

# El acercamiento de productos bancarios a través de canales no tradicionales - *call centers*

Cuauhtémoc Puente

## RESUMEN

Los *call centers* pueden fortalecer la relación con los clientes actuales y nuevos a través de las labores de servicio que ofrecen, siendo uno de ellos, la venta de nuevos productos. Con esto se pretende que los clientes perciban el valor de éstos y los adopten apoyándose en las nuevas tecnologías de información y comunicación (TICs).

De acuerdo con la CONDUSEF hasta 2005, entre la población urbana, sólo un 15 a 25% tiene acceso a servicios bancarios; para la población rural este porcentaje se reduce a un 6%. Entonces, el proceso de bancarización trae aparejado para las familias un esquema paulatino de mejoramiento y de desarrollo integral mayor, sin embargo el esfuerzo realizado hasta ahora por la banca no ha sido suficiente pese a la cobertura geográfica de las instituciones bancarias; en la actualidad se presentan muchas áreas de oportunidad para cerca de un mil 797 municipios que no cuentan con la presencia de una sucursal o que sólo cuentan con una para atender las

necesidades de amplias regiones. Estas localidades están a la espera de negocios más decididos y, por ende, más agresivos y acordes a sus propias realidades y necesidades. Es allí donde un *call center* puede atender en forma activa e inmediata las necesidades de servicios financieros dado que se ha convertido en un centro generador de valor para las compañías, siendo el teléfono un medio de comunicación de fácil uso, accesible y bajo costo; con ello un canal alternativo que fortalece el servicio al cliente y puede facilitar la colocación de nuevos productos.

Este documento pretende dar un breve panorama de las ventajas y metodología para ofrecer servicios bancarios a través de un *call center* versus el canal tradicional de servicio y venta en la sucursal bancaria.

## ABSTRACT

### **THE BANKING PRODUCT APPROACH THROUGH NONTRADITIONAL CHANNELS - CALL CENTERS**

Call centers are a means to strengthen the relationship with present and new clients through the services they offer, such as the sale of new products. The purpose of this is that the clients perceive the product's value adopt it, relying on the new information and communication technologies (Tics).

According to CONDUSEF until 2005, among urban population, only 15 to 25% have access to banking services; for the rural population the percentage is reduced to a 6%.

This is why the banking up process has within itself a gradual outline of improvement and of greater integral development for families. However, the effort made until now by the bank has not been sufficient, in spite of the geographic coverage of bank institutions. At present, there are many areas of opportunity, there are 1797 municipalities 1797 which do not have a bank or where there is only one which covers many regions. These localities are in the need of more decided and aggressive business opportunities to take care of their needs. This is where a call center can attend in an active and immediate way to the financial needs of a given population becoming a center of added value to corporations since the telephone is a low cost an accessible means of communication and thus an alternative channel which strengthens client service and may facilitate the positioning of a certain product.

This document pretends to show the panorama of advantages of offering bank services through a call center versus the traditional channel of service and sale

## ANTECEDENTES

La banca mexicana ha pasado por diversas etapas; es en la actualidad cuando más penetración de mercado existe y más competencia por atraer y mantener a los clientes. En México existen 8717 sucursales bancarias y la industria emplea a 139,021 empleados en bancos y tiene 50.15 millones de cuentas de captación (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2007). Por entidad federativa, con un mil 462 sucursales en operación, el Distrito Federal ocupa la primera posición, seguida del Estado de México con 781, Jalisco con 730 y Nuevo León con 615. En conjunto estas cuatro entidades concentran el 42.7% del total de las sucursales. Por su parte, Tlaxcala y Campeche son las entidades con menor número de sucursales en la actualidad con 49 y 55, respectivamente. Cabe indicar que del total de las sucursales en operación, BBVA Bancomer posee el 20.8% con un total de un mil 754, le sigue Banamex con el 17.9%, HSBC con 16.0%, Azteca con 12.4% y Banorte con el 11.8% cada uno. Incluyendo a Santander, estas seis instituciones concentran 7 mil 584 sucursales, lo que significa el 90.2% de la red nacional.

Sin embargo, Aránguiz y Hernández (2007) muestran a través de un estudio realizado sobre la banca en México que los clientes de la industria están lejos de sentirse satisfechos. Por ejemplo, el 51% estima que la información que brindan las instituciones financieras es poco o nada transparente, uno de cada tres desconoce el Costo Anual Total (CAT) de su tarjeta de crédito y en relación a la atención de los *call centers*

la media de la atención recibida es de 3.31, indicando que el servicio prestado es calificado como regular y el valor agregado de los servicios recibidos ha sido calificado como «a medias» (2.69).

Aún cuando existen iniciativas para promover la cultura financiera y la competencia por parte del Gobierno a través de la CONDUSEF (2006, 2007), se presentan otras problemáticas como son: insuficiente infraestructura, dispersión geográfica, características divergentes de los sectores de la población (edad, educación, nivel de ingreso, etcétera) y dificultad en el acceso a productos y servicios bancarios adecuados. Mientras en economías similares como Chile, Argentina o Brasil existe una sucursal por cada 10 mil habitantes; en México se tienen 0.7 mientras que España tiene 9 sucursales.

Los bancos compiten por atender segmentos específicos, lo cual posibilita la concurrencia en el mercado de instituciones de diferente tamaño, que tratan de traducir sus condiciones particulares –capital humano, escala, cobertura, estructura de costos, tecnología, etcétera– en ventajas para el cliente. La banca mexicana ha enfrentado en este siglo una mayor concentración en grandes instituciones (los seis principales bancos representan más del 80% del capital/depositos/crédito del sistema), así como una constante reducción en los márgenes financieros y control por parte del gobierno en las comisiones de los productos; por lo que sus esfuerzos están orientados a mejorar la estructura de captación de recursos para reducir su costo, incrementar la calidad de la cartera de crédito, mantener el buen desempeño del área de banca de

recuperación, aumentar los ingresos no financieros y el cobro de los diferentes servicios, así como controlar los gastos. Con ello buscan mejorar su participación de mercado tanto en captación como en colocación de recursos, mejorar la calidad y la estructura de sus activos y obtener, al mismo tiempo, utilidades muy superiores a las del ejercicio anterior. Este reto no es fácil ya que los productos bancarios se convierten en un *commodity* por lo que la competencia se enfoca en el servicio y el fortalecimiento de la relación a largo plazo con el cliente al tratar de convertirse en el único *banco de cabecera*.

Sin duda el esfuerzo de los bancos y gobierno está enfocado a bancarizar a aquel segmento de la población que todavía no mantiene ninguna relación con las instituciones financieras. De acuerdo con Martínez M., ex Presidente de la Asociación de Bancos de México (2006) debe entenderse como bancarizar el establecer una relación de largo plazo entre una persona o empresa con una institución financiera. Esta relación empieza con una cuenta bancaria. La diversidad de productos es amplia y las instituciones financieras buscan empezar esa relación al administrar la nómina de los empleados a través de una cuenta a la vista que tiene asociada una tarjeta de débito y luego ofrecer otros productos de crédito o captación siendo los principales: tarjeta de crédito, créditos al consumo o hipotecarios, seguros, sociedades de inversión, cuentas maestras, afores y de ser posible instrumentos más sofisticados para ese tipo de perfil de la población.

Ante la compleja situación que enfrenta la industria bancaria en México, el servicio al cliente y la oferta de los pro-

ductos bancarios son dos elementos en los cuales los bancos deben apalancarse para impulsar la colocación de los productos, incrementar la participación de mercado y estimular la creación y el fortalecimiento de la relación a largo plazo con sus clientes. La figura 1 sintetiza las principales variables que inciden en la situación de la banca mexicana y su relación con el servicio y oferta de productos.

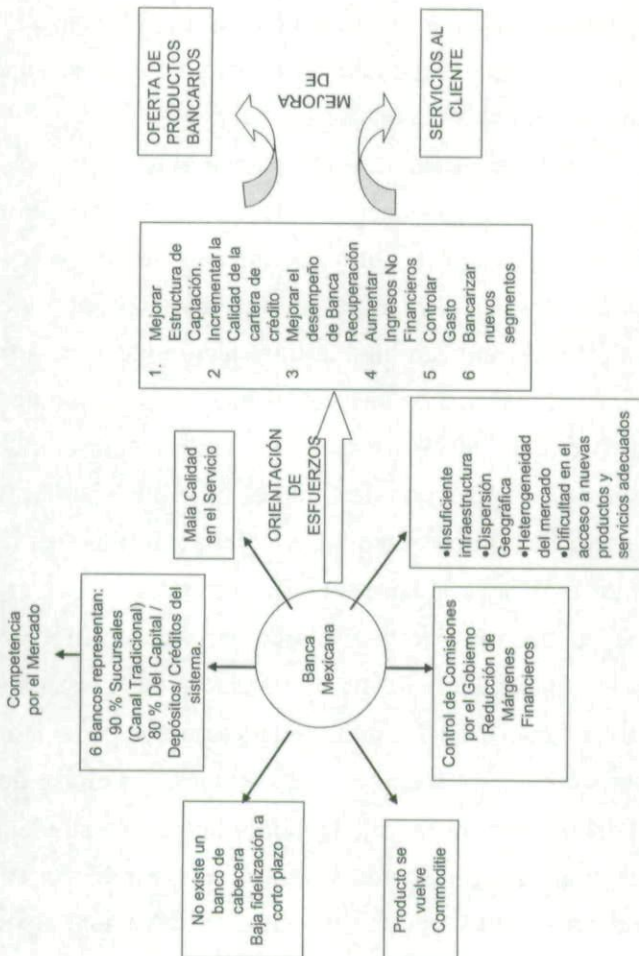


Figura 1. Retos en la banca

## PROPUESTA

Para impulsar la colocación de productos, incrementar la participación de mercado y estimular la creación y el fortalecimiento de la relación a largo plazo con sus clientes los bancos pueden realizar diversas estrategias una de ellas es a través del desarrollo de canales no tradicionales como el uso de fuerzas móviles de venta, Internet, cajeros automáticos (ATM), envío de mensajes cortos a teléfonos celulares (SMS) y desarrollo de un *call center* que puede ser operado de manera propia o vía un *outsourcing*.

De los diversos canales no tradicionales, las fuerzas móviles de venta son canales costosos dada la operación del mismo y el manejo de información más abierta y sensible de los clientes. En el caso de Internet sólo entre el 5 y el 8% de los clientes realizan alguna transacción bancaria a través de este medio al menos una vez al mes (Asociación de Bancos de México, 2007), asimismo teniendo como referencia a la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI, 2006, 2007) el número de computadoras con acceso a Internet es de 8.7 millones o 59% de la base total de computadoras en el país, además de que los cibernautas prefieren acudir al menos una vez a la quincena a realizar sus transacciones al canal tradicional (sucursal), el 67% prefiere una atención personalizada, mientras que un 44% expresa desconfianza en el uso de este canal debido a la inseguridad y temor al robo de su identidad y ejecución de algún fraude. Por otro lado, establecer cajeros automáticos representa un problema de ubicación, costos de

mantenimiento y de seguridad tanto para el banco como para el usuario por lo que la oferta de productos y el servicio al cliente es complejo de atender y cubrir, además de que este canal tiene la función básica de proveer en forma rápida de efectivo al cliente por lo que la relación con la institución financiera es corta. Asimismo, de acuerdo con Martínez M., ex Presidente de la Asociación de Bancos de México (2006) el incremento de las unidades ha pasado de 16,687 en 2001 a 25,477 en 2006 que representa un incremento del 53%.

Por otro lado, pese a que en México existen 63.2 millones de teléfonos celulares circulando, la comercialización a través de mensajes de texto se encuentra limitada por la generación tecnológica del celular, la limitación del número de caracteres, la falta de desarrollo de las instituciones financieras en el uso de esta tecnología y la necesidad de establecer alianzas con una tercera parte (operadores y agentes telefónicos) para hacer llegar los servicios. De acuerdo a Zago, miembro de la Asociación de Bancos de México (2006), es todavía un negocio de baja rentabilidad pero con beneficios asociados importantes como: eficiencias operativas y transaccionales en costos, participación general de la sociedad, mayor control de riesgos y fraudes, así como el evitar la intermediación de los servicios.

La marca y presencia de las empresas va más allá del espacio físico, que en el caso de las instituciones financieras son las sucursales; siendo los canales alternos los puntos de contacto que tienen mayor crecimiento y que en costo son más rentables, además de estar disponibles las 24 horas y

los 365 días del año. Estos canales alternos incluyen cajeros (ATM's), Internet y el *call center* los cuales son jugadores clave para iniciar, mantener y fortalecer la relación con los clientes y donde la marca de la empresa es continuamente más vista. De acuerdo con la American Bankers Association (ABA) fortalecer la presencia de marca a través del *call center* se puede convertir en un importante factor diferenciador y de ingreso, para lo cual cada llamada debe considerar e incorporar la presencia de marca (Proctor R., 2003).

Por lo anteriormente mencionado, sin duda es claro que los servicios prestados por los bancos son diversos, entre ellos destaca fuertemente el de *call center*. Este se refiere a un centro de atención telefónica que se utiliza como nexo de unión entre la empresa y el cliente. Los *call centers* nacieron de la oportunidad de prestar un servicio inmediato al cliente a través del teléfono. Al principio era principalmente informativo y tenía un carácter de servicio accesorio a la oferta principal del producto. Sin embargo, se expandió considerablemente, debido principalmente a dos factores: fuerte competencia que convirtió lo que era un servicio de lujo en un canal habitual y necesario de contacto con el cliente y como segundo factor, una fuerte demanda del cliente particular, que cada vez goza de menos tiempo de ocio y por tanto le da más valor a su tiempo libre (Muñiz, 2006).

Un factor adicional a incluirse es el avance tecnológico, el cual está ayudando a reducir considerablemente el tiempo de respuesta. Esto hace que el número y tipo de productos y servicios ofrecidos y realizados a través del teléfono aumen-

te, llegando a cubrir prácticamente todo el ciclo de relación con el cliente, desde la operación hasta el servicio posventa, pasando por la venta y contratación, y todo a través de un único número de teléfono.

Sin embargo, la evolución continúa, y el mercado tan competitivo ha enseñado a los usuarios a reclamar servicios de valor añadido y a exigir la forma en cómo quieren relacionarse con la empresa. Esto ha obligado a los *call centers* tradicionales a convertirse en *contact centers*, donde se integran diversos canales de interacción con la empresa como teléfono, fax, *e-mail*, entre otros con la misma sencillez y eficacia que proporciona una solución de centro de atención telefónica y ofreciendo a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades. Con la llegada de Internet, y por tanto del comercio electrónico, se ha originado la aparición de los *call centers* virtuales, que permiten a los cibernautas, entablar una conversación cara a cara con la persona que se encuentra en el centro de atención telefónica. De momento, el *call center* virtual se va implantando lentamente pero existe otra fórmula más arraigada que es la voz sobre IP que permite al internauta, ponerse en contacto telefónico con el operador que le va a resolver todas sus dudas; esta tecnología todavía no ha sido empleada en México ampliamente.

Ahmad y Buttle (2002) mencionan que existen relativamente pocas barreras para los bancos para establecer un *call center* dado que, aparte de los costos iniciales de inversión, todas las tecnologías para operarlos están ampliamente disponibles. Asimismo, existen muy pocas barreras para que los

clientes cambien de proveedor de servicio y esto lleva a definir estrategias de retención que permitan mantener e incrementar la participación de mercado y más ingresos, tratando de segmentar por tipo de cliente.

Cualquier Centro telefónico permite construir, mantener y administrar la relación con los clientes al solucionar los problemas y resolver las quejas rápidamente, además de tener información, contestar preguntas y estar disponible las 24 horas del día, los siete días de la semana, los 365 días del año. De acuerdo con Feinberg *et al.* (2000) las compañías que cuenten con un *call center* como parte de su estrategia de satisfacción pareciera que se pueden diferenciar de la competencia y por lo tanto tener una mejor ventaja competitiva que el ofrecer sus servicios sólo en los horarios normales. Asimismo, un cliente satisfecho, al cual se le solucionó algún problema, tiene mayores posibilidades de re-comprar, comprar más y promover en forma positiva al *call center* de boca en boca. De acuerdo con los autores, el *call center* es el mejor medio para controlar la satisfacción y mantener a los clientes; además de ayudar en hacer más negocio y atraer nuevos clientes. Es necesario aprovechar la proliferación de mejores tecnologías que permitan tener bajo un mejor control y entender las variables de satisfacción del cliente.

Según Thiri6n (2007) los datos sobre el tama1o de la industria del *call center* en el mundo son diversos y se estima la existencia de una fuerza de trabajo de 2.86 millones de personas en Estados Unidos. Para otros contextos se calcula que en Europa existen 750 mil personas operando en esta industria,

por ejemplo en Francia hay 200 mil, una cantidad similar a la de México que tiene casi 190 mil personas en 165,000 estaciones de trabajo aproximadamente (IMT, Instituto Mexicano de Telemarketing, 2005). Thrión (2007) indica que a inicios del siglo XXI, nuevos mercados de la economía globalizada impulsan el desarrollo de esta industria en México: la implantación de empresas bancarias que han adquirido a los antiguos bancos mexicanos, la adopción de los *call centers* en el sector público y la incursión hacia el telemercadeo estadounidense, tanto anglo como hispanoparlante. En México están instaladas las filiales de las mayores empresas mundiales del *outsourcing* (Teletech, Teleperformance, SITEL, Atento), coexistiendo con empresas locales de varios tamaños y existen otros *call centers* que dan soporte técnico para otras partes del mundo como EDS y Getronics.

De acuerdo con el IMT (Instituto Mexicano de Telemarketing) al 2005 esta industria representa el 0.48% del PIB y su tasa de crecimiento anual es del 20%. Esta industria se ha convertido en uno de los principales focos de atención de diversos países, al advertirse la vitalidad de su crecimiento y las potencialidades para generar empleo, especialmente en la población que egresa de los estudios profesionales, la más afectada por el desempleo estructural que caracteriza a la economía contemporánea. Muñiz (2006) menciona que son la tecnología y personas las bases que sustentan el presente y futuro del *call center* para transformarse en una oportunidad estratégica de mostrar ante el mercado un contenido y una eficacia diferencial respecto a la competencia.

## REFERENCIAS DOCUMENTALES

- AMIPCI (2006), *Estudio AMIPCI de Banca Electrónica en México 2006*, consultado el 25 de noviembre del 2007. Disponible en: <http://www.amipci.org.mx/estudios.php>
- AMIPCI (2007), *Estudio de hábitos de usuarios en Internet 2007*, consultado el 25 de noviembre del 2007. Disponible en: <http://www.amipci.org.mx/estudios.php>
- Asociación de Bancos de México, ABM. (2007), *Reporte de usuarios de Internet en la banca*, consultado el 13 noviembre del 2007, reporte interno sin publicar.
- Ahmad R. y Buttle F. (2002), Retaining telephone banking customers at Frontier Bank. *International Journal of Bank Marketing*, pp. 5-16.
- Aránguiz, G. y Hernández U. (1 octubre de 2007), «La banca saca malas calificaciones», *Expansión*, consultado el 7 de octubre de 2007, disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/encabezado>
- CONDUSEF (diciembre, 2006), *Comportamiento de la infraestructura y de las transacciones a través de diversos medios de pago con usuarios de la banca a diciembre del 2006*, pp. 16-17.
- CONDUSEF (2006), *Evolución de los Principales Servicios Bancarios, Comentarios a la cobertura geográfica de las sucursales del sistema bancario y de la red de la gente y BANSEFI EN 2006*, pp. 10-12.
- CONDUSEF (febrero, 2007), *Acciones en materia de prevención y fortalecimiento de la cultura financiera bancaria*,

*Presentación ante la comisión de Hacienda y Crédito Público del H. Senado de la República, p. 38.*

CONDUSEF (2007), *Comentarios sobre la banca, su infraestructura y las operaciones más recurrentes en 2006 y un adelanto del primer trimestre del 2007*, pp. 1-2.

Feinberg R., Ik-Suk K., Hokama L., De Ruyter K., Keen C. (2000), Operational determinants of Caller satisfaction in the call center, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 131-141.

Instituto Mexicano de Telemarketing, IMT (2005), «Estudios, Tendencias de los Centros de Contacto en México», *Revista del Instituto Mexicano de Telemarketing*, Año 9, Número 5, Mayo-Junio.

Martínez, M. (2006), «Evolución y Retos de la Banca en México», *Tercer Congreso Bancario Universitario. ABM - Asociación de Bancos de México*. Disponible en: [http://www.abm.org.mx/congreso\\_univ/3-congreso.htm](http://www.abm.org.mx/congreso_univ/3-congreso.htm)

Muñiz, R. (2006), *Marketing en el siglo XXI*. Cap.7. Técnicas de ventas y comunicación comercial, 9. Los call centers, Editorial Centro de Estudios Financieros, CEF, España.

Proctor R. (2003), *Extending the Brand to include the Call Center*, ABA Resources, American Banker Association, p. 48.

Thirión J. (2007), «Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI», *Confines*, número 005, Monterrey, México: ITESM, enero-mayo, pp. 49-58.

Zago, F. (2006), «Nuevas Tecnologías en Medios de Pago», *Tercer Congreso Bancario Universitario. ABM - Asocia-*

*ción de Bancos de México.* Disponible en: [http://www.abm.org.mx/congreso\\_univ/4-congreso.htm](http://www.abm.org.mx/congreso_univ/4-congreso.htm)

Copyright of Hospitalidad ESDAI is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.