

GLORY

Transformación de sucursales

La pura verdad





TRANSFORMACIÓN DE SUCURSALES: LA PURA VERDAD

Lo que solía ser la ‘sucursal del futuro’ resultó más un recorrido que un destino. Si la forma debe adaptarse a la función, lo mismo ocurre con el concepto de transformación de sucursales. Tanto intelectuales como proveedores del sector de servicios financieros han escrito mucho sobre la transformación de sucursales. De hecho, según un estudio reciente de International Data Corporation (IDC), en 2017, se invertirá la increíble suma de 16.000 millones de dólares en todo el mundo para la transformación de sucursales. Pero, ¿qué supone exactamente toda esa inversión?

La verdad es que, aunque existen muchas personas que venden la transformación de sucursales, no es algo que se pueda adquirir en el momento. Más bien, es algo que se crea y se da vida recurriendo al factor humano, y se da soporte con las herramientas, instalaciones y tecnologías adecuadas que respalden su visión.

La mayoría de las entidades financieras coinciden en que la transformación de sucursales va de ofrecer una experiencia excepcional y diferenciada a los clientes que visitan las sucursales. En general, está aceptado que este es un elemento fundamental del modelo multicanal actual de prestación de servicios. Va de atraer y construir relaciones con clientes específicos, y de generar un nuevo y mayor grado de confianza y compromiso con ellos. Para lograrlo, es preciso trabajar para mejorar la eficiencia en toda la red de sucursales. Desde luego, todo lo anterior conduce a un mayor crecimiento y rentabilidad de la organización.

Para obtener los resultados deseados, la solución no es tan sencilla como comprar un producto o gama de productos a una persona o empresa. En realidad, la transformación comienza con los propios empleados y, posteriormente, con los procesos que ellos utilizan para prestar servicios financieros. Por último, la prestación de servicios de la sucursal debe tener el respaldo total del diseño y la funcionalidad de las propias características físicas.

**EN 2017, SE INVERTIRÁN
16.000 MILLONES DE
DÓLARES EN TODO
EL MUNDO EN LA
TRANSFORMACIÓN DE
SUCURSALES.**

Fuente: International Data Corporation

PRIMERO, LAS PERSONAS

... PREPARAR AL PERSONAL DE CAJA PARA ACTUAR COMO ÚNICO PUNTO DE CONTACTO CON EL OBJETIVO DE SATISFACER LAS DIVERSAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES QUE LLEGAN A LA SUCURSAL

Fuente: American Banker Association, al anunciar su nuevo Certificado Universal para Empleados de Banca (Universal Banker Certificate)

Lo primero y fundamental en toda transformación de sucursales tiene relación con las personas. Para satisfacer las cambiantes exigencias, sus empleados deben estar dispuestos y ser capaces de cambiar conductas, desarrollar nuevas habilidades y cumplir con las nuevas expectativas. La formación es crucial, ya que puede suponer un cambio en las metodologías de contratación.

En el pasado, la formación era a menudo una cuestión a la que se prestaba atención al finalizar un importante proyecto de implementación de sistemas. No obstante, con el tiempo, las organizaciones han terminado aprendiendo, por lo general a un coste alto, que la formación debe empezar incluso antes de que las máquinas lleguen a la sucursal. El primer reto de todos surge al pensar qué opinión tendrá la sucursal, y los propios empleados, de la nueva tecnología y la formación correspondiente.

Los trabajadores de los servicios financieros pueden limitar la opinión que tienen de sí mismos, al actuar como meros expertos y adoptar un enfoque 'narrativo' a la hora de interactuar con los clientes. Los empleados más eficaces adoptan el papel de facilitador, al formular preguntas para identificar las necesidades reales de los clientes y proporcionar respuestas a través de un enfoque de trabajo con el cliente más centrado en este último.

Obtener la formación adecuada y conservar a la persona indicada es clave. No obstante, por sí solo, esto no es suficiente.



SIGUIENTE PASO: EL PROCESO

No hay que olvidar los procesos. Los procesos de la sucursal también deberán adaptarse a otro tipo de personal en la sucursal. Aquí es donde la tecnología puede utilizarse para reducir la plantilla de las sucursales y, al mismo tiempo, contribuir a la ampliación de sus funciones. Para ofrecer un servicio al cliente de calidad excepcional, es fundamental aprovechar la tecnología para simplificar todas las operaciones y hacerlas más eficientes.

Por ejemplo, los empleados de las sucursales no pueden estar “atados” a una línea de caja tradicional. En opinión de Bancography, una importante consultoría financiera, “... es preciso rediseñar la línea de caja para que los empleados puedan migrar fácilmente de un puesto de pagos y cobros a un puesto de ventas y servicios”. Por consiguiente, la ampliación de las funciones de los empleados de la sucursal debe ir más allá de un mero cambio de nombre. No solo se trata de volverse más productivos, sino de desempeñar correctamente una variedad mucho más amplia de tareas y funciones.

También es preciso reducir, en la medida de lo posible, las tareas de back office que no sean eficientes, y los clientes deben percibir valor en el nivel de servicio prestado. En resumen, las compras de tecnología deben ayudar a los empleados a desempeñar sus nuevas funciones, pero también deben mejorar la experiencia de los clientes en la sucursal; si no es así, no deben llevarse a cabo.

**... ES PRECISO
REDISEÑAR LA LÍNEA
DE CAJA PARA QUE LOS
EMPLEADOS PUEDAN
MIGRAR FÁCILMENTE DE
UN PUESTO DE PAGOS Y
COBROS A UN PUESTO DE
VENTAS Y SERVICIOS.**

Fuente: Bancography

ÚLTIMO PASO: PROPIEDADES

No sería lógico diseñar las nuevas sucursales antes de abordar los pasos relativos a las personas y los procesos. La superficie, la distribución y los elementos de diseño deben complementar a las personas, tecnologías y procesos que se destinan a los clientes. Un diseño adecuado representa una parte importante de la transformación de las sucursales, tanto si tiene la intención de reducir la superficie, de probar diferentes formatos en la red de sucursales o de recurrir a un enfoque más ecológico en las sucursales bancarias.

Hace varios años, el Bank Administration Institute (BAI) llevó a cabo dos estudios de investigación importantes. El primero se llamaba Frontline Experience (Experiencia en la primera línea), y después vino uno denominado Frontline Factor (Factor de la primera línea). El primer estudio versaba sobre la importancia de los empleados de la sucursal a la hora de proporcionar una experiencia sobresaliente a los clientes, mientras que el último trataba del papel del

empleado de primera línea en la construcción de relaciones más sólidas con el público. Aunque los resultados de ambos estudios siguen siendo aplicables, en estos momentos la primera línea ha cambiado de modo notable. No solo la componen personas que tienen responsabilidades que van mucho más allá del mero procesamiento de operaciones, sino que, para muchas entidades, la primera línea ya no es una línea.



¿CÓMO ACTUAR?

No cabe duda de que la tecnología tiene su sitio en la sucursal. Tras haber encontrado el personal adecuado para su sucursal y contar con una estrategia de contratación y formación adecuada, es importante que estudie la forma de mejorar el desempeño sus funciones. Eliminar y automatizar las tareas que aportan poco valor es fundamental. Estas son algunas de las tecnologías, acreditadas y actuales, que se pueden valorar como parte de sus planes de transformación de sucursales.



ANÁLISIS DE LOS RECICLADORES DE EFECTIVO

Hay consenso en que las nuevas funciones del operador de caja tradicional deben tener el respaldo de una tecnología que permita procesar las operaciones de forma más sencilla, rápida y centrada en el cliente. ¡Descubra el reciclador de efectivo! Según el artículo de American Banker titulado 'Channel Changers - the Rise of the Universal Banker': "Otro equipo que se está demostrando fundamental para el modelo de empleado de banca universal es el reciclador de efectivo, que automatiza las transacciones, almacena y dispensa dinero, y permite que varios empleados puedan trabajar en el mismo mostrador".

El uso de esta tecnología se ha extendido por numerosas entidades financieras de todo el mundo, independientemente de su tamaño o tipo. Resulta fundamental para ahorrar a los empleados las tareas de proteger, contar y autenticar efectivo, y les permite interactuar con el cliente durante su visita a la sucursal.

OTRO EQUIPO QUE SE ESTÁ DEMOSTRANDO FUNDAMENTAL PARA EL MODELO DE EMPLEADO DE BANCA UNIVERSAL ES EL RECICLADOR DE EFECTIVO, QUE AUTOMATIZA LAS TRANSACCIONES, ALMACENA Y DISPENSA DINERO, Y PERMITE QUE VARIOS EMPLEADOS PUEDAN TRABAJAR EN EL MISMO MOSTRADOR

Fuente: artículo de American Banker titulado Channel Changers: the Rise of the Universal Banker





SISTEMA DE VÍDEO

USAR EL VÍDEO PARA POTENCIAR, NO SUSTITUIR, LAS POSIBILIDADES DE INTERACCIÓN CON LOS CLIENTES.

Fuente: informe de Celent titulado “Video Banking: Lights, Camera, Transaction?”

El videocajero ha surgido como una manera de reducir la cantidad de empleados de la sucursal y acumular recursos, lo que permite mantener cierto grado de servicio personalizado. Recientemente, Celent publicó un informe titulado “Video Banking: Lights, Camera, Transaction?” En este informe, su autor, Bob Meara, explora los diferentes métodos por los que las entidades financieras pueden interactuar con los clientes mediante telepresencia a través de vídeo. En opinión de Celent: “El vídeo se debe usar para potenciar, no sustituir, las posibilidades de interacción con los clientes”. En el estudio, se manifiesta igualmente que Celent “defiende el uso del vídeo además de otros métodos de interacción del canal con los clientes. No obstante, para las transacciones del puesto de caja que tienen lugar en la sucursal, Celent cree que un sistema de autoservicio asistido por personal de primera línea es mucho más atractivo y, probablemente, constituye una mejor estrategia de negocio.

Este es un punto de vital importancia, porque este formato tampoco está indicado para todo el mundo. Según un estudio reciente de Glory sobre preferencias de los consumidores respecto de los dispositivos de autoservicio, el 47% de los participantes no optaron nunca por utilizar las máquinas de autoservicio disponibles o lo hicieron en raras ocasiones. Ahora, piense en que es probable que los clientes de la sucursal hayan hecho un esfuerzo para encontrar la sucursal y entrar en ella. Es fundamental que las tecnologías con las que se encuentren estén orientadas a mejorar su interacción personal y hacerla más eficiente, en vez de obligarles a utilizar una máquina cuando tal vez ese no sea su deseo.

ENTENDER EL SERVICIO ASISTIDO

También consideramos que la tecnología emergente de kioscos para interior con funciones ampliadas es importante para la sucursal transformada. Con estas máquinas, se pueden realizar, prácticamente, todas las transacciones que se hacían tradicionalmente en caja, ya sea en modo de autoservicio o en modo de servicio asistido. Los clientes que quieran 'ir por su cuenta' podrán hacerlo, mientras que los que soliciten o necesiten asistencia podrán comunicarse directamente con un empleado de la sucursal. De este modo, cada cliente que acuda a la sucursal tendrá la posibilidad de elegir cómo desea satisfacer sus necesidades.

Tal y como expresó Kevin Travis de Novantas en Bank Technology News: "El servicio asistido terminará imponiéndose en un plazo relativamente breve". La idea consiste en lograr que los clientes se sientan más cómodos con la tecnología de autoservicio, ofreciéndoles la posibilidad de establecer contacto cara a cara.

EL SERVICIO ASISTIDO TERMINARÁ IMPONIÉNDOSE EN UN PLAZO RELATIVAMENTE BREVE.


Fuente: Bank Technology News



EL SERVICIO PUEDE SALVAR EL DÍA

Con toda esta tecnología al servicio de los empleados de la sucursal, es absolutamente fundamental contar con un acuerdo de servicio con un socio de confianza que garantice la máxima disponibilidad de esta tecnología, que es crucial. Analice si su proveedor de servicios mantiene con el fabricante un acuerdo contractual que abarque toda la vida útil de la solución. De este modo, podrá asegurarse de que los técnicos que visiten la sucursal puedan acceder a piezas, formación y asistencia siempre que sea necesario. La forma más eficaz de conseguirlo es trabajar con el fabricante de equipos originales (OEM) siempre que sea posible.

Servicios de gestión




- Asistencia técnica inteligente para usuarios
- Actualizaciones remotas de firmware y patrones
- Captura y almacenamiento del registro de actividad
- Revisión y análisis de eventos



Gestión de sistemas para un rendimiento diario óptimo

Sistema de control



- Alarmas y alertas sobre dispositivos
- Consulta del estado del sistema en tiempo real
- Control remoto de diagnóstico
- Favorece la implementación inteligente de servicios



Resolución efectiva de problemas y vuelta a la actividad más rápidamente

Por último, al valorar los proveedores de servicios, analice cómo es posible mejorar la disponibilidad y el nivel de asistencia de sus sucursales a través de tecnologías asistidas por la gestión remota de dispositivos y una supervisión proactiva. Los dispositivos conectados a Internet están transformando numerosos aspectos de nuestra vida cotidiana, y las sucursales no son la excepción.

IR HACIA DELANTE

Antes de comenzar a analizar las diferentes ofertas que se enmarcan dentro de las soluciones de “Transformación de sucursales”, cabe recordar que todo empieza con una visión clara de lo que usted está tratando de conseguir, junto con una comprensión precisa de lo que deberá exigir a sus empleados.

Asegúrese de que su proveedor tecnológico no ofrezca únicamente productos o un paquete genérico de transformación de sucursales. Es mucho más importante que su proveedor de soluciones sea capaz de ayudarle con pasos cruciales, como la implantación de las prácticas recomendadas o la gestión de los cambios necesarios en los procesos de las sucursales, en su camino a la transformación.

Servicios profesionales	Sistemas de software	Servicios de asistencia total	Plataforma tecnológica
Diseño de sucursales	Servicio asistido	Asistencia y servicios de conectividad	Automatización del efectivo en Retail
Consultoría de transacciones	Conectividad del puesto de caja	Mantenimiento de terceros	Automatización del puesto de caja
Optimización y formación del capital humano	Gestión de dispositivos	Gestión del ciclo de vida	Tecnología integrada (OEM)
Servicios de consultoría	Inteligencia de negocio		Servicio asistido
Gestión de proyectos	Gestión de cajas fuertes		Contadoras de billetes y de monedas
Tecnología - Soluciones de software	Gestión del efectivo en Retail		
Formación del usuario	Planificación de recursos		

Avanzada tecnología + Servicios profesionales = Mayor valor para el cliente

Glory, C/ Puerto de Pajares, 17, Pol. Ind. Prado Overa, 28919 – LEGANÉS (Madrid)

+34 913 297 100 **info@es.glory-global.com** **glory-global.com**

WP-BRANCHTRANSFORMATION-0917/ES

Glory Global Solutions pertenece a GLORY LTD. Este folleto es solo para orientación general. Dado que los productos y servicios de la Compañía siguen desarrollándose continuamente, es importante que los clientes verifiquen que la información aquí contenida incluye los detalles más recientes. A pesar de que se han tomado todas las precauciones durante la elaboración de este documento, ni la Compañía ni el redactor asumen ninguna responsabilidad por errores u omisiones, declinando cualquier responsabilidad por daños y perjuicios derivados de la utilización de la información contenida en este documento. El presente documento no forma parte de ningún contrato ni licencia hasta donde pueda convenirse explícitamente. Todas las cifras de capacidades y rendimiento están sujetas al tamaño y a la calidad de los billetes y monedas, así como al proceso utilizado. GLORY es una marca registrada de GLORY LTD. en Japón, Estados Unidos y Europa. Todas las marcas comerciales son propiedad del grupo de compañías de GLORY Limited. © Glory Global Solutions (International) Limited 2017.