

HÉCTOR
C.



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN FINANZAS

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA LA CONFIGURACIÓN DE LA
BANCA VIRTUAL COMO UNA ALTERNATIVA DE NEGOCIO DE UN
BANCO EN MARCHA**

Caso: Banco Sofitasa-Banca Universal

Trabajo especial de grado como requisito parcial para optar al grado de Magister
Scientiae en Administración, Mención Finanzas.

AUTORA: MORALYS C. CUMANA M.

TUTOR: BRAULIO RODRÍGUEZ

MÉRIDA, SEPTIEMBRE 2007

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso por iluminar mi camino en cada paso que doy.

A mi madre por ser el mejor ejemplo de trabajo, dedicación, lucha y perseverancia.

A mis hermanos por ser el regalo más hermoso que me dio la vida, a pesar de la distancia siempre están en mi corazón.

A todas aquellas personas que me han apoyado en mis metas de manera incondicional

RECONOCIMIENTO

Deseo expresar mi reconocimiento al Dr. Braulio Rodríguez, mi tutor, por la orientación y respaldo brindado en la ejecución del presente trabajo. A la profesora Alicia Ovalles y al Estadístico Ángel Ramírez quienes sirvieron de guía en la selección de la metodología estadística adecuada. Al Profesor Oswaldo Márquez experto en metodología quien fue punto clave para la culminación del trabajo de grado.



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN FINANZAS

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA LA CONFIGURACIÓN DE LA BANCA
VIRTUAL COMO UNA ALTERNATIVA DE NEGOCIO DE UN BANCO EN
MARCHA**

Caso: Banco Sofitasa-Banca Universal

Trabajo Especial de Grado

Autora: Lic. Moralys Cumana

Tutor: Dr. Braulio Rodríguez

Año: 2007

RESUMEN

Esta investigación, está orientada a diseñar una estrategia para la configuración de la banca virtual como una alternativa de negocio de un banco en marcha, tomando como caso de estudio el Banco Sofitasa. La metodología para este estudio fue el proyecto factible y la información fue de carácter documental y de campo. Se realizó una revisión bibliográfica sobre el tema que permitió orientar la investigación, se efectuó un diagnóstico de los servicios ofrecidos por los diferentes bancos en el país, también se aplicó una entrevista telefónica a los clientes del Banco Sofitasa. Como resultado del análisis de la información se concluye que existe un marco legal que soporta un plan de negocio orientado a la banca virtual en Sofitasa, basado en un plan de negocio que considera el objetivo alcance.

Descriptores: banca virtual, plan de negocio, Banco Sofitasa

INDICE

Introducción	1
CAPITULO 1: EL PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Objetivos del Estudio	10
1.2.1 Objetivo General	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 Justificación del Estudio	11
CAPITULO 2: MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	13
2.1 Antecedentes del Estudio	13
2.2 Marco Legal	15
2.3 Marco Teórico	21
2.3.1 Función de la Banca	21
2.3.2 Tendencias de La Banca	21
2.3.3 Banca Electrónica	22
2.3.4 Banca Virtual	22
2.3.5 Servicios que presta la banca virtual	23
2.3.6 Ventajas que ofrece La banca virtual	24
2.3.7 Desventajas de la banca virtual	28
2.3.8 Riesgos de la banca virtual	28
2.3.9 Principios de administración de riesgo de la banca por Internet.	34
2.3.10 Gestión de atención al cliente bancario por internet	38
2.3.11 Estrategias en la gestión de atención a los clientes	41
2.3.12 Plan de Negocios	43
2.3.13 Componentes del plan de negocios	44
2.3.14 Análisis FODA	50
2.3.15 Estrategias	52
2.3.16 Producto	55
2.3.17 Ciclo de vida de un producto	55
2.3.18 Análisis de la cartera de productos	58

2.3.19 Marketing	60
2.3.20 Marketing Bancario	60
2.3.21 Tendencias actuales del marketing bancario	61
2.3.22 Estrategias de marketing bancario	61
2.3.23 Plan de Marketing	62
2.3.24 Modelos y sistemas de medición y control de riesgo bancario	63
2.3.25 La institución Bancaria Sofitasa	66
2.3.26 Oportunidades de la Cámara de Compensación Electrónica en Sofitasa	68
2.4 Sistematización de variables	72
CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO	73
3.1 Nivel de la investigación	73
3.2 Área Geográfica	77
3.3 Población y Muestra	77
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	90
3.5 Análisis e interpretación de la información	91
3.6 Cronograma de trabajo	92
CAPITULO 4: PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	93
4.1 Normativa legal que regula la banca virtual	93
4.2 Diagnóstico (Estado de situación) de los servicios de banca virtual (on – line) que ofrecen los bancos universales en el país	94
4.3 Percepción de los clientes respecto a los servicios ofrecidos a través de Internet, caso: Banco Sofitasa (Sofinet)	114
4.3.1 Análisis de los Resultados de las encuestas realizadas	114
4.3.2 Análisis de la situación (Experiencia piloto de banca virtual en el Banco Sofitasa)	139
4.4 Diseñar un plan estratégico de negocio para configurara la banca virtual dentro de un banco tradicional en marcha, caso: Banco Sofitasa	163
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	195
5.1 Conclusiones	195
5.2 Recomendaciones	198
Bibliografía, Referencias Bibliográficas, Anexos	199

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	
1	Porcentaje de operaciones de consultas por banco 95
2	Porcentaje de operaciones de consultas por total de bancos 96
3	Porcentaje de operaciones de pagos por banco 97
4	Porcentaje de operaciones de pagos por total de bancos 98
5	Porcentaje de operaciones de transferencias por banco 99
6	Porcentaje de operaciones de transferencias por total de bancos 100
7	Porcentaje de operaciones de servicios por banco 101
8	Porcentaje de operaciones de servicios por total de bancos 102
9	Porcentaje Total de operaciones por banco 103
10	Porcentaje operaciones de consulta por banco 104
11	Porcentaje operaciones de consulta por total bancos 105
12	Porcentaje operaciones de pago por banco 106
13	Porcentaje operaciones de pago por total bancos 107
14	Porcentaje operaciones de transferencias por banco 108
15	Porcentaje operaciones de transferencias por total de bancos 109
16	Porcentaje operaciones de servicios por banco 110
17	Porcentaje operaciones de servicios por total de bancos 110
18	Porcentaje Total de operaciones por total de bancos 112
19	Porcentaje conocimiento servicios de Internet personas naturales 115
20	Porcentaje conocimiento servicios de Internet personas jurídicas 115
21	Porcentaje uso servicios de Internet personas naturales 116
22	Porcentaje uso servicios de Internet personas jurídicas 117
23	Porcentaje frecuencia de uso servicios de Internet personas naturales 118
24	Porcentaje frecuencia de uso servicios de Internet personas jurídicas 118
25	Porcentaje calificación servicios de Internet personas naturales 119
26	Porcentaje calificación servicios de Internet personas jurídicas 120
27	Porcentaje operaciones de solicitud de información personas naturales 121

28	Porcentaje operaciones de consultas personas naturales	122
29	Porcentaje operaciones de pagos personas naturales	122
30	Porcentaje operaciones de transferencias personas naturales	123
31	Porcentaje operaciones de servicios personas naturales	123
32	Porcentaje operaciones de solicitud de información personas jurídicas	124
33	Porcentaje operaciones de consultas personas jurídicas	125
34	Porcentaje operaciones de pagos personas jurídicas	125
35	Porcentaje operaciones de transferencias personas jurídicas	126
36	Porcentaje operaciones de servicios personas jurídicas	127
37	Porcentaje rapidez personas naturales	127
38	Porcentaje confiabilidad personas naturales	128
39	Porcentaje comodidad personas naturales	128
40	Porcentaje reducción de costos personas naturales	129
41	Porcentaje seguridad personas naturales	129
42	Porcentaje fácil de usar personas naturales	130
43	Porcentaje rapidez personas jurídicas	130
44	Porcentaje confiabilidad personas jurídicas	131
45	Porcentaje comodidad personas jurídicas	131
46	Porcentaje reducción de costos personas jurídicas	132
47	Porcentaje seguridad personas jurídicas	132
48	Porcentaje fácil de usar personas jurídicas	133
49	Porcentaje satisfacción personas naturales	133
50	Porcentaje satisfacción personas jurídicas	134
51	Porcentaje recomendación Sofinet personas naturales	134
52	Porcentaje recomendación Sofinet personas jurídicas	135
53	Porcentaje servicios adicionales personas naturales	136
54	Porcentaje servicios adicionales personas jurídicas	136
55	Porcentaje calificación pagina web personas naturales	137
56	Porcentaje calificación pagina web personas jurídicas	138
57	Porcentaje edad encuestados	138

58	Personas naturales afiliadas a SOFINET	140
59	Personas jurídicas afiliadas a SOFINET	141
60	Consultas Personas Naturales	142
61	Consultas Personas Jurídicas	143
62	Distribución de consultas para el año 2003	145
63	Distribución de consultas para el año 2004	146
64	Distribución de consultas para el año 2005	147
65	Distribución de consultas para el año 2006	148
66	Distribución de consultas PJ para el año 2003	149
67	Distribución de consultas PJ para el año 2004	150
68	Distribución de consultas PJ para el año 2005	151
69	Distribución de consultas PJ para el año 2006	152
70	Distribución de transacciones PN para el año 2003	153
71	Distribución de transacciones PN para el año 2004	154
72	Distribución de transacciones PN para el año 2005	155
73	Distribución de transacciones PN para el año 2006	156
74	Distribución de transacciones PJ para el año 2003	157
75	Distribución de transacciones PJ para el año 2004	158
76	Distribución de transacciones PJ para el año 2005	159
77	Distribución de transacciones PJ para el año 2006	160
78	Pago de nómina	161
79	Pago a proveedores	162
80	Posición del Banco Sofitasa respecto a sus competidores	170
81	Pronóstico general en bolívares 2007-2008	174
82	Pronóstico general en número de transacciones 2007-2008	176
83	Pronóstico pago nómina número de operaciones 2007-2008	178
84	Pronóstico pago nómina, volumen en bolívares 2007-2008	180
85	Pronóstico pago proveedores, número de operaciones 2007-2008 persona jurídica	182
86	Pronóstico pago proveedores, volumen en bolívares 2007-2008	184

	persona jurídica	
87	Pronóstico transferencias en bolívares 2007-2008 persona jurídica	186
88	Pronóstico transferencias, número de operaciones 2007-2008 persona jurídica	188
89	Pronóstico tarjeta de crédito, número de operaciones 2007-2008 persona jurídica	190
90	Pronóstico tarjeta de crédito, volumen en bolívares 2007-2008 persona natural.	192

LISTA DE FIGURAS

FIGURA

1 Costo estimado de transacciones bancarias	26
2 Matriz FODA	52
3 Estrategias Básicas según Porter	53
4 Curva del ciclo de vida de un producto	56
5 Crecimiento Cuota de Mercado Relativa	59
6 Domiliación a través de la Cámara de Compensación Electrónica	70
7 Pasos del proceso de muestreo	78

LISTA DE CUADROS

CUADRO

1	Muestra Principal y Sustitutas para el estrato No 2	84
2	Muestra Principal y Sustitutas para el estrato No 1	85
3	Agencias Seleccionadas y número de clientes	87
4	Agencias Seleccionadas y número de clientes necesarios dentro del estrato No 2	88
5	Clientes afiliados a Sofinet	139
6	Total Consultas	142
7	Tipos de consultas personas naturales	144
8	Tipos de consultas personas jurídicas	148
9	Total Transacciones PN a través de SOFINET	153
10	Total Transacciones PJ a través de SOFINET	157
11	Total pagos de nómina	160
12	Total pagos de proveedores	161
13	Posición Banco Sofitasa respecto a sus competidores	171
14	Pronóstico general en bolívares 2007-2008	173
15	Pronóstico general en número de transacciones 2007-2008	175
16	Pronóstico pago nómina número de operaciones 2007-2008	177
17	Pronóstico pago nómina, volumen en bolívares 2007-2008	179
18	Pronóstico pago proveedores, número de operaciones 2007-2008 persona jurídica	181
19	Pronóstico pago proveedores, volumen en bolívares 2007-2008 persona jurídica	183
20	Pronóstico transferencias en bolívares 2007-2008 persona jurídica	185
21	Pronóstico transferencias, número de operaciones 2007-2008 persona jurídica	187
22	Pronóstico tarjeta de crédito, número de operaciones 2007-2008 persona jurídica	189
23	Pronóstico tarjeta de crédito, volumen en bolívares 2007-2008 PN.	191

INTRODUCCIÓN

La globalización, los cambios demográficos, los avances tecnológicos y el dinamismo del entorno han generado innovaciones en la manera de hacer las cosas en el sector financiero, a fin de responder en forma exitosa a estas nuevas realidades. En respuesta a esta situación, la banca ha decidido evaluar nuevos métodos que le permitan brindar un servicio más rápido y confiable que satisfaga las expectativas de sus clientes, entre las nuevas modalidades de operar en el mercado competitivo de hoy día, surge la *banca virtual*, una derivación de la banca electrónica la cual permite realizar una serie de operaciones bancarias a través del uso de internet,

En vista de que el fenómeno de la banca virtual se propaga por todos los países del mundo, trayendo como consecuencia clientes más exigentes y menos leales aquellos bancos que no brinden sus servicios, quedarán rezagados respecto a la competencia. En este contexto se inserta esta investigación orientada a diseñar una estrategia para configurar la banca virtual como un modelo de negocio dentro de un banco en marcha, con el propósito fundamental de dar una respuesta a las exigencias del mercado

La metodología a desarrollar para el presente trabajo de investigación es el proyecto factible, por cuanto este estudio pretende la búsqueda de la solución a una problemática y a su vez la satisfacción de las necesidades, el mismo se delimitó dentro del mercado financiero venezolano tomando todos aquellos bancos universales que lo conforman, independientemente de su tamaño.

El presente trabajo de grado se encuentra estructurado por capítulos constituidos de la siguiente manera:

CAPITULO 1: EL PROBLEMA, donde se efectúa el planteamiento del problema, se definen los objetivos del estudio, y se define la justificación del por que el estudio fue llevado a cabo.

CAPITULO 2: MARCO TEORICO, en este capitulo se presentan los antecedentes del Estudio, se desarrolla el marco legal que regula la banca virtual, se conceptualiza el marco teórico y se efectúa una sistematización de las variables de estudio.

CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO, en este se plantea el nivel de la investigación, el área geográfica, la población y muestra utilizada para el estudio, además se señalan las técnicas e instrumentos de recolección de datos y de análisis e interpretación de la información.

CAPITULO 4: ANALISIS DE LOS RESULTADOS, este capitulo presenta los resultados acorde con los objetivos planteados en el capitulo 1, de allí que en primer lugar se señale la normativa legal que regula las transacciones a través de la banca virtual, se presente el diagnóstico de los servicios de banca virtual que ofrecen los bancos universales, se aplique un estudio de percepción de los clientes del servicio de banca virtual, caso de estudio: Banco Sofitasa. Y por último se desarrolle un plan de negocio aplicado al Banco Sofitasa.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, se hace un breve análisis de las conclusiones obtenidas de los resultados presentados producto del desarrollo de la investigación.

Se observa que el problema que dio origen a este estudio, hace referencia principalmente a un mercado cada vez más competitivo, aunado a clientes mas exigentes y desleales, que buscan soluciones más rápidas y eficientes ante las necesidades que estos demanden, solo aquellos que usen la tecnología como soporte para sus transacciones estarán en capacidad de dar respuestas a sus clientes, por tanto lo que se busca es introducir la banca virtual como una estrategia de negocios de un banco en marcha.

CAPITULO 1: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El negocio bancario ha ido cambiando en forma acelerada en los últimos años para enfrentar exitosamente los cambios en el entorno, los bancos se han diversificado en productos y mercados, debido a ello han desarrollado canales alternativos de distribución, adoptado nuevos sistemas de gestión y reformulado su direccionamiento estratégico en un entorno de creciente competitividad (Altina, 2001).

Según Altina Sebastián (2001) el negocio bancario esta ligado a cuatro grandes revoluciones que han conmovido la gestión de las instituciones financieras.

- *Primera Revolución:* transición de los banqueros comerciantes a los banqueros puros.
- *Segunda Revolución:* contempla la aparición de las distintas entidades que nacieron con el propósito de financiar grandes proyectos de desarrollo.
- *Tercera Revolución:* acompaña la expansión bancaria y el desarrollo de la era del consumo.
- *Cuarta Revolución:* coincide con la época de la globalización bancaria que hoy se vive, caracterizada por la existencia de un mercado universal que equilibra y dirige las transacciones que tienen lugar en distintos puntos geográficos y corresponden a distintos sectores, activos y pasivos.

Debido a esto, los mercados financieros están cambiando hábitos, estructura y funcionamiento que repercuten en el mundo empresarial. Este cambio obedece a tres factores: innovación financiera, transnacionalidad de los mercados y el desarrollo

tecnológico, los cuales traen consigo una *globalización* de los mercados y empresas (Atina Sebastián, 2001).

En este sentido, la globalización se define como un “proceso de integración de mercados mundiales que entraña una eliminación de barreras geográficas y funcionales entre agentes de los mercados financieros” (Altina, 2001, p.40).

Por tanto, la globalización conlleva indudables ventajas ya que según Altina (2001):

Ha supuesto un aumento del tamaño de los mercados y una creciente competitividad, provocando que los consumidores usuarios finales de productos financieros se beneficien pudiendo conseguir bienes más baratos y de mayor calidad. (p.41).

No obstante, la globalización genera un conjunto de inconvenientes; en este sentido Altina (2001) expresa:

Incremento del grado de exposición al riesgo para las empresas, recortando sus márgenes y llevándolos a situaciones concretas de mayor endeudamiento y, en general, incrementado su apalancamiento financiero. (p.41).

En consecuencia, factores como la globalización; los cambios demográficos; el dinamismo del entorno; la aparición de nuevos competidores, productos y servicios; y las nuevas tecnologías, son los que han hecho que las instituciones financieras estén avanzando en el desarrollo de nuevos canales que le permitan obtener un acercamiento, una mayor fidelidad con los clientes y estar en capacidad de responder ante las nuevas necesidades que éstos demanden (Altina, 2001).

Por consiguiente, el elemento tecnológico puede ser considerado como el más importante de los factores en la medida en que pueda perfilarse como una

oportunidad (o amenaza) según la capacidad de reacción y adaptación de las entidades financieras. (Atina, 2001).

Subsiguientemente, es precisamente la necesidad de los gerentes a cargo de las instituciones financieras de aprovechar las ventajas que ofrecía las telecomunicaciones y los sistemas de información lo que dio origen a “**la banca electrónica**” y “**la banca virtual**”.

Una de las ventajas de la **banca electrónica**, es el hecho de estar preparada para la administración y control de tarjetas de débito; el manejo y control de redes de cajeros automáticos; conexiones a redes (Suiches o EFT); interfaces con diferentes adquirientes, emisores y autorizadores; y adelanto de efectivo y consulta de saldos con tarjetas de crédito, etc. (http://www.unisys.com/venezuela/banca_electronica).

Adicionalmente la banca electrónica permite reducir los costos de accesos al sector bancario, incrementando el nivel de respuesta del mercado y de la competencia potencial (González, 2002).

Además agrega un nuevo elemento como es el caso del billete electrónico o dinero digital (tarjetas de débito, crédito, etc), con el cual se trabaja exactamente igual al papel moneda, pero sin los problemas asociados a este formato, como lo es el desgaste generado por el contacto de mano a mano, lo que lo hace un instrumento altamente perecedero. (Villegas, 2002).

Según Daniel E. & Storey C. (s/f citado en Altina, 2001, p.302) las razones estratégicas que apoyan la introducción de la banca electrónica son:

- Subrayar la capacidad innovadora de la entidad.

- Dar valor añadido a los clientes.
- Acceder y capturar nuevos segmentos.
- Satisfacer la exigencia de los actuales clientes.
- Reaccionar a la presión de la competencia.
- Ahorrar costes.
- Desarrollar nuevos servicios en masa.

Es precisamente la **banca electrónica** la que sirvió de base para el diseño y la configuración de la **banca virtual**, definida como el conjunto de herramientas tecnológicas que ofrece una entidad financiera para que sus clientes realicen operaciones bancarias a través de la computadora utilizando la conexión a Internet. (Moreno, 2003).

La banca virtual o banca en Internet puede presentarse bajo dos modalidades (Moreno, 2003):

- a.- Un banco especializado en donde solo existe Internet sin oficinas.
- b.- Un banco cuyas oficinas existen físicamente y conviven como un canal alternativo de distribución de productos y servicios que opera a través de Internet.

Es relevante definir los términos de *Banca Virtual* y *Banca Electrónica* en vista de que tienden a confundirse como sinónimos, aun cuando son diferentes.

Para efectos del trabajo de investigación se profundizara sobre la banca virtual bajo la segunda modalidad, por cuanto es la que se desea desarrollar.

A través del canal virtual la banca ofrece múltiples servicios al cliente tal es el caso de apertura de cuentas, consulta de saldos, transferencias, pagos, entre otros. Las ventajas que la misma presenta son la *comodidad* de disponer de estos servicios las

24 horas del día, *la versatilidad* y la capacidad de personalización del servicio, *la accesibilidad y la cobertura* pues rompe con las barreras geográficas, y la *disminución de los costos y de tiempo* que ofrece no solo al banco sino a los clientes que hacen uso de este servicio on-line (Moreno, 2003).

Sin embargo cabe mencionar que la seguridad en línea, la privacidad de los datos personales y el trato impersonal son sus principales desventajas. (Altina, 2001). Aunado a esto se deben considerar los riesgos que acarrear la banca virtual, los cuales pueden ser bajo, moderado o mayor, dependiendo del tipo de servicio. los principales riesgos a los que se exponen las instituciones financieras al ofrecer sus servicios de banca virtual son los siguientes: riesgo estratégico (decisiones de negocios adversas o implementación inadecuada), riesgo de transacción (fraude, error, negligencia o inhabilidad de los servicios) riesgo de cumplimiento (violaciones éticas y legales), riesgo de reputación (opinión pública negativa), riesgo de seguridad de la información (hackers, virus, robo de información) riesgo de crédito (identidad), riesgo de tasa de interés (movimientos en las tasas). riesgo de liquidez (volatilidad de los depósitos y activos), riesgo de precio (cambio en el valor) riesgo de cambio de moneda extranjera (especulación) (RAMAKRISNAN s/f).

Por esto, se deben tomar en cuenta ciertos factores dentro de la banca virtual que pueden considerarse de impacto en la atención del cliente, como es el caso de: la confianza, seguridad (autenticación, confidencialidad, integridad, irrepudiabilidad, PIN, certificado digital, servidores seguros) y la accesibilidad (RAMAKRISNAN s/f).

No obstante las debilidades señaladas anteriormente, la relación costo- beneficio aparece como un factor favorable, por lo que presenta un nivel de penetración importante como canal alternativo de distribución de servicios financieros; aunado al

hecho del desarrollo de sistemas de seguridad y control en las operaciones que de alguna manera mitigan el riesgo que estas operaciones implican.

El caso de Venezuela es similar a los demás países de América Latina en lo que respecta a que la banca virtual se ha convertido en una de las tendencias más innovadoras, a manera informativa en sus inicios, y actualmente como una nueva realidad al realizar transacciones bancarias sin necesidad de trasladarse al banco.

En la actualidad los usuarios de la banca tradicional están sometidos a largas colas en los bancos para ser atendido por algún empleado del banco y realizar las transacciones que estos desean; sin contar los costos de traslado que se generan por esta causa. Adicionalmente hay que agregar que los bancos tienen un horario muy limitado que por lo general esta comprendido entre 8:30 de la mañana a 3:30 de la tarde, esta situación en muchas ocasiones afecta la programación de los usuarios, ya que si se toma en cuenta que si son varias operaciones las que se desean realizar, o son operaciones complejas, se puede perder gran cantidad de horas en un banco. Por otro lado la inseguridad existente en el país no permite que las personas carguen consigo gran cantidad de dinero en efectivo, ya que corren el riesgo de ser asaltados.

Debido a lo anteriormente planteado, la banca virtual se ha convertido en la mejor opción para realizar transacciones bancarias de la manera más rápida y menos costosa posible, agregando además la capacidad que tiene de estar disponible las 24 horas del día para realizar todas las operaciones que los clientes deseen.

Sin embargo, la banca virtual generó como consecuencia la disminución de la lealtad de los clientes, los que enfrentados a una enorme variedad de ofertas de productos y servicios que a primera vista no se diferencian entre ellos, se han transformado en un mercado exigente que responde energéticamente a la calidad del servicio recibido. Es por ello que las entidades financieras enfrentan el reto de desarrollar nuevos métodos

y estrategias de retención y atracción de clientes. De allí que la banca en general se enfrenta al nuevo reto de desarrollar el área de negocio de Banca Virtual que complemente a los canales tradicionales.

Con base en los planteamientos expuestos, este estudio esta orientado a diseñar estrategias para configurar la banca virtual como un canal alternativo de negocio en la banca tradicional, caso Banco Sofitasa; tomando como referencia los bancos universales localizados en el territorio venezolano que cumplan con el requisito básico de disponer de un portal web de acceso para sus clientes.

En consecuencia, la interrogante que surge para el desarrollo de esta investigación es la siguiente ¿Cuáles son los lineamientos que se debe desarrollar en un banco tradicional para el diseño de una estrategia para la configuración de la banca virtual como un canal alternativo de negocio?

De esta interrogante se derivan otras: ¿Cuál es la normativa legal que regula la banca virtual en Venezuela?, ¿Cuál es la situación actual, que productos se están ofreciendo en el mercado Venezolano y cuales bancos en Venezuela están trabajando en esa dirección?, ¿Cuál es la percepción de los usuarios de la banca virtual?, ¿Cuál debería ser el plan de negocios a desarrollar para llevar a cabo el diseño estratégico para la configuración de la banca virtual en un banco en marcha?.

1.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia para la configuración de la banca virtual como canal alternativo de negocio para un banco en marcha que opera en el sector financiero venezolano, caso de estudio: Banco Sofitasa.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.2.2.1 Describir la normativa legal que regula la banca virtual en Venezuela.
- 1.2.2.2 Diagnosticar la banca virtual como un canal de distribución de servicios vía Internet en el mercado financiero venezolano.
- 1.2.2.3 Determinar la percepción de los usuarios de la banca virtual como un canal alternativo de negocio de un banco en marcha, caso de estudio: Banco Sofitasa.
- 1.2.2.4 Diseñar un plan estratégico de negocios para configurar la banca virtual dentro de un banco tradicional en marcha, caso de estudio: Banco Sofitasa.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La banca virtual como canal de distribución de servicios financieros es una tendencia que se está generalizando en el ámbito mundial, como consecuencia de los cambios tecnológicos presentados en los últimos tiempos; identificados por:

1. El desarrollo de las comunicaciones
2. El desarrollo de Internet
3. El desarrollo de la capacidad de almacenamiento de información
4. El desarrollo de la capacidad de procesamiento
5. El desarrollo de la ingeniería de seguridad de la información.

Esta es una etapa donde la tecnología se ha convertido en el factor estratégico utilizado por las entidades financieras para generar y mantener un mayor nivel de competitividad.

Actualmente la banca virtual se ha convertido en una de las mejores opciones de acercamiento a los clientes y a los mercados, por cuanto permite realizar una gran diversidad de operaciones en línea que van desde consulta de saldos, pagos de servicios, inversiones y hasta transferencias bancarias, con un menor tiempo y a un menor costo, optimizando de esta manera los recursos de la organización.

Venezuela no está al margen de este fenómeno. De hecho puede observarse como la banca tradicional venezolana ha incorporado el canal virtual como parte de su estrategia de crecimiento y desarrollo del mercado.

De allí la importancia de la investigación a desarrollar, a través del cual se diagnóstica la banca virtual dentro de las instituciones que conforman el sector financiero venezolano. Se estudia la oferta de productos y servicios que estos presentan vía Internet, y dentro de este escenario se configura la unidad de negocio de banca virtual, las estrategias de acción que garantice el éxito como canal de distribución alternativo, la estructura y sus lineamientos operativos.

Se realizó una medición de satisfacción y perspectiva de los usuarios que reciben el servicio actualmente, para determinar el grado de aceptación del servicio, para ello se toma como caso de estudio al Banco Sofitasa.

Desde el punto de vista metodológico la investigación esta orientada a enriquecer los procedimientos que conlleven a la interpretación de este nuevo canal y línea de negocio dentro de una organización ya en marcha y una cultura organizacional ya consolidada.

Se pretende dar un aporte académico en el área de gerencia de empresas de servicios financieros. Por la vía de la presentación de un caso que va a generar conocimiento en la cátedra de gestión bancaria en la universidad.

Adicionalmente se intenta dar soporte del inicio del estudio de la banca virtual y electrónica como esfuerzos modernos de prestación de servicio financiero.

Por último se pretende que esta investigación sirva como marco de referencia a otros investigadores que deseen profundizar en el tema.

CAPITULO 2: MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

La banca virtual ha traído consigo el surgimiento de nuevos servicios que han permitido realizar diferentes operaciones financieras desde cualquier parte del mundo, en cualquier momento y desde cualquier mercado.

Europa y Estados Unidos se consideran regiones que han aprovechado con mayor fuerza las ventajas que ofrece la Internet, seguida por el sudeste asiático quienes han utilizado de manera eficiente los recursos de los bancos de cada país. Los países de América Latina no escapan a esta tendencia para llevar a cabo las operaciones bancarias. Países como México, Chile, Brasil y Argentina poseen bancos que ya han alcanzado madurez en los servicios electrónicos que ofrecen, y otros Países como Venezuela, Uruguay, Perú y Colombia donde la tendencia se les afianza en su rumbo a la consolidación de esta nueva alternativa.

Hoy día es posible notar que el tema de la banca virtual esta generando diversas polémicas en Venezuela, tanto del punto de vista de quienes reciben el servicio, como por parte de quienes lo ofrecen. De hecho ya existen foros por Internet para que las personas emitan una opinión al respecto. También se encuentran algunos artículos on line que hacen una reseña de lo que es la banca virtual y los servicios que ofrece, sus ventajas, desventajas, riesgos, entre otras, tal es el caso del artículo publicado en la página web de Tendencias digitales sobre lo expresado por Carlos Jiménez en la conferencia de e-banking llevada a cabo en el mes de julio de 2003 organizado por la Cámara Venezolana de Comercio Electrónica donde se discutió las posibilidades y las barreras de la banca en línea en Venezuela. También es posible encontrar artículos de interés tal es el caso de : “La Banca Virtual se Hace Real en América Latina”,

publicado en la pagina web de www.pcvla.com el 04/05/05, “La Banca en Internet: Riesgos Implícitos” de José Fería; “La Administración de Riesgo de la Banca Virtual” escrito por Ramakrisnan (s/f), y “El Suplemento para comprender el mundo digital: Banca Virtual Ventajas y Desventajas”, desarrollado por Ríos (s/f).

Mediante Gaceta Oficial No 5.555, el 13/11/2001 se estable el Decreto con Fuerza de Ley que Reformó la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financiera, este decreto incluyó en una de sus modificaciones el concepto de banca virtual, los servicios financieros virtuales y las prohibiciones en relación a esta. Además del Decreto con Fuerza de ley n° 1.024, del 10 de febrero de 2.001, sobre mensajes de datos y firmas electrónicas, Gaceta Oficial N° 37.148 de fecha 28 de febrero de 2001, la cual incluyó elementos fundamentales en el tema de la Banca Virtual.

Adicionalmente en dos monografías, Tituladas “*Banca por Internet: Una nueva forma de hacer negocios*”, escrita por Betty Infante (05/12/03) y “*Banca por Internet: Las nuevas tendencias de atención al cliente bancario*”, presentada por Darío Moreno (07/05/2003); Exponen definiciones de la banca virtual, los productos que ofrecen, las ventajas y desventajas de usarla, los controles de seguridad, los riesgos que genera; entre otras.

Es de señalar el hecho que a la fecha de realizar la investigación, no se evidencia algún estudio formal que haya desarrollado el análisis de la situación de la banca virtual en Venezuela.

2.2 MARCO LEGAL

La banca virtual en Venezuela es regulada por las disposiciones establecidas en:

- El Decreto con Fuerza de Ley de Reforma de La Ley General de Bancos y Otras instituciones Financieras, y
- La Ley de Mensajes de Datos y Firmas Electrónicas.
- Reglamento del Sistema de Cámara de Compensación electrónica de cheques y la resolución No 07-03-01 que incluyen domicializaciones y operaciones de crédito.

El Decreto con Fuerza de Ley de Reforma de La Ley General de Bancos y Otras instituciones Financieras contempla en su artículo 71 quién es el ente regulador de la banca virtual, como se muestra a continuación:

Artículo 71: Los bancos, entidades de ahorro y préstamo y demás instituciones financieras, que aspiren operar dentro del Sistema Bancario Nacional bajo la modalidad de banca virtual, deberán estar debidamente autorizados por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras. Dicho servicio, será regulado conforme a la normativa que al efecto dicte la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras.

Es importante destacar que la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, tal como se establece en el Decreto con Fuerza de Ley de Reforma de La Ley General de Bancos y Otras instituciones Financieras, en su artículo 213; es el ente encargado de la inspección, supervisión, vigilancia regulación y control de los bancos, entidades de ahorro y préstamo, otras instituciones financieras, casas de

cambio, operadores cambiarios fronterizos y empresas emisoras y operadoras de tarjetas de crédito.

Por su parte los artículos 72 y 73 del mismo Decreto hacen referencia a los productos y servicios que se ofrecen a través de la banca virtual.

Artículo 72: Se entiende por servicios financieros prestados a través de banca virtual, al conjunto de productos y servicios ofrecidos por los bancos, entidades de ahorro y préstamo y demás instituciones financieras, para realizar, por medios electrónicos, magnéticos o mecanismos similares, de manera directa y en tiempo real las operaciones que tradicionalmente suponen la realización de llamadas telefónicas o movilizaciones de los usuarios a las oficinas, sucursales o agencias de la institución.

Artículo 73: Los bancos, entidades de ahorro y préstamo y demás instituciones financieras no podrán prestar ni ofrecer, a través de la banca virtual, productos o servicios distintos a los contemplados en el Decreto Ley, o autorizados por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras.

Por su parte la Ley De Mensajes De Datos Y Firmas Electrónicas tiene por objeto otorgar y reconocer eficacia y valor jurídico a la firma electrónica, al mensaje de datos y a toda la información inteligible en formato electrónico, independiente de su soporte material.

Esta ley contempla aspectos que son relevantes para el desarrollo de banca virtual, tales como:

Eficacia probatoria

Artículo 4.- Los mensajes de datos tendrán la misma eficacia probatoria que la ley otorga a los documentos escritos y su promoción, control, contradicción y evacuación

como medio de prueba, se realizará conforme a lo previsto para las pruebas libres en el Código de Procedimiento Civil.

La información contenida en un mensaje de datos, reproducida en formato impreso, tendrá la misma eficacia probatoria atribuida en la ley a las copias o reproducciones fotostáticas.

Artículo 5.- Los mensajes de datos estarán sometidos a las disposiciones constitucionales y legales que garantizan los derechos a la privacidad de las comunicaciones y de acceso a la información personal.

Artículo 6.- Cuando para determinados actos o negocios jurídicos la ley exija la firma autógrafa, ese requisito quedará satisfecho en relación con un mensaje de datos al tener asociado una firma electrónica.

Validez y eficacia de la firma electrónica. Requisitos.

Artículo 16.- La firma electrónica que permita vincular al signatario con el mensaje de datos y atribuir la autoría de éste, tendrá la misma validez y eficacia probatoria que la ley otorga a la firma autógrafa. a tal efecto, salvo que las partes dispongan otra cosa, la firma electrónica deberá llenar los siguientes aspectos:

1. Garantizar que los datos utilizados para su generación puedan producirse sólo una vez, y asegurar, razonablemente, su confidencialidad.
2. Ofrecer seguridad suficiente de que no pueda ser falsificada con la tecnología existente en cada momento.
3. No alterar la integridad del mensaje de datos.

A los efectos de este artículo, la Firma Electrónica podrá formar parte integrante del Mensaje de Datos, o estar inequívocamente asociada a éste enviarse o no en un mismo acto.

Respecto al Reglamento del Sistema de Cámara de Compensación electrónica de cheques cabe señalar los siguientes artículos:

Artículo 1: La Cámara de Compensación Electrónica es un sistema con cobertura nacional, a través del cual las Instituciones Financieras Participantes compensarán transacciones efectuadas con cheques, cuyo funcionamiento se regirá por lo establecido en el presente Reglamento, así como por los procedimientos, instructivos y otros instrumentos normativos que al efecto dicte el Banco Central de Venezuela.

Artículo 2: La operación, administración y gestión de la Cámara de Compensación Electrónica estará exclusivamente a cargo del Banco Central de Venezuela, el cual dictará las normas que garanticen su funcionamiento, control y seguimiento.

Artículo 3: El Banco Central de Venezuela establecerá, mediante Circular dictada al efecto, el horario para la transmisión de archivos en cada una de las sesiones de la Cámara de Compensación, Electrónica, así como para el intercambio físico de los cheques al cobro, en abono o en devolución, en la institución que designe el Banco Central de Venezuela.

Artículo 4: El Banco Central de Venezuela establecerá, mediante Circular dictada a tal fin, la tarifa correspondiente a la incorporación al sistema de las Instituciones Financieras Participantes, así como la tarifa aplicable para el trámite de los archivos en la Cámara de Compensación Electrónica. Las tarifas a que alude el presente artículo, podrán ser ajustadas periódicamente por el Banco Central de Venezuela, y su pago se realizará con cargo a la Cuenta Única que las Instituciones Financieras Participantes mantienen en dicho Instituto. El pago por concepto de la tarifa de incorporación se efectuará, de una sola vez, al día hábil bancario siguiente a la incorporación al sistema de la Institución Financiera Participante. Para el caso de la

tarifa por el servicio prestado, su pago se realizará por mensualidades vencidas, dentro de los primeros cinco (05) días hábiles bancarios de cada mes

Cabe destacar que el Banco Central de Venezuela incluye mediante resolución No 07-03-01 las domicializaciones y operaciones de crédito tal como se presenta a continuación:

Artículo 1.- Se incorporan dos nuevos artículos numerados 4 y 5 en la Resolución N° 06- 10-03 del 31 de octubre de 2006, publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.555 de fecha 2 de noviembre de 2006, los cuales quedan redactados en los siguientes términos:

“**Artículo 4.-** Los bancos, entidades de ahorro y préstamo y demás instituciones financieras regidos por el Decreto con Fuerza de Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras y demás leyes especiales, que realicen operaciones de domiciliación, a través del Sistema de Cámara de Compensación Electrónica, actuando como Institución Financiera Ordenante, podrán cobrar a las Empresas Ordenantes por cada transacción, por concepto de comisión, tarifa o recargo, hasta un máximo de ciento treinta bolívares con cero céntimos (Bs. 130,00).

Artículo 5.- Los bancos, entidades de ahorro y préstamo y demás instituciones financieras regidos por el Decreto con Fuerza de Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras y demás leyes especiales, que realicen operaciones de domiciliación a través del Sistema de Cámara de Compensación Electrónica, actuando como Institución Financiera Receptora, no podrán efectuar cobro alguno a sus Clientes Receptores por concepto de comisión, tarifa o recargo, inherente a la referida operación”

Adicionalmente la resolución No 07-03-01 resuelve:

Artículo 1.- Los bancos, entidades de ahorro y préstamo y demás instituciones financieras regidos por el Decreto con Fuerza de Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras y demás leyes especiales, que realicen operaciones de

créditos directos, a través del Sistema de Cámara de Compensación Electrónica, actuando como Institución Financiera Ordenante, podrán cobrar a los Clientes Ordenantes, por concepto de comisiones, tarifas o recargos, los siguientes montos:

a) Por cada operación de crédito directo, bajo la categoría cliente a cliente, realizada a través de las taquillas bancarias, hasta un máximo de tres mil seiscientos bolívares con cero céntimos (Bs. 3.600,00).

b) Por cada operación de crédito directo, bajo la categoría cliente a cliente, realizada por vía electrónica, hasta un máximo de un mil seiscientos bolívares con cero céntimos (Bs. 1.600,00).

c) Por cada operación de crédito directo, bajo la categoría cliente a no cliente, realizada a través de las taquillas bancarias o por vía electrónica hasta un máximo de cinco mil doscientos bolívares con cero céntimos (Bs. 5.200,00).

d) Por cada instrucción de abono a la cuenta de un Cliente Receptor, efectuada bajo la categoría de pago de nóminas o pago a proveedores, hasta un máximo de setecientos bolívares con cero céntimos (Bs. 700,00).

e) Por cada operación de crédito directo bajo la categoría de fideicomiso y pago de créditos al consumo mediante el uso de tarjetas de crédito, realizadas a través de las taquillas bancarias, hasta un máximo de tres mil seiscientos bolívares con cero céntimos (Bs. 3.600,00).

f) Por cada operación de crédito directo bajo la categoría de pago de fideicomiso y pago de créditos al consumo mediante el uso de tarjetas de crédito, realizadas por vía electrónica, hasta un máximo de un mil seiscientos bolívares con cero céntimos (Bs. 1.600,00).

2.3 MARCO TEÓRICO

2.3.1 FUNCION DE LA BANCA

De acuerdo con lo establecido en el Decreto con Fuerza de Ley de Reforma de la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras, los bancos entidades de ahorro préstamo y demás instituciones financieras realizarán la actividad de intermediación financiera, la cual consiste en la captación de recursos, incluidas las operaciones de mesa de dinero, con la finalidad de otorgar créditos o financiamientos, e inversiones en valores.

Altina (2001) plantea las tres funciones principales de la banca:

1. La Intermediación Financiera entre ahorradores y prestatarios.
2. La producción de un conjunto complejo de servicios (servicios de cobro, asesorías económicas, etc.) y
3. El ente canalizador de la política monetaria del país.

2.3.2 TENDENCIA DE LA BANCA

Según Altina (2001, p.279) la tendencia de la banca del futuro será la siguiente:

- Mantenimiento de la importancia de los productos tradicionales.
- Crecimiento moderado de nuevos productos.
- Aumento de la automatización de los servicios del cliente pero sin sustituir los servicios personalizados.
- Amplio crecimiento y desarrollo de la banca telefónica y remota.
- Reducción del back office o departamento de administración y gestión.

- Traslación a servicios centrales de la mayor parte de las tareas administrativas.
- Incremento importante de la formación para la venta y la calidad.
- Carácter de autogestión en términos de calidad como en fijación de precios y utilización de recursos.
- Empleo de personal, más cualificado y preparado en términos de formación, y en tiempo parcial.

2.3.3 BANCA ELECTRÓNICA

Feria (2002) define a la **banca electrónica** como:

El conjunto de productos y procesos (cajeros automáticos, las tarjetas de crédito, tarjetas de débito) que permiten mediante procedimientos informáticos, que el cliente pueda realizar una serie, cada vez más amplia de transacciones bancarias sin necesidad de ir a la sucursal.

2.3.4 LA BANCA VIRTUAL

La banca virtual, banca por Internet, banca on-line como comúnmente se conoce, según Ortiz (2002 citado por Infante 2003):

(...) Es un medio de comunicación entre los bancos y sus clientes ya sean personas naturales o jurídicas, para realizar transacciones en línea a un menor tiempo y costo para usuarios, optimizando mejor sus recursos. Las actividades bancarias del Internet han reducido perceptiblemente las barreras de entrada, acelerando la desintermediación bancaria.

Al respecto Moreno (2003) la define como: “la herramienta que ofrece una entidad financiera para que sus clientes realicen sus operaciones bancarias a través de la computadora utilizando su conexión a Internet”.

2.3.5 SERVICIOS QUE PRESTA LA BANCA VIRTUAL

A través de la banca virtual se realizan casi todas las operaciones que se hacen de la forma tradicional, excepto ingresar y retirar dinero en metálico. Sin embargo ya se están desarrollando nuevas alternativas, como es el uso de tarjetas inteligentes con microchips incorporados para recargar fondos a través de dispositivos especiales en el computador. (Moreno, 2003).

En la actualidad las entidades bancarias cuentan con un portal de acceso a las mismas, el cual tuvo como objeto inicial dar a conocer los diferentes servicios que se ofrecían al público, así como las tasa de interés que estas manejaban y un poco la trayectoria del banco (historia, misión, visión, políticas, objetivos, entre otras). Sin embargo, desde esta posición se ha ido evolucionando al campo transaccional y de inversión. Ahora se pueden identificar consultas, transacciones de una segunda etapa e inversiones en etapas mas avanzadas.

Según Feria José (2001) estas actividades pueden ser agrupadas en dos categorías:

- **De información:** La información a transmitir o recibir dependerá de la institución con que se trabaje. Así, lo mas normal es: consulta de saldos y movimientos de la cuentas, tarjetas, información sobre préstamos y operaciones bancarias, acceso a los mercados financieros en tiempo real, solicitudes de chequeras, reportes de robo y extravío de tarjetas, asesorías y simuladores virtuales (cálculo de mensualidades de préstamos, de rendimiento de inversión), entre otras.
- **De ordenes:** Transferencias y traspasos entre cuentas, solicitud de apertura, domiciliación de recibos, petición de talonarios, suscripción de fondos de

inversión, planes de pensiones, petición de tarjetas de crédito, compra-venta de dólares, solicitud de moneda extranjera, entre otras.

Al respecto Moreno (2003) señala que:

Estos son sólo algunos de los servicios más comunes que se ofrecen en la actualidad, la gama de posibilidades sigue creciendo, el verdadero reto para las entidades financieras consiste en el diseño de nuevos e innovadores servicios, inclusive algunos no disponibles hasta la fecha en ninguna oficina tradicional.

El procedimiento para realizar operaciones a través de la banca virtual es relativamente sencillo, ya que consiste en acceder al portal (página Web) de la entidad bancaria, y de allí ubicar los servicios que esta ofrece. Estos servicios son personalizados, con la idea de brindar mayor confidencialidad y seguridad a las operaciones que realizan sus clientes. Por ello, el requisito que deben tener los mismos a la hora de recibir el servicio es contar con una clave de acceso, la cual está asociada a la tarjeta de débito o de crédito del cliente, en un principio se ha popularizado el acceso vía número de cédula de identidad. Este proceso implica generalmente la formalización de un contrato o convenio que regula el uso del servicio. (Moreno, 2003).

En este sentido, se espera que las operaciones a través de la banca virtual con el tiempo vayan eliminando las libretas y los documentos innecesarios para hacer una transacción. (GUERRERO, 2002)

2.3.6 VENTAJAS QUE OFRECE LA BANCA VIRTUAL

La banca virtual, ofrece una serie de ventajas. La primera es que le evita al cliente desplazamientos para hacer las operaciones más habituales. La segunda y no menos

importante es que dispone de una gestión mas puntual de su tesorería y a cualquier hora independientemente de donde se encuentre, para empresas y particulares es un ahorro de personal y de tiempo importante”, (consultado en <http://comunidades.calle22.com/comunidades/500/com500con15.asp> en abril, 15).

Según GUERRERO (2002) aparte del beneficio directo del cliente y del banco, se logra agilizar los procesos que contribuyen a disminuir los costos de transacción, de esta manera se optimizan recursos y se aumenta la competitividad.

Al respecto, RIOS (2000) expresa: “Las buenas noticias para los bancos, son que Internet le abre la posibilidad de reducir costos, le permite la creación de nuevos servicios y tener una relación más personalizada con los clientes”.

Internet está revolucionando al sistema financiero en general, especialmente a la banca tradicional, y si bien es cierto que con la banca virtual los bancos tienen la oportunidad de reducir costos, también deben tomar en cuenta que deberán enfrentar nuevos competidores y consumidores con un poder de negociación más fuerte. (RIOS, 2000).

Los estudios llevados acabo por parte de la empresa Booz Allen & Hamilton (s/f citado en Rios, 2000, 9) ratifican la afirmación que en el mercado Europeo los costos de transacción vía banca virtual son más bajos que cualquiera de las alternativas tradicionales: Se realizó un estudio de los banco, donde se observó costos equivalentes a: un euro en ventanilla, 0.5 euros por teléfono, 0.25 euros en un cajero automático y un promedio de 0.12 euros por Internet. Tal como se refleja en la figura No 1:

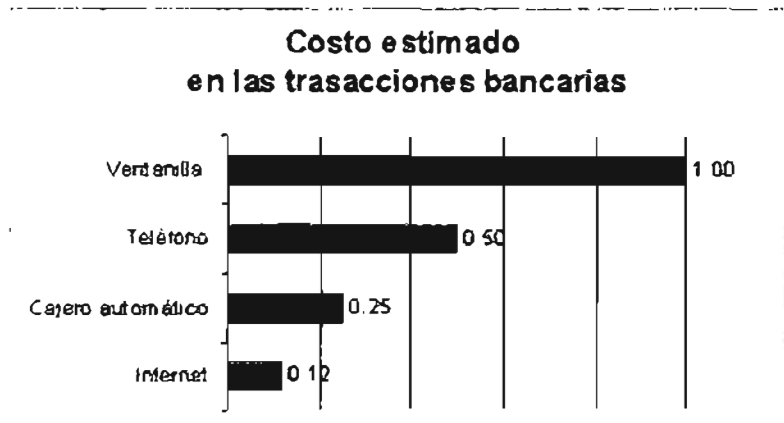


Figura No 1: Costo estimado de transacciones bancarias

Fuente: (Ríos, 2000)

Según Altina Sebastián (2001) la posibilidad de reducir costos, de aumentar la eficiencia de los servicios y la cuota de mercado son innegables y atractivas ventajas que ofrece la banca virtual

Por otro lado agrega que se debe tomar en cuenta que como en toda inversión, los inicios de la banca virtual generan más costos de los beneficios que pudiese llegar a obtener, no va a ser sino con el transcurrir del tiempo y con ya unas bases mas fundamentadas cuando se podrá observar el ahorro de costos que la banca virtual va a producir.

Según José Manuel Feria (2002) la incorporación de Internet a la banca proporciona una serie de ventajas a las entidades financieras, entre las que destacan:

- La entrada en una nueva unidad estratégica de negocios que ofrece un alto potencial de crecimiento aunque también requiere de fuertes inversiones.

- La reducción de costos de transacción (una transacción realizada via Internet puede costar a un banco un 1% de lo que vale en la sucursal).
- El acceso a la información general del banco (marketing directo).
- La adecuación de los productos y servicios bancarios a las nuevas necesidades de los clientes, lo cual redundará en su fidelización.

Al respecto, Easingwood y Percival (1999 citado en Altina, 2001) concluyeron que la oferta de nuevos servicios financieros produce un conjunto de ventajas comerciales, concretamente: aumenta la rentabilidad de otros productos, atrae nuevos clientes, mejora la lealtad de los ya existentes, ofrece una plataforma para nuevos servicios futuros, abre nuevos mercados o cambia la imagen de la entidad.

Moreno (2003) señala que entre las ventajas de la banca en internet destacan:

- La comodidad: el cliente tiene acceso de su computador a los servicios que ofrecen los bancos las 24 horas del día.
- La Rapidez: en pocos minutos puede realizar diversas transacciones sin necesidad de formar fila o esperar turno.
- Versatilidad y capacidad de personalización del servicio: esto se debe a que el computador representa una sucursal del banco.
- Amplia la accesibilidad y la cobertura de los servicios del banco: rompe con las barreras geográficas.

Todas estas ventajas hacen pensar en el reto que se plantean las instituciones financieras de desarrollar estas herramientas para acceder a un mercado exigente y conformado por clientes cada vez más insatisfechos.

2.3.7 DESVENTAJAS DE LA BANCA VIRTUAL

Las desventajas que ofrece la banca virtual son muy pocas. Al respecto Ríos (2002, 1) opina que:

Las malas noticias son que Internet provee a los consumidores una gama amplia de opciones de donde escoger y abre las puertas a nuevos competidores. Es por eso que los bancos deben preguntarse si están en las mejores condiciones para ofrecer sus servicios por Internet, con un entorno tan exigente.

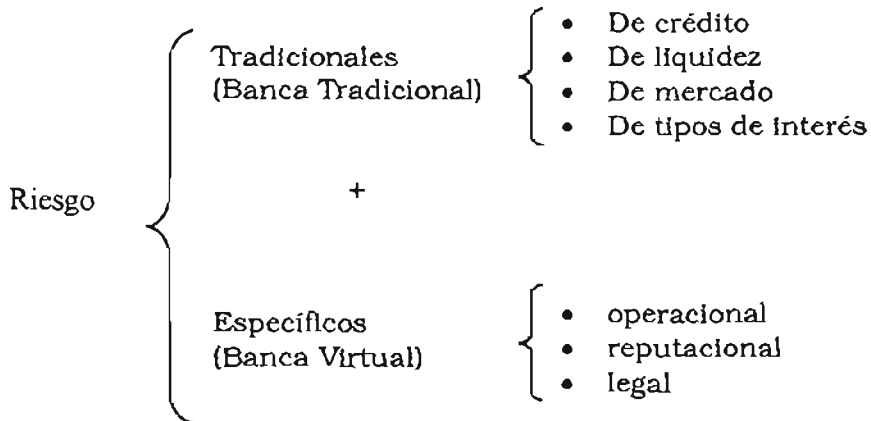
Altina (2001) expresa que en el sector bancario resulta difícil diferenciarse con algo que sea único, intangible y no copiable. Además señala que las nuevas tecnologías actúan como un arma de doble filo: por un lado aumenta la competitividad dentro del sector, y por otro lado, supone una oportunidad para la entidad que sea capaz de transformarlo en un factor crítico para lograr una mayor eficiencia sin aumentar el tamaño.

Actualmente, el gran peligro está en ver la aplicación de la tecnología al negocio bancario como la solución a todos los males y el sustituto perfecto de la banca tradicional, Ya que si bien un banco quiere ser competitivo no puede olvidarse de las nuevas tecnologías, pero tampoco debe obsesionarse con el tema o creer que ahí reside la solución de todos sus problemas (Altina, 2001).

2.3.8 RIESGOS DE LA BANCA VIRTUAL

Feria (2001) hace referencia a los riesgos que deben ser tomados en cuenta, de acuerdo a lo que establece el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BIS) que

es el ente superior con sede en la ciudad de Basilea Suiza, donde se establecen los convenios en torno a los sistemas de regulación bancaria. Según la BIS estos pueden ser:



Como se observa en el esquema anterior, según BIS la banca tradicional en si trae consigo riesgos, solo que la banca virtual agrega aparte de estos, tres riesgos más.

Sin embargo, Ramakrishnan (s/f citado por Infante, 2003) considera que la incorporación de nuevas tecnologías supone grandes transformaciones para la actividad financiera y bancaria, que a su vez trae beneficio a los clientes, pero genera cambios a las entidades bancarias.

Al igual como se presenta en el esquema de riesgo anteriormente señalado, coincide con que la banca por Internet no origina nuevos riesgos, sino que enfatiza los ya existentes en un banco.

Según Ramakrishnan (s/f citado por Infante, 2003) los riesgos a los cuales están expuestas las instituciones financieras se clasifican en tres perfiles dependiendo del **tipo de servicio** de banca por Internet que ofrezcan:

- a. *Riesgo Bajo - Informativas*: Corresponde a las instituciones financieras que ofrecen información acerca de los productos y servicios del banco ("brochureware").
- b. *Riesgo Moderado – Comunicativas*: Se refiere a las instituciones financieras que ofrecen información relacionada con cuentas de ahorros, y actualización de datos como domicilio, teléfono, entre otros. Como en este caso el usuario está ingresando a los sistemas principales del banco, el riesgo es material.
- c. *Riesgo Mayor–Transaccionales*: Corresponde a las instituciones financieras que permiten a sus clientes realizar transacciones financieras por lo que implican un mayor riesgo.

Aparte de estos riesgos, este autor considera que los principales riesgos a los que se exponen las instituciones financieras por ofrecer servicios de banca por Internet son los siguientes:

- a. **Riesgo Estratégico**: Se origina por decisiones de negocio adversas o implementación inadecuada de decisiones de negocio cuando no se comprenden plenamente los aspectos técnicos y estratégicos de la banca por Internet, y por presiones de la competencia, que puede traer como consecuencia la introducción de estos servicios sin un previo análisis costo-beneficio; pudiendo darse el caso de que la estructura de la empresa podría no estar preparada para brindar este tipo de servicios.
- b. **Riesgo de Transacción**: Surge por fraude, error, negligencia e inhabilidad para mantener niveles esperados de servicio. Puede existir un alto nivel de riesgo transaccional con los productos de banca por Internet debido a que se necesita contar con controles internos sofisticados y su uso es constante, puesto que las plataformas de banca por Internet en su mayoría están basadas en nuevas plataformas que utilizan complejas interfaces para vincularse con los sistemas anteriores, lo que aumenta el riesgo de errores en las

transacciones. Asimismo, se debe asegurar la integridad de los datos y el no repudio de las transacciones.

- c. **Riesgo de Cumplimiento:** Se debe a violaciones de leyes, regulaciones y estándares éticos; y podría llevar a afectar la reputación, pérdidas monetarias reales y reducción en las oportunidades de negocios. Los bancos necesitan comprender e interpretar cuidadosamente las leyes existentes en sus países que se apliquen a la banca de Internet y asegurar consistencia con la banca tradicional a través de oficinas. Al respecto, los clientes están muy preocupados acerca de la privacidad de sus datos y los bancos necesitan ser vistos como guardianes confiables de tales datos.
- d. **Riesgo de Reputación:** Surge de la opinión pública negativa. La reputación de un banco puede ser dañada por servicios de banca por Internet que no estén a la altura de las expectativas de los clientes, lo cual generará desconfianza en la entidad bancaria. Por ejemplo: una disponibilidad limitada o software con problemas. Cabe señalar que los clientes tienen expectativas más altas en relación con el desempeño del canal de Internet.
- e. **Riesgo de Seguridad de la Información:** Se origina por débiles procesos de seguridad de la información, que exponen a la institución a ataques maliciosos internos o de hackers, virus, robo de información, entre otros. La velocidad de cambio de la tecnología y el hecho de que el canal de Internet es universalmente accesible hace a este riesgo bastante crítico.
- f. **Riesgo de Crédito:** Como la banca por Internet permite a los clientes aplicar desde cualquier lugar del mundo, se hace difícil verificar la identidad del cliente al momento de ofrecer créditos instantáneos a través de la red.
- g. **Riesgo de Tasa de Interés:** Surge de movimientos en las tasas de interés. Además, como las tasas están publicadas en Internet, es mucho más fácil comparar un banco con otro, lo que agrega presión sobre las tasas de interés, acentuando la necesidad de reaccionar rápidamente a los cambios de las mismas en el mercado.

- h. **Riesgo de Liquidez:** Surge de la incapacidad de un banco de satisfacer sus obligaciones. La banca por Internet puede aumentar la volatilidad de los depósitos y de los activos, en el caso de clientes que mantienen sus cuentas sólo porque están obteniendo una tasa mejor, y que pueden retirarse si obtienen una mejor, debido a que es más fácil la comparación entre bancos a través de la red.
- i. **Riesgo de Precio:** Surge del cambio en el valor de los instrumentos financieros comercializados.
- j. **Riesgo de Cambio de Moneda Extranjera:** Cuando los activos en una moneda están fundados en pasivos en otra moneda. La banca por Internet podría alentar la especulación, debido a la facilidad y al bajo costo de las transacciones.

De allí que las instituciones financieras deben tomar medidas que contribuyan a administrar los riesgos de la banca virtual y al mismo tiempo permitan establecer un efectivo control sobre los riesgos asociados con las actividades de e-banking Ramakrishnan (s/f citado por Infante, 2003).

Para contrarrestar el riesgo de la banca virtual existen herramientas que contribuyen administrar el riesgo, así como los controles de seguridad, los cuales pretenden brindar toda la confianza necesaria para usar este servicio que genera grandes beneficios y rompe con las barreras de espacio y tiempo que existían hasta los momentos.

De acuerdo a Xavier Ribas (s/f) los riesgos en la banca virtual son las siguientes:

- **Intimidad y confidencialidad:** Si no se adoptan medidas de seguridad, las transferencias de datos viajan abiertas a través de Internet, lo cual abre la posibilidad de que se coloquen "sniffers" a la puerta de un servidor donde se

realicen operaciones financieras, y se obtenga información sobre cuentas, tarjetas de crédito y passwords.

- **Integridad de los datos:** Los datos de una operación pueden ser modificados en el momento de ser transferidos, o mientras se hallan almacenados en un sistema informático.
- **Autenticación:** A partir de una serie de técnicas como el "IP spoofing", un usuario de Internet puede ocultar su identidad o asumir la de otro. Ello es contrario a la necesidad de verificar la legitimación de cada parte para intervenir en una operación financiera.
- **No repudio:** Si no existen medios para demostrar la intervención de las partes en una transacción electrónica, se genera el riesgo de que cualquiera de ellas pueda rechazar los cargos que se deriven del negocio subyacente, o simplemente se niegue la participación en el mismo.
- **Arquitectura y diseño del sistema:** La arquitectura abierta de Internet permite ataques contra la seguridad del sistema desde cualquier parte del mundo, utilizando servidores intermedios que permiten ocultar el origen real de la acción. Junto a los protocolos de simple lectura existen otros que permite modificar o destruir la información financiera que se suministra al público. En otros casos, se puede generar un número de solicitudes de información tan alto, que provoca la caída del sistema.
- **Programas de búsqueda de fisuras:** Existen programas que permiten localizar los puntos débiles de la seguridad de un servidor. Aunque su utilidad esencial es preventiva, ello no impide que sean utilizados con mala fe, para lanzar ataques contra el sistema.

- **Control de acceso:** Los passwords de acceso pueden ser obtenidos mediante "spoofing", dirigiendo a los usuarios de una entidad financiera a otro web en el que se ha instalado una réplica del original, de manera que se pueda monitorizar la entrada de los datos identificativos. También pueden producirse ataques por fuerza bruta, mediante programas que generen passwords repetitivamente. También pueden obtenerse passwords con "sniffers" y a través de la memoria caché.
- **Agujeros de seguridad:** Cuando se localiza un fallo de seguridad en un sistema operativo, navegador, firewall, o cualquier otro elemento del sistema, se produce una inmediata difusión a través de Internet, lo cual permite alertar a los administradores del servidor, pero también ofrece la posibilidad de que se produzca un ataque antes de subsanar el problema.
- **Contenidos activos:** Los nuevos lenguajes permiten generar contenidos activos que se instalan en un ordenador y pueden llegar a ejecutar tareas en contra de su voluntad, e incluso, sin su conocimiento. Un ejemplo de ello sería un control que permitiese obtener las claves de acceso de un usuario y enviarlas a otro usuario de Internet.
- **Virus y programas maliciosos:** Estos sistemas de sabotaje afectan a la integridad de los datos y a la seguridad del sistema, y su potencial ha aumentado gracias a las posibilidades de difusión que ofrece Internet.

2.3.9 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LA BANCA POR INTERNET

Ramakrishnan (s/f) establece una serie de principios que contribuyen a administrar el riesgo que se presenta por el uso de internet en las operaciones bancarias. Según este autor administrar el riesgo es un aspecto de administración general que requiere

atención de la alta gerencia, y plantea por ello una estructura general de administración de riesgo:

- **Supervisión del Directorio y la Alta Gerencia:** Se refiere a que el directorio y la alta gerencia, deben establecer un efectivo control gerencial sobre los riesgos asociados con las actividades de e-banking, incluyendo responsabilidades específicas, políticas y controles para administrar estos riesgos.

La gerencia debe comprender el rol de la banca por internet en la consecución de los objetivos generales estratégicos de la institución, así mismo debe establecer objetivos específicos tales como ingresos, costos de transacciones, entre otros, es decir debe llevar a cabo un análisis estratégico y de costo/recompensa apropiado.

- **Controles de seguridad:** Los controles de seguridad requieren atención especial por la naturaleza abierta del internet y el devenir del cambio tecnológico (Ramakrishnan, s/f).

Actualmente la técnica informática más utilizada para llevar a cabo controles de seguridad en la banca virtual es el **encriptamiento** el cual es un sistema de alta tecnología por el cual se transforma en clave la información que se va a transmitir, de manera que sólo la persona que la recibe la puede leer. Este mecanismo de encriptamiento opera y se utiliza en sistemas de cómputo que requieren un alto nivel de seguridad en el manejo de la información. (Consultado en http://www.condusef.gob.mx/revista/proteja/art_bancos/banca_internet.htm, en abril 15).

En el caso de los bancos garantizan la seguridad de las operaciones de los clientes que utilizan Internet, por cuanto las operaciones dentro de la red se vuelven indescifrables y por tanto inaccesibles para personas ajenas a los propios clientes.

Según Ramakrishnan (s/f citado en Infante, 2003) Los principales pasos para los controles de seguridad son los siguientes:

- a. **Autenticación:** Significa asegurar que se verifiquen los clientes y sus identidades antes de realizar transacciones por Internet. En esta etapa los métodos de autenticación más usados son las contraseñas (passwords), los métodos biométricos, y los sistemas de desafío-respuesta.
- b. **No rechazo:** Consiste en que el banco debe cubrirse de que el cliente rechace la transacción, alegando que no la ha realizado mediante la aceptación de certificados digitales (técnica PKI); sin embargo su aplicabilidad en muchos países es aún dudosa.
- c. **Segregación de tareas:** Es vital para prevenir fraudes.

Aparte de los controles antes mencionados Ramakrishnan (s/f citado por Infante, 2003) plantea que es imprescindible que los bancos posean un registro de auditoria de las transacciones e-banking, así mismo deben preservar la confidencialidad de los datos de los clientes a través de métodos disponibles como son los firewalls y los controles de acceso físico y lógico.

- **Administración de Riesgos Legales y de Reputación:** Estos se dividen en:
 - *Privacidad:* Los bancos deben articular una política de privacidad y deberían comunicarla a sus clientes. Se debe tener cuidado cuando se va a compartir información del cliente con entidades externas.

- *Disponibilidad:* Los bancos deben contar con procesos de continuidad del negocio y planeamiento de contingencia para ayudar a asegurar la disponibilidad continua de los servicios de banca de internet.
- *Respuestas a incidentes:* Los bancos deben formular planes apropiados de respuestas a incidentes para detectar, administrar, contener y minimizar los problemas que pudieran surgir de ataques internos y externos

De acuerdo a Xavier Ribas (s/f) Las medidas de seguridad para la prevención de riesgo en la banca virtual son las siguientes:

- **Técnicas de cifrado:** Se recomienda a las entidades financieras el uso de técnicas de cifrado, claves simétricas y claves asimétricas.
- **Firmas digitales:** La firma digital para autenticar la identidad de los participantes en una operación financiera, y evitar el repudio de la misma.
- **Autoridades de certificación:** la función de las entidades de certificación como tercera parte confiable, encargada de verificar la identidad de los participantes en una transacción.
- **Arquitectura y diseño del sistema:** Se recomienda una total separación entre el servidor conectado a Internet y el sistema central de la entidad financiera, así como la instalación del oportuno firewall, con un "screening router" entre éste y los otros servidores.
- **Firewalls:** Se recomienda en la configuración de los firewalls, el uso de interfaces separadas y direcciones IP diferentes, respecto a las redes internas y las externas, así como la comparación histórica entre las direcciones IP de los logs, con el fin de detectar desviaciones del contexto normal, que ayuden a detectar ataques "spoofing".

- **Control de acceso:** En esta área, se recomienda: La educación del usuario en el uso de los passwords, passwords de un solo uso, la introducción de "tokens" para generar passwords de un solo uso, la utilización de tarjetas inteligentes, la posible utilización de identificadores biométricos.
- **Agujeros de seguridad:** Las recomendaciones en este caso son mantener un estrecho contacto con los desarrolladores para recibir los parches de forma inmediata. Además de suscribirse a servicios de alerta como el del CERT.
- **Contenidos activos:** Recomienda sensibilizar a los usuarios del sistema para que configuren los programas navegadores de manera que impidan la entrada de contenidos activos en su ordenador.
- **Virus y programas maliciosos:** En este caso la recomendación es evidente: la aplicación de una política de prevención adecuada, que utilice sistemas anti-virus y otras medidas de protección de datos

2.3.10 GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE BANCARIO POR INTERNET

Moreno (2003) plantea una serie de factores los cuales pueden ser considerados de impacto en la gestión de atención al cliente bancario a través de Internet; entre los cuales se encuentran:

1. Confianza: Es un elemento básico en la relación del banco y su cliente. El éxito de cada banco dependerá de su estrategia particular; la publicidad y el valor de la marca son muy importantes. Pero, en un mercado con bancos compitiendo con productos similares, donde el cliente tiene acceso rápido, barato y fácil a cada uno de ellos, la confianza que imprima cada marca es uno de los elementos más importantes en el proceso de elección del cliente.

2. Seguridad: Es un factor fundamental si se quiere cimentar una relación de confianza con los clientes, seriamente preocupados por su intimidad y la seguridad de su dinero.

Los actuales sistemas de seguridad en Internet se basan en cuatro aspectos básicos:

- a. Autenticación: tener certeza de quien esta al otro lado del computador.
- b. Confidencialidad: solo el receptor podrá leer el mensaje
- c. Integridad: los datos serán completos y consistentes
- d. Irrepudiabilidad: las transacciones realizadas en Internet no podrán ser desconocidas por sus autores.

La red a la que pertenece la máquina dónde se halla ubicada la página web del banco, está protegida por lo que se conoce como un muro de fuego (firewall en inglés). Quiere decir esto que hay una barrera ante ella que va a rechazar sistemáticamente todo intento de conexión no controlada.

Además de esto la propia oficina virtual del banco en la página web cuenta con ciertos elementos en los que se basa su sistema de seguridad, descritos a continuación:

a. Las claves: Conocidas como clave personal, PIN (del inglés, personal identification number, número de identificación personal) o clave secreta. Cuando se accede al banco en Internet, se requiere un código de usuario y una contraseña, que se otorgan al contratar el servicio.

b. El certificado digital: Un certificado es un documento electrónico, emitido por una entidad certificadora, que identifica de forma segura al poseedor del mismo, evitando la suplantación de identidad por terceros.

Es una herramienta que garantiza la identidad de los participantes en una transacción que requiera altos niveles de seguridad. Mediante éste la entidad demuestra a quien recibe la conexión que se trata realmente de la institución con quien desea conectarse. Esto se conoce con el nombre de autenticación.

c. Servidores seguros: El servidor del banco es un servidor seguro, esto es, establece una conexión con el cliente de manera que la información circula a través de Internet encriptada, es decir codificada, lo que asegura que sea inteligible sólo para el servidor y el navegador que accede a la página web, entendiéndose ambos mediante un protocolo especial de comunicación. De este modo, ninguna persona externa, que eventualmente estuviera espionando la transmisión de la información, podrá descifrar los datos confidenciales mientras viajan hacia y desde la red del banco.

Para que un servidor sea seguro es necesario que tenga un certificado emitido por una autoridad de certificación quien concede dicho certificado después de una exhaustiva comprobación de los datos aportados por la empresa solicitante.

El usuario puede saber que está conectado con un servidor seguro cuando en el navegador aparezca el símbolo correspondiente: un candado cerrado.

3. Accesibilidad: En los sitios web se pueden realizar gestiones desde cualquier parte. La banca por Internet también permite al cliente de servicios financieros poder evaluar las distintas ofertas disponibles en el mercado. El poder de decisión está desplazándose hacia los clientes en la medida que la accesibilidad a través de Internet ofrece fundamentalmente tres ventajas. En primer lugar una elección instantánea a más de un proveedor distinto. En segundo lugar, una facilidad de comparar precios de cada una de las entidades financieras, y por último, la supresión de barreras geográficas.

4. Calidad de Servicio: Las entidades financieras deben descubrir nuevos métodos para atraer y retener clientes, entregándoles una alta calidad de servicio durante sus

contactos individuales, proceso que se conoce como de fidelización a través del servicio al cliente.

En la banca por Internet la relación del banco con el cliente adquiere nuevos matices, especialmente en el aspecto del contacto con el mismo. La banca a distancia, a través de las nuevas tecnologías, como es el caso de los cajeros automáticos y los servicios de banca por teléfono e Internet, reemplaza el contacto personal, por lo que se deben observar las condiciones que involucran estos nuevos canales de relación con el cliente.

2.3.11 ESTRATEGIAS EN LA GESTIÓN DE ATENCIÓN A LOS CLIENTES

Según como lo plantea Moreno (2003) debido a factores como la globalización que han traído como consecuencia clientes mas exigentes, generando a su vez un mercado cada vez más competitivo se hace necesario la inclusión de algunas estrategias de diferenciación que permitan centrar la atención de los clientes que utilizan el servicio de la banca, entre las cuales se encuentran:

1. Transparencia: Internet muestra la oferta de las distintas entidades, y proporciona al cliente una visión de conjunto, por tanto, aumenta su capacidad de elección. Pero, además, habilita al usuario para conocer exactamente qué contrata y qué va a obtener a cambio. Y lo que es más importante: le permite comparar entre distintas ofertas, con la posibilidad de determinar rápida y sencillamente cuál es la que más se adecua a sus necesidades. De este modo, se garantiza al usuario insatisfecho la opción de una alternativa mejor.

2. Relación con el cliente en el canal de distribución: En la banca en Internet la relación con el cliente sufre cambios trascendentales. El nuevo lenguaje de Internet se fundamenta en la interactividad, y en una relación a distancia, interacción donde el cliente toma la iniciativa. Esta situación requiere una estructura comunicacional, cuya lógica está basada en la propia intuición del usuario. Esta estructura favorecedora de

interactividad, sustenta un lenguaje comunicacional cuya regla de oro es la rapidez, la claridad y la sencillez de operación.

El punto de contacto con el cliente en la banca por Internet es la página web, escenario de esta nueva estructura comunicacional, la cual se basa en los contenidos de la propia página. Por esto, su diseño representa un factor de suma importancia para el logro de los objetivos de interacción con el cliente.

El diseño del web es la base del éxito de la interacción con el cliente en el canal de distribución y debe desarrollarse basándose en tres dimensiones:

- a. Qué es lo que el cliente ve.
- b. Qué es lo que el cliente experimenta o percibe.
- c. Cómo se mueve el cliente a través del sitio web.

3. Personalización de servicios:

El futuro de esta nueva forma de hacer banca debe orientarse a proporcionar información automatizada y personalizada que ayude a los clientes en la toma de decisiones. Lo anterior viene en función de que los bancos exploten el conocimiento que tienen sobre sus clientes, aprovechando la información que tienen sobre los balances y los tipos de transacciones que llevan acabo los mismos, analizándola para así ofrecerles servicios más personalizados y no segmentados.

La automatización y personalización consisten en que la institución financiera al contar con un análisis del comportamiento del cliente le proporcione servicios únicos. Por ejemplo, notificar al cliente, por los diferentes canales de acceso, eventos importantes y avisos sobre sus operaciones, como que el saldo de su tarjeta de crédito es bajo, no tiene fondos su cuenta de cheques, se venció su póliza de seguro, entre otros.

La personalización es uno de los principales activos de este canal de distribución y la misma se logra utilizando herramientas no disponibles a través de los servicios tradicionales.

2.3.12 PLAN DE NEGOCIOS

Se presenta como una de las herramientas más poderosa para lograr el éxito en una aventura empresarial. Un plan de negocio no garantiza el éxito, lo que se pretende es dar un enfoque profesional al proceso de decisión y mediante el análisis el análisis racional y detallado, elevar la probabilidad de éxito, aunque la decisión sea no proseguir con el proyecto. (Vainrub 2002,p.66)

Según Terragno D. & Iecuna M. (s/f, 3) el plan de negocios es:

Una herramienta de trabajo ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, orienta la puesta en marcha.

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. (Terragno D. & Iecuna M. s/f, 4)

La elaboración de un plan de negocios fija unos objetivos que justifican su elaboración, y estos dependen del momento de vida de la empresa y el tipo de negocio que va a planificarse (Terragno D. & Iecuna M. s/f)