentra en los mismos niveles que la de países desarrollados, lo cual se ve claramente reflejado en el nivel digital de muchos de las instituciones. Un país que alberga bancos de los más avanzados en nivel digital de la región e incluso comparativos con los bancos más tecnológicos del mundo, ofreciendo ya servicios a través de wearables, avances en biometría como forma de seguridad no solo en cajeros automáticos sino recientemente a través de los celulares también y con servicios remotos innovadores, como el depósito de cheques a través de una foto del celular.

Comencemos analizando la evolución de la participación de cada canal en las operaciones bancarias en los últimos 5 años en Brasil:

**Transações Bancárias por Origem**  
(Em bilhões de Transações)

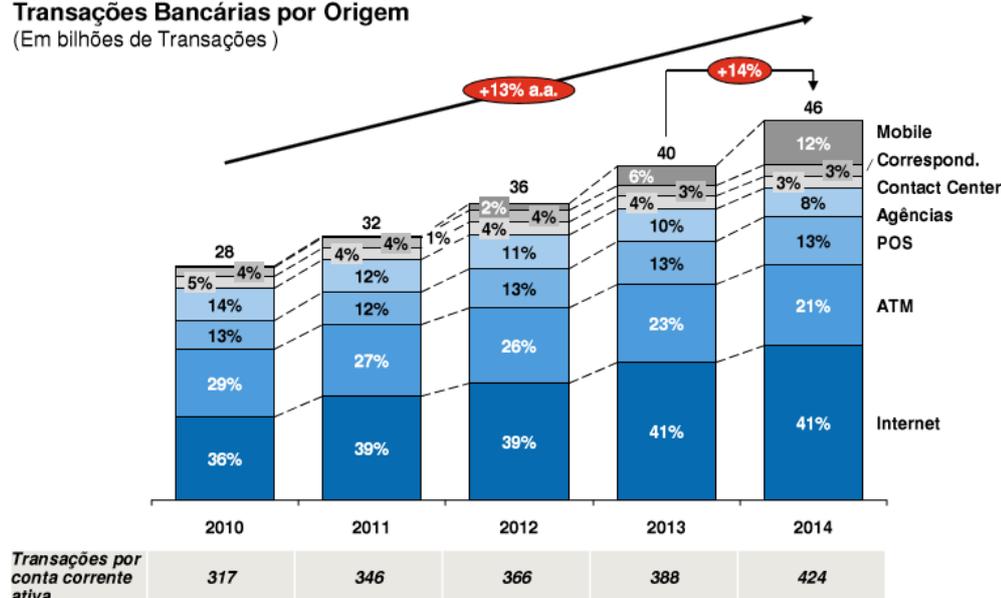


GRÁFICO 11: Transacciones bancarias brasileiras por origen -Febraban (2015)

1. *Internet banking*, manteve sua participação em o volume de transações, consolidando-se como o principal canal, com o 41% do total de as operações.

2. *Cajeros automáticos (ATM<sup>4</sup>)*, mostra uma pequena redução, passando do 23% ao 21% em um ano, sendo ainda o segundo canal de origem de operações bancarias.

3. *POS<sup>5</sup>*, se constitui como o terceiro em o ranking, mantendo sua participação do 13%.

4. *Mobile banking*, es o canal que maior evolução ha vivenciando em o último ano, donde as transações mostraron um crescimento significativo duplicando-se, passando do 6% ao 12% do total de operações, ubicando-se así como quarto canal em o volume.

5. Em quinto lugar, se encontram as *sucursales*, com o 8% de as transações, 2 pontos porcentuales menos que o ano anterior, totalizando 6 pontos porcentuales de caída acumulada em o últimos 5 años.

6. *Contact center* y *Corresponsales no bancarios* ocupan em o último lugar do ranking com 3% de as operações acontecendo a través de cada canal.

A nivel global, las **sucursales físicas** em Brasil, vienen reduciendo su ritmo de crecimiento com un pequeno descenso de la razón agencia por cliente (pasando

<sup>4</sup> ATM es la abreviación de la palabra inglesa *automated teller machine*, utilizada para cajeros automáticos.

<sup>5</sup> POS o *Point of sale* indica las transacciones em o punto de venta, com tarjeta de crédito o débito.

de 30 agencias cada 100mil clientes a 28 cada 100 mil), tasa y tendencia en línea con países desarrollados. El foco de las sucursales físicas en los bancos brasileros está en aumentar el valor para el cliente articulando a oferta con los demás canales, reducir el costo de servir y mejorar la satisfacción del cliente. Por el lado de los **canales digitales** en Brasil, los mismos continúan presentando un crecimiento (exponencial en caso de *Mobile*), posicionándose y consolidándose en el centro de la operación bancaria.

Analicemos ahora los canales, agrupándolos en 3 grupos diferentes:

- Internet y Mobile banking ———
- Otros canales (sucursales, cajeros automáticos y contact center) ———
- POS + Corresponsales no bancarios ———

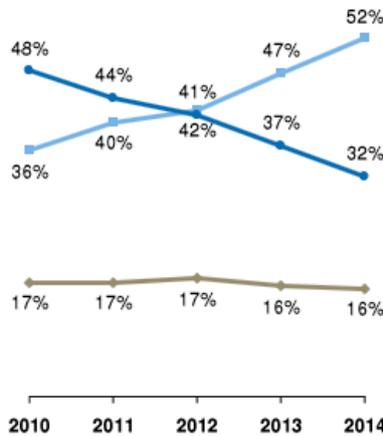
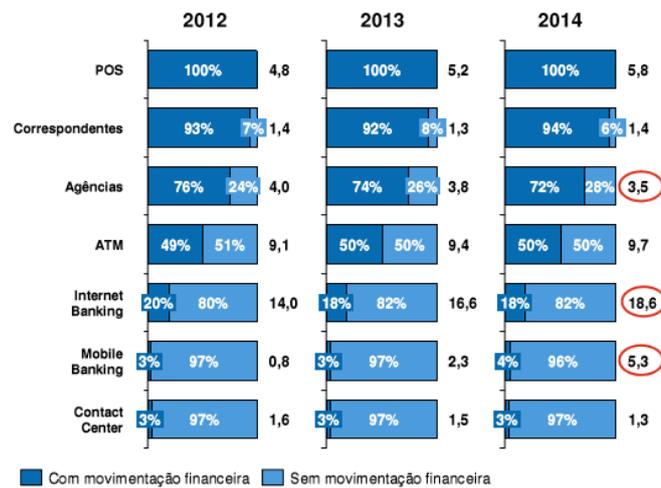


GRÁFICO 12: Comportamiento de los usuarios -Febraban (2015)  
(% suma transacciones)

Se observa la evolución positiva de las transacciones por **canales digitales** (Mobile e Internet banking), llegando a alcanzar el 52% del total de operaciones en 5 años (crecimiento del 16% desde 2010). Este avance de lo digital tiene su contracara en una reducción global del 16% en el periodo analizado por parte de **canales presenciales y/o más tradicionales** (sucursales físicas, cajeros automáticos y el contact center).

Para comprender más al detalle las modificaciones en el comportamiento de los canales y del consumidor, presentamos el gráfico que diferencia las transacciones entre las que implican movimientos financieros y las que no, mostrando la predominancia de cada una en cada canal:



**GRÁFICO 13:** Canal por tipo de transacción -Febraban (2015)  
(% del total de operaciones por canal y el total de operaciones, en billones)

El gráfico nos permite visualizar que en el caso de los canales digitales lo que priman hoy son las operaciones que no generan movimientos financieros (como pueden ser las consultas de saldo, solicitud de algunos productos y búsqueda de información en general), constituyendo el 82% de las que se realizan por Internet banking y el 96% en caso de Mobile. Una de las razones de esto puede encontrarse en la experiencia del cliente y el fácil acceso a estos canales para ellos. Las operaciones que sí generan movimientos financieros realizados a través de estos canales, tienen menor participación pero están en aumento.

Los cajeros automáticos, por su parte, contienen 50% de cada tipo de operación, pero con tendencia a migración de las sin movimientos financieros hacia los canales de Mobile e Internet banking.

Los canales con contacto presencial tienen predominancia de operaciones que sí generan movimientos financieros (100% en POS, 94% Correspondentes no bancarios y 72% en Sucursales), donde destacamos una caída del 2% anual en el caso de las sucursales físicas desde 2012 en pos de mayores consultas sin movimientos financieros. Esto último se justifica en una migración de clientes hacia Internet y Mobile banking.

Veamos ahora, el volumen de estas operaciones, por canal:

	Média de Transações Mensais por Conta Corrente					
	Com Movimentação Financeira			Sem Movimentação Financeira		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
POS	4,1	4,2	4,5	-	-	-
Correspondentes	1,1	1,0	1,0	<0,1	<0,1	<0,1
Agências	2,6	2,3	2,0	0,8	0,8	0,8
ATMs	3,9	3,8	3,8	3,9	3,8	3,7
Internet banking <sup>1</sup>	2,4	2,5	2,6	9,6	10,9	11,8
Mobile banking <sup>1</sup>	<0,1	<0,1	0,17	0,7	1,8	3,9
Contact center	<0,1	<0,1	<0,1	1,3	1,2	1,0

**TABLA 2:** Promedio de transacciones mensuales por C/C -Febraban (2015)  
(En base a C/C activas y no a cuentas con Internet o Mobile banking activos)

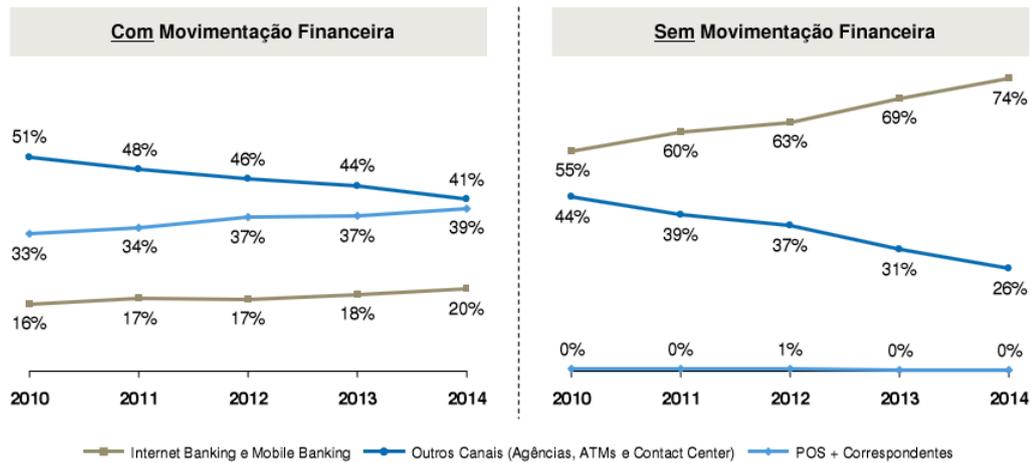
Las operaciones que sí generan movimientos de dinero en los bancos brasileros:

- se encuentran lideradas por el canal de POS y Cajeros automáticos
- Internet banking posee una importante participación, superando ya la media que suceden a través de las sucursales

Las operaciones que no generan movimientos financieros:

- se encuentran concentradas a través de Internet banking, el canal líder en este sentido
- han sufrido un crecimiento rápido a través de Mobile banking, alcanzando el segundo lugar, con volumen ya superior de las que acontecen por ATMs
- son operaciones de bajo volumen en sucursales, tal como o grafica el siguiente dato del estudio de Febraban (2015): *en promedio cada 12 operaciones de cuentas corrientes sin movimientos financieros que se realizan vía Internet banking en Brasil, ocurre 1 por sucursal presencial*”.

Es decir, considerando los canales digitales en Brasil, foco de nuestro trabajo, vemos como se distancian como principal medio de gestión de transacciones sin movimientos financieros y ganando representatividad en las con movimientos financieros:



**GRÁFICO 14:** Comportamiento de los usuarios -Febraban (2015)  
(% de la suma del volumen de transacciones por grupo de canales)

En relación a los tipos de transacciones financieras que se realizaron en el último año por canales digitales en Brasil, y considerando el crecimiento porcentual, tenemos:

Internet Banking (PF + PJ)	Crecimiento 2013-14 (em %)	Mobile Banking (PF + PJ)	Crecimiento 2013-14 (em %)
Transferência/DOC/TED	8%	Transferência/DOC/TED	180%
Pagamento de Contas	11%	Pagamento de Contas	180%
Contratação de Crédito	20%	Contratação de Crédito	190%

**TABLA 3:** Operaciones con movimientos financieros vía Mobile e Internet banking -Febraban (2015)

En volumen las operaciones por Internet y Mobile banking fueron (FEBRABAN, 2015):

- Entre pagos de cuentas y transferencias, 1,5 billones de transferencias por Internet banking , y 260 millones por Mobile
- La contratación de créditos presentó un volumen de más de 40 transacciones vía web y más de 10 millones por celular.

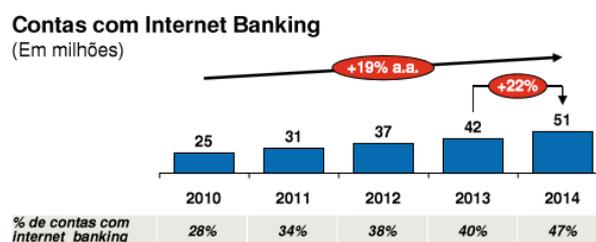
El cuanto a los movimientos no financieros, las consultas de saldo por Internet banking totalizaron 5 billones y por Mobile banking 1.5 billones en 2014.

La digitalización de los servicios bancarios es, sin dudas, una realidad que viene sucediendo desde hace algunos años en Brasil, como respuesta a un cliente más digital y más demandante en ese sentido, y a la búsqueda de mayor eficiencia y mejora en la experiencia de usuario, cuyo comportamiento se puede resumir como sigue (FEBRABAN, 2015):

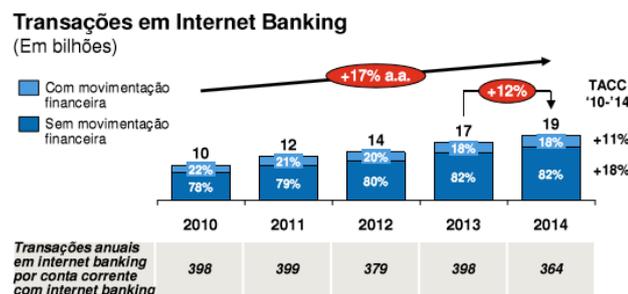
✓ La cantidad de cuentas con **Internet banking** presentó en 2014 un aumento importante del 22%, lo que llevó a conquistar el total del 51% de las cuentas con este acceso.

✓ Mayor aceptación del canal para todo tipo de transacción, liderando en las sin movimientos financieros y creciendo en las que generan movimientos de dinero

✓ Con bancos que continuarán incentivando el uso de dicho canal e invirtiendo en una experiencia del consumidor cada vez más amigable, optimizando también la oferta de productos e servicios al perfil de los usuarios, según relevó la investigación.



**GRÁFICO 15:** Cuentas con Internet banking -Febraban (2015)  
(En millones)



**GRÁFICO 16:** Operaciones por Internet banking -Febraban (2015)  
(En billones)

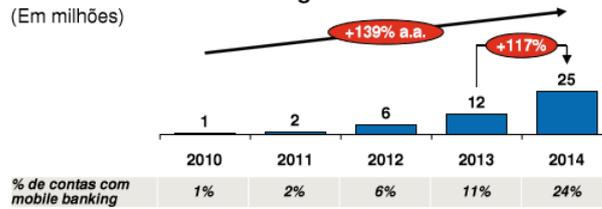
✓ La cantidad de cuentas que poseen **Mobile banking** en Brasil ha tenido un crecimiento exponencial entre 2013 y 2014 (117%) implicando que, 1 de cada 4 cuentas corrientes (25%) ya accede al banco desde la aplicación de su celular.

✓ En cuando a transacciones, el 96% son sin movimientos financieros aun, habiendo también presentado un aumento exponencial del 127% en 1 año.

✓ Los bancos brasileiros son reflejo de la tendencia internacional en este canal, invirtiendo cada vez más tanto en seguridad como en usabilidad y desarrollando una oferta variada de productos y servicios

### Contas com Mobile Banking

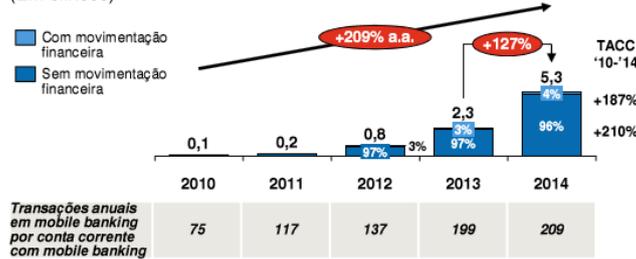
(Em milhões)



**GRÁFICO 17:** Cuentas con Mobile banking -Febraban (2015)  
(En millones)

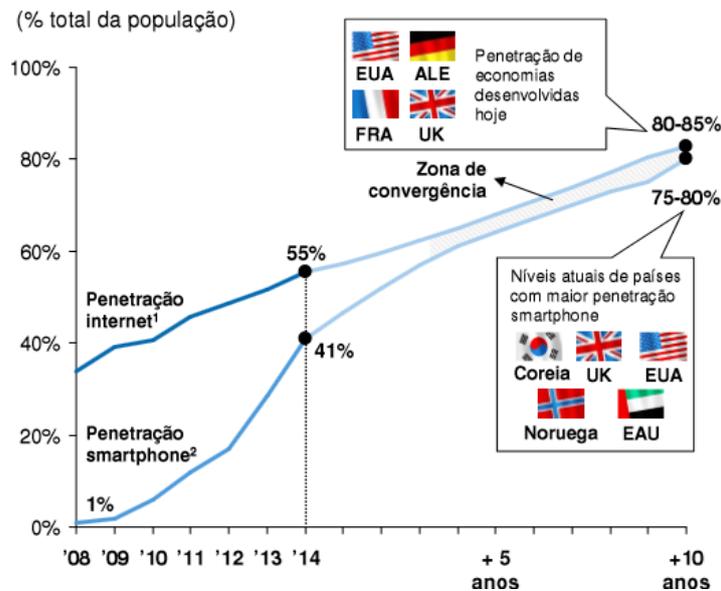
### Transações em Mobile Banking

(Em bilhões)



**GRÁFICO 18:** Operaciones por Mobile banking -Febraban (2015)  
(En billones)

Deteniéndonos ahora en este último canal, el *Mobile*, un dato clave para entender su situación actual y potencial, es el nivel de penetración de smartphones en el territorio brasileiro:



**GRÁFICO 19:** Penetración de Smartphones y acceso a Internet en Brasil -Febraban (2015)  
(En % total de la población)

En Brasil, tal como muestra el gráfico, más de la mitad de la población (55%) tiene acceso a internet y un 41% posee teléfonos inteligentes (penetración lograda en 7 años). Estos datos reflejan sin dudas el cambio que se viene sucediendo en las poblaciones, hoy hiper conectadas y en la forma de transaccionar con las organizaciones.

Dentro de ese segmento, la porción de población bancarizada brasilera que hoy posee un smartphone (es decir, tiene la posibilidad de acceso al mobile banking) es el 24%, lo que nos indica que el potencial de crecimiento del canal es altísimo (no nos olvidemos del crecimiento explosivo que tuvo en 2014). Hoy esta tasa ya es superior al comercio electrónico por celular en Brasil (24% vs. 16%).

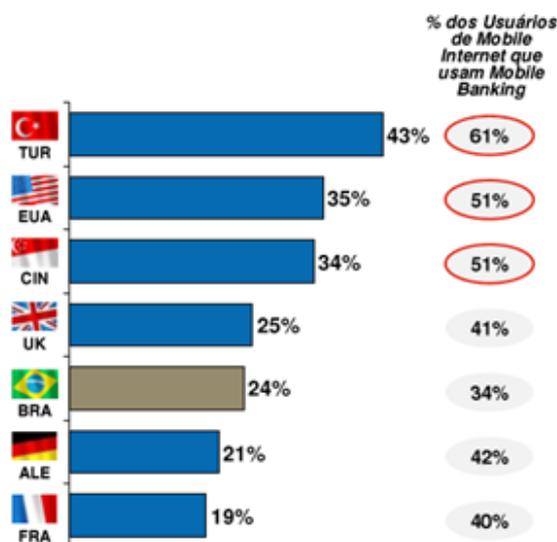
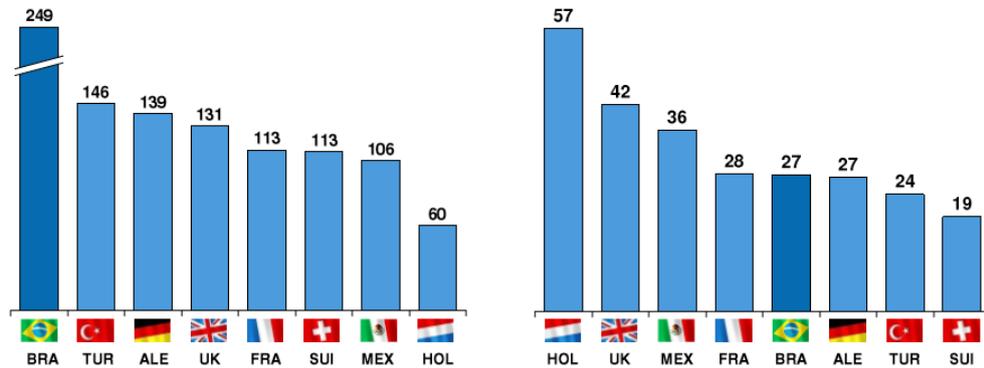


GRÁFICO 20: Penetración Mobile banking -Febraban (2015)  
(Población bancarizada 2014)

Complementariamente a los canales digitales y en consonancia con un comportamiento de un cliente más independiente y autónomo, expondremos la situación de los cajeros automáticos y de las transacciones a través de tarjetas de crédito y débito en Brasil.

En relación a los **Cajeros automáticos**, en el mercado brasilero tras unos años de modesto crecimiento en la cantidad, se observó una pequeña reducción de terminales (4%), lo cual está relacionado con una política de consolidación, concentración de operaciones por terminal y directrices de seguridad y eficiencia, sin pérdida de calidad en el servicio para el cliente según indica la investigación de Febraban (2015). El volumen de transacciones por cajero se incrementó en un

8% el último año, y aún existe potencial de crecimiento y mejora de la eficiencia en los cajeros automáticos de Brasil, tal como puede verse en el siguiente gráfico:



**GRÁFICO 21:** Total de cajeros cada 100mil bancarizados (En n° cajeros) -Febraban (2015)

**GRÁFICO 22:** Total de retiros y depósitos por cajero (En miles de operaciones) -Febraban (2015)

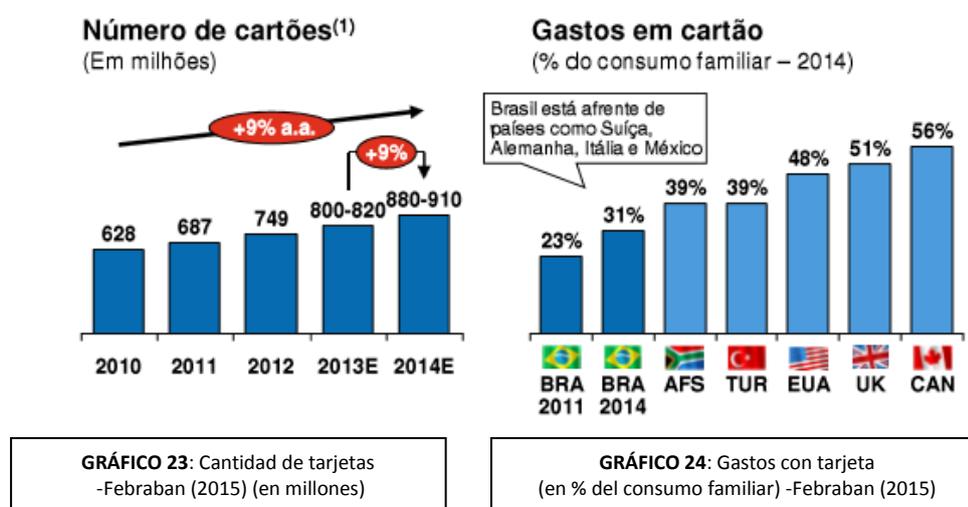
Brasil aparece como el país que más ATMs cada 100.000 clientes posee, pero a nivel de transacciones no alcanza el nivel promedio, mostrando una real pérdida de eficiencia.

A nivel de inversión en estas terminales, es destacable como los bancos brasileros continúan avanzando en accesibilidad y funcionalidad de los cajeros, reflejando un real interés de las instituciones por mejorar la calidad del servicio. Así, por ejemplo, el parque de las terminales adaptadas para personas con capacidades diferentes, ya alcanza al 94% del total de los cajeros, continúan también en aumento los cajeros considerados "full" por permitir realizar todo tipo de transacciones (hoy, son el 62% del total).

Un dato más que interesante a señalar es el alto grado de uso de la biometría en los cajeros automáticos brasileros como mecanismo de seguridad, actualmente aproximadamente el 60% de las unidades ya posee esta tecnología, aplicada en este caso al reconocimiento de huella digital. Entre 2013 y 2014 se alcanzó el aumento más significativo, pasando de ofrecer el 47% al 60% de cajeros con este tipo de seguridad.

Para finalizar con el análisis de las operaciones hablemos de las **tarjetas de crédito y débito**. A nivel de penetración continúan creciendo (en 9% y 11% en 2014 respectivamente), alcanzando 910 millones de plásticos, y a nivel de gastos pasaron de representar el 23% del consumo familiar brasileros en 2011 al 31% en 2014, superando el nivel de países como Suiza, Alemania e Italia, aunque aún por detrás de países con las mayores tasas como Estados Unidos, Reino Unido y

Canadá, con porcentajes que llegan al 56% del consumo familiar a través de tarjetas de crédito.



Concluyendo, el sector bancario brasileiro muestra crecimiento, tanto a nivel de activos (13%), cuentas corrientes y bancarización que mantiene el nivel de años anteriores (4%) como de inversión en tecnología (6% interanual desde 2010). Los bancos están llevando adelante un proceso de transformación de sus sucursales, pasando de tener un enfoque en lo transaccional a un enfoque de negocios y de relacionamiento con el cliente, motivados en una preocupación por la mejora la experiencia del consumidor, el servicio al cliente y la eficiencia en las operaciones. Los canales digitales en este sentido vienen ganando protagonismo gracias, entre otros factores, a que los bancos están consolidando gradualmente una imagen de solidez e seguridad a nivel digital, a la vez que comenzando a promover una complementariedad de las diferentes plataformas.

Recordemos aquí también lo que destacábamos al comienzo de este trabajo, el sector de TI bancaria se consolidó en Brasil como el principal sector inversor en tecnología (con 11.9 billones de dólares en 2014), al igual que sucede globalmente en el mundo, manteniendo tasas equiparables a los países más desarrollados también (18% del total de gastos en TI) (FEBRABAN, 2015).

Lo anterior nos lleva a reafirmar que Brasil no solo representa el país con principales bancos de América Latina, sino que su preocupación, compromiso e interés por el desarrollo tecnológico y la digitalización bancaria, se encuentra en niveles destacables, lo cual lo posiciona como uno de los principales inversores en TI financiera del mundo.

Para seguir avanzando en esta línea, el desafío futuro de los bancos brasileros se encuentra en planear esa inversión en TI de forma adecuada, balanceando eficiencia y experiencia del consumidor a través de una plataforma integrada de canales y ofertas a los clientes (FEBRABAN, 2015).

En este trabajo de aplicación, nos encontramos entonces ya, en condiciones de observar y aplicar todo lo expuesto y analizado hasta aquí, a una institución bancaria brasileras en particular.

## CAPÍTULO 5: CAPTURA DEL MODELOS DE NEGOCIOS -ENTIDAD TESTIGO

El banco que ha sido seleccionado para funcionar como entidad testigo, sobre el cual aplicaremos la metodología de modelo de negocios propuesta por Osterwalder (2004, 2011), fue fundado en 1943 y se consolida hoy como el segundo banco privado de Brasil y en Latinoamérica, en función al tamaño de activos, luego de la última adquisición de una institución bancaria que realizó recientemente. El banco se define a sí mismo como líder en innovación tecnológica, y en estos últimos capítulos buscaremos analizarlo en este sentido.

El banco pertenece a un grupo conformado por diferentes instituciones que abarcan una gama amplia de servicios, que pueden ser divididas en dos grandes áreas principales, las actividades bancarias y financieras, y la parte de seguros, pensiones y capitalización:

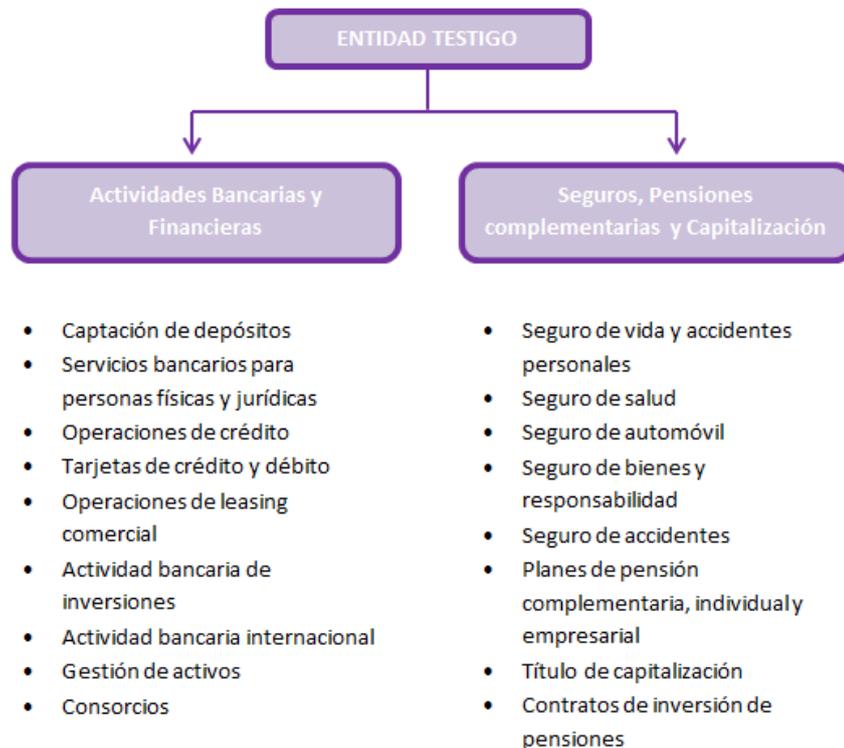


GRÁFICO 25: Estructura de actividades de la Entidad testigo –Sitio web del banco- Traducción propia

En un país con 190.732.694 habitantes<sup>6</sup> (Instituto brasileiro de Geografía y Estadística - IBGE-), el banco posee actualmente 56.7 millones de cajas de ahorro, 26.5 millones de cuentas corrientes, más de 74 mil puntos de atención a

<sup>6</sup> según el último censo en 2010

través de una amplia red de canales que desarrollaremos más adelante (Entidad testigo). A nivel de resultados, la institución logró ingresos por más de US\$40 billones en el ejercicio 2014, US\$5.8 billones de utilidad neta y posee más de US\$30 billones de capital (Nasdaq).

Desde su creación el banco comenzó a funcionar como un banco comercial experimentando un fuerte proceso de expansión desde 1948, que lo posicionó como primer banco nacional a fines de la década del 60. En 1988 la institución pasó a conformarse como banca múltiple o universal, al incorporar subsidiarias de financiamiento inmobiliario, banca de inversión y financiera (Entidad testigo).

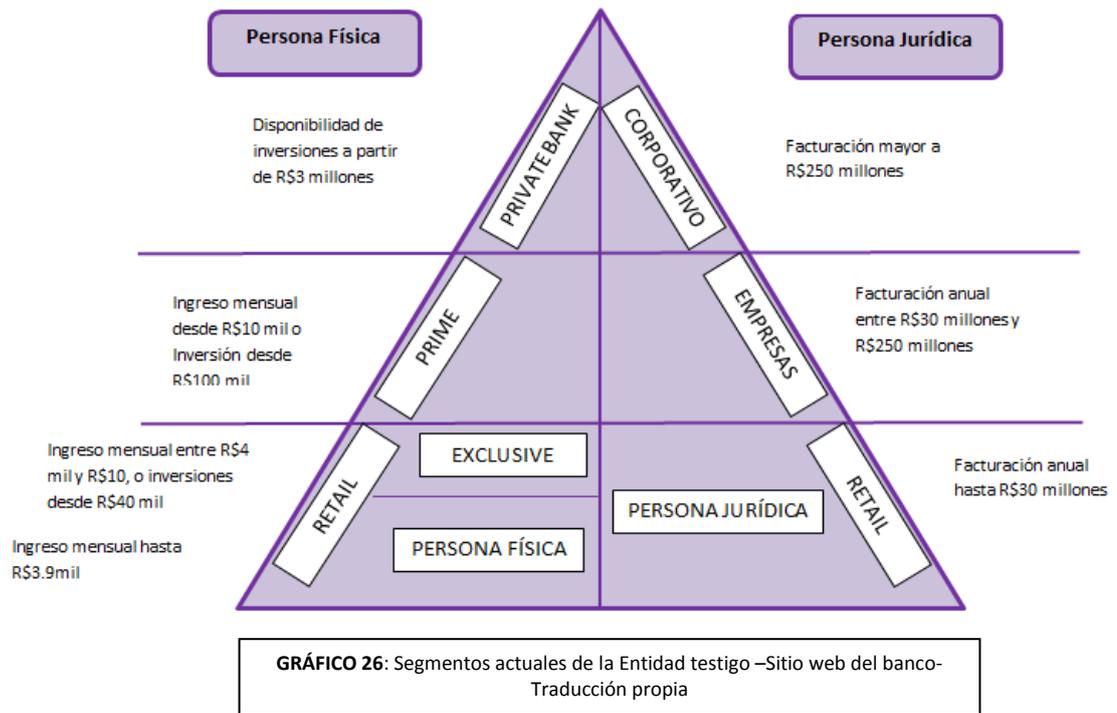
Nos proponemos ahora a aplicar la metodología Canvas, propuesta por Osterwalder, para captar el modelo de negocios de esta institución bancaria. Para ello, delimitaremos nuestro análisis a la banca individuos de la institución, y particularmente a la propuesta de valor correspondiente al perfil del cliente Nativo digital.

## **1. Segmento de mercado**

El banco actualmente agrupa sus clientes según el perfil similar que poseen (mercado segmentado) en pos de ofrecer una atención diferenciada, ganancias en productividad y rapidez. De esta forma busca lograr mayor flexibilidad en la ejecución de su estrategia, así como responder a las demandas específicas de los diferentes tipos de clientes, tanto respecto de personas físicas como jurídicas.

Los diferentes segmentos a los que el banco sirve son:

- Personas físicas:
  - Retail o Minorista
  - Retail Exclusive
  - Prime
  - Private bank
- Personas Jurídicas:
  - Retail
  - Empresas
  - Corporativo



Sin embargo, en este trabajo no nos propondremos analizar este tipo de segmentación tradicional al que este banco, y la industria bancaria de hoy en general, sirven, sino que buscamos captar y analizar el perfil de un nuevo tipo de cliente, el *Nativo Digital*.

El cliente en que nos enfocaremos, se caracteriza por pertenecer a la generación Y, nacida a partir de 1982 (Gilburg, CIO, 2007 c) a quien ya introducimos en un capítulo 3. Los nativos digitales hoy ya son parte de la masa de clientes a las que las instituciones financieras sirven, y podremos encontrarlos en algunos de los segmentos definidos por la institución, pero en un mediano plazo ellos conformarán no solo el plantel de empleados de los bancos, sino gran parte de sus clientes. Construiremos entonces, el perfil de este cliente, para evaluar la propuesta de valor que hoy nuestra entidad testigo le está ofreciendo, y poder así concluir si está creando valor para este cliente o si debe modificar o reinventar parte de su modelo de negocios para continuar vigente en el mercado, que cada vez es más digital.

### **El Perfil del cliente Nativo Digital**

Presentamos a continuación el Perfil del cliente Nativo digital, tras describir las Tareas (funcionales, sociales y emocionales) los Dolores (problemas,

obstáculos y riesgos) y las Ganancias (necesarias, esperadas, deseadas e inesperadas) y ordenarlas según importancia (de más a menos importante), tal como indica Osterwalder et al. (2014) en su metodología propuesta:

+	<p><b>TAREAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estar conectado 100% online, sin límite de conexión ni de dispositivo</li> <li>Decidir sobre el uso de su tiempo</li> <li>Poder actuar del mismo modo en el mundo digital y no digital (sin restricciones)</li> <li>Tener un mundo diverso socialmente, más integrado, tolerante, justo</li> <li>Ser querido y valorado</li> <li>Tener una amplia red de amistades</li> <li>Acceder a la información o realizar un operación cuándo, dónde y cómo lo desee</li> <li>Ser creativo, poder tener nuevas formas de expresarse y actuar</li> <li>Compartir (contenido, referencias, información)</li> <li>Tener poder de autogestión y de ser autodidacta</li> <li>Tener un equilibrio en su vida (personal/profesional)</li> <li>Que el trabajo colme sus expectativas</li> <li>Tener experiencias/ oportunidades globales (trabajo, estudio, placer)</li> <li>Comenzar su propio emprendimiento</li> <li>Tener independencia y libertad de decisión</li> <li>Ser recompensado</li> <li>Ser sorprendido</li> <li>Formar parte de una comunidad colaborativa</li> <li>Tener la opción de trabajo y estudio remoto (flexibilización en mecanismos de trabajo y estudio)</li> <li>Cuidar el medio ambiente, el mundo</li> <li>Generar impactos positivos en la sociedad</li> </ul>
-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser solidario</li> </ul>
<p><b>Referencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tareas Funcionales</li> <li>Tareas Sociales</li> <li>Tareas Emocionales</li> </ul>	

+	<b>DOLORES</b> Quedarse sin conexión a internet Dedicarle mucho tiempo a algo que puede ser hecho de forma simple Perder el tiempo No tener la opción de realizar algo de forma digital, estar "atado" al mundo analógico Que no se acepten las diferencias, que haya discriminación e injusticia social Ser criticado No hacer lo que le gusta (trabajo, estudio, placer) No ser aceptado ni querido por su círculo social No poder decidir cómo, dónde y cuándo realizar algo No poder expresarse y crear libremente No poder consultar e intercambiar experiencias con otros No poder realizar algo de forma autónoma No tener o perder amistades No estar satisfecho con su trabajo o profesión No tener independencia para decidir No ser valorado ni recompensado Que los procesos no funcionen correctamente Pagar por algo que puede ser gratuito No tener una opción ecológica o socialmente responsable para algo
-	No lograr ningún impacto positivo en la sociedad
<b>Referencias:</b> Problemas, resultados o características indeseadas Obstáculos Riesgos	

+	<b>GANANCIAS</b> Decidir en qué lugar, por qué canal o medio y en qué momento hacer algo Hacer las cosas rápidas, simples, sin perder el tiempo Actuar en el mundo online y analógico indistintamente, de forma integrada Decidir sobre el uso del tiempo Tener disponibilidad y acceso a la información sin riesgos ni interrupciones Tener un mundo más justo y diverso Ser valorado, querido, cuidado Tener la opción para ser autónomo, autogestor, autodidacta Tener una vida equilibrada, cubrir las expectativas y lograr sueños Tener una red de amistades Acceder a contenidos, productos y servicios gratuitos Crear contenido y poder expresarse libremente Ser sorprendido por experiencias innovadoras en productos y servicios Tener un espacio de opinión, referencias y valoraciones Actuar de una manera ecológica y socialmente responsable Formar parte activa de una comunidad
-	Que las organizaciones me ofrezcan lo que necesito sin pedirlo (anticipación, proactividad, personalización)
<b>Referencias:</b> Ganancias necesarias Ganancias esperadas Ganancias deseadas Ganancias inesperadas	

## 2. Propuesta de valor

Captado y entendido el perfil del cliente Nativo digital, construiremos la propuesta de valor que hoy el banco utilizado como entidad testigo, le está ofreciendo, para concluir si se adapta o no al perfil.

Para esto utilizaremos la herramienta **Mapa de Valor** de Osterwalder et al. (2014), en donde distinguimos entre los Productos y Servicios (tangibles, digitales y financieros) que la empresa ofrece para ayudar a cumplir las tareas de determinado cliente, los Analgésicos o Remedios, aquellos que vienen a aliviar los dolores del cliente y finalmente los Creadores de ganancias.

+	<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b> Aplicaciones móviles para servicios de cada segmento (tablet, celular y smartwatch) Tarjetas de crédito Pagos móviles Transferencias online Recarga de celular via mobile Débito automático Infoemail o Infocelular (avisos de compra, vencimientos, saldos, etc.) Cajas de ahorro y cuenta corriente Préstamos y adelantos Retiros con tarjeta Transacciones internacionales (tarjetas prepagas, transferencias) Compra de Moneda extranjera Inversiones Actualización de la dirección online (debe terminarse en la sucursal) Regularización de deuda (solo el envío de la propuesta es online) Actualización de la dirección online (debe terminarse en la sucursal) Regularización de deuda (solo el envío de la propuesta es online) Cuenta internacional (para brasileros en el exterior) Simulador de seguro de auto Depósito de cheque por el celular Talones de cheques (llegan a su casa o a la sucursal) Token físico (llave de seguridad) Tarjeta digital Seguros (una app con todas las tarjetas de seguros unificadas, facilidades para atención y beneficios) Seguros Venta de muebles e inmuebles Títulos de capitalización Productos de Vida y previsión social
-	<b>Referencias:</b> Tangibles Digitales Financieros

+	<b>ANALGÉSICOS O REMEDIOS</b> Acceso gratis (Internet gratis para acceder a la app del banco) Operaciones a través de los canales digitales en lugar de ir a la agencia: App mobile para cada segmento/diversos productos financieros digitales/débito automático/pagos móviles/Transferencias online/ Préstamos online/Recarga de celular Saldos y resúmenes bancarios online Accesibilidad para clientes con capacidades diferentes: software con lector de pantallas, traducción a Opciones de canal de operación y comunicación (para la gran mayoría de los productos) Asistencia y comunicación por Redes sociales Tutoriales online de uso de productos Límite unificado - Crédito Flex (unifica los límites de tarjeta de crédito, crédito personal y cheque especial, se Comprobantes y documentos digitales (en lugar de imprimirlos en papel)
-	

+	<b>CREADORES DE GANANCIAS</b> SMS pague (pagar a través de un sms) Lector de código de barras para pagar cuentas por el celular Acceso por impresión digital a la app mobile Certificado digital (para no tener que ir a la agencia en operaciones de mayor valor por ejemplo y transacciones online más seguras) Débito directo autorizado (pague y agende pagos solo con un código en el celular) Token en el celular (validación digital, seguridad que reemplaza el token físico) Gerenciadores financieros (softwares financieros para gestión de cuentas) Educación financiera (información en la web) Promociones: crédito extra por cargar moneda extranjera en Global Travel card de AMEX/Descuentos en ciertos estacionamientos por pagar con la tarjeta del seguro del banco/Sorteos por comprar en máquinas de Cielo con la tarjeta de el banco Premios y sorteos por poseer productos Descuentos Poder realizar Donaciones Títulos socioambientales (comprar títulos por los que participa en alguna causa socioambiental) Aplicación B-Checkin (ofrece beneficios por donde usted pasa, por mecanismos de geolocalización)
-	

El Encaje o Ajuste entre el perfil del cliente nativo digital y el mapa de valor, lo desarrollaremos al finalizar la descripción de los nueve bloques del modelo de negocio.

### **3. Canales**

Tal como adelantamos, el banco posee una amplia red de atención al cliente a través de diferentes canales, tanto tradicionales y ya consolidados como, otros más innovadores y digitales. Comencemos por explorar los primeros:

- ✓ **Sucursales físicas:** con extensa y moderna estructura, presentes en todo Brasil y en algunas localidades en el exterior. Es el principal canal de distribución, por donde no solo ofrecen productos de retail sino también gestión de pagos, de activos, servicio *private* y tarjetas de crédito.

<i>Evolución de la Q de sucursales</i>	2011	2012	2013	2014	2015 <sup>7</sup>
	4.634	4.686	4.674	4.659	4.628

**TABLA 4:** Evolución de la cantidad de sucursales de la Entidad testigo

- ✓ **Corresponsales Express:** a través de alianzas firmadas con supermercados, farmacias, tiendas departamentales y otros negocios minoristas, el banco busca distribuir servicios financieros a todos los municipios, proporcionando una atención más cercana al domicilio del cliente, a través de una tienda con la que normalmente posee relacionamiento y con más amplio horario de atención que la sucursal bancaria.

<i>Evolución de la Q de Corresponsales</i>	2014	2015
	48.186	50.042

**TABLA 5:** Evolución de la cantidad de corresponsales de la Entidad testigo

- ✓ **Call center ("Fone facil"):** el cliente tiene acceso a través de una línea telefónica, disponible 24hs por día, a un servicio de atención personalizada, que le permite obtener diferentes informaciones del banco, así como operar y adquirir productos.
- ✓ **Cajeros automáticos:** el banco posee una amplia red propia de cajeros automáticos (31.132 ATMs al 30 de junio de 2015) que permiten al cliente la autogestión de sus operaciones. Además, aquellos clientes que poseen tarjeta de débito de su cuenta corriente o caja de ahorro, pueden realizar transacciones también en las 18.278 máquinas de Banco24Horas. En cuanto a seguridad, 100% de la red de cajeros del banco en análisis, está dotada de mecanismos de lectura biométrica que identifica a los clientes a través de patrón vascular de la palma de su mano, sirviendo de clave complementaria.

<sup>7</sup> Los datos corresponden al 30 de Junio de 2015.

- ✓ **Internet banking:** el portal del banco posee diversos contenidos informativos para diferentes agentes interesados (información sobre la organización, orientaciones de seguridad, cuestiones de sustentabilidad, publicaciones para inversores, etc.) así como permite a cada segmento de clientes transaccionar en una plataforma de acceso diferenciado para cada uno.

Ahora pasemos a describir los *canales más nuevos e innovadores* que fueron incorporados en los últimos años:

- ✓ **Next:** un espacio innovador definido que une tecnología y negocios, una sucursal totalmente digital y multitouch ubicada en uno de los shoppings más exclusivos de la ciudad de Sao Paulo. En ella se ofrecen a los clientes una variedad de facilidades tecnológicas para realizar sus transacciones bancarias a través de canales digitales y nuevas formas de uso, layout, diseño por medio de smartphones, tablets, computadoras, dispositivos wearables, entre otros. Las terminales de autoservicio en Next, poseen pantallas touch de navegación interactiva, los comprobantes se envían al email, evitando el uso de papel. Los depósitos de dinero se acreditan en el momento, las transacciones se realizan a través de tarjetas con tecnología “contactless”, por aproximación, así como la posibilidad de realizar operaciones sin usar la tarjeta a través de mecanismos de biometría. Existe una sala de atención “One-to-One”, un ambiente reservado y personalizado, que permite al cliente realizar videoconferencias con especialistas en inversiones, corretaje y crédito, que lo asesoran a medida. Este espacio innovador en el concepto de sucursales fue inaugurado el 30 de agosto de 2012, y a la fecha ya recibió más de 250 mil personas.
- ✓ **Mobile banking para Smartphone:** a través del aplicativo disponible para los diferentes tipos de teléfonos inteligentes, el cliente puede, realizar todo tipo de consultas y operaciones (recarga de celular, pagos, transferencias, préstamos, consultas de saldos, de movimientos, etc.).

El banco ofrece de 2014 *acceso de internet gratuito a las app del banco* (por un tiempo limitado y para los planes pre y pos pagos de las compañías telefónicas).

- ✓ **Mobile banking para Tablet:** también es posible descargar la app para tablet y transaccionar con el banco a través de ella.
  
- ✓ **Mobile banking para Smartwatch:** esta aplicación fue lanzada a comienzos de 2015 y se encuentra actualmente disponible para Apple watch. La misma permite consultar los saldos de la cuenta, los puntos de atención del banco, recibir avisos de movimientos a través de su tarjeta de débito y obtener claves de seguridad para confirmar operaciones en Internet banking, mobile, terminal de autoservicio o call center.
  
- ✓ **App para Smart TV:** está disponible también una app para Smart TV (que por el momento se limita a una marca en particular y algunos modelos) a través de la cual se pueden consultar saldos y movimientos, índices financieros, principales teléfonos y otras informaciones del banco, es decir es un canal no transaccional en la actualidad.
  
- ✓ **Redes Sociales:** desde 2004 el banco está presente en diferentes redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Google+, Youtube) interactuando con clientes y no clientes las 24hs todos los días. A nivel general es un canal de comunicación, excepto por una red en particular que ha avanzado en el nivel transaccional, como veremos en el próximo punto.
  
- ✓ **Facebook Banking:** el banco fue el primero en Brasil en disponibilizar una app para poder operar con el banco a través de la red social facebook, que permite realizar no solo consultas sino transferencias, pagos, recarga de crédito en el celular y solicitar límite de crédito.

Un punto a destacar a nivel de canales digitales, es la **accesibilidad para personas con capacidades diferentes**. Dichos canales están dotados de

soluciones innovadoras que permiten que personas con algún tipo de capacidad diferente, puedan operar con el banco de manera autónoma e independiente:

- Internet banking para personas con discapacidad visual.
- Cajeros automáticos con traducción de lenguaje de señas y software de voz, y dispositivos con altura adecuada para personas en sillas de ruedas o de baja estatura.
- Mouse visual para personas con alguna discapacidad motriz.
- Soluciones con lenguaje de señas para Internet banking, facebook, en la sección de Seguros y de Salud.

En cuanto a los tipos de canales, el banco pone a disposición de sus clientes una amplia gama de canales de comunicación, distribución y venta, siendo casi en su totalidad *canales directos*, excepto los corresponsales express que son *indirectos y no propios*.

El banco a través del conjunto de canales que ofrece busca cumplir con diversas funciones, como la de comunicar e informar a diversos agentes (clientes, potenciales clientes, inversores, etc.), permitir operar y distribuir su propuesta de valor, ofrecer servicio de posventa y construir una imagen de marca orientada al cliente y enfocada en la innovación.

#### **4. Relaciones con los clientes**

Según las dos clasificaciones que Osterwalder (2004, 2011) propone, podemos establecer lo siguiente para el banco brasileño:

- Captación o Adquisición de clientes, la institución a nivel de clientes es una de las principales en el país, sin embargo como venimos postulando, existe una gran competencia por captar clientes.

Tal como sucede en Argentina, un factor fuerte de adquisición de clientes se relaciona al cobro de los salarios, por lo que los bancos compiten por "ganar empresas" que traigan a su nómina de empleados a la institución.

Por otro lado, la fuerza de la imagen de marca, como institución digital, es un factor clave para atraer a los nativos digitales, y en este sentido, el banco realiza muchos esfuerzos tanto en comunicación como en

desarrollo de productos, servicios y canales, para posicionarse como el banco más digital de Brasil (mostrando una pelea fuerte con su principal competidor).

Finalmente, tal como Huete et al. (1997) postulan, se vislumbra también una tendencia fuerte a cuidar el relacionamiento con los clientes actuales, como veremos seguidamente, lo que funciona como clave para atraer nuevos clientes por recomendación.

- Fidelización, la construcción de una relación a largo plazo es clave por distintos aspectos como ya hemos visto al desarrollar los seis conectores de la fidelización de clientes con la rentabilidad de la empresa postulados por Huete et al. (1997).

En este sentido, la existencia de una amplia red de canales permite al cliente estar en contacto con el banco en el momento que lo desea, ya que proporciona atención online las 24hs, por redes sociales y teléfono, algo de fundamental interés para nuestro segmento objetivo, los nativos digitales.

Por otro lado existen diversas acciones y beneficios que buscan generar pertenencia del cliente con la empresa y mejorar su tasa de retención, como los descuentos o promociones para clientes del banco en determinados comercios, o sorteos por tener determinados productos, o la posibilidad de aportar a una causa benéfica a través de la adquisición de algún producto de la empresa (títulos socio ambientales), etc.

La imagen de marca es un factor que sin dudas fortalece la fidelización. Es fundamental que el cliente se identifique con la personalidad de la marca (en este caso digital, innovador, socialmente responsable) para querer continuar perteneciendo a la institución.

- Ventas sugestivas, este punto en el caso de la institución testigo ofrece un gran potencial, dado que un cliente puede ingresar por formar parte de la nómina de empleados de una empresa que deposita los salarios en el banco por ejemplo, y a partir de allí tener acceso a una amplia gama de productos (complementarios y no) como lo son, tarjetas de crédito, préstamos, seguros, títulos, cada uno presentando variantes para cada etapa de la vida del individuo.

En relación a la segunda clasificación que Osterwalder (2011) realiza de las relaciones con los clientes, postulamos que hoy la relación que el banco establece con los Nativos digitales combina el tipo de *asistencia personal y servicios automáticos*. Es decir, por un lado, el banco brinda al cliente la posibilidad de realizar diferentes operaciones y búsqueda de información de manera autónoma, por diferentes canales digitales o de autoservicio, que incluso pueden simular una relación personal (cuando les ofrece un préstamo a medida, sin que el cliente lo solicite por ejemplo), pero por el otro, mantienen la necesidad de asistencia personal para determinadas operaciones, a través de su amplia red de sucursales.

Tal como venimos viendo, existe una tendencia a digitalizar las operaciones y los canales presenciales pierden cada vez más importancia, prueba de esto para el caso del banco en cuestión son los siguientes números: *92% de las operaciones del banco ocurren por canales digitales o no presenciales*<sup>8</sup> (Ejecutivo de Canales Digitales del Banco Entidad testigo, 2015) :

- 42% por Internet banking
- 29% por Mobile banking
- 18% por Cajeros automáticos
- 3% por Call center

El canal presencial, las sucursales tradicionales, tienen por su parte una participación del 8%.

Lo anterior refleja por un lado el entendimiento que el banco tiene respecto de la necesidad de ampliar sus canales de atención, de digitalizarlos, para darles el poder de elección a los clientes; y por el otro, el impacto de la decisión de los clientes, que cambia el tipo de relacionamiento banco-cliente. En este sentido, la

---

<sup>8</sup> Dato a Julio de 2015.

estructura tradicional del banco, más presencial, implicaba un relacionamiento "cara a cara" con el cliente, y la presencia de este en la sucursal, una posibilidad casi única de venta y fidelización. Hoy por el contrario, tal como sucede en nuestra entidad testigo, el cliente opta por acudir cada vez menos a las sucursales y el banco responde ampliando su alcance a través de diferentes recursos digitales (emails, el banco en dispositivos móviles, redes sociales, gestión de CRM, BI, etc.) que potencian el relacionamiento, personalizan la oferta y amplían su presencia en la vida del cliente.

## **5. Recursos claves**

Veamos entonces cuales son los recursos claves que hoy permiten a nuestra institución en análisis operar con los clientes digitales.

- **Físicos:** los edificios de las sucursales, los muebles, las computadoras, la red de teléfonos de las sucursales y el call center, hardware, sistemas, cartelera, papelería, las cajas, los cajeros automáticos, pantallas táctiles, smartphones, smartwatches, tablet, las instalaciones necesarias en los correspondientes express (sistemas, cartelera, formularios). Un recurso fundamental que destacamos es la plataforma, el core bancario sobre el cual corren las informaciones, los procesos y las operaciones con los clientes.

- **Intelectuales:** la marca del banco, la información de su base de datos de clientes e histórico de comportamiento, el know how, patentes o derechos de autor sobre sus productos, servicios y sistemas desarrollados.

- **Humanos:** los recursos humanos tanto de la línea de fuego (presencial y digital) como los mandos medios y directores son fundamentales en el negocio.

- **Económicos:** los depósitos de efectivo en las sucursales, en los cajeros automáticos, las líneas de crédito, cartera de inversiones en acciones, bonos y otros instrumentos; fondos de reservas, garantías y seguros obligatorios, son los recursos económicos que le permiten llevar adelante el negocio bancario.

## **6. Actividades claves**

Para el caso de nuestra entidad testigo, describimos a seguir, las actividades que son fundamentales para su funcionamiento y éxito, según las tres categorías planteadas en la teoría:

- **Producción**: en nuestro caso nos referimos a la *prestación del servicio* en sí, todas aquellas actividades y tareas operativas tendientes a prestar los servicios financieros que el cliente busca, sean préstamos, depósitos, pagos, gestionar la apertura de una cuenta o realizar una inversión. Son las tareas estandarizadas según los procesos, destinadas a la gestión misma de la operación (la entrega o recepción del dinero, de formularios, comprobantes, etc.) que hoy en gran parte se realizan por vía digital. No incluimos aquí actividades que hagan a asesoría en particular de un cliente.

- **Resolución de problemas**: dentro de esta categoría resaltamos la tendencia a que los funcionarios de los bancos cumplan cada vez más con un rol de consultor o asesor de sus clientes y menos a realizar tareas operativas. En el banco en análisis existe un tratamiento más personalizado y de asesoría, para determinados segmentos (como prime por ejemplo) y hasta ofrecen mecanismos digitales de asesoría como ya vimos (los gerenciantes financieros).

- **Plataforma/red**: como banco que busca ser y posicionarse como altamente digital, consideramos esta categoría como la principal. En el punto anterior nombramos entre sus recursos el core bancario, la plataforma donde se corren las operaciones y las informaciones entre el banco y el cliente, a través de los diversos canales de interacción. Como actividad es clave el desarrollo, mantenimiento y la actualización constante de la plataforma, centro de la relación con el cliente.

Finalmente nos permitimos agregar una actividad que es clave hoy en cualquier industria, y hoy particularmente en la bancaria, y que de alguna manera atraviesa las tres categorías postuladas por la teoría, pero que creemos debemos resaltar: ***la Innovación y Desarrollo***. La institución en cuestión mantiene y refleja esta actividad como foco de su negocio, al ser siempre el primero o uno de los primeros en el lanzamiento de canales y productos disruptivos, al marcar tendencia en la industria que luego será imitada por otras instituciones y al construir una imagen de marca en torno a ello.

## **7. Asociaciones claves**

La institución financiera que estamos tomando de ejemplo de aplicación, mantiene diversas asociaciones con empresas del rubro o no, con diferentes objetivos orientados al perfil de cliente digital, entre ellas podemos nombrar:

➤ ***La alianza realizada con la compañía fintech "Queroquitar.com.br".***

"Quero quitar!" es una empresa de servicios financieros totalmente digital (fintech) que brinda el servicio de intermediación para renegociar deudas que una persona tiene con determinadas empresas.

Para nuestro banco ejemplo, esta alianza implica una **asociación de cooperación**, ya que es una compañía que ofrece un servicio que el banco podría ofrecer por sí mismo, pero sin embargo, en pos de seguir su estrategia de banco innovador y digital, decide aliarse a ella para ofrecer un canal novedoso y digital a sus clientes (cuyo desarrollo independiente implicaría tiempo y recursos para el banco), a la vez que simplificar y agilizar la refinanciación de deudas a través de un tercero. Es decir, esta alianza la apoya tanto en su imagen de marca de banco digital, como en la gestión de deudas de su cartera a través de un canal ágil y digital.

➤ ***Alianza con las compañías telefónicas para otorgar el acceso gratis a su app mobile.***

El banco ofrece a sus clientes el acceso libre (aunque limitado en tiempo), es decir sin necesidad de tener crédito para acceder a internet desde el celular, a su mobile banking, al haber realizado acuerdos con las diferentes compañías de telecomunicaciones en Brasil. Esta es una **asociación con empresas no competidoras** que también se alinea a reforzar su marca y sus servicios como banco digital, a la vez que aumentar el uso de su app de mobile banking, al eliminar una barrera de uso, y derivar transacciones físicas hacia este canal digital.

## **8. Estructura de costos**

Para definir la estructura de costos del banco utilizamos su último estado de resultados anual (Anexo 6) donde podemos observar dos rubros destacados:

- Costos de intermediación financiera, son los principales costos del banco, dado que es la actividad principal de una entidad financiera por definición. En el último año estos representaron un monto igual al 57% de los ingresos por intermediación financiera (R\$64.9 billones).

Dichos costos se componen principalmente de operaciones de captación de fondos, representando el 75% del monto total (R\$48.8 billones).

- Otros ingresos y egresos operativos, este rubro representa el resultado neto de ingresos por prestaciones de servicios que describiremos en el próximo bloque (fuentes de ingreso) y diferentes tipos de gastos administrativos, operativos y de comercialización. En el último cierre anual, representó un resultado negativo por más de 11.5 billones de reales, un décimo del valor del ingreso financiero.

Dentro de este rubro los principales gastos son los de personal y otros gastos administrativos. Los primeros (anexo 7) totalizaron casi 14 billones de reales, un 12% del ingreso principal (por intermediación financiera), siendo el 80% gasto estructural o fijo. Los segundos (anexo 8) fueron de 14.8 billones de reales (un 13% del ingreso por intermediación financiera), conformados principalmente por servicios de terceros (25%), depreciación (13%), comunicación (10%), procesamiento de datos, alquileres y publicidad 6% cada uno.

Tal como vimos en el marco teórico, Osterwalder y Pigneur (2011) proponen que existen dos tipos de estructura de costos principalmente, aquellas enfocadas en el costo y aquellas orientadas al valor. En el caso de la institución financiera que estamos analizando contemplando los porcentajes y tipos de costos, podemos decir que se encuentra en un híbrido, aunque actualmente con mayor orientación a costos. Los costos presentan un porcentaje importante respecto de los ingresos por lo que, como toda empresa buscarán reducirlos para ampliar el margen, sin embargo la alta competencia que enfrentan hoy no se "gana" por buscar reducir costos sino por generación de valor, de experiencia al cliente, y los avances en materia tecnológica y de servicio de este banco muestran un cambio en este sentido.

En relación a lo anterior y tal como hemos visto, el banco en cuestión es ejemplo en innovación en cuanto a desarrollo de canales, ya que presenta diversos medios de contacto con el cliente y es siempre uno de los pioneros en el mercado (ejemplo de esto es el Facebook banking), esta orientación les permite

crear Economías de campo, dado que son canales que una vez desarrollados pueden ser usados por los clientes actuales, y por toda la base de nuevos clientes.

## **9. Fuentes de ingreso**

En cuanto a las fuentes de ingreso de la institución bancaria brasilera tenemos:

- Ingresos por intermediación financiera, es la fuente principal de generación de dinero para el banco, en el caso en estudio representó 113 billones de reales en el último año. Las partidas que inciden principalmente en este resultado son, los ingresos por créditos concedidos, 53.6 billones de reales (47% del ingreso total) y los resultados por operaciones de títulos y valores, 34.5 billones de reales (31% del ingreso total).

- Ingresos por prestación de servicios, este rubro engloba otros ingresos, que no son los de la actividad principal de intermediación, y que en 2014 totalizaron 22 billones de reales (anexo 9), lo que equivale a un 20% del ingreso principal. Las fuentes que generan estos ingresos son, tarjetas de créditos (37%), cuenta corriente (18%) principalmente, luego operaciones de crédito (12%), administración de fondos (11%), cobranza (7%), administración de consorcios (4%), servicio de custodia y corretaje (2%), recaudaciones (2%) y otros orígenes (7%).

En cuanto a los mecanismos de fijación de precios el banco normalmente trabaja con tablas de precios que contemplan por un lado el segmento al que pertenece el cliente, y por el otro, el volumen de la operación. Es decir, la tasa de un préstamo varía si quien la solicita es una empresa o una persona física (los montos y destinos son diferentes) y a su vez dependerá del segmento a que el cliente pertenezca, si es de la categoría retail / persona física o prime, cada segmento tiene su riesgo y poder adquisitivo que determinarán el monto al que pueden acceder y el precio que pagarán por él. Podemos decir entonces que los mecanismos de precios de la actividad principal, por los que se rige la institución, es una combinación entre *precio de mercado*, *segmentación de clientes* y *volumen*.

Las fuentes de ingresos del banco incluyen *principalmente ingresos por pagos periódicos*, como es el caso del cliente que accede a un préstamo bancario y

como contraprestación realiza pagos periódicos de amortización e intereses, el caso de una tarjeta de crédito o de una cuenta corriente, donde como contraprestación por su uso el cliente pagará un monto por mantenimiento. Existen *también algunos ingresos por pagos puntuales* como son los derivados de la compra y venta de títulos o también de la recaudación o cobro de servicios.

En el anexo 10 presentamos el lienzo Canvas del modelo de negocios actual de la entidad testigo para el cliente Nativo digital.

## **CAPÍTULO 6: EVALUACIÓN ENTIDAD TESTIGO. SUGERENCIAS AL MODELO**

---

Luego de haber desarrollado cada bloque del modelo de negocios de la institución brasilera, evaluaremos el **ajuste o encaje** utilizando las herramientas Mapa de valor y Perfil de cliente desarrolladas (bloque segmento de mercado y propuesta de valor) y completaremos la evaluación analizando el resto de los bloques del modelo, para concluir que tan bien atiende actualmente el banco al cliente nativo digital.

### **Encaje o Ajuste entre Mapa de valor y Perfil de cliente**

Comencemos evaluando entonces si el banco ofrece hoy productos o servicios destinados a que la generación millennial logre sus tareas, si ofrece analgésicos o remedios para aliviar sus dolores, y si les proporciona creadores de ganancias. Para esto presentamos a continuación la comparación entre cada elemento del perfil de cliente y del mapa de valor, donde marcamos con un tilde (✓) aquellos que hoy son satisfechos completamente, y con una cruz (✗) cuestiones del perfil de cliente que la propuesta de valor actual no cubre, o lo hace de manera insatisfactoria.

Cabe aclarar que el perfil del cliente define de manera amplia las tareas, dolores y ganancias del nativo digital, y no solo cuestiones específicas relacionadas a la propuesta de valor, por lo cual algunas cuestiones quedan fuera del alcance y las marcamos con una cruz, por ejemplo "Que el trabajo colme sus expectativas", algo que va más allá de lo que la propuesta de valor de una institución financiera.

<b>+ TAREAS</b>	✓
Estar conectado 100% online, sin límite de conexión ni de dispositivo	x
Decidir sobre el uso de su tiempo	x
Poder actuar del mismo modo en el mundo digital y no digital (sin restricciones)	✓
Tener un mundo diverso socialmente, más integrado, tolerante, justo	x
Ser querido y valorado	x
Tener una amplia red de amistades	x
Acceder a la información o realizar un operación cuándo, dónde y cómo lo desee	✓
Ser creativo, poder tener nuevas formas de expresarse y actuar	✓
Compartir (contenido, referencias, información)	✓
Tener poder de autogestión y de ser autodidacta	✓
Tener un equilibrio en su vida (personal/profesional)	x
Que el trabajo colme sus expectativas	✓
Tener experiencias/opportunidades globales (trabajo, estudio, placer)	✓
Comenzar su propio emprendimiento	x
Tener independencia y libertad de decisión	✓
Ser recompensado	✓
Ser sorprendido	x
Formar parte de una comunidad colaborativa	✓
Tener la opción de trabajo y estudio remoto (flexibilización en mecanismos de trabajo y estudio)	✓
Cuidar el medio ambiente, el mundo	✓
Generar impactos positivos en la sociedad	✓
Ser solidario	✓
<b>-</b>	-

<b>+ PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	✓
Aplicaciones móviles para servicios de cada segmento (tablet, celular y smartwatch)	x
Tarjetas de crédito	x
Pagos móviles	x
Transferencias online	✓
Recarga de celular via mobile	x
Débito automático	x
Infoemail o Infocelular (avisos de compra, vencimientos, saldos, etc.)	x
Cajas de ahorro y cuenta corriente	✓
Préstamos y adelantos	✓
Retiros con tarjeta	✓
Transacciones internacionales (tarjetas prepagas, transferencias)	✓
Compra de Moneda extranjera	x
Inversiones	x
Actualización de la dirección online (debe terminarse en la sucursal)	x
Regularización de deuda (solo el envío de la propuesta es online)	x
Actualización de la dirección online (debe terminarse en la sucursal)	x
Regularización de deuda (solo el envío de la propuesta es online)	x
Cuenta internacional (para brasileros en el exterior)	x
Simulador de seguro de auto	x
Depósito de cheque por el celular	x
Talones de cheques (llegan a su casa o a la sucursal)	x
Token físico (llave de seguridad)	x
Tarjeta digital Seguros (una app con todos las tarjetas de seguros unificadas, facilidades para atención y beneficios)	x
Seguros	x
Venta de muebles e inmuebles	x
Títulos de capitalización	x
Productos de Vida y previsión social	x
<b>-</b>	-



+	<p><b>GANANCIAS</b></p> <p>Decidir en qué lugar, por qué canal o medio y en qué momento hacer algo  Hacer las cosas rápidas, simples, sin perder el tiempo  Actuar en el mundo online y analógico indistintamente, de forma integrada  Decidir sobre el uso del tiempo  Tener disponibilidad y acceso a la información sin riesgos ni interrupciones  Tener un mundo más justo y diverso  Ser valorado, querido, cuidado  Tener la opción para ser autónomo, autogestor, autodidacta  Tener una vida equilibrada, cubrir las expectativas y lograr sueños  Tener una red de amistades  Acceder a contenidos, productos y servicios gratuitos  Crear contenido y poder expresarse libremente  Ser sorprendido por experiencias innovadoras en productos y servicios  Tener un espacio de opinión, referencias y valoraciones  Actuar de una manera ecológica y socialmente responsable  Formar parte activa de una comunidad  Que las organizaciones me ofrezcan lo que necesito sin pedirlo (anticipación, proactividad, personalización)</p>	<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>x</p> <p>✓</p> <p>x</p> <p>✓</p> <p>x</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>x</p>
+	<p><b>CREADORES DE GANANCIAS</b></p> <p>SMS pague (pagar a través de un sms)  Lector de código de barras para pagar cuentas por el celular  Acceso por impresión digital a la app mobile  Certificado digital (para no tener que ir a la agencia en operaciones de mayor valor por ejemplo y transacciones online más seguras)  Débito directo autorizado (pague y agende pagos solo con un código en el celular)  Token en el celular (validación digital, seguridad que reemplaza el token físico)  Gerenciadores financieros (softwares financieros para gestión de cuentas)  Educación financiera (información en la web)  Promociones: crédito extra por cargar moneda extranjera en Global Travel card de AMEX/Descuentos en ciertos estacionamientos por pagar con la tarjeta del seguro del banco/Sorteos por comprar en máquinas de Cielo con la tarjeta de el banco  Premios y sorteos por poseer productos  Descuentos  Poder realizar Donaciones  Títulos socioambientales (comprar títulos por los que participa en alguna causa socioambiental)  Aplicación B-Checkin (ofrece beneficios por donde usted pasa, por mecanismos de geolocalización)</p>	<p>✓</p>
-		

Analicemos los cuadros anteriores partiendo del perfil del nativo digital o millennial. En relación a las tareas, observamos que lo más valorado para este cliente es **mantenerse conectado online sin interrupciones, sin límite de dispositivo, decidir sobre el uso de su tiempo** y poder **pasar del mundo digital al analógico sin inconvenientes**. Es decir, el cliente quiere tener el poder de decidir en qué momento realizar algo, por qué canal o dispositivo y poder hacer lo mismo de manera digital que analógica o presencial. El banco por su parte, ofrece una variedad de productos y servicios destinados a lograr esto, como vemos en el mapa de valor, las operaciones ya no se realizan solo a través de una sucursal física, sino que existe una variedad de canales y servicios digitales que simplifican y agilizan la operación, al poder ser gestionadas desde la computadora, el celular o un cajero automático. Concretamente podemos nombrar: apps para diferentes dispositivos, pagos móviles, transferencias online, débitos automáticos, recarga de celular vía mobile, retiros con tarjeta, regularización de deuda online, transacciones internacionales. Pero, ¿qué pasa si el cliente se encuentra sin crédito en su celular?, este es uno de sus mayores dolores del cliente millennial, **quedarse sin conexión**. El banco lo remedia ofreciendo un servicio de acceso gratis a su plataforma mobile.

Podemos decir que en este sentido la propuesta de valor responde al cliente nativo digital aunque, posee una gran deficiencia aún. Existen operaciones que exigen la asistencia a la sucursal para ser concretadas, o que solo pueden ser gestionadas a través de algunos canales, por lo cual la tarea que implica el paso entre el mundo analógico y digital sin restricciones, así como la decisión sobre el uso del tiempo, no se logra completamente hoy, sin poder aliviar dolores de pérdida de tiempo o de tareas que podrían simplificarse. Ejemplo de esto es la actualización de la dirección online, operación que se comienza de forma digital pero que debe completarse en la sucursal, las altas de algunos productos como el débito directo autorizado que exige ir a la sucursal también, el alta de destinatarios de transferencias que se realizan por internet banking no se integran con las de mobile banking y debe resolverse con un formulario en la sucursal, entre otros.

El cliente nativo digital **quiere hacer las cosas rápidas, simples y online**, no quiere hacer filas ni que le pregunten varias veces los mismos datos. El banco en función a eso ha creado diferentes mecanismos para facilitar su vida bancaria,

poniendo a disposición toda la información de manera online (y disponible en los diferentes canales), y generando diversos servicios y accesos en busca de agilizar y hacer la operación lo más cómoda posible (creadores de ganancias). Ese es el caso del "SMS pague" o del "Débito autorizado", donde solo con responder un sms podemos pagar o agendar un pago; el lector de códigos de barra por celular, por medio del cual podemos pagar una factura a través del celular sin siquiera digitar los datos de la misma; el token en el celular, un mecanismo de seguridad que reemplaza el token físico para la generación de claves y también el servicio de impresión digital en el celular (iPhone) para acceder a la cuenta, en reemplazo del código de seguridad de cuatro dígitos.

En cuanto a aspectos emocionales, la generación digital es un grupo de personas que **buscan ser reconocidas, queridas, valoradas**, y que no aceptan fácilmente la crítica, esto es algo sumamente importante a ser considerado por los bancos. En la propuesta de valor de la entidad en análisis, hay ciertos creadores de ganancias que pueden entenderse que vienen a responder a estas cuestiones, como los descuentos y promociones en determinados comercios y los sorteos de premios por tenencia de productos. Sin embargo, los millennials son más exigentes, habrá que innovar en este sentido para ofrecerles la mejor experiencia bancaria que los haga sentir importantes y queridos, y que genere fidelidad con la institución. Por lo que consideramos que esto aún no está cubierto y necesita ser reforzado en el relacionamiento con la generación Y.

Otro punto muy importante para este segmento es **la independencia, la autogestión**, y en relación a eso, son una generación que tiende a utilizar formas alternativas y remotas de estudio y de trabajo. El banco responde en este sentido al disponibilizar tutoriales de sus productos, así como software que pueden asistirlos en gestión de las finanzas.

Complementando lo anterior, el cliente digital encuentra a través de internet una forma de **participar activa y colaborativamente de comunidades, redes y amistades, crear contenido y compartirlo**. El banco hoy le ofrece espacios a través de sus redes sociales para este fin pero aún no llega al nivel de colaboración, co-creación, participación y pertenencia a comunidades que esta generación busca.

Ya finalizando con la evaluación del ajuste, los millennials se destacan además, por ser una **generación comprometida con la sociedad, con la**

**naturaleza y mucho más abiertos y tolerantes que otras generaciones anteriores, valorizan tener un mundo integrado y más justo para todos.** En respuesta a todas estas preocupaciones (dolores) y buscando dar acceso a todos sus clientes, el banco dota a los diferentes canales de elementos de accesibilidad que permiten que personas con capacidades diferentes, puedan operar de igual manera que lo hace el resto de los clientes. Por otro lado, permite que sus clientes tengan opciones digitales para emitir comprobantes y enviar documentos, lo que reduce el uso del papel, y además les ofrece la posibilidad de participar activamente de diferentes causas sociales y ecológicas, a través de donaciones y de títulos socio ambientales.

Algo muy importante a destacar en esta sección de ajuste o encaje, es que los nativos digitales entre sus ganancias deseadas postulan "**Ser sorprendido por experiencias innovadoras en productos y servicios**", y entre las "**Que las organizaciones me ofrezcan lo que necesito sin pedirlo**", y nuestro banco en análisis ya avanza en este sentido con el servicio digital B-checkin por ejemplo, donde a través de geolocalización ofrece beneficios cercanos al cliente. Este es un ejemplo de anticipación a las necesidades del cliente, pero no consideramos aún que la propuesta de valor del banco responda al nivel de ganancia inesperada que este cliente tiene.

Finalmente **en relación a los productos o servicios financieros**, han sido ordenados según la importancia que tienen para el cliente nativo digital, considerando su etapa de vida también. Debido a esto último es que lo relacionado a pensiones y seguros, lo colocamos en último lugar ya que no son algo que cree valor para ellos hoy. Por otro lado los cheques son un producto que en era digital pierden utilidad, esta generación utiliza más pagos y transferencias online, con lo cual, a pesar de que nuestra entidad testigo haya lanzado un servicio tan innovador como el depósito de cheque vía smartphone a través de una foto, en el mapa de valor lo encontramos en los niveles bajos de importancia y con una cruz, ya que no genera valor para un nativo digital (aunque si para un convertido digital). Los productos financieros digitales como ya vimos al inicio son los que realmente importan en la propuesta de valor de estos clientes, y en este sentido caja de ahorro, cuenta corriente, lo dejamos debajo de ellos ya que, por más que actualmente sea necesario a nivel bancario poseer una cuenta para luego acceder a una tarjeta y pagos online o transferencias, un cliente digital

espera no necesitar esta "atado" a una cuenta bancaria en el futuro, ni hacer estas operaciones solo a través de bancos, hoy las fintech vienen a cubrir esta necesidad o brecha.

Concluyendo, la propuesta de valor actual parece estar orientada y adaptarse en gran parte con el perfil de cliente digital, aunque no lo satisface en el nivel que la generación Y requiere, como ya vimos en varios aspectos. La entidad testigo si bien es una de las más digitales e innovadoras de la región aún no está totalmente preparada para este segmento, y varios avances serán necesarios para configurar la propuesta de valor de un banco para nativos digitales. Veamos a continuación la evaluación del resto de los bloques del modelo de negocios.

## **Evaluación y sugerencias: hacia el modelo de negocios del banco digital**

### **Los bloques del modelo**

Para concluir si el modelo de negocios de la entidad testigo responde al perfil de cliente nativo digital y a raíz de ello, poder considerarlo o no, como el modelo de negocios del banco del futuro, revisamos primeramente los bloques restantes del banco hoy.

➤ **Canales:** el banco ofrece actualmente la más amplia gama de canales, encontrándose siempre en la vanguardia digital, al lanzar aplicativos para wearables como smartwatch o sucursales digitales como "Next". Sin dudas es un líder en este sentido.

Sin embargo aún no puede considerarse que este bloque esté configurando actualmente para responder a un cliente nativo digital, por dos razones:

1. **Los canales no están integrados**, es decir, el cliente digital no tiene la libertad total (aunque sí, en muchos casos) de elegir hoy en qué momento, lugar y dispositivo realizar una operación, porque no todos los canales permiten realizar todas las operaciones, porque en algunos casos la operación exige concurrir a la sucursal para concluirla y porque la información que atraviesa los mismos no está unificada (como vimos en el caso de dar de alta un destinatario frecuente de transferencia).
2. **La amplia red y el rol de las sucursales físicas**, un cliente nativo digital si tuviera la total libertad de decisión, elegiría no asistir a una sucursal para

operar con el banco, lo cual actualmente ya es una realidad si vemos la preponderancia de los canales no presenciales o digitales. Con lo cual, tener una amplia red de sucursales físicas deja de ser una necesidad, aunque para esto debe existir total integración de canales y desaparecer las limitaciones que nos obligan a ir a la sucursal para firmar un formulario o presentar documentación.

Esto no necesariamente implica la desaparición total de las sucursales, sino el cambio de rol de las mismas, del transaccional a uno de asesoría o consultoría, un servicio personalizado y diferencial para el cliente que lo requiera.

➤ **Relaciones con los clientes**, el banco actualmente ha creado una marca fuerte que impacta sin dudas en su relación con los clientes, al actuar en consecuencia y desplegar una red de relacionamiento omnipresente a través de medios digitales, redes sociales particularmente, que cuida del relacionamiento.

Sin embargo, para hablar de modelo de negocios de banco digital es necesario avanzar en dos cuestiones.

1. **Mecanismos de reconocimiento, valorización del cliente**, tal como vimos los millennials son una generación que necesita ser reconocida, valorada y que le demuestren cariño, las empresas deben responder a esto y generar mecanismos que los "cuiden". Como ya anticipamos es necesario innovar en este punto para demostrar a los clientes nativos digitales que nos importan, que son especiales y que valoramos que nos elijan como banco. El diseño de la experiencia del cliente, el factor sorpresa y la personalización serán claves para avanzar en este sentido.
2. **Creación colectiva**, en la aplicación de este bloque vimos que hoy el banco se relaciona con los nativos digitales a través de mecanismos que combinan asistencia personal y servicios automáticos. En este sentido por el perfil de cliente desarrollado, es necesario avanzar hacia un nivel de Creación colectiva, donde el banco no solo permita que los clientes formen parte de comunidades, intercambien opiniones y se apoyen en la solución de problemas, sino que puedan ser parte de la creación y el diseño de servicios que generen valor.

➤ **Recursos claves**, en este punto se destaca que los recursos físicos asociados a las sucursales irán perdiendo importancia en pos de recursos digitales, el sistema y la plataforma del banco. Los intelectuales y personales en la era del conocimiento, seguirán estando en el centro de la escena, esto es el know how y el poder de la marca por ejemplo. Es de destacar aquí el valor que tienen los datos y el histórico del relacionamiento con el cliente, cuya gestión debe ser cada vez más importante para brindar un servicio personalizado y anticiparse a las necesidades de los millennials a través de ofertas según su customer journey.

➤ **Actividades claves**, tal como vimos al momento de la aplicación lo clave en un banco digital es la plataforma o red en la cual se basa el negocio, las transacciones y las relaciones con los clientes. La prestación de servicio en sí pasa a ser digital y a través de servicios automáticos, y las sucursales se orientan a la asistencia, consultoría y resolución de problemas que no puedan resolverse por otros medios.

➤ **Asociaciones claves**, el banco está avanzando en el sentido indicado en este bloque, aliándose con empresas que lo ayuden a potenciarse como banco digital. Las fintech hoy son empresas startup, totalmente digitales y ágiles que, pueden ser vistas como competidoras de los bancos, pero a la vez pueden servir como grandes aliadas para sortear el problema de estructura, cultura y tiempo de desarrollo y adaptación que hoy los bancos hoy tienen al querer avanzar en la digitalización.

➤ **Estructura de costos**, es clave que el banco comience a estructurarse según valor y no solo mirando costos, esto le permitirá ver que la digitalización de las operaciones redundará en crear la propuesta de valor que los millennials esperan, ya que ellos se enfocan en la experiencia global que la compañía les ofrece. Por su parte la digitalización de operaciones hoy es una fuerte inversión que no solo redundará en una reducción de costos y en generar economías de campo, sino que le permitirán mantenerse vigentes en el mercado financiero en los próximos años. La entidad testigo está bien direccionada en este sentido.

➤ **Fuentes de ingresos**, en el modelo de banco digital algo clave será la posibilidad de llevar el banco hacia donde el cliente esté, en lugar de que el cliente deba venir hacia nosotros. Esto hará que personas hoy no bancarizadas por estar en zonas alejadas, pero que hoy si poseen conexión online a través de una computadora o un celular, puedan acceder a un servicio bancario que, por debería tender a ser de menor costo por la digitalización de operaciones y la competencia existente.

### **Otros desafíos**

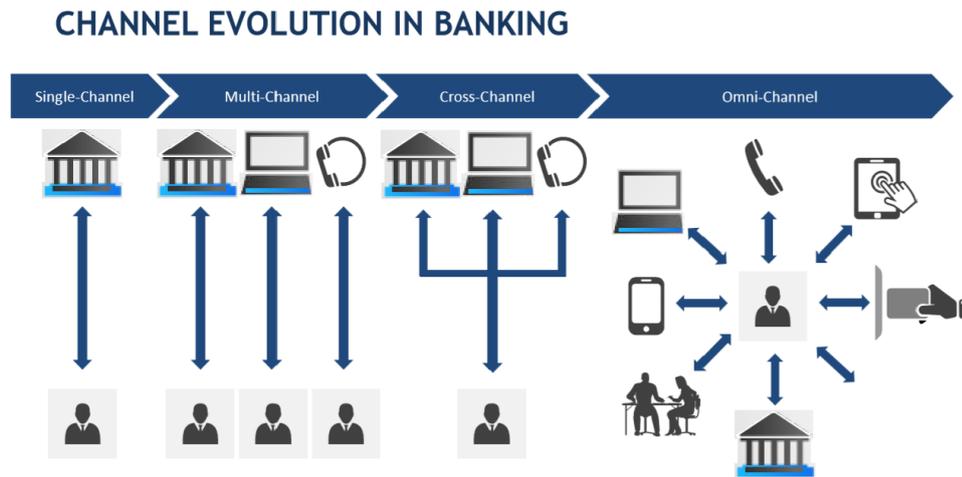
Para que las instituciones bancarias actuales logren los cambios necesarios para dar el paso al modelo de negocios del banco digital, es necesario que superen ciertas limitaciones o barreras que poseen actualmente:

- **Cultura**: sucede con frecuencia en la actualidad que solo algunas áreas impulsan la necesidad de digitalización y otras se muestran renuentes a este cambio, porque hace muchos años vienen trabajando de una manera totalmente diferente. Es preciso en este sentido, avanzar hacia una cultura digital que logre atravesar toda la entidad, donde todos los niveles estén convencidos de la necesidad de transformarse, a través de comprender los beneficios de la digitalización, participar del proceso, afrontar las dudas y miedos y trazar una estrategia inclusiva para todos.

- **Canales en silos**: a lo largo de los últimos años, los bancos vienen transformando su forma de relacionarse con el cliente, evolucionando de un esquema unicanal a un esquema multicanal. Es decir, antes la relación era cliente-sucursal y luego se comenzaron a incorporar canales ampliando la forma de relacionamiento. Sin embargo, en este proceso de crecimiento no se ha dado de una manera integrada y ordenada, por el contrario, cada canal se ha desarrollado de manera independiente a los otros y actualmente sucede que no comparten información, compiten por presupuesto, por objetivos, no hay incentivos de coordinación, no hay métricas que promuevan la integración. La estructura actual está construida con la sucursal transaccional en el centro en lugar de ser multicanal con el centro en el consumidor. Estar divididos en silos

cuesta dinero a la empresa ya q duplica esfuerzos, además que nos aleja del objetivo de ofrecer una experiencia integrada al cliente.

El desafío en este punto es pasar a tener una estructura omnicanal centrada en el cliente, alineando internamente no solo las estructuras, sino los sistemas y procesos, de manera que, la integración de canales permita ofrecer una experiencia unificada y consistente, y les de la libertad a los clientes de ser ellos quienes decidan, dónde, cómo y cuándo relacionarse con el banco.



**GRÁFICO 27:** Evolución de los canales bancarios - (Marc Snyder Managing Director  
Marc Snyder Managing Director—CIO Advisory Global Center of Excellence KPMG,  
2015)

- **Orientación hacia el cliente y no hacia los productos:** relacionado con el punto anterior, hoy tanto los procesos como la estructura del banco se orientan a productos lo cual les hace perder el foco en lo realmente importante, el cliente. Por esto, el banco debe reorganizarse, re estructurarse de manera tal que al orientarse hacia el cliente, le permita brindar de manera integrada una experiencia satisfactoria y crear valor.

- **Mecanismos de seguridad- Biometría:** los canales digitales en este nuevo modelo de negocios pasan a ser los protagonistas y para el banco brasilero esto ya es una realidad. El crecimiento de los canales no presenciales debe ir acompañado de mecanismos de seguridad que garanticen las operaciones y fortalezcan la confianza en ellos. La biometría aplicada a los diferentes canales, como mecanismo para reconocer la identidad del cliente, ya sea a través de

huellas digitales o de reconocimiento facial, son la respuesta en este sentido y el banco brasilero ya lo viene incorporando tanto en los cajeros automáticos como en mobile banking recientemente.

- **Personalización y marketing proactivo**: los bancos vienen avanzando en este sentido, pero es necesario evolucionar aún más, utilizando la inteligencia de mercado para entender el journey del cliente, como él interactúa con el banco, y anticiparse, realizando ofertas personalizadas antes de que él las solicite. Por ejemplo, pasar por un negocio en donde solemos comprar y repentinamente recibir un descuento de nuestro banco o algún tipo de promoción o cortesía. Una empresa ejemplo en este sentido es Amazon.

Luego de haber evaluado el modelo de negocios actual de la entidad testigo, en función del perfil de cliente nativo digital, y de haber realizado las sugerencias y correcciones que consideramos necesarias para servir y crear valor para este cliente, presentamos en el anexo 11 el lienzo Canvas del modelo de negocios del banco digital.

### **En el camino hacia el banco del futuro**

Ya hemos logrado el objetivo que nos planteamos al comenzar este trabajo de aplicación, obtener a partir del análisis del modelo de negocios de una de las principales instituciones bancarias de Latinoamérica, el modelo de negocios del banco destinado a la generación de nativos digitales, es decir, el banco digital.

Para concluir este trabajo vale la pena enmarcar el camino de innovación y cambio que vienen experimentando las instituciones financieras. En este sentido Brett King (2013) puntualiza las **“cuatro fases del comportamiento disruptivo”**, etapas donde cada una impacta lo suficiente como para ser considerada un "factor de cambio en el juego", implicando que luego de la tercera fase el cambio se ha tornado completo e irreversible, lo cual implicará una transformación en la forma en que conocemos al banco comercial hoy:

1. **La llegada de Internet.** Con este acontecimiento y su propagación con la difusión de las redes sociales, se generó el cambio en la forma que los clientes acceden a su banco y a su dinero, tienen el control y la alternativa de elegir que antes no poseían. A medida que la capacidad del Internet banking fue mejorando,

las personas comenzaron a derivar sus transacciones hacia este punto, y reducir la frecuencia con la que visitaban las sucursales físicas, convirtiéndose con el tiempo en el principal punto de acceso al banco.

**2. El surgimiento de dispositivos inteligentes.** Este fenómeno ha permitido el desarrollo de apps móviles que incorporan el banco en el celular (o tablet) del cliente, permitiendo operar en cualquier lugar donde se encuentren conectados. Los clientes digitales, simplemente lo adoptan e incorporan en su comportamiento, por lo que para magnificar el impacto es interesante prestar atención a la tasa de adopción de telefonía celular en el país versus las personas bancarizadas y no.

**3. El surgimiento de los pagos móviles.** A los eventos anteriores y gracias a ellos, se incorpora la posibilidad de realizar pagos sin necesidad de tener efectivo o una tarjeta disponible en el momento de hacerlos. Los pagos móviles surgen de la vinculación entre una tarjeta de crédito o débito y un celular, podemos verlo en las llamadas billeteras móviles como en las diferentes fintech que surgen día a día, permitiendo pagos y préstamos entre pares. Los pagos móviles pueden ser una alternativa al manejo de cheques y tarjetas de crédito o débito, aunque sin dudas el efecto principal de este medio de pago es la reducción del uso de dinero en efectivo, por supuesto sin llegar a su desaparición.

Cuando esta fase llegue a su punto máximo de madurez, esto implicará quizás que la cuenta bancaria será solo un depósito de efectivo, y si los bancos no ven estos nuevos mecanismos de pago como el futuro en el comportamiento de sus consumidores, realmente estarán dejando un gran espacio a terceros competidores, y es aquí donde las llamadas fintech hoy logran protagonismo.

**4. El banco ya no es un lugar al cual vamos, sino algo que hacemos.** Esta frase indica que se ha llegado el nivel más avanzado en disrupción de servicios financieros, donde como dijimos el cambio es completo e irreversible. Es entender que la mejor manera para entregar productos y servicios bancarios es hacerlo de manera omnipresente, extensiva, en dónde y cuándo el consumidor requiera la utilidad del banco. Para Brett King, este estadio de evolución implica una separación entre el banco como un negocio de distribución y banco como productor de servicios o proveedor de créditos.

Para finalizar, y con todo lo desarrollado hasta aquí, podemos decir que la industria bancaria se encuentra ingresando (o avanzada en algunos países) en la

tercera fase de este proceso, en donde la competencia y la exigencia de los clientes se incrementa cada vez más, por lo que la necesidad de comprender y embarcarse en el cambio es necesaria para continuar vigentes en el sector. La institución financiera de hoy parece aún no estar preparada para cambiar hacia esta nueva concepción de banco, necesitan primero sortear y superar las diferentes barreras que poseen y lo más importante, comprender y centrarse en las generaciones digitales.

# CIERRE DEL PROYECTO

## Conclusiones Finales

---

Al inicio de este trabajo final de aplicación nos propusimos indagar sobre el impacto que los nuevos clientes nativos digitales, plantean hoy a las instituciones financieras. Fue en ese momento también que nos planteamos diferentes interrogantes que creemos haber logrado esclarecer a lo largo del análisis.

Hoy, tras varios capítulos de desarrollo, nos permitimos concluir que la industria bancaria está atravesando un momento clave de disrupción y cambio que otras industrias como la de la música o las películas ya protagonizaron hace algunos años atrás. La clave para avanzar en este cambio está en comprender el perfil del cliente nativo digital y la herramienta clave para reinventarse e innovar, está en la tecnología bancaria.

Un estudio realizado por Fast Company (Truong, 2014) muestra que 1 de cada 4 millennialls estaría dispuesto a cambiar de banco en los próximos 90 días. Esto refleja que es realmente una necesidad para las instituciones bancarias, repensar su manera de operar y relacionarse con los clientes actualmente, y hacer los esfuerzos necesarios para captar a esta generación que en un 71% declara preferir ir al banco que al dentista.

Retomando las preguntas planteadas al inicio de este trabajo, ¿qué o quién motiva estas transformaciones?, sin dudas quien motiva estos cambios es una generación que demanda y que se actúa de una manera totalmente diferente de las generaciones previas, y cuyo comportamiento es impulsado por innovaciones tecnológicas que incorporan naturalmente en su día a día, los nativos digitales.

¿Tienen los bancos necesariamente que reinventarse?, el cambio no es una alternativa hoy para las instituciones bancarias, deben necesariamente hacerlo para mantenerse vigentes en la industria y no perder mercado en manos de otros bancos o nuevos competidores que puedan surgir. ¿Están los clientes preparados para estas transformaciones?, parte de las generaciones previas a los millennials han ido adoptando en sus vidas los mecanismos digitales, aunque sin dudas hay clientes que demuestran desconfianza y miedos antes ellos, y es aquí donde los bancos deben apoyarlos a través de información y mecanismos de seguridad, como la biometría, que les aporte tranquilidad a la hora de operar. ¿Cuál es el

límite de la digitalización bancaria, podrá reemplazar la atención presencial en sucursales por estos canales llamados alternativos?, las sucursales no desaparecerán completamente, sino que transformarán su rol pasando de ser un canal transaccional a funcionar consultoría o asesoría para los clientes.

¿Estamos enfrentando un nuevo modelo de negocios bancario?", sin dudas el avanzar en este cambio implica un nuevo modelo de negocios bancario cuyos bloques ya hemos desarrollado. El banco brasilero tomado como entidad testigo, a pesar de ser una institución de las más avanzadas en materia de digitalización e innovación en la región, aún debe mejorar en ciertos aspectos y superar diferentes limitantes para configurarse como banco digital.

Los nativos digitales deben estar en el foco de la estrategia a seguir, hoy nos están diciendo con sus actos cómo, dónde y cuándo quieren operar con el banco, ellos quieren y deben tener el poder y la libertad de elección en el nuevo modelo de negocios bancario. El objetivo del banco en este sentido, debe ser apoyarse en una cultura digital y de innovación que les permita configurarse de tal manera, que entreguen valor al cliente al ofrecer una experiencia personalizada, consistente y digital.

El gran desafío para la industria bancaria es aceptar que el cambio ya llegó y que deben trazar una estrategia corporativa integral que los oriente en este sentido, no pueden seguir avanzando por silos ni esperar a ver cómo impacta la innovación tecnológica en el ROI de las competidoras, porque la transformación en el sector sigue avanzando y las generaciones digitales no tienen tiempo para perder.

## BIBLIOGRAFÍA

BBVA Innovation Center "Qué es el fintech y cómo las startups quieren innovar en los servicios financieros". (2015). Obtenido de [www.centrodeinnovacionbbva.com](http://www.centrodeinnovacionbbva.com)

Bank of America. (2015). *Trends in Consumer Mobility Report*. Obtenido de Bank of America News Room: [http://newsroom.bankofamerica.com/files/doc\\_library/additional/2015\\_BAC\\_Trends\\_in\\_Consumer\\_Mobility\\_Report.pdf](http://newsroom.bankofamerica.com/files/doc_library/additional/2015_BAC_Trends_in_Consumer_Mobility_Report.pdf)

Ejecutivo de Canales Digitales del Banco Entidad testigo. (2015). *Presentación sobre Omnicanalidad en CIAB Febraban 2015*.

Entidad testigo. (s.f.). *Información de la entidad testigo*. Obtenido de Sitio web del banco

FEBRABAN, F. B. (s.f.).

FEBRABAN, F. B. (2015). *Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2014*. São Paulo.

Gilburg, D. (31 de 01 de 2007 a). *CIO*. Obtenido de <http://www.cio.com/article/2437791/staff-management/management-techniques-for-bringing-out-the-best-in-generation-y.html>

Gilburg, D. (11 de 04 de 2007 b). *CIO*. Obtenido de <http://www.cio.com/article/2439290/careers-staffing/leadership-and-generation-x.html?page=2>

Gilburg, D. (26 de 10 de 2007 c). *CIO*. Obtenido de <http://www.cio.com/article/2437791/staff-management/management-techniques-for-bringing-out-the-best-in-generation-y.html>

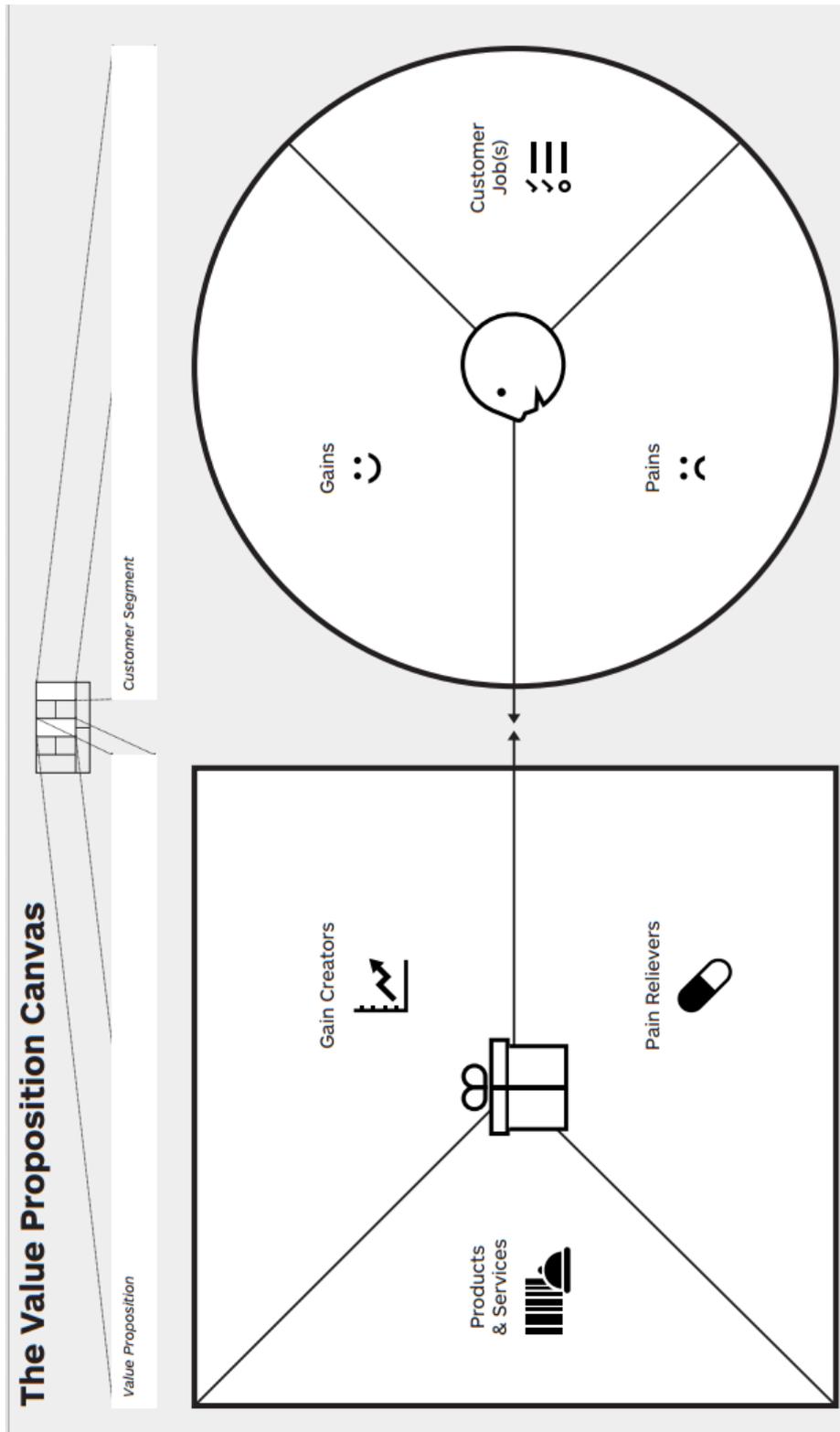
Huete, L. M., Serrano, J, & Soler í (1997) *Servicios & Beneficios: la fidelización de clientes y empleados, la inteligencia emocional en los negocios*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.

Instituto brasileiro de Geografía y Estadística - IBGE-. (s.f.). Obtenido de <http://www.ibge.gov.br>

- King, B. (2013). *Bank 3.0. Why Banking Is No Longer Somewhere You Go But Something You Do*. Singapur: Marshal Cavendish Business.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing 11e*. México DF: Cengage Learning Editores S.A.
- Marc Snyder Managing Director Marc Snyder Managing Director– CIO Advisory Global Center of Excellence KPMG, L. (2015). Panel de Omnichannel CIAB Febraban.
- Nasdaq. (s.f.). *Balance en dólares de la Entidad testigo*. Obtenido de <http://www.nasdaq.com>
- Osterwalder, A. (2004). A The business model ontology, a proposition in a design science approach. Tesis doctoral.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Centro Libros PAPP.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, P. (2014). *Value proposition design: como construir propuestas de valor innovadoras*. São Paulo: HSM do Brasil S.A.
- Palfrey, J., & Gasser, U. (2008). *Born digital, understanding the first generation of Digital Natives*. New York: Basic Book- Perseus Books Group.
- Perezbolde, G. (16 de 12 de 2014). *Merca2.0*. Recuperado el 2015, de <http://www.merca20.com/conoce-las-diferencias-entre-millennials-genx-y-baby-boomers/>
- The Banker Database. (s.f.). *Ranking global y latam de bancos -2014*. Obtenido de [www.thebankerdatabase.com](http://www.thebankerdatabase.com)
- Truong, A. (06 de 03 de 2014). *Fast Company*. Recuperado el 2015, de Sorry banks, Millennials hate you: <http://www.fastcompany.com/3027197/fast-feed/sorry-banks-millennials-hate-you>

# ANEXOS

**Anexo 1:** Lienzo Canvas Para la Propuesta de Valor -Ajuste entre el Perfil de cliente y el Mapa de valor- Ostewalder 2014.



Anexo 2: Lienzo Canvas Para el Modelo de Negocios - Ostewalder 2014.

**Plantilla para el lienzo del modelo de negocio**

<p><b>Asociaciones clave</b></p> 	<p><b>Actividades clave</b></p> 	<p><b>Propuestas de valor</b></p> 	<p><b>Relaciones con clientes</b></p>	<p><b>Segmentos de mercado</b></p>	<p><b>Estructura de costes</b></p> 
			<p><b>Canales</b></p>		

**Anexo 3: Segmentación de bancos de Brasil (Fuente: adaptado de un trabajo de Technisys en base a datos de The Banker database)**

	Bank	Assets	Size	Domestic or Foreign	Public or Private	Type
1	Banco do Brasil	493.699,19	Top	Domestic	Public	Retail/Universal
2	Itaú Unibanco Holding S.A.	436.404,84	Top	Domestic	Private	Retail/Universal
3	Caixa Econômica Federal	364.624,19	Top	Domestic	Public	Retail/Universal
4	Banco Bradesco	356.117,93	Top	Domestic	Private	Retail/Universal
5	Banco Santander Brasil	192.460,79	Top	Foreign	Private	Retail/Universal
6	Banco ABN AMRO Real (actually coporative bank, the retail bank now is part of Banco Santander Brasil)	56.542,17	Top	Domestic	Private	Corporate
7	Banco Safra	56.457,35	Top	Domestic	Private	Retail/Universal
8	HSBC Bank Brasil (recently bought by Bradesco)	54.678,95	Top	Foreign	Private	Retail/Universal
9	Banco BTG Pactual	51.354,42	Top	Domestic	Private	Investment/Capital
10	Banco Votorantim	48.736,10	Top	Domestic	Private	Investment/Capital
11	Banco do Estado do Rio Grande do Sul (BANRISUL)	22.988,51	Top	Domestic	Public	Retail/Universal
12	Citibank Brazil	19.799,04	Top	Foreign	Private	Retail/Universal
13	Credit Suisse Brazil	14.862,11	Top	Foreign	Private	Investment/Capital
14	Banco do Nordeste do Brasil	14.365,76	Top	Domestic	Public	Retail/Universal
15	Banco BMG	12.794,82	Top	Domestic	Private	Credit
16	Banco Volkswagen	11.598,20	Top	Domestic	Private	Credit
17	Banco JP Morgan Brazil	10.862,01	Top	Foreign	Private	Investment/Capital
18	Banco Cooperativo Sicredi	10.147,92	Top	Domestic	Private	Retail/Universal
19	Banco Pan	9.100,00	Mid size	Domestic	Private	Retail/Universal
20	Banco Cooperativo do Brasil (BANCOOB)	7.728,19	Mid size	Domestic	Private	Credit
21	Saxo Bank	7.041,80	Mid Size	Foreign	Private	Investment/Capital
22	Arab Banking Corporation Brasil (ABC)	6.696,65	Mid size	Foreign	Private	Retail/Universal
23	Rabobank International Brasil	6.650,16	Mid size	Foreign	Private	Corporate
24	Banco Industrial e Comercial (BICBANCO)	6.558,18	Mid size	Domestic	Private	Credit
25	Banco BNP Paribas Brasil	6.236,30	Mid size	Foreign	Private	Corporate
26	Banco Daycoval	6.191,38	Mid size	Foreign	Private	Corporate
27	Banco do Estado do Espírito Santo (BANESTES)	6.064,02	Mid size	Domestic	Public	Retail/Universal
28	Banco Mercantil do Brasil	6.006,18	Mid size	Domestic	Private	Retail/Universal
29	Banco Alfa de Investimento	5.745,91	Mid size	Domestic	Private	Investment/Capital
30	BBVA Brasil	5.346,12	Mid size	Foreign	Private	Investment/Capital
31	Banco de Brasília (BRB)	4.917,90	Mid size	Domestic	Public	Retail/Universal
32	Banco da Amazonia	4.813,13	Mid size	Domestic	Public	Retail/Universal
33	Banco GMAC (Chevrolet serviços financeiros)	4.715,35	Mid Size	Foreign	Private	Credit
34	Banco Pine	4.410,94	Mid size	Domestic	Public	Investment/Capital
35	Banco Mercedes Benz	4.399,34	Mid Size	Foreign	Private	Credit
36	Banco Morgan Stanley Brazil	4.289,57	Mid size	Foreign	Private	Investment/Capital
37	Deutsche Bank Brazil	4.189,42	Mid size	Foreign	Private	Investment/Capital
38	Banco Fibra	4.019,08	Mid size	Domestic	Private	Credit
39	BES Investimento do Brasil	3.439,43	Mid size	Domestic	Private	Investment/Capital
40	Barclays Bank Brazil	2.969,94	Mid size	Foreign	Private	Investment/Capital
41	Bank of America Merrill Lynch Banco Multiplo	2.720,13	Mid size	Foreign	Private	Investment/Capital
42	Banco Societe Generale Brazil	2.663,33	Mid size	Foreign	Private	Corporate
43	Banco Fidis	2.631,35	Mid Size	Domestic	Private	Credit
44	RCI Banque	2.400,00	Mid size	Foreign	Private	Credit

45	CNH Capital	2.336,88	Mid Size	Foreign	Private	Credit
46	Bank of Tokyo Mitsubishi Brazil	2.258,60	Mid size	Foreign	Private	Credit
47	Goldman Sachs Brazil	2.114,50	Mid size	Foreign	Private	Investment/Capital
48	Banco IBM	2.036,87	Mid Size	Foreign	Private	Credit
49	Banco Banorte	2.028,79	Mid size	Foreign	Private	Retail/Universal
50	Parana Banco	2.025,80	Mid size	Domestic	Private	Credit
51	Banco Cetelem Brasil	2.000,13	Mid size	Domestic	Private	Retail/Universal
52	Banco do Estado do Pará	1.932,69	Mid size	Domestic	Public	Retail/Universal
53	Banco Sumitomo Mitsui Brasileiro	1.835,56	Mid size	Foreign	Private	Corporate
54	Banco Indusval	1.813,34	Mid Size	Domestic	Private	Credit
55	Banco IBI	1.785,76	Mid size	Domestic	Private	Retail/Universal
56	ING Bank Brazil	1.655,16	Mid size	Foreign	Private	Investment/Capital
57	Banco Sofisa	1.557,41	Mid size	Domestic	Private	Corporate
58	Banco Volvo	1.521,24	Mid Size	Foreign	Private	Credit
59	Banco do Estado de Sergipe (BANESE)	1.482,42	Mid size	Domestic	Public	Retail/Universal
60	Banco Credit Agricole Brasil	1.457,90	Mid size	Foreign	Private	Investment/Capital
61	Banco BBM	1.373,32	Mid size	Domestic	Private	Corporate
62	Banco Fator	1.353,35	Mid size	Domestic	Private	Investment/Capital
63	Banco Bonsucesso	1.239,13	Mid size	Domestic	Private	Credit
64	Banco Honda	1.158,28	Mid size	Foreign	Private	Credit
65	Banco Original	1.091,68	Mid size	Domestic	Private	Retail/Universal
66	Banco Industrial do Brasil (BIB)	932,57	Minor	Domestic	Private	Credit
67	Banco Triangulo (actually Tribanco)	784,19	Minor	Domestic	Private	Retail/Universal
68	Banco Mizuho do Brasil	634,46	Minor	Foreign	Private	Corporate
69	Banco Modal	624,01	Minor	Domestic	Private	Investment/Capital
70	Banco Intermedium	609,17	Minor	Domestic	Private	Credit
71	Banco Rendimento	607,53	Minor	Domestic	Private	Retail/Universal
72	Banco Caixa Geral Brasil	516,08	Minor	Foreign	Private	Investment/Capital
73	Banco Guanabara	453,66	Minor	Domestic	Private	Credit
74	Standard Chartered Bank Brazil	452,62	Minor	Foreign	Private	Corporate
75	Banco KDB Brasil	452,41	Minor	Foreign	Private	Corporate
76	BMW Serviços Financeiros	431,14	Minor	Foreign	Private	Credit
77	Scotiabank Brasil	327,25	Minor	Foreign	Private	Corporate
78	Banco Tricury	282,80	Minor	Domestic	Private	Investment/Capital
79	Banco Maxima	250,74	Minor	Domestic	Private	Investment/Capital
80	Korea Exchange Bank Brasil (KEB)	230,89	Minor	Foreign	Private	Corporate
81	Banco Luso Brasileiro	220,26	Minor	Domestic	Private	Credit
82	Bank of China Brazil	183,98	Minor	Foreign	Private	Credit
83	Banco Cedula	119,46	Minor	Domestic	Private	Credit
84	Woori Bank	112,31	Minor	Foreign	Private	Credit
85	Novo Banco Continental (NBC)	105,52	Minor	Domestic	Private	Credit
86	Banco Pottencial	88,40	Minor	Foreign	Private	Investment/Capital
87	Banco Ribeirao Preto (BRP)	86,93	Minor	Domestic	Private	Credit
88	Bank of New York Mellon Brazil (BNY)	70,66	Minor	Foreign	Private	Investment/Capital
89	Natixis Brasil	56,65	Minor	Foreign	Private	Investment/Capital
90	Banco Arbi	36,91	Minor	Foreign	Private	Credit

## Anexo 4: Ranking Global (The Banker Database)

Rank 2014	Bank Name	Country	Tier 1 Capital \$ Mn
1	ICBC	China	207,613.73
2	China Construction Bank	China	173,992.13
3	JP Morgan Chase & Co	US	165,663.00
4	Bank of America	US	161,456.00
5	HSBC Holdings	UK	158,155.00
6	Citigroup	US	149,804.00
7	Bank of China	China	149,728.94
8	Wells Fargo & Co	US	140,735.00
9	Agricultural Bank of China	China	137,409.70
10	Mitsubishi UFJ Financial Group	Japan	117,206.08
11	BNP Paribas	France	99,168.28
12	Barclays	UK	91,960.46
13	Credit Agricole	France	86,201.38
14	Banco Santander	Spain	84,231.72
15	RBS	UK	83,179.57
16	Goldman Sachs	US	72,471.00
17	Sumitomo Mitsui Financial Group	Japan	71,361.21
18	Deutsche Bank	Germany	69,954.48
19	Bank of Communications	China	68,332.51
20	Groupe BPCE	France	65,226.21
21	Mizuho Financial Group	Japan	66,926.11
22	Lloyds Banking Group	UK	62,807.25
23	Morgan Stanley	US	61,008.00
24	UniCredit	Italy	58,947.91
25	Societe Generale	France	56,394.48
26	BBVA	Spain	54,635.86
27	ING Bank	Netherlands	52,733.79
28	Credit Suisse Group	Switzerland	51,637.89
29	Rabobank Group	Netherlands	48,402.76
30	UBS	Switzerland	47,891.26
31	Intesa Sanpaolo	Italy	46,675.86
32	Norinchukin Bank	Japan	47,488.58
33	Sberbank	Russia	43,517.98
34	Standard Chartered	UK	42,332.00
35	Credit Mutuel	France	42,013.79
36	China Merchants Bank	China	41,690.10
37	China Citic Bank	China	37,427.07
38	Itau Unibanco Holding	Brazil	37,132.12
39	Banco do Brasil	Brazil	36,321.54
40	Royal Bank of Canada	Canada	36,112.62
41	Commerzbank	Germany	35,456.55
42	Commonwealth Bank Group	Australia	35,140.83
43	National Australia Bank	Australia	34,890.13
44	Shanghai Pudong Development Bank	China	34,042.28
45	PNC Financial Services Group	US	33,612.40
46	US Bancorp	US	33,386.00
47	China Minsheng Bank	China	33,232.22
48	Nordea Group	Sweden	33,160.00
49	Industrial Bank	China	32,965.09
50	ANZ Banking Group	Australia	32,760.23
51	Scotiabank	Canada	30,984.47
52	Toronto Dominion Bank	Canada	30,627.18
53	Westpac Banking Corporation	Australia	30,475.80
54	Banco Bradesco	Brazil	30,079.90
55	Danske Bank	Denmark	29,838.17
56	Capital One Financial Corporation	US	28,342.22
57	DBS Bank	Singapore	25,808.70
58	Caixa Economica Federal	Brazil	25,284.16
59	China Everbright Bank	China	24,765.81
60	La Caixa Group	Spain	24,444.28

## Anexo 5: Ranking de bancos LatAm (The Banker Database)

Rank 2014	Bank Name	Country	Tier 1 Capital \$ Mn
1	Itau Unibanco Holding	Brazil	37,132.12
2	Banco do Brasil	Brazil	36,321.54
3	Banco Bradesco	Brazil	30,079.90
4	Banco Santander Brasil	Brazil	27,015.60
5	Caixa Economica Federal	Brazil	25,284.16
6	Grupo Financiero BBVA Bancomer	Mexico	9,979.66
7	Grupo Financiero Banamex	Mexico	8,528.94
8	Grupo Financiero Santander	Mexico	5,307.72
9	Banco BTG Pactual	Brazil	4,832.43
10	Grupo Financiero Banorte	Mexico	4,480.00
11	HSBC Bank Brasil	Brazil	4,176.71
12	Banco de Chile	Chile	4,000.49
13	Banco Inbursa	Mexico	3,690.98
14	Banco Santander Chile	Chile	3,592.52
15	Mercantil Servicios Financieros	Venezuela	3,507.32
16	Banco de Bogota	Colombia	3,316.55
17	Bancolombia	Colombia	3,228.53
18	Banco Safra	Brazil	3,211.13
19	Grupo Financiero HSBC	Mexico	3,201.88
20	Banco de la Nacion Argentina	Argentina	2,963.00
21	Citibank Brazil	Brazil	2,887.40
22	Banesco Banco Universal	Venezuela	2,668.23
23	Banco de Credito e Inversiones (BCI)	Chile	2,619.32
24	Banco de Credito del Peru	Peru	2,574.24
25	CorpBanca	Chile	2,382.37
26	BBVA Banco Provincial	Venezuela	2,346.12
27	Banco de Venezuela	Venezuela	2,303.08
28	Banrisul	Brazil	2,185.62
29	Banco del Estado de Chile	Chile	1,836.62
30	Banco Davivienda	Colombia	1,796.85
31	Scotiabank Inverlat	Mexico	1,764.09
32	Banco JP Morgan Brazil	Brazil	1,458.64
33	Credit Suisse Brazil	Brazil	1,370.21
34	Banco do Nordeste do Brasil	Brazil	1,290.99
35	BBVA Continental	Peru	1,283.10
36	Banco BMG	Brazil	1,266.36
37	Scotiabank Peru	Peru	1,201.26
38	BBVA Chile	Chile	1,175.85
39	Scotiabank Chile	Chile	1,157.81
40	Banco de Occidente	Colombia	1,151.01
41	BNP Paribas Brasil	Brazil	1,149.07
42	BAC Panama	Panama	1,145.14
43	Banco de la Republica	Uruguay	1,033.33
44	Banco General	Panama	1,032.82
45	Banco Itau Chile	Chile	1,031.28
46	Banco Santander Rio	Argentina	1,027.24
47	Banco Daycoval	Brazil	1,006.40
48	Banco CorpBanca Colombia	Colombia	952.00
49	Banco Macro	Argentina	948.34
50	Interbank	Peru	926.98

## Anexo 6: Estado de Resultados Entidad testigo (2014, en millones de Reales)

Demonstração Consolidada do Resultado Ajustado	2014				TOTAL
	4º T	3º T	2º T	1º T	
<b>Receitas da Intermediação Financeira.....</b>	<b>32.638</b>	<b>30.985</b>	<b>25.729</b>	<b>23.852</b>	<b>113.204</b>
Operações de Crédito.....	14.055	13.888	13.121	12.594	53.658
Operações de Arrendamento Mercantil.....	206	222	235	239	902
Resultado de Operações com Títulos e Valores Mobiliários.....	10.735	9.555	7.439	6.856	34.585
Resultado Financeiro de Seguros, Previdência e Capitalização.....	4.353	3.532	3.657	3.504	15.046
Resultado com Instrumentos Financeiros Derivativos.....	1.543	2.042	(21)	(489)	3.075
Resultado de Operações de Câmbio.....	665	564	74	(8)	1.295
Resultado das Aplicações Compulsórias.....	995	1.094	1.140	1.082	4.311
Operações de Venda ou de Transferência de Ativos Financeiros.....	86	88	84	74	332
<b>Despesas da Intermediação Financeira (sem PDD).....</b>	<b>19.652</b>	<b>18.704</b>	<b>13.663</b>	<b>12.890</b>	<b>64.909</b>
Operações de Captações no Mercado.....	14.112	13.117	11.180	10.465	48.874
Atualização e Juros de Provisões Técnicas de Seguros, Previdência e Capitalização....	2.904	2.475	2.526	2.621	10.526
Operações de Empréstimos e Repasses.....	2.525	3.004	(139)	(217)	5.173
Operações de Arrendamento Mercantil.....	-	-	-	-	-
Operações de Venda ou de Transferência de Ativos Financeiros.....	111	108	96	21	336
<b>Margem Financeira.....</b>	<b>12.986</b>	<b>12.281</b>	<b>12.066</b>	<b>10.962</b>	<b>48.295</b>
Despesas com Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa.....	3.307	3.348	3.141	2.861	12.657
<b>Resultado Bruto da Intermediação Financeira.....</b>	<b>9.679</b>	<b>8.933</b>	<b>8.925</b>	<b>8.101</b>	<b>35.638</b>
<b>Outras Receitas/Despesas Operacionais.....</b>	<b>(3.147)</b>	<b>(2.833)</b>	<b>(2.843)</b>	<b>(2.691)</b>	<b>(11.514)</b>
Receitas de Prestação de Serviços.....	5.839	5.639	5.328	5.283	22.089
<b>Resultado Operacional de Seguros, Previdência e Capitalização.....</b>	<b>1.363</b>	<b>1.170</b>	<b>1.270</b>	<b>1.244</b>	<b>5.047</b>
Prêmios Retidos de Seguros, Planos de Previdência e Capitalização.....	17.733	12.800	13.883	11.382	55.798
- Prêmios Emitidos Líquidos.....	17.733	12.800	13.883	11.382	55.798
- Prêmios de Resseguros.....	-	-	-	-	-
Variação de Provisões Técnicas de Seguros, Previdência e Capitalização.....	(9.306)	(4.819)	(6.505)	(4.147)	(24.777)
Sinistros Retidos.....	(4.943)	(4.779)	(4.206)	(4.216)	(18.144)
Sorteios e Resgates de Títulos de Capitalização.....	(1.339)	(1.295)	(1.173)	(1.087)	(4.894)
Despesas de Comercialização de Planos de Seguros, Previdência e Capitalização.....	(782)	(737)	(729)	(688)	(2.936)
Despesas de Pessoal.....	(3.676)	(3.564)	(3.448)	(3.279)	(13.967)
Outras Despesas Administrativas.....	(4.159)	(3.628)	(3.575)	(3.486)	(14.848)
Despesas Tributárias.....	(1.211)	(1.182)	(1.120)	(1.114)	(4.627)
Resultado de Participações em Coligadas.....	57	43	35	52	187
Outras Receitas Operacionais.....	1.127	1.002	746	948	3.823
Outras Despesas Operacionais.....	(2.487)	(2.313)	(2.079)	(2.339)	(9.218)
<b>Resultado Operacional.....</b>	<b>6.532</b>	<b>6.100</b>	<b>6.082</b>	<b>5.410</b>	<b>24.124</b>
<b>Resultado não Operacional.....</b>	<b>(68)</b>	<b>(45)</b>	<b>(34)</b>	<b>(36)</b>	<b>(183)</b>
<b>Resultado antes da Tributação sobre o Lucro e Participações.....</b>	<b>6.464</b>	<b>6.055</b>	<b>6.048</b>	<b>5.374</b>	<b>23.941</b>
<b>Imposto de Renda e Contribuição Social.....</b>	<b>(2.308)</b>	<b>(2.075)</b>	<b>(2.215)</b>	<b>(1.871)</b>	<b>(8.469)</b>
<b>Participação Minoritária nas Controladas.....</b>	<b>(24)</b>	<b>(30)</b>	<b>(29)</b>	<b>(30)</b>	<b>(113)</b>
<b>Lucro Líquido.....</b>	<b>4.132</b>	<b>3.950</b>	<b>3.804</b>	<b>3.473</b>	<b>15.359</b>

### Anexo 7: Nota "Gastos de Personal" (2014, en millones de Reales)

Despesas de Pessoal	2014				TOTAL	
	4º T	3º T	2º T	1º T		
<b>Estrutural.....</b>	<b>2.933</b>	<b>2.877</b>	<b>2.727</b>	<b>2.647</b>	<b>11.184</b>	80%
Proventos/Encargos Sociais.....	2.156	2.142	2.026	1.955	<b>8.279</b>	
Benefícios.....	777	735	701	692	<b>2.905</b>	
					-	
<b>Não Estrutural.....</b>	<b>743</b>	<b>688</b>	<b>721</b>	<b>632</b>	<b>2.784</b>	20%
Participação dos Administradores e Funcionários (PLR).....	385	401	391	359	<b>1.536</b>	
Provisão para Processos Trabalhistas.....	212	177	220	182	<b>791</b>	
Treinamentos.....	51	40	36	17	<b>144</b>	
Custo de Rescisão.....	95	70	74	74	<b>313</b>	
					-	
<b>Total.....</b>	<b>3.676</b>	<b>3.565</b>	<b>3.448</b>	<b>3.279</b>	<b>13.968</b>	<b>100%</b>

### Anexo 8: Nota "Otros gastos administrativos" (2014, en millones de Reales)

Outras Despesas Administrativas	2014				TOTAL	
	4º T	3º T	2º T	1º T		
Serviços de Terceiros.....	1.109	974	924	903	3.910	26%
Comunicação.....	388	382	378	376	1.524	10%
Propaganda e Publicidade.....	401	184	170	178	933	6%
Depreciação e Amortização.....	502	486	466	452	1.906	13%
Serviços do Sistema Financeiro.....	193	196	188	197	774	5%
Transportes.....	181	193	200	203	777	5%
Processamento de Dados.....	369	340	326	306	1.341	9%
Aluguéis.....	240	225	216	214	895	6%
Manutenção e Conservação de Bens.....	200	169	180	152	701	5%
Materiais.....	89	85	91	77	342	2%
Segurança e Vigilância.....	141	140	139	138	558	4%
Água, Energia e Gás.....	65	54	57	61	237	2%
Viagens.....	54	37	34	30	155	1%
Outras.....	227	163	206	199	795	5%
<b>Total.....</b>	<b>4.159</b>	<b>3.628</b>	<b>3.575</b>	<b>3.486</b>	<b>14.848</b>	<b>100%</b>

**Anexo 9:** Nota "Ingresos prestación de servicios" (2014, en millones de Reales)

Receitas de Prestação de Serviços	2014				TOTAL	
	4º T	3º T	2º T	1º T		
Rendas de Cartão.....	2.205	2.023	1.965	1.936	8.129	37%
Conta Corrente.....	1.080	1.025	972	944	4.021	18%
Operações de Crédito.....	695	688	625	573	2.581	12%
Administração de Fundos.....	657	653	578	562	2.450	11%
Cobrança.....	398	400	388	380	1.566	7%
Serviços de Custódia e Corretagens.....	136	138	121	125	520	2%
Tarifas de Administração de Consórcios.....	240	228	214	199	881	4%
Arrecadações.....	87	89	100	96	372	2%
Outras.....	341	395	365	468	1.569	7%
<b>Total.....</b>	<b>5.839</b>	<b>5.639</b>	<b>5.328</b>	<b>5.283</b>	<b>22.089</b>	<b>100%</b>

