



# 3. Clientes

## Centralidad en el cliente

102-2, 102-6, 102-7, 102-43, 103-1, 103-2, 103-3, FS4

**La centralidad en el cliente tiene como objetivo consolidar el liderazgo en satisfacción de clientes y llevar su experiencia con Itaú a otro nivel, donde nos comparamos con las industrias líderes en satisfacción de clientes.**

Los clientes son la razón de ser de Itaú y su satisfacción está en el centro de nuestra propuesta de valor. El concepto de centralidad en el cliente es clave para impulsar los cambios necesarios que nos permitan superar sus expectativas. Buscamos ofrecer soluciones y experiencias innovadoras que faciliten el día a día y los negocios de quienes nos eligen. Eso es lo que mueve a nuestros equipos y lo que nos permite construir relaciones a largo plazo, garantizando calidad, innovación y seguridad. Así impulsamos el desarrollo de nuestros clientes e incentivamos el crecimiento de la sociedad y del país.

## Banca Personas y Comercios

102-2, 102-6, 416-1, FS6

La pandemia de covid-19 llevó a adaptar tanto el modelo de atención en agencias como la oferta crediticia a los clientes, en particular con soluciones que favorecen el uso de los canales digitales frente a la interacción presencial, así como el diferimiento de cuotas en préstamos y la reestructura de saldos de tarjetas de crédito, a fin de brindar respuestas rápidas a demandas específicas de clientes en los primeros meses del año.

### 7 principios que guían nuestra gestión:

1. Conocemos y entendemos a nuestros clientes.
2. Priorizamos a los clientes en la toma de decisiones.
3. El problema del cliente es mi problema.
4. Encantar al cliente es responsabilidad de todos.
5. Innovamos, testeamos con nuestros clientes y aprendemos rápido de nuestros errores y aciertos.
6. Comunicamos de forma clara, simple y transparente.
7. Reconocemos y recompensamos por la satisfacción del cliente.

### Facilidades para el pago de préstamos y tarjetas de crédito

A partir de abril de 2020 se concretaron varias iniciativas a efectos de otorgar facilidades de pago a los clientes (tanto personas como pymes) dado el escenario de pandemia global y las dificultades que el generaba a los clientes.

Para ello se realizó la prórroga automática de tres cuotas para los clientes con préstamos a vencer en esos meses, difiriendo el pago al vencimiento del crédito (sin modificar el importe de las mismas). Adicionalmente, se otorgaron facilidades a los clientes la para financiación de saldos de tarjetas de crédito con tasas de reestructura preferenciales.



**+21.000 préstamos  
amortizables diferidos**



**+10.000 saldos de tarjetas  
de crédito reestructurados**

#### Otorgamiento de préstamos SiGa Emergencia a pymes

En línea con las facilidades promovidas para el otorgamiento de líneas de crédito (tanto para nuevos préstamos como reestructura de créditos ya existentes), desde finales de abril se ofreció a los clientes pymes una oferta con condiciones preferenciales de tasa, plazo, moneda y pago de la primera cuota diferida en el marco del fondo SiGa Emergencia.

Dicha oferta permitió contemplar las necesidades financieras de los clientes del segmento pymes, tanto para necesidades de capital de trabajo como para inversiones previstas en el escenario de pandemia de covid-19.



**+900 Solicitudes créditos  
SiGa Emergencia para pymes**



**USD 46 millones  
otorgados en créditos SiGa  
Emergencia para pymes**

#### Adaptación de 25 procesos a nuevos requerimientos no presenciales

El escenario de demanda por soluciones digitales generó el desafío de adaptar los procesos propios, priorizando respuestas para la contratación de productos y soluciones transaccionales que brindaran a los clientes recursos adicionales a los habituales y disponibles previamente.

En este sentido el canal digital se volvió clave para la apertura de cuentas, solicitudes de tarjetas de crédito, realización de pagos y transferencias, y sumó nuevas funcionalidades para operaciones *online* en 2020.

## Atención en la red de agencias

102- 4, 102-7, 103-1,103-2,103-3, 403-1, 403-5, 403-6, 403-7. 416-1

La pandemia de covid-19 llevó a revisar el modelo de relaciones con los clientes, como consecuencia de la profundización en el uso de herramientas digitales respecto a soluciones presenciales y cambios en los hábitos del público, con especial énfasis en la preferencia por modelos digitales y de atención remota.

La eficiencia de atención de los canales digitales en primera instancia nos permitió limitar la atención presencial al público en agencias, y a partir de mediados de diciembre, proceder al cierre definitivo de tres agencias en Montevideo. La red de sucursales quedó conformada entonces por 21 agencias (seis de ellas en el interior del país), sin afectar los niveles de atención ni la satisfacción de los clientes.

#### Agencias 2020:

- 21 agencias en todo el país
- 15 agencias en Montevideo
- 6 agencias en el interior

## El 65% de las agencias cuenta con acceso con rampa.

En el marco de la pandemia por covid- 19 y atendiendo todas las instrucciones de las autoridades sanitarias se tomaron las siguientes medidas en las oficinas de Itaú:

- Uso obligatorio de tapabocas durante la atención al público como también fuera de dicho horario.
- Hincapié en la higiene de manos y el uso constante de alcohol en gel.
- Instalación de mamparas en los mostradores de las sucursales y en los escritorios de atención personalizada.
- Limpieza profunda y desinfección de las áreas de trabajo.
- Alfombra sanitaria y alcohol en gel en la entrada.
- Protocolo sanitario.

# Nuestros clientes

102-2, 102-6, 102-7, FS6

## Nuevos clientes 2020



### Evolución de la cantidad de clientes de los últimos cuatro años

#### Clientes Personas Físicas (# miles)



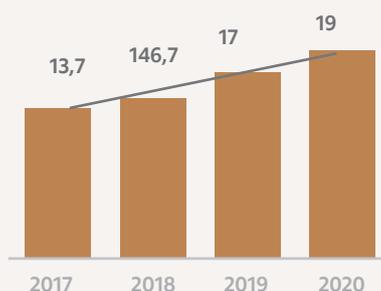
#### Cantidad total de clientes (# miles)



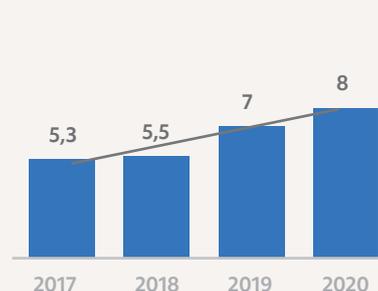
#### Clientes Pago de Sueldos (# miles)



#### Clientes Pymes (# miles)



#### Clientes Itaú Personal Bank (# miles)



## Utilización de canales digitales



**83%**  
de los clientes con cuentas utilizan mensualmente los canales digitales (frente a 74% en 2019)

**81%** de los préstamos al consumo personales se solicitan por canales digitales

**64%**  
de las nuevas tarjetas de crédito se solicitan por canales digitales

**51%** de las inversiones se contratan por canales digitales

**A fin de 2020 el Banco atendía a aproximadamente 467.000 clientes, 30.000 clientes más que el año anterior, lo que representa un crecimiento del 6,7%.**

### Personas

Las personas físicas constituyen la mayor parte de la base de clientes, considerando tanto personas con cuentas, tarjetas y/o préstamos, así como clientes Pago de Sueldos y segmentos específicos como jóvenes universitarios (U25). Durante 2020 se observó un crecimiento a partir principalmente de la nueva oferta U25.

### Pymes

Los clientes Pymes incluyen gran variedad de unipersonales y comercios que acompañando la realidad que se observa en Personas Físicas se han volcado cada vez más a una atención digital si bien la atención en la red de agencias sigue siendo relevante. Durante 2020 se destacó el impulso de los préstamos en el formato de SiGa Emergencia, así como la consolidación del modelo de atención digital a través de un equipo de oficiales de relación dedicados.

### Itaú Personal Bank

El segmento de Itaú Personal Bank atiende a clientes con foco en productos de inversión a través de un equipo de oficiales de atención personalizada con una oferta y una dedicación especializada para dicho público. El portafolio está conformado por clientes tanto residentes como no residentes referenciados desde la red de sucursales, aunque en 2020 se observó una tendencia al aumento de nuevos clientes no residentes (principalmente argentinos) que se incorporaron a Itaú Personal Bank.

# Satisfacción de clientes

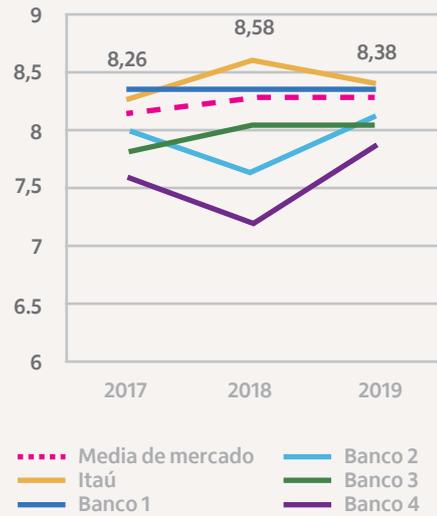
102-43, 102- 44, 102-48, 103-1, 103-2, 103-3, 102-48

Queremos ser líderes en satisfacción de clientes y *performance* sustentable, con foco en la búsqueda continua de la excelencia en la atención y en la calidad del servicio. Las encuestas regionales y por canales digitales de los diferentes segmentos muestran resultados destacados en términos tanto de promedios de satisfacción como de *Net Promoter Score* (NPS).

Durante 2020 se modificó la metodología de la medición lo cual impide apreciar la evolución del indicador. Sin embargo, mantuvimos el liderazgo en *satisfacción general* y en *recomendación*, con niveles por encima de la media de mercado como había ocurrido durante los últimos tres años.

Se implementó una herramienta de envío de encuestas vía mail la que permite hacer un seguimiento mensual del indicador NPS y de otros procesos clave para el servicio: *call center*, *delivery de tarjetas* y *U25*. La herramienta permite recoger comentarios de los

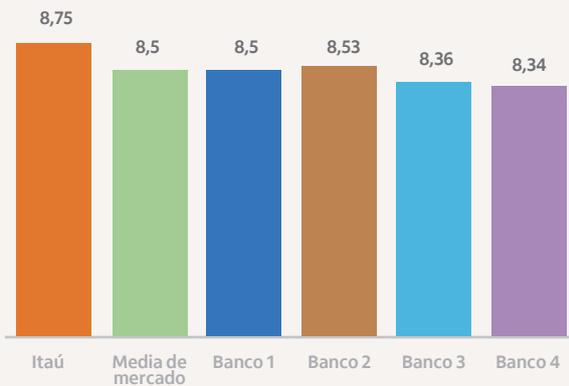
## Evolución de la satisfacción general en años anteriores



clientes e incorporar su visión en las mejoras de procesos y productos.

A mediados de año se realizó una encuesta a clientes del programa Volar a fin de comprender mejor las fortalezas y debilidades del programa y proseguir el proceso de mejora continua tomando en cuenta los resultados de la encuesta.

## Satisfacción general 2020



## Satisfacción Pymes

La encuesta de satisfacción para clientes fue realizada por una investigadora internacional utilizando metodología digital (vía mail). En 2020 se alcanzó el liderazgo en *satisfacción de clientes*, aunque la cantidad de respuestas no es suficiente para explicitar el dato obtenido. Se destacan como principales indicadores de satisfacción la amabilidad en el trato y la calidad y el conocimiento de quienes los atienden. Como oportunidad de mejora se identifica la atención telefónica.

# Gestión de reclamos y atención al cliente

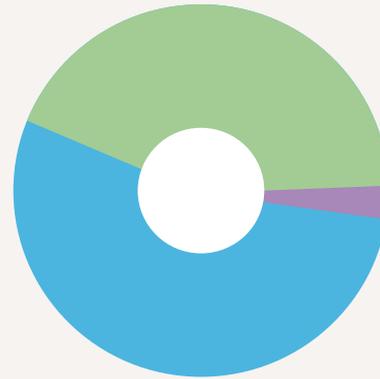
102-43, 102- 44

Los reclamos pueden ser generados por errores u omisiones de Itaú, de otros bancos y/o de clientes. En todos los casos el Banco realiza la investigación correspondiente y gestiona la solución, si corresponde, para dar respuesta al cliente.

Los principales temas de reclamos fueron:

1. Desconocimientos de gastos
2. Giros enviados.
3. Dinero no dispensado

## Casos por tipo (Total: 19.635)



**10.684**  
Reclamos

**8.581**  
Solicitudes

**370**  
Quejas



**19.635**  
casos  
atendidos

**92%**  
se resolvieron  
antes de 15 días

**75%**  
se resolvieron  
a favor del cliente

El foco principal del área de Calidad fue reducir las incidencias recurrentes y mejorar los tiempos de respuesta de aquellos reclamos que no requieren intervención de agentes externos al Banco. En los casos en que la resolución del reclamo dependió de la gestión interna el 92% fue cerrado antes de los 15 días.

# Canales de atención

102-43



## Teléfono

24 horas de atención telefónica.  
Consultas, informaciones  
y servicios transaccionales  
Teléfono 1784  
Desde el exterior:  
(+598) 2917 0555



## Sucursales



## Redes sociales



## Asistente virtual



## Consultas y reclamos vía formulario en sitio web institucional

## Atención telefónica

La oficina de atención telefónica a través del 1784, se encuentra en permanente transformación para adaptarse a las necesidades de los clientes y a las nuevas realidades de la banca digital.

En 2020 aumentamos los puestos de atención durante los primeros meses de la pandemia por covid-19, implementamos el *home office* para asegurar la continuidad del servicio y simplificamos procesos para dar a los clientes una atención inmediata. El aumento de la cantidad de llamadas respecto al año anterior repercutió en un deterioro en los niveles de atención que comenzó a ser revertido luego del cierre del año.

## Productos destacados

102-2, 102-7

### Ciudadanía financiera

En junio de 2020 lanzamos al mercado U25, una nueva oferta para jóvenes universitarios de entre 18 y 25 años, la cual incluye cajas de ahorro (pesos y dólares) sin costo y tarjeta de débito Volar gratis, así como un bono inicial de bienvenida de millas Volar. El proceso de solicitud se realiza en forma digital tanto para nuevos clientes como para clientes ya existentes que optan por migrar a U25.

Contemplando las características diferenciales de relacionamiento, preferencias e interacción de los jóvenes, se realizó una campaña de lanzamiento basada en redes sociales con participación de *influencers* que difundieron rápidamente la oferta entre el público objetivo por dicho canal.

Los resultados de U25 durante 2020 generaron un importante salto cuantitativo en la captación de nuevos clientes. Hubo más de 25.000 solicitudes de nuevos clientes y más de 29.500 solicitudes si se suman los clientes preexistentes que aceptaron dicha oferta.

### U25

- **21,1 años promedio de clientes**
- **57% mujeres y 43% hombres**
- **66% de Montevideo y 33% del interior**

Ante el lanzamiento de U25 para jóvenes se identificó la oportunidad de acompañar el nuevo producto con una campaña específica de orientación financiera que contribuyera al fortalecimiento de sus finanzas personales.

Ante los desafíos económicos de la pandemia y el fortalecimiento de los canales digitales se redefinió el Programa de Orientación Financiera para llevarlo a las redes sociales y generar una plataforma digital que ofreciera toda la información y las herramientas necesarias para fortalecer las finanzas personales y la salud financiera de las personas.

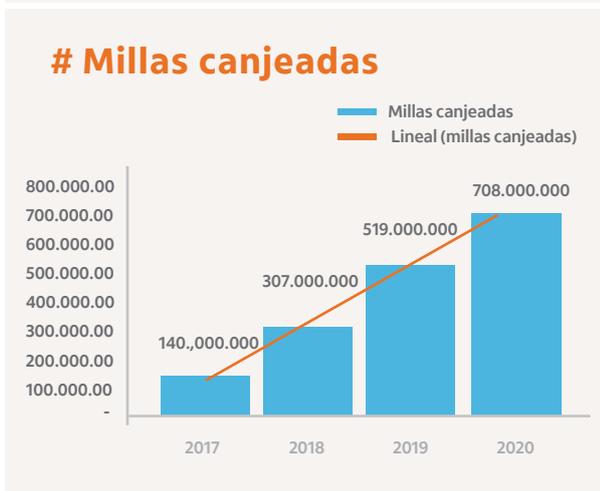
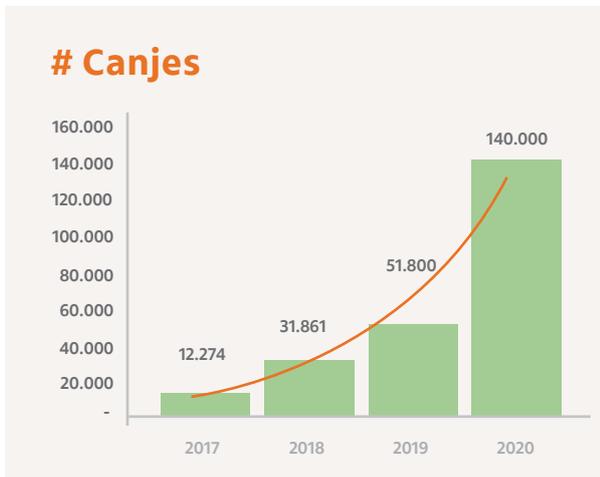
Creamos Fit Finanzas -el entrenamiento de Itaú para fortalecer el manejo del dinero- con el fin de acercar a jóvenes de entre 18 y 25 años información y herramientas que apoyen la toma de decisiones financieras saludables.

La campaña cuenta con una plataforma digital de contenidos que van desde consejos, test de sensibilización, videos tutoriales y una serie de podcasts con nuestros colaboradores e invitados especiales como protagonistas. Los temas abordados son inteligencia financiera, armado de presupuesto, consumo y ahorro, endeudamiento e inversiones.

## Volar es Hogar

El programa Volar a partir del segundo trimestre del año se convirtió en *Volar es Hogar*, cambiando el foco hasta ahora puesto en viajes por canjes asociados a consumo durante la pandemia. En este sentido los canjes dentro del programa Volar registraron un nuevo incremento:

**Se canjearon 708 millones de millas Volar, + 41% respecto a 2019, en más de 140.000 canjes (2,8 veces los canjes realizados en 2019).**



## Préstamos hipotecarios y automotores

El otorgamiento de préstamos con destino a compra de vivienda tuvo un importante destaque. Alcanzó el nivel máximo de la última década en esta modalidad de créditos a personas: USD 40 millones desembolsados en 2020.

## Créditos desembolsados

- **2016: USD 25 millones**
- **2017: USD 23 millones**
- **2018: USD 26 millones**
- **2019: USD 31 millones**
- **2020: USD 40 millones**

En materia de préstamos automotores se incorporaron varias marcas a la oferta de Cero Siempre para financiación de compra de vehículos 0 km, lo cual en un escenario de caída del mercado de automóviles nuevos, permitió mantener el volumen de créditos otorgados respecto al año previo.

## Itaú Alimentación

En 2020 continuamos poniendo el foco comercial en el segmento de Pago de Sueldos con la oferta de Itaú Alimentación, buscando principalmente consolidar las relaciones existentes y captar nuevos convenios de empresas y empleados. Se superaron los 8.000 nuevos usuarios de dicho instrumento en más de 100 convenios acordados.

## Alimentación

- **+25.000 cuentas Itaú Alimentación**
- **13% share de mercado en consumos de Itaú Alimentación**
- **18% share de mercado en cuentas activas de Itaú Alimentación**

## Nueva versión de Pagocuentas

En el último trimestre de 2020 se lanzó una nueva versión de nuestra *app* para el pago de facturas y servicios (Pagocuentas), con un diseño innovador y usabilidad de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes, como también mayor flexibilidad para el Banco. Actualmente todos los clientes ya fueron migrados a esta nueva versión. Esta aplicación cuenta con más de 50.000 usuarios activos y a través de ella se procesan más del 70% de los pagos de servicios de nuestros clientes

## Reducción de requerimientos energéticos de productos y servicios

103-1, 103-2, 302-5, FS2, FS3

Dentro de las innovaciones que reducen el uso de energía, hemos implementado el iToken con lo que esperamos sustituir gradualmente el uso de SMS y correos electrónicos para el envío de tokens. Actualmente cuenta con más de 10.000 clientes registrados y continuamos la campaña de migración.

Esto nos permitió multiplicar la apertura de cuentas cuyo resumen mensual es enviado exclusivamente de forma digital.

En la *app* Itaú incorporamos varias mejoras. Algunas de éstas son la visualización de movimientos de *MasterCard*, el control de gastos de tarjetas de crédito, la posibilidad de solicitar adicionales o reimpressiones de plásticos y el canje de millas Itaú mediante códigos QR, entre otros.

Sobre el nuevo módulo de canje de millas Itaú, incorporamos una funcionalidad que permite canjear *vouchers* de compra en los comercios adheridos a la promoción ya sea mediante el escaneo de un código QR o a través del menú de comercios. Durante el 2020 se realizaron casi 5.000 canjes a través de la *app* Itaú.

## Inclusión y emprendedurismo

103-1, 103-2, 405, 406

### Sistema financiero con perspectiva de género

103-1, 103-2, 103-3, 405, 406

A raíz de la ausencia de información desglosada por sexo sobre el sistema financiero en Uruguay, así como las necesidades específicas de las mujeres uruguayas en su rol como consumidoras de servicios financieros, identificamos la oportunidad de generar conocimiento relevante sobre el acceso y el uso de productos y servicios financieros por parte de las mujeres con vistas a incorporar la perspectiva de género a la oferta de productos y servicios bancarios.

Este primer acercamiento a la construcción de una línea de base con perspectiva de género, sirvió para visibilizar los datos y generar conciencia de la importancia de analizar los datos de manera desglosada. Se prevé profundizar en la interpretación de los datos con lente de género y expandir la práctica al resto de las líneas de negocios.

### Ciclo de charlas Pymes

Continuamos con el ciclo de charlas Pymes con un cambio sustancial, ya que fue el primer año en el que las clases se realizaron 100% en formato digital.



**2 charlas sobre  
contexto económico**



**150 empresas  
participantes**

## Programa Más Emprendedoras de OMEU

Por quinto año consecutivo apoyamos al Programa Más Emprendedoras de OMEU.

Participaron 80 emprendedoras entre los dos semestres. Al ser virtual el seguimiento con cada emprendedora fue más cercano ya que cada quince días se realizó una reunión con la mentora.

**96% calificó muy Bueno o excelente.**

## Sembrando

Durante 2020 apoyamos el programa Sembrando impulsado desde Presidencia de la República para apoyar a mipymes en el contexto de pandemia. Desde Itaú aprobamos una oferta de producto con condiciones adaptadas. Recibimos 15 consultas pero la amplitud de la definición de "emprendedor" complejizó la oferta de productos dado que no todos cumplían los requisitos mínimos para acceder al producto. Esto plantea el desafío de revisar la participación del Banco a efectos de encontrar productos alcanzables para algún segmento del público definido por Sembrando.

## Banca Empresa

FS6

Queremos ser socios en el crecimiento y el desarrollo de las empresas. Nuestro segmento atiende a empresas medianas y grandes, con ventas a partir de USD 3.000.000 anuales.

**Cantidad de clientes<sup>5</sup> de Banca Empresa por segmento**

| Segmento                       | 2018         | 2019         | 2020         |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Agro                           | 653          | 680          | 786          |
| Gobierno y multinacionales     | 301          | 317          | 340          |
| Grandes empresas               | 1.231        | 1.204        | 1.271        |
| Empresas medianas              | 787          | 961          | 1.038        |
| Grandes empresas no residentes |              |              | 6            |
| <b>Total de empresas</b>       | <b>2.972</b> | <b>3.162</b> | <b>3.441</b> |

**Itaú incrementó su participación de mercado (bancos privados) en 1,3 %, en un año en que el crédito de la totalidad de los bancos privados al segmento empresas, no aumentó.**

| Segmento                       | Valor de la cartera 2020 (en millones de dólares) | % 2020     |
|--------------------------------|---|------------|
| Empresas medianas              | 197   | 12         |
| Agro                           | 228   | 14         |
| Gobierno y multinacionales     | 349   | 21         |
| Grandes empresas               | 745   | 45         |
| Grandes empresas no residentes | 132   | 8          |
| <b>Total</b>                   | <b>1.651</b>                                      | <b>100</b> |

<sup>5</sup> Se consideran clientes todas aquellas empresas que tengan un producto bancario mayor a cero.

# Destacados de la gestión 2020

102-2, 102-7

- Satisfacción de clientes: foco en atención de clientes y especialmente soporte a clientes en el marco de la crisis sanitaria
- Aumento de oferta de productos y procesos digitales
- Crecimiento *market share* y cantidad de clientes



**8,8% de clientes nuevos**



**1,3% aumento de participación de mercado entre los bancos privados**



**95,2% de clientes digitalizados**



**2 nuevos productos digitales: Avals y Forex**

## Alianza con MOVÉS

103-1, 103-2, 203-1, 302-5, FS2, FS3, FS10

En 2020 generamos convenios y acuerdos con el objetivo de fomentar el financiamiento y el desarrollo de productos para la compra de vehículos eléctricos.

Movés es un programa impulsado por el Gobierno para el desarrollo de un ecosistema de promoción de la movilidad sostenible. Está dirigido a empresas que cuenten con flota de vehículos, con la intención de que analicen su recambio por vehículos eléctricos para lo que se prevén beneficios, incentivos e instrumentos que lo favorezcan.

Desde Itaú firmamos un compromiso para fomentar el financiamiento y el desarrollo de productos para comprar vehículos eléctricos. A su vez, creamos un

producto para financiar estas inversiones con plazo hasta cinco años, sin prenda, con financiación hasta el 100% del valor de la inversión y tasas preferenciales en todas las monedas.

En este marco realizamos un acuerdo con BYD y Global EV (SEG) que implica referenciamiento mutuo de clientes, capacitación y búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. Durante 2020 no se financiaron proyectos con impacto socioambiental según la definición de los Principios de Ecuador.

## Foco en atención al cliente

102-43, 102-44, 103-1, 103-2, 103-3

Trabajamos para brindar soluciones creativas y a medida, a efectos de dar el mejor servicio posible, en un contexto de pandemia con limitaciones en la movilidad de las personas y diferentes formas de trabajo, lo que aceleró procesos digitales y flexibilización de trámites para responder a las demandas de clientes en forma eficiente.

**En 2020, se prorrogaron 468 cuotas de amortizables que superan los USD 90 millones y se desembolsaron 302 préstamos SiGa, por un total de USD 40 millones.**

Elaboramos comunicaciones generales para asistir y acompañar y comunicaciones personales para conocer la situación de cada uno y brindar apoyo. Entre las comunicaciones generales, destacamos:

- sugerencias para protección de datos
- prórroga de pagos
- información de soluciones digitales
- envío de documentación digital

Si bien en 2020 las visitas presenciales a clientes disminuyeron, estuvimos siempre cerca con entrevistas virtuales, llamados telefónicos y eventos virtuales de actualización -charla de commodities de granos para sector agropecuario y charla económica para todos los clientes-.

## Satisfacción de clientes

Durante 2020 se obtuvo un nivel de satisfacción general por encima del de 2019, pero el dato no se agrega debido al bajo volumen de respuesta a la encuesta. Se comparte la evolución del nivel de satisfacción de los tres años anteriores, en una escala del 1 al 10.



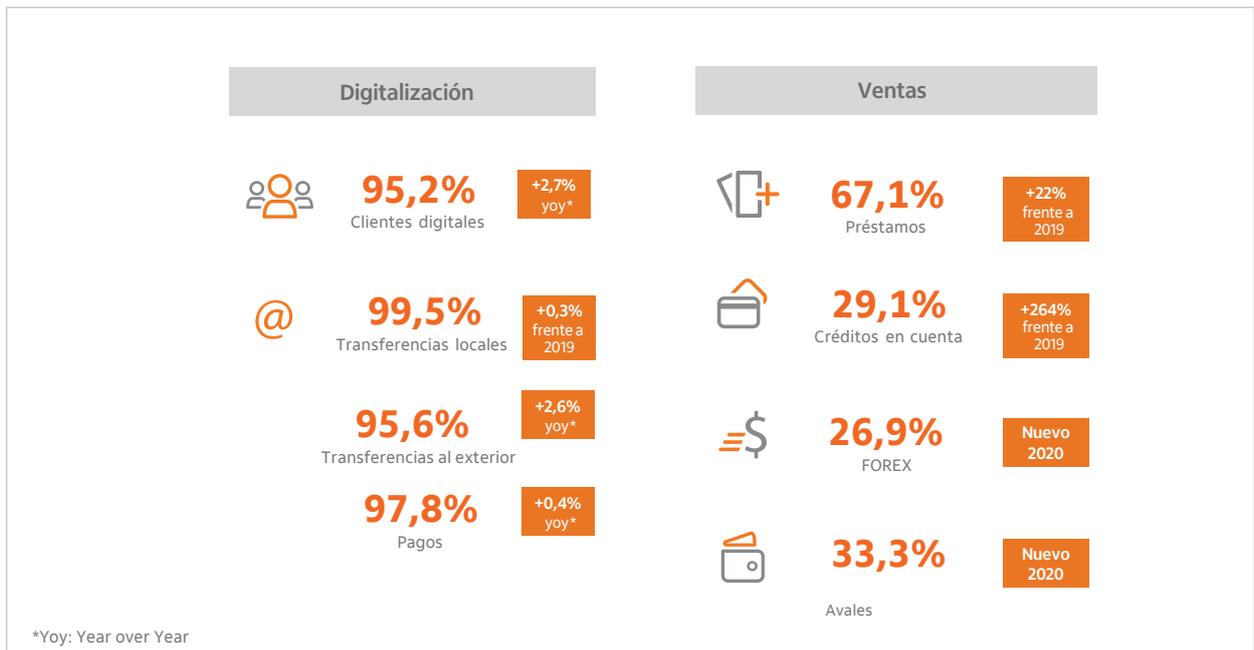
## Productos destacados

102-2, 102-7

- Avales bancarios
- Compraventa de moneda *online*
- Nuevas funcionalidades para tarjetas corporativas
- Pagocuentas Personas Jurídicas
- Desarrollo de una *app* para personas jurídicas, que finalizará en 2021
- Tarjeta Agro, con asociaciones y beneficios para clientes del sector
- Préstamos SiGa
- Relanzamiento del producto Adelanto de Pagos a Proveedores

## Porcentajes de digitalización de las principales transacciones y los principales productos

302-5



### Financiación para sectores de impacto positivo

Con el objetivo de aumentar nuestro financiamiento y servicios para sectores de impacto positivo, se avanzó en focos de trabajo que permitieran integrar aspectos ambientales, sociales y de gobernanza a la gestión de Banca Empresas y Riesgos.

Se tomaron como base los sectores de impacto positivo identificados por la entidad controlante y se realizó una primera aproximación a los sectores de impacto positivo de Uruguay: Energía, Agro, Transporte, Salud y Educación, Saneamiento, Tecnología y Comunicaciones. Se prevé profundizar en la evaluación de estos sectores para priorizar aquellos con los que trabajar para incorporar criterios ESG.

## Acciones de Tesorería

**Ofrecemos a nuestros clientes distintos instrumentos financieros para minimizar los riesgos a los que se exponen y contribuimos a una economía más responsable y sostenible.**

Implementamos acciones para cubrir riesgos financieros vinculados a la operativa de los clientes que puedan impactar negativamente tanto en sus empresas como en sus cadenas de valor:

### Préstamos en moneda extranjera con cobertura

Prestamos en moneda extranjera con liquidación en cuenta en dólares estadounidenses. Es una herramienta que da al cliente la posibilidad de financiamiento y cobertura de sus activos en moneda extranjera distinta al dólar.

### Derivados de moneda

El cliente puede comprar o vender moneda a futuro con el objetivo de fijar un precio y asegurar el retorno de su negocio. Empresas multinacionales, *middle market* y pymes y entes estatales eligen año a año cubrir necesidades a futuro de USD, UYU, EUR, BRL, ARS, CAD, etcétera, la situación altamente volátil por la geopolítica y contexto mundial actual. Itaú está preparado para recibir este flujo y brindar el servicio de cobertura. Fueron más de USD 150 millones cerrados en 2020.

### Derivados de *commodities*

Primer banco comercial en Uruguay en ofrecer al mercado futuros y opciones de *commodities*. Nuestros clientes ahora tienen la posibilidad de fijar el precio del dólar y también de su producción o materia prima que utilizan como insumo.

En el 2020 operamos más de USD 20 millones en swaps y opciones OTC en soja, trigo y maíz siguiendo precios de Chicago Mercantile Exchange y en diciembre 2020 agregamos una nueva contraparte para poder ofrecer al mercado coberturas de swaps de lácteos OTC siguiendo precio y condiciones de New Zealand Stock Exchange.

### Workshops

Organizamos 3 instancias para productores agropecuarios y empresas *middle market* con distintos consultores privados. Los temas abordados fueron *commodities* y visión macro. Hubo en promedio 30 conectados en cada instancia.

## Gestión de marketing

103-1, 103-2, 103-3, 417-1

El año 2020 estuvo marcado en forma transversal por la pandemia. Llegado marzo la planificación anual de marketing se puso rápidamente en suspenso para dar paso a un momento de repensar las acciones previstas, reorientar objetivos, metas y presupuesto.

En línea con el negocio se definió poner como prioridad a los clientes más que nunca y atender sus necesidades a corto plazo. Pausamos campañas masivas de descuentos, bajamos nuestra participación en eventos que implicaban aglomeración de gente y centramos la comunicación en dos líneas principales:

- reforzar el uso de nuestros canales digitales para evitar la presencialidad;
- difundir las medidas que adoptó el Banco vinculadas al aplazamiento de pagos, tanto para personas como para empresas.

## Acciones para clientes realizadas en el marco de la pandemia por Covid 19

---

- Enviamos a clientes de todos los segmentos los principales cambios de nuestra operativa y principales recomendaciones.
  - Comunicamos las medidas de higiene en pantallas y colocamos vinilos en el suelo para mantener distancias.
  - Diferimos las cuotas de los préstamos a 90 días.
  - Creamos una solución para reestructurar el saldo de tarjetas de crédito a una tasa especial.
  - Generamos una cápsula para hablar sobre soluciones digitales: *transferencias, pagos y app de cheques*.
  - Enviamos información a clientes sobre prevención de fraudes en internet
  - Facilitamos un instructivo sobre cobro de prestaciones en BPS en cuentas Itaú.
  - Generamos un instructivo para que clientes con tarjetas de crédito adhieran sus pagos a la tarjeta
  - Para acompañar el contexto, cambiamos el logo de nuestro programa Volar que pasó a llamarse Hogar.
  - Dimos de baja todos los beneficios vigentes con tarjetas y activamos los beneficios que tenían sentido en este contexto: *deliveries* y farmacias.
  - Ofrecimos un préstamo para pymes y empresas a tasa especial pagando la primera cuota a los 90 días para pequeñas empresas
  - Generamos una *landing page* en itau.com.uy con toda la información referente a la operativa y soluciones para clientes y empresas.
  - Empezamos a utilizar Twitter como el principal canal para difundir en tiempo real cambios en el funcionamiento de agencias y principales soluciones.
  - Realizamos videos con colaboradores para que ellos mismos desde sus casas cuenten y expliquen las soluciones que llevamos adelante.
- 

Involucramos a colaboradores, quienes desde sus hogares fueron la voz activa para comunicar en redes sociales. Nos enfocamos en ser una empresa facilitadora para los clientes ante la situación particular de cada uno frente a la crisis; y en todo momento priorizamos la transparencia.

Los mensajes estuvieron siempre alineados a lo que el Gobierno fue definiendo como recomendaciones a la población para cuidar su salud y seguridad.

Como cada año, hicimos un seguimiento mensual de la marca en medios tradicionales y logramos mantener nuestra reputación positiva en un 95%.

# Campañas

## Volar es Hogar

En una segunda etapa reorientamos nuestro programa Volar de acumulación de millas a Hogar. Pusimos en pausa todo lo vinculado a viajes y salidas, para priorizar opciones de canje de alimentación, farmacia y entretenimiento en casa, que eran los más demandados en ese momento. En todos los casos se trató de procesos end to end online, tanto el canje, como la posterior compra.

## Desde el Comienzo

Buscamos acompañar la realidad de clientes y socios comerciales, quienes también se vieron afectados en el plano laboral y debieron repensar sus modelos de negocio. Con ese objetivo, lanzamos una serie documental en Instagram TV, que recorre el camino de algunos de ellos desde los orígenes, buscando hacer visibles a los acuerdos y destacar la relación de largo plazo y el acompañamiento a esos comercios. En seis capítulos, la serie cuenta el *detrás de cámara* de emprendimientos, las caras visibles y las no tanto y las anécdotas que fueron marcando el camino de sus dueños.



**+ de 620.000  
reproducciones**

Paulatinamente retomamos la comunicación de beneficios con nuestras tarjetas, asociados a los principales rubros -restaurantes, vestimenta, deporte y tiempo libre, entre otros-. Este eje de acción, central en nuestra estrategia, llegó a los clientes en forma semanal mediante comunicación directa, campañas digitales, redes sociales y sitio web.

## U25

El lanzamiento de una cuenta para jóvenes de entre 18 y 25 años, implicó un gran desafío de comunicación. Nos enfrentamos a trabajar con un nuevo público para el Banco y nos dispusimos conocerlo a fondo, saber sus intereses y no solo hacer una comunicación para ellos, sino hecha por ellos mismos.

La decisión del nombre de la cuenta, de su línea estética, sus principales mensajes y su concepto de lanzamiento "se tenía que hacer y se hizo". Estas decisiones fueron probadas a través de *focus group* con el público de interés y una vez aprobado el camino, la agencia de publicidad integró en su equipo a jóvenes de esa edad para pensar la campaña.

Su producción fue realizada 100% a distancia, desde la filmación hasta las fotografías fueron registradas de forma remota. Esta decisión acompañó el contexto de pandemia cuidando la seguridad de todos los involucrados, a la vez que logró una estética y una comunicación disruptiva en el rubro financiero en Uruguay.

Elegimos más de 10 embajadores, de entre 18 y 25 años, con variados intereses -la cocina, la fotografía, la música o el arte-, para que fueran la voz del lanzamiento. Y no solo protagonizaron la campaña, sino que en algunos casos participaron de la gráfica con ilustraciones y en otros casos sus productos fueron parte del catálogo de Volar.

Si bien U25 fue la única campaña que pautamos en televisión en 2020, dada la importancia de lanzar un producto nuevo como este, concentramos todo el resto de la comunicación en redes sociales, sobre todo en Instagram, que es el principal canal de comunicación de este público.

La campaña se activó en Instagram, Facebook, YouTube y Twitter. Cuenta con una plataforma digital de contenidos que incluye consejos, test de sensibilización, videos tutoriales y una serie de podcasts con nuestros colaboradores e invitados especiales como protagonistas. Los temas abordados son inteligencia financiera, armado de presupuesto, consumo y ahorro, endeudamiento e inversiones.

El ciclo de podcasts busca acercar estos contenidos de manera amigable y distendida a través de conversaciones entre colaboradores del Banco e invitados referentes *influencers* para el público objetivo con el fin de volver cercanos temas financieros de los que no se habla comúnmente.

**Alcanzamos el primer lugar en recordación de publicidad de instituciones financieras con un 27% (19% en 2018 y 25% en 2019). Entre quienes recordaban publicidad de Itaú, luego de los descuentos, “cuenta joven” fue la segunda asociación espontánea. Y, si bien la televisión sigue siendo el medio donde más se ven las campañas, Instagram aumentó en un 20% respecto a campañas anteriores, lo cual confirma los hábitos del público objetivo respecto a esta red social y nuestras acciones en ella.**

Desarrollar un producto a medida de este nuevo público dialoga con nuestro compromiso de expandir el acceso a los servicios financieros a públicos que no están correctamente atendidos. Nos desafía a asumir la responsabilidad de ofrecer herramientas y contenidos que orienten a los y las jóvenes a tomar decisiones financieras adecuadas y saludables.

## Mirar al Este

La pandemia también hizo que en verano cambiáramos nuestros planes, viajáramos por nuestro país, redescubriéramos rincones cotidianos y conectáramos con las cosas más simples. En paralelo con nuestra campaña de beneficios en Punta del Este, realizamos un cortometraje que recorre el balneario a través de la historia de sus lugareños.

“Mirar al Este” resalta el espíritu de Punta del Este desde el punto de vista de quienes la hacen. Sus protagonistas son referentes de distintas zonas, conocen el lugar, viven allí durante el año, y si bien también son socios comerciales del Banco, en esta ocasión sus comercios no son el foco de la historia, sino su conexión con la ciudad.



**+ 77.000**  
reproducciones  
en YouTube



**Proyección**  
en el Festival Internacional  
de Cine de José Ignacio.

## Integración de la perspectiva de género en la comunicación

103-1, 103-2, 103-3, 405

En 2020 se continuó el proceso de incorporación de perspectiva de género a la comunicación iniciado a fines de 2019 junto con una consultora especializada en este tema, en el marco del programa Ganar-Ganar de ONU Mujeres. A partir de una selección de piezas de comunicación interna y externa, se llevó a cabo un diagnóstico con perspectiva de género para identificar oportunidades de mejora. Con el fin de involucrar a empresas proveedoras de comunicación y publicidad realizamos una capacitación para las agencias de publicidad sobre comunicación y género.

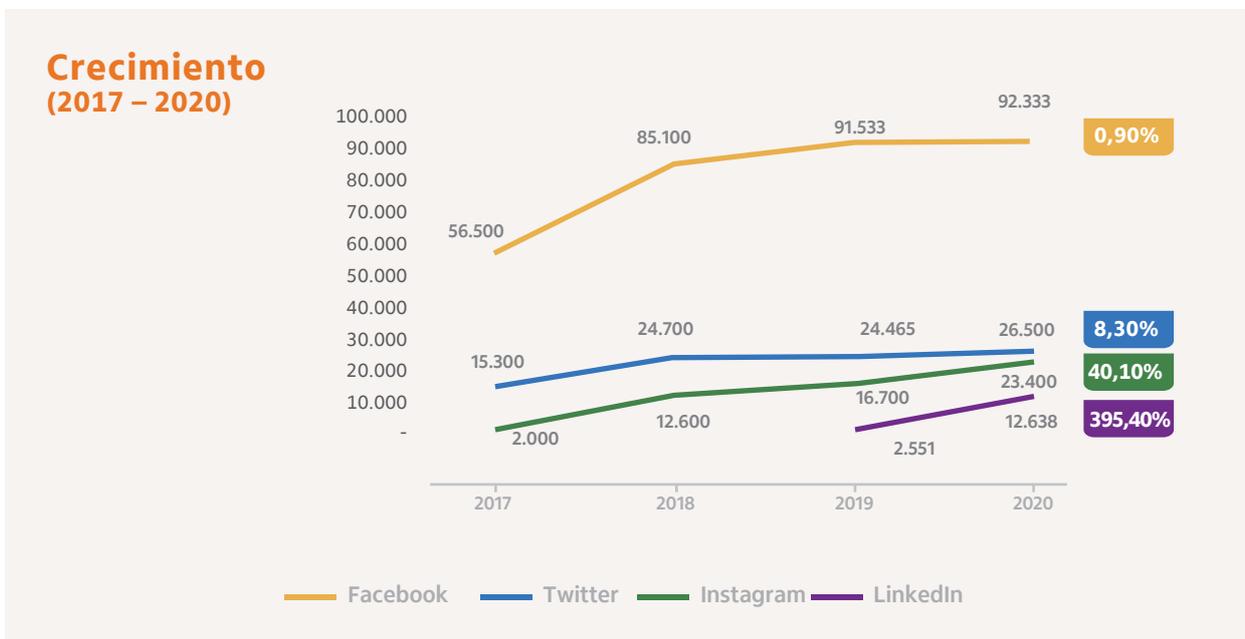
- Evaluación general del taller para agencias de publicidad: 4,5
- 100% afirma que el taller mejoró su conocimiento sobre a la equidad de género
- Participaron integrantes de todas las agencias de publicidad que trabajan con BIU.

# Redes sociales

102-43

Este año los canales digitales adquirieron especial importancia como fuente de difusión de información en tiempo real, así como de intercambio con clientes y comunidad en forma más estrecha. Durante la primera etapa de la pandemia actualizamos a diario en redes sociales información sobre la operativa de nuestras agencias, medidas de higiene y seguridad.

Fortalecimos la conversación y el intercambio con la comunidad a través del producto U25, ampliamos el espectro de temas que tratábamos en redes sociales incluyendo todo lo que refiere a beneficios con tarjetas y consolidamos nuestra participación en LinkedIn, posicionando la marca a nivel profesional e involucrándonos en temáticas propias de esta red.



# Cultura digital

Las mejores soluciones digitales son aquellas deseadas por el cliente, técnicamente factibles y económicamente viables. Por eso nos capacitamos y adquirimos nuevas habilidades para seguir impulsando el desarrollo de la banca digital.

Incorporamos metodologías de trabajo ágiles para la gestión de proyectos, haciendo colaborativa la relación entre clientes y equipos de desarrollo, para obtener productos de mayor calidad con un fin muy específico: maximizar la confianza y la relación a largo plazo.

Nuestros objetivos apuntan al crecimiento, a potenciar la marca y a brindar a clientes nuevos productos y servicios que hagan que la experiencia con Itaú sea más ágil y sencilla. Por eso trabajamos para ofrecer nuevos productos y formas de interacción, acordes con el nuevo mundo digital. Así reafirmamos nuestro camino de desarrollo e implementación de un plan estratégico que haga hincapié en el desarrollo de la banca digital.

Continuamos fortaleciendo la aplicación de medios de pago en un mercado que aún está procesando muchos cambios. Siguen surgiendo actores y clientes cada vez más exigentes con los productos y la innovación. Por eso la especialización y el desarrollo permanente, así como el trabajo en equipo con empresas proveedoras, son aspectos clave para lograr los resultados digitales que nos proponemos.

El año 2020 nos llevó a implementar herramientas orientadas a llevar el día a día desde nuestros hogares. En pocos días desarrollamos una batería de facilidades que nos permitieron desempeñar las más complejas tareas sin que el desempeño del Banco se viera mayormente afectado.

Trabajamos en la digitalización de reportes, lo cual además de significar una mejora funcional importante para el Banco tuvo un impacto medioambiental al disminuir el consumo de papel.

Continuamos incorporando metodologías ágiles para la gestión de proyectos, haciendo colaborativa la relación entre clientes y equipo de desarrollo, para obtener productos de mayor calidad y ofreciendo beneficios mutuos en la mitigación de riesgos que surgen durante el desarrollo del *software*.

Durante el año se continuó profundizando en la incorporación de buenas prácticas y cultura de *DevOps*<sup>6</sup> (explicar lo que esto significa) lo cual permite seguir automatizando el ciclo de vida de nuestros aplicativos ampliando la cantidad de sistemas y ambientes soportados.

Aumentamos la cantidad de agentes de Agencia Digital lo que nos hace posible llegar a más clientes con este servicio.

**Trabajamos centrados en el cliente. Esta estrategia tiene como objetivo alinear la gestión de demanda y la implementación de soluciones a las necesidades de los clientes, con un fin muy específico: maximizar la confianza y la relación a largo plazo.**

### **Inversión en sistemas y tecnología**

- **98.600 horas de desarrollo invertidas en 2020**
- **USD 2,2 millones invertidos en hardware**
- **USD 4,164 millones invertidos en software**

Actualizamos y ampliamos los equipos de seguridad (*Firewalls*) y acceso remoto (VPN) disponibilizando los servicios de *BackOffice* lo cual nos ha permitido continuar con todas las operaciones del banco en forma remota e incorporamos herramientas de colaboración como Microsoft Teams con el propósito de adaptarnos a la nueva normalidad en momentos de pandemia.

<sup>6</sup> *DevOps*: acrónimo inglés de *development* (desarrollo) y *operations* (operaciones), que se refiere a una metodología de desarrollo de *software* centrada en la comunicación, la colaboración y la integración entre desarrolladores de *software* y los profesionales de sistemas en las tecnologías de la información.

# Seguridad de la información

102-15, 103-1, 103-2, 103-3, 418-1

El riesgo asociado a tecnología es creciente debido al proceso de digitalización de las operaciones bancarias. En este sentido la estrategia del Banco es siempre incluir en estos procesos al área de Seguridad de la Información.

Seguridad de la Información recibe apoyo de la entidad controlante para la realización de controles de seguridad como escaneo de vulnerabilidades y *penetration tests*. El área de Tecnología prioriza la corrección de los puntos débiles detectados en estos trabajos.

Entre los procedimientos de seguridad es importante destacar la existencia de un mapa de riesgos que es revisado y aprobado anualmente en el comité de riesgos y contiene los principales riesgos detectados por Seguridad de la Información y Ciberseguridad, así como los plazos para solucionar las desviaciones identificadas. También en el Comité de Riesgos se revisan mensualmente diversos indicadores de la gestión haciendo foco en aquellos que demuestren alteraciones respecto a los umbrales acordados.

Tenemos un fuerte foco en los controles para evitar la fuga de información. Todas las iniciativas en este sentido son englobadas en un proyecto llamado Data Loss Prevention. Incorporamos herramientas que permiten realizar controles preventivos y detectar acciones o actividades que pueden ser un riesgo para el resguardo de la información de clientes.

**Para construir un banco cada vez más digital se creó la *aceleradora digital regional* que busca viabilizar la celeridad de los negocios digitales, incrementar la rentabilidad y generar ventajas competitivas para las operaciones locales de los países de América Latina en los que se encuentra Itaú. Las mejores soluciones digitales son aquellas deseadas por el cliente, técnicamente factibles y económicamente viables.**

El Departamento de Seguridad de la Información trabaja en relación muy estrecha con la Superintendencia de Seguridad de la Información (SSI) que depende de la Dirección de Seguridad Corporativa (DSC) de Banco Itaú en Brasil.

Personal de la SSI realiza trabajos de control sobre diversos puntos relativos a seguridad de la información que incluyen escaneos de seguridad internos y externos. Para las oportunidades de mejora encontradas en esos escaneos se definen planes de acción y se realiza un seguimiento mensual mediante un informe enviado a la entidad controlante. Asimismo se está llevando adelante un Proyecto Estructurante de Seguridad liderado por la entidad controlante y con alcance para todas las unidades internacionales. Este proyecto engloba varias iniciativas de mejoras en diferentes ámbitos de seguridad cuyas mejoras son reflejadas en los Mapas de Riesgo.

Todos los colaboradores reciben materiales del área de Seguridad de la Información para repasar los aspectos más importantes del tema y resaltar la importancia de la actitud y el compromiso para el éxito de este proceso.

Desarrollamos habilidades para estar en constante transformación con base en un profundo conocimiento del cliente y una mayor velocidad para ampliar una oferta digital que se ajuste a sus necesidades.

# Agencia Digital

102-2, 102-43

Seguimos fortaleciendo la transformación digital al servicio de la centralidad en el cliente y ampliamos nuestra Agencia Digital.

Incorporamos cinco nuevas oficiales de cuenta para sumar progresivamente a 6.000 clientes y así llegar a un total de 12.000 clientes atendidos.

La Agencia Digital, una iniciativa única en Uruguay, comenzó como plan piloto en 2017. El valor diferencial es la atención personalizada en horario extendido a través de canales de comunicación exclusivos como chat, *mail* o teléfono. De esta manera clientes y clientas pueden realizar la mayoría de sus transacciones en forma remota.



**9,4 en satisfacción de clientes - 82% de NPS**

## Células de operaciones digitales

En el Banco hay dos grupos de trabajo conformados por integrantes de distintas áreas (Sistemas, Marketing, CRM y Negocios), que buscan potenciar el uso de los canales digitales y utilizan metodologías ágiles para llevar a cabo sus proyectos.

- La “célula de Ventas” brinda soluciones para que los clientes puedan contratar sus productos desde donde quieran, sin necesidad de ir al banco.
- La “célula de Digitalización y Adquisición”, tiene como principal objetivo que los clientes utilicen nuestras *apps* y sitios web en sus transacciones, para lo cual se desarrollan nuevas funcionalidades que permiten interactuar con el Banco desde cualquier dispositivo móvil.

En 2020, bajo el marco de la pandemia, las ventas disminuyeron hacia el mes abril, pero ya a partir de mayo recuperamos y superamos los niveles promedio. Fue un año de récords de venta de tarjetas, préstamos, cuentas e inversiones a través de nuestros canales digitales, en que el *share* con respecto a las ventas efectuadas en agencias llegó a crecer hasta más de un 25% con respecto a 2019, para algunos productos.

Por otro lado, el porcentaje de clientes digitalizados (clientes que ingresan a nuestros canales digitales mensualmente) siguió creciendo mes a mes, ya que a través de las *apps* y del sitio web del banco pueden realizar sus consultas, transferencias y pagos sin tener que ir a una agencia.

Algunos de los proyectos en los que estuvimos trabajando para seguir incentivando su uso fueron “Transferencias programadas”, por el que los clientes pueden agendar sus transferencias dentro de Itaú, y “Control de gastos” para que puedan consultar en qué rubros están haciendo sus compras con tarjetas de crédito (gastronomía, vestimenta, servicios, etcétera).

- **81%** de los préstamos se tramitan a través de los canales digitales
- **64%** de las ventas de tarjetas de crédito se efectúan en los canales digitales
- **51%** de las inversiones se contratan a través de los canales digitales
- **46%** de las ventas de cuentas Full se efectúan en los canales digitales
- **83%** de los clientes con cuenta utilizan los canales digitales mensualmente
- Entre agosto y diciembre se agendaron más de 1.500 transferencias utilizando la funcionalidad “Transferencias programadas”
- Entre octubre y diciembre el “Control de gastos” se consultó más de 2.000 veces