

centralidad en el **CLIENTE**

102-6

Itaú es una de las instituciones bancarias privadas de mayor crecimiento en los últimos años en Uruguay. Atiende a más de 414.000 clientes a través de 24 sucursales y 4 centros de atención sin caja. Al 31 de diciembre de 2018 el Banco mantenía activos por el equivalente a 4.447 millones de dólares y administraba 3.715 millones de dólares de depósitos de sus clientes.



más de **414.000** clientes



US\$ **3.715**
millones en depósitos



US\$ **4.447**
millones en activos

1º en participación
de mercado de
tarjetas de crédito*

*El indicador se construye a partir de los consumos realizados en 2018 con tarjetas de crédito Visa, Master y Diners.

Los clientes son la razón de ser del Banco y su satisfacción está en el centro de nuestra propuesta de valor. Reconocer y atender sus prioridades es nuestra principal motivación, y para ello buscamos ofrecer soluciones y experiencias innovadoras. Procuramos adecuarnos y anticiparnos a las expectativas, entender sus necesidades y facilitar

soluciones para su vida y sus negocios. Eso es lo que mueve a nuestros equipos y lo que nos permite construir relaciones a largo plazo, garantizando calidad, innovación y seguridad en nuestros servicios. Así impulsamos el desarrollo de nuestros clientes e incentivamos el crecimiento de la sociedad y del país.

Trabajamos en una cultura basada en el servicio al cliente, en conformidad con los procedimientos y políticas de nuestra entidad controlante, generando soluciones de alta calidad a través del análisis de costo / beneficio.

Creemos que es fundamental:

- Facilitar de forma clara, correcta y oportuna, las informaciones necesarias para que el cliente pueda tomar decisiones bien fundamentadas.
- Adoptar contratos de fácil comprensión en los que quede claro cuáles son los derechos y deberes de las partes y se resalten los riesgos existentes de modo que no resten dudas o haya malentendidos.
- Poner a disposición canales de atención preparados para escucharlos atentamente y aptos para solucionar con rapidez solicitudes, quejas y sugerencias.
- Valorar la privacidad del cliente y utilizar dispositivos de seguridad y protección de la información a efectos de garantizar su uso, con previo conocimiento y en su propio beneficio, en el sentido de fortalecer la relación de confianza.
- Entender las necesidades de los clientes para proporcionar informaciones y soluciones financieras que contribuyan a que individuos y empresas tengan una relación saludable con el dinero.

Nuestro negocio

102-2, 102-6, 102-7, FS4

Apostamos a liderar 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. Somos un banco universal que trabaja transversalmente con todos los segmentos de la economía. Atendemos a personas físicas y jurídicas desde las direcciones de Banca Personas y Comercios y Banca Empresa respectivamente. Con el fin de brindar una atención especializada, cada dirección se divide internamente en función de los distintos segmentos de negocio a los que atiende para ofrecer una amplia gama de productos y servicios bancarios.

Banca Personas y Comercios

102-6

Desde Banca Personas y Comercios atendemos los segmentos de personas físicas y pequeños comercios combinando la atención presencial en sucursales con una variedad de soluciones digitales pensadas para cuidar lo más preciado de las personas, su tiempo.

Buscamos ofrecer servicios que se ajusten a las necesidades de cada cliente, con beneficios exclusivos y atención diferenciada. Para el segmento de clientes de alta renta, contamos con atención exclusiva y personalizada brindada por Itaú Personal Bank. Para las pequeñas y medianas empresas ofrecemos un servicio

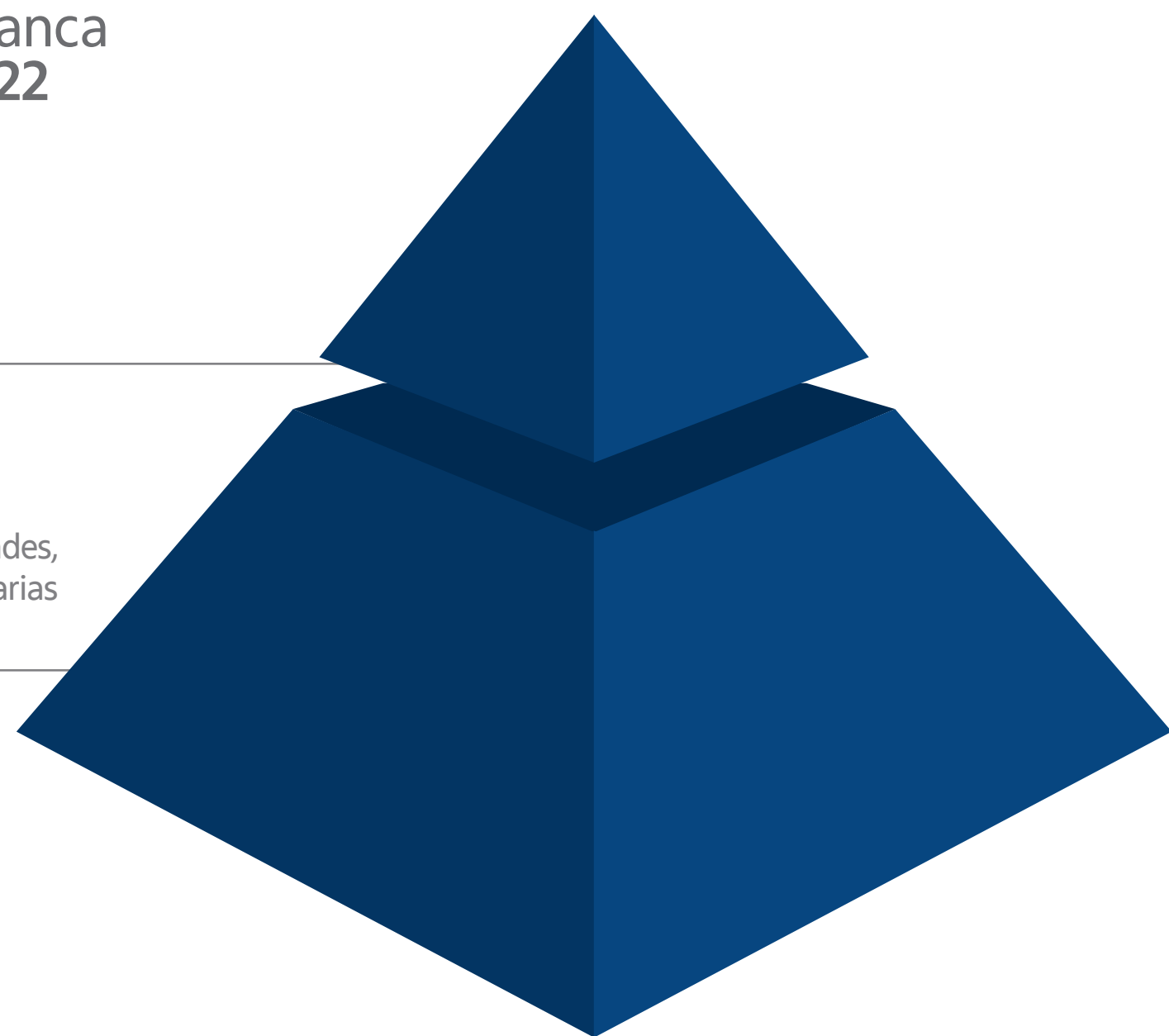
específico desde el sector de Pymes. Para algunos clientes con destacado perfil digital hemos desarrollado la Agencia Digital con horario extendido y atención remota sin necesidad de ir al Banco personalmente. Nuestra variedad de productos y servicios abarca cuentas corrientes, cajas de ahorro, tarjetas de crédito, préstamos y distintos productos para financiamiento, seguros, inversiones y una amplia gama de beneficios exclusivos para nuestros clientes.

Durante 2018 se trabajó en fortalecer el concepto de *cultura de atención y centralidad en el cliente*, y en orientar los esfuerzos a cumplir con las metas financieras. Además se puso especial énfasis en seguir desarrollando soluciones digitales y acompañar a nuestros clientes en el uso de estas.

Cientes de Banca Empresa: 3.522

Corporate Investment Banking (CIB)
369

Empresas locales grandes, medianas y agropecuarias
3.153



Cientes de Banca Personas y Comercios : 414.553

Cientes Itaú Personal Bank
6.450

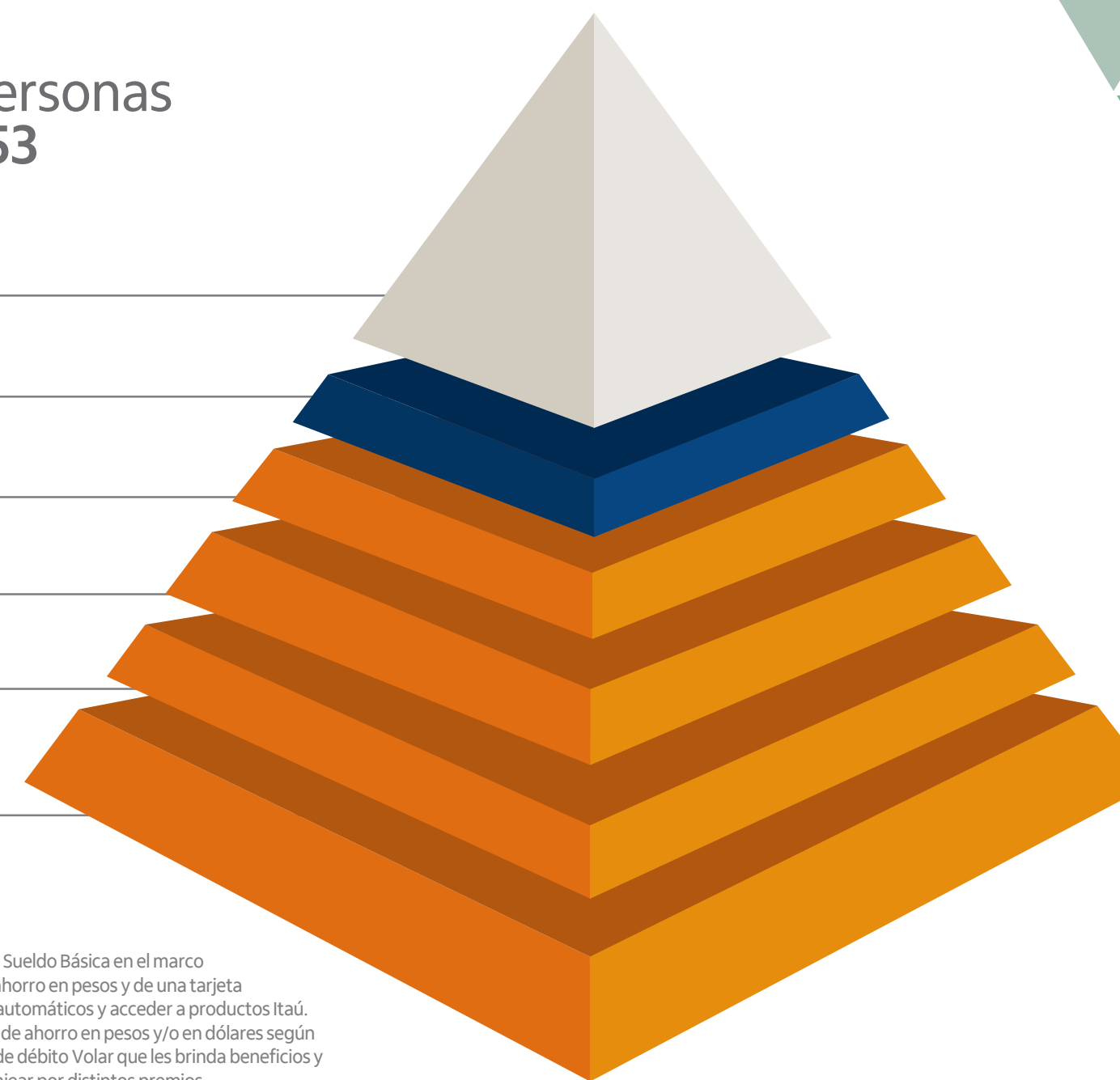
Cuentas Comercios (Pymes)
15.741

Cientes por inclusión financiera*
22.380

Cuentas Full**
50.247

Cientes Pago de sueldo
151.434

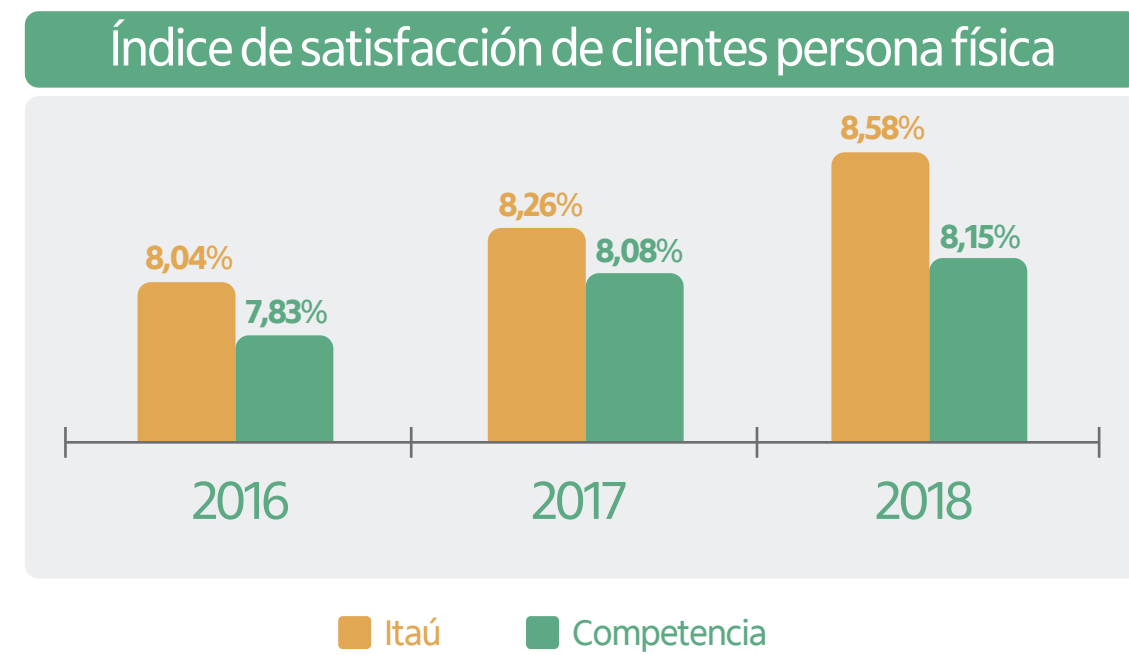
Cientes no correntistas (monoproducto Tarjeta de crédito)
168.301



*Los clientes por inclusión financiera acceden a las cuentas Sueldo Básica en el marco de la Ley de Inclusión Financiera. Disponen de una caja de ahorro en pesos y de una tarjeta de débito gratuitas para poder cobrar el sueldo en cajeros automáticos y acceder a productos Itaú.
**Los clientes full disponen de cuentas corrientes y/o cajas de ahorro en pesos y/o en dólares según su elección con un costo fijo mensual. Acceden a la tarjeta de débito Volar que les brinda beneficios y descuentos durante todo el año y acumulan millas para canjear por distintos premios.

En 2018 se logró ser el banco con mejor indicador global de satisfacción de clientes con un índice de 8,58 en una escala del 1 al 10.

La medición se realizó durante los meses de noviembre y diciembre de 2018, mediante entrevistas telefónicas a clientes (personas físicas) que operan con cuentas en el sistema bancario. La encuesta se realiza anualmente y es llevada a cabo a escala regional por la empresa brasileña IBOPE. Su característica principal es que es *unbranded*, lo que significa que al contactar al cliente no se le especifica de qué banco se está llamando, con el fin de evitar sesgos y obtener mayor objetividad en las respuestas.

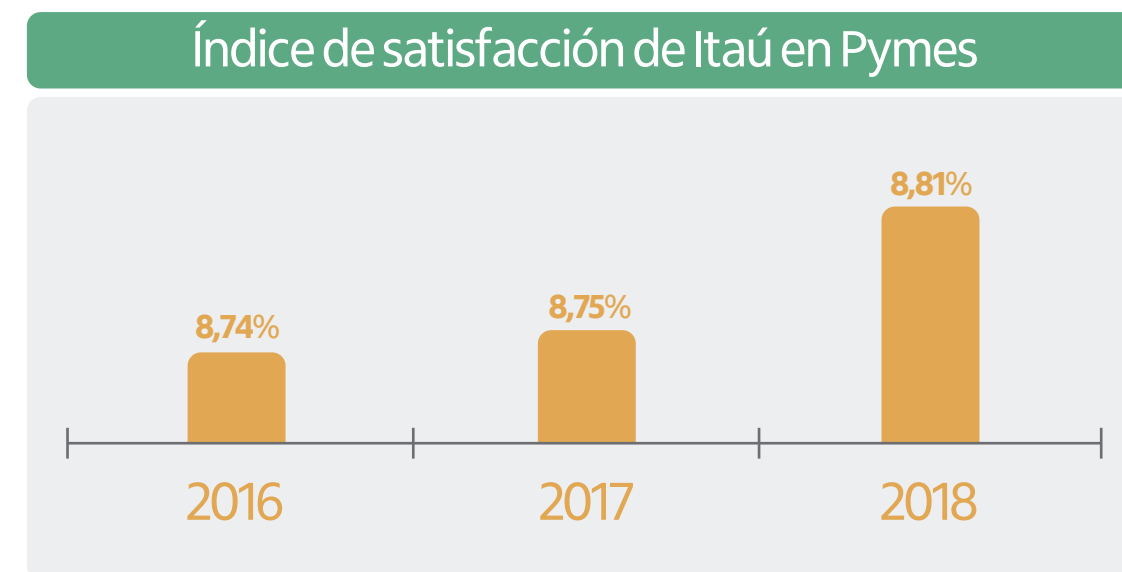


En los últimos tres años Itaú se ha mantenido permanentemente por encima de la media de satisfacción de clientes del mercado.

Nuevo modelo de atención pymes

Con el objetivo de profundizar la participación de Itaú en el segmento pymes, en el segundo semestre del año se llevó adelante una prueba piloto de asignación de

clientes del segmento al modelo de oficiales dedicados. La prueba piloto se realizó en forma coordinada con el resto de la región e incluyó la participación, tanto de oficiales dedicados con presencia en agencias, como de oficiales remotos ubicados en un área centralizada. Se lograron interesantes resultados en materia de satisfacción de clientes, ingresos y otorgamiento de créditos. Dichos resultados han generado las bases para el análisis del lanzamiento de una Plataforma Pymes Digital de atención especializada a partir del próximo año, tomando como referencia tanto el modelo de la Agencia Digital como de otras experiencias en segmentos similares realizadas por la entidad controlante en Brasil.



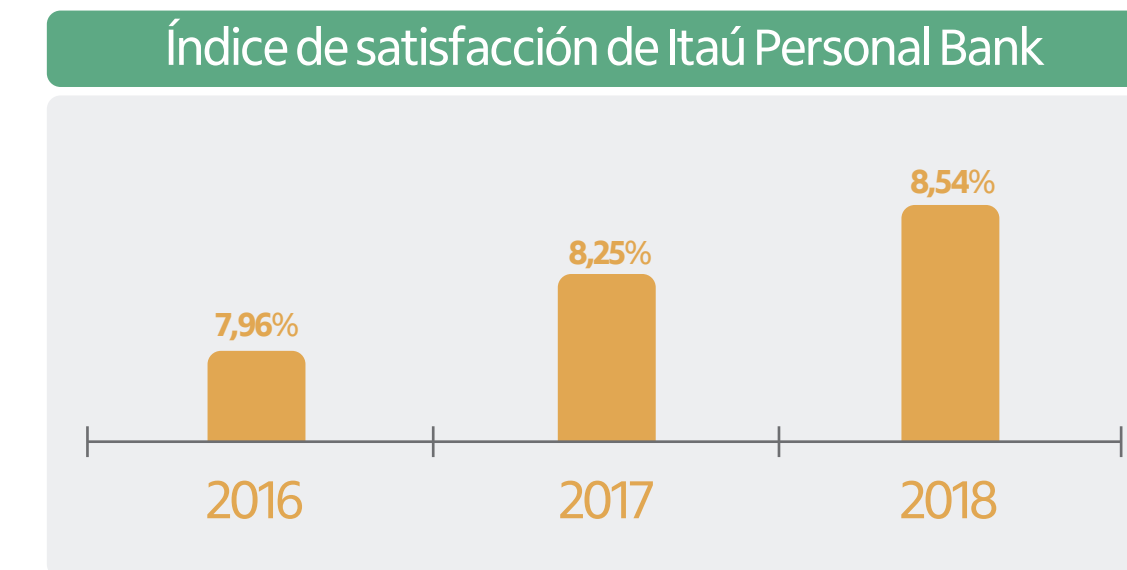
Desde hace tres años el Área de Pymes ha logrado un crecimiento sostenido del nivel de satisfacción de sus clientes. Con el nuevo modelo de atención con oficiales dedicados se apuesta a seguir trabajando en esta línea.

Itaú Personal Bank

Buscamos ofrecer los mejores servicios financieros del mercado para nuestros clientes de alta renta. Brindamos acceso a una completa y diferenciada propuesta de soluciones diseñadas de forma exclusiva para cada necesidad y momento de la vida del cliente.

Somos especialistas en productos de inversión, con atención personalizada y soluciones financieras únicas.

Ser los referentes en satisfacción de clientes de alta renta, con soluciones financieras personalizadas y experiencias únicas que sorprenden, destacándonos por una performance creciente y sostenible.



Esta visión se refleja en el aumento sostenido del índice de satisfacción de los clientes de Itaú Personal Bank.

Lanzamiento del ADN Itaú Personal Bank

El ADN de Itaú Personal Bank es parte de la estrategia regional para reforzar los conceptos de servicio y atención al cliente.

El lanzamiento se hizo en forma coordinada con las unidades de Itaú Personal Bank de Argentina, Paraguay y Uruguay. Este lanzamiento sirvió para reforzar los conceptos de foco en el cliente y

satisfacción de clientes. Además, se fortaleció la noción de que la responsabilidad de construir la excelencia en la atención, no es solo de quienes atienden cara a cara al cliente, sino de todos los que formamos parte del equipo.



Arriba de izq. a der: Ismael Acosta, Mauricio Lapetina, Erico Buela, Lucía Cardarelo, Victoria Izuibejerres, María Paula Etchegoimberry, Lucía Ciganda, Tomás Vanderhoegt, María Paula García. Debajo de izq. a der: Cristina Lindholm, Inés Sturla, Victoria Chalela, Gimena Consolandich, Bernardo Giagnacovo.



Productos

102-2

En nuestra continua búsqueda de la excelencia en la atención y en la calidad de los servicios que brindamos, ofrecemos una amplia gama de productos y servicios bancarios para personas y empresas. Además, ponemos foco en la innovación para sorprender a nuestros clientes y superar sus expectativas.

Conocé nuestros productos y servicios



Tarjetas de crédito y de débito

En Itaú contamos con distintas tarjetas de crédito y de débito para que cada cliente elija la que mejor se adapte a sus intereses. Con nuestras tarjetas de crédito y de débito los clientes acceden a beneficios exclusivos, descuentos todo el año en restaurantes, tiendas de ropa, cines, heladerías, diferentes programas de afinidad para juntar millas y puntos.

En 2018 nos consolidamos como el principal emisor bancario de tarjetas de crédito del Uruguay con una participación del 23,8% y un aumento de casi un punto con respecto al año anterior.



19.345

Tarjetas de crédito vendidas en 2018

16,9%+

respecto a las ventas de 2017

Volar

Volar es el programa de fidelidad de Itaú Uruguay que permite a los clientes acumular millas Itaú por los consumos que realizan con las tarjetas de crédito y débito Volar. Las millas Itaú acumuladas por los clientes pueden ser canjeadas por productos, experiencias y viajes. El programa Volar se sigue consolidando año tras año y reflejo de ello son los resultados en cantidad de canjes y millas canjeadas en 2018.

Tuvimos un total de 32.811 canjes por más de 316 millones de millas Itaú, lo que implica un incremento con respecto al 2017 del 178% y 156% respectivamente.

Destacamos la impresionante respuesta que tuvieron las campañas de acumulación adicional de millas en supermercados y Petrobrás, lo que sin duda demuestra el valor de Volar para los clientes.

LATAM Airlines

Desde hace 12 años trabajamos en conjunto con LATAM Airlines, brindando a más de 80.000 clientes la posibilidad de acumular millas LATAM Pass a través de sus consumos con tarjetas de crédito VISA Itaú LATAM Pass. La alianza, que nació en 2007, se consolidó como la más grande e importante alianza entre un banco y una aerolínea en Uruguay y en la región. Renovamos nuestra alianza con LATAM Airlines por cinco años. Estamos convencidos de que contamos con la mejor aerolínea para compartir un *co-branding*. Con LATAM compartimos valores y sobre todo el foco en el cliente. Reflejo de ello es el reconocimiento que recibió LATAM como la aerolínea más puntual del mundo.

Itaú Alimentación

Itaú alimentación complementa el servicio de pago de sueldos que se brinda a nuestras empresas clientes, con la facilidad de centralizar los pagos en un único lugar; y realizarlos a través de la web de Itaú. Se trata de una tarjeta VISA emitida por Itaú que no tiene costo para la empresa, y que le permite al usuario comprar en todos los supermercados, restaurantes y comercios del rubro alimentación. Este producto que fue lanzado a fines de 2017, nos posicionó como el primer emisor bancario de dinero electrónico con destino a partidas de alimentación. Itaú Alimentación sigue creciendo y seguimos captando nuevos clientes. Terminamos el 2018 con más de 17.000 cuentas y el consumo total de nuestras tarjetas Alimentación representó casi el 8% del mercado total.

E-commerce

Durante el 2018 se tomó un rol protagónico para impulsar transformaciones y cambios que faciliten la adhesión de comercios a los medios de pago, en particular, para el mundo del *e-commerce*. Entendemos que es fundamental una transformación total de los procesos que actualmente tienen los adquirentes, para poder competir con nuevos jugadores que dan una solución más ágil y sencilla a los comercios. Comenzamos a permitir compras online con tarjetas de débito de manera gradual y a trabajar en conjunto con Banred para generar un producto con la calidad que requieren nuestros clientes.

Clubes

En Itaú contamos con más de 19 acuerdos comerciales con clubes deportivos tanto en Montevideo como en el interior del país. Entre ellos se destacan las alianzas con Club de Golf del Uruguay, Biguá, Carrasco Polo, Yacht Club Uruguayo, Náutico, Cantegril Country Club y Paysandú Golf Club.

Durante 2018 se siguió profundizando la estrategia de relacionamiento con clubes deportivos en materia comercial, alcanzando en aquellas instituciones con acuerdo conjunto una participación de más de la mitad del volumen total de su cobranza en al menos el 65% de los clubes con acuerdo (tomando en cuenta los diferentes medios de pago disponibles para los clientes), llegando en algunos casos a representar hasta el 90% de la cobranza. En términos de nuevos acuerdos durante el año se destacan el alcanzado con Club Malvín (que posee un importante volumen de asociados), Bohemios y Olimpia.

Políticas de crédito y modelos de inferencia de ingresos

En materia crediticia, durante el año se realizó una revisión de las políticas de inferencia de ingresos definida tanto para personas físicas como personas jurídicas. Dicha revisión fue realizada en forma conjunta por las áreas de Créditos y Comercial, buscando adaptar los modelos de inferencia a los datos de los segmentos de clientes disponibles. La implementación de dichos cambios está prevista para el primer semestre del 2019.

Banca Empresa

Queremos ser socios en el crecimiento y el desarrollo de las empresas. Por eso, apoyamos su crecimiento mediante profesionales altamente capacitados y con productos, servicios, asesoramiento y soporte operativo que proveen una experiencia de servicio diferencial.

Durante 2018 mejoramos la satisfacción de nuestros clientes, de un promedio de 8,26 a 8,34 (en una escala de 1 a 10), lo cual era uno de los principales objetivos fijados para el año.

La medición es anual y el cuestionario, se efectúa en el último trimestre del año vía e-mail, por parte de un proveedor especializado, que asegura el anonimato de las respuestas.

Asimismo, mejoramos también el *Net Promoter Score* (NPS) de 52 a 56, lo que indica que cada vez más clientes son proclives a recomendarnos. Junto con la estrategia de venta del área, esto ayuda a que año tras año aumente la cantidad de clientes activos del segmento. En particular, en 2018 el aumento fue de más de 50 clientes *activos*, denominados así por el volumen importante de transacciones que mantienen con el Banco. La buena percepción de los clientes, es consecuencia de nuestra cercanía, nuestra capacidad de adaptarnos a su negocio y nuestro foco en entender cuáles son sus necesidades y qué esperan de nosotros, lo que nos permite desarrollar los productos que ellos más necesitan y mejorar los existentes, de acuerdo con sus sugerencias.

Para fortalecer las relaciones, cada oficial de cuenta

realiza como mínimo doce visitas mensuales a los distintos clientes que conforman su cartera. Además de nuestra estrategia de crecimiento del crédito a las empresas, realizamos en 2018 acciones tendientes a aumentar la penetración de otros productos y servicios (incremento de *cross-sell*). En 2018 continuamos con nuestro énfasis en la digitalización de productos y procesos. Por un lado, incorporamos nuevos productos a nuestra plataforma de banca electrónica y mejoramos funcionalidades existentes. Además, mejoramos internamente nuestros procesos, con herramientas digitales que permiten atender de manera más eficiente reclamos, consultas y solicitudes de clientes, hacer su seguimiento y de esa manera mejorar no solo la calidad de las entregas, sino también el tiempo de respuesta.

En 2018 nos focalizamos en mejorar la funcionalidad de Itaú/Link Empresa (ILE) y en consolidar el gran cambio en la plataforma efectuado sobre fines del año pasado. Hicimos varias mejoras sugeridas a nuestra Mesa de Ayuda de Banca Electrónica por los clientes usuarios del sistema, e incrementamos el uso de las funcionalidades. A modo de ejemplo, el producto préstamos a plazo fijo digitales, se disponibilizó en 2018 para todos los clientes del segmento.

A comienzos del año, el 26,6 % de los clientes que utilizaban el producto préstamo a plazo fijo, lo hacían por la plataforma electrónica y ese porcentaje subió a 35,5% en diciembre de 2018.

En 2019 continuaremos mejorando el producto y ofreciendo las ventajas a más clientes que aún no lo utilizan.

Por otro lado, la digitalización de los clientes, medida como el porcentaje de clientes que realizan más del 95% de las transacciones disponibles en canal digital, se incrementó de 88,43% a 93,16%. La cantidad de productos digitales que se ofrecían en ILE en 2018, constituyen el 54% del total de productos que se ofrecen en Banca Empresa. La meta es alcanzar el 100% de los productos digitalizables en 2020.

Esto se ha visto acompañado por una mejora en la satisfacción de clientes con nuestro sistema de ILE, incrementada de 8,28 a 8,65, según la última encuesta de satisfacción de clientes del área. La satisfacción de nuestros clientes con la atención de nuestros oficiales de cuenta alcanza a 8,95 (versus 8,71 en 2017). Es de destacar que el equipo de oficiales de cuenta que atiende a este segmento está altamente capacitado y cuenta con especialistas en los diferentes segmentos; frigoríficos, transporte, construcción de edificios, agroindustrias, multinacionales, entes públicos, etc. Por otro lado, nuestro equipo comercial cuenta con un área de soporte a la que este año se incorporó una función de especialista en productos y también un recurso especializado en la mesa de dinero, lo que nos permite un mayor foco en los productos y servicios que ofrecemos y una atención diferencial, que nos lleva a maximizar la cantidad de productos utilizada por los clientes. En lo que refiere a soporte para el área comercial, continuaremos mejorando en 2019, incorporando nuevos procesos a nuestra gestión digital.

La capacitación del equipo se ve todos los años enriquecida con aportes de nuestra entidad controlante. Con frecuencia mensual, comparamos los indicadores de nuestra Franquicia (que es como denominamos a un conjunto de mejores prácticas en el área de negocio, que rigen nuestro modelo y forma de actuación en Uruguay y la región), con los estándares o metas que nos fijamos,

para hacer un seguimiento del avance y corregir desvíos. Anualmente asistimos a un foro regional de la Franquicia y al menos a dos encuentros de líderes en Brasil, que incluyen capacitaciones en varios temas relativos al negocio, tanto para el director del área como para el resto del equipo.

El trabajo en conjunto realizado con el Área de Créditos ha permitido incorporar mejoras en los procesos para responder en forma ágil a los requerimientos de financiamiento de los clientes.

En el segmento empresas, la participación de mercado de Banco Itaú entre los bancos privados, creció de 22,3 % a 23,4% (de setiembre 2017 a setiembre 2018 último dato disponible). En 2018 se implementaron herramientas digitales para mejorar la comunicación entre el Área Comercial y el Área de Créditos lo que incrementó la eficiencia de los tiempos de aprobación crediticia. En línea con lo anterior, se mejoraron algunos reportes, como el de las tasaciones de inmuebles en garantía. Desde noviembre de 2018, los informes de bienes hipotecados comienzan a incluir cuestiones medioambientales.

Agronegocios

Contamos con un equipo de profesionales especializados en el agro que atiende al sector primario. El 2018 tuvo un contexto climático adverso para este sector (sequía, menor producción de soja), y varios clientes, así como toda la cadena productiva, se vieron afectados. El Banco estuvo apoyando a clientes que lo necesitaron, caso a caso, atendiendo a particularidades, con mirada de largo plazo. El segmento representa una parte importante de nuestra cartera de créditos (12% de financiamiento a sector primario sobre el total de créditos del segmento empresas) y es un sector que seguimos y acompañamos de cerca, participando además de diferentes actividades y eventos a lo largo del año: Expo Activa, exposiciones en Salto y Paysandú, remates, Rural del Prado, Jornadas de Pastura, etc.

Banco Itaú es líder entre los bancos privados en el segmento, con una participación de mercado que creció de 38,6% a 40,2% entre setiembre de 2017 y setiembre de 2018.

Cultura de atención

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

Programa Cultura de Atención

En Itaú ponemos a las personas en el centro y nuestros resultados giran en torno a ellas. La calidad de nuestra atención está guiada por nuestro foco en la satisfacción del cliente. Priorizamos la transparencia en nuestro trato con el cliente, monitoreamos periódicamente los reclamos recibidos por los distintos canales de

Nuestra cultura de atención consta de 5 pasos clave:



comunicación, buscamos traducir sus inquietudes en mejoras de nuestros procesos y capacitar a los colaboradores para brindar un servicio acorde a lo que ellos esperan.

¿En qué consiste el programa Cultura de Atención?

Es un programa regional impulsado por Itaú en Brasil que acompaña la estrategia de satisfacción de clientes. Busca alinear la manera en que atendemos a nuestros clientes, poniendo foco en la cordialidad, la claridad y la agilidad, con el objetivo de elevar el nivel de satisfacción y así lograr que nuestros clientes nos sigan reconociendo por este diferencial.

En 2017 se conformó un grupo de trabajo integrado por distintas áreas para llevar adelante el programa Cultura de Atención. Las primeras áreas en participar en las capacitaciones de Cultura de Atención fueron las áreas comerciales del segmento minorista. El foco estuvo puesto en los pasos fundamentales a seguir

en el proceso de atención al público, con el objetivo de brindar un servicio de calidad diferencial reconocido en el mercado. Para ello se realizó una reunión de lanzamiento y se capacitaron a los gestores de agencias, ventas y *call centers* en las pautas a seguir, y fueron estos quienes capacitaron directamente a los integrantes de sus propios equipos.



Parados de izq. a der: Horacio Vilaró, Alejandra Dalla Rosa, Eliana Pizzorno, Margot González, Nicolás Fraga y Nicolás Seijas. Abajo de izq. a der: Martín Molinari, Valentina Aguerre, Magdalena Delpiazzo y Alessandra Pepe de Itaú Brasil.

En 2018 la apuesta fue llevar la experiencia a toda la organización, ya fueran áreas comerciales con atención directa al cliente como áreas operativas y de soporte. Por eso se trabajó con el objetivo de difundir el concepto de centralidad del cliente a toda la organización. Para ello se realizó un lanzamiento del programa para las

áreas operativas y de soporte. En el evento se transmitieron los pilares de la atención de excelencia con foco en el cliente, en el colaborador y en el negocio.

Participaron más de 150 colaboradores.



Lanzamiento Cultura de Atención. Teodoro Colaroff, Agustín Tafernaberry, Daniel Ucar, Analía Rodríguez, Luis Bordaberry, Agustín Solari



100%

de las áreas recibieron capacitación en materia de atención al cliente interno y externo

3

capacitaciones a líderes de sectores operativos y de soporte

8

entrenamientos sobre "Ofertar" a Banca Personas y Comercios

7

entrenamientos en "Empatía" a Banca Personas y Comercios

Desde el grupo de Cultura de Atención se acompañó a los gestores recientemente capacitados para que transmitieran los lineamientos a sus equipos. También se brindaron talleres a los colaboradores de agencias para mejorar la forma en que ofertamos productos, servicios y soluciones digitales a los clientes. Como complemento se generaron talleres sobre empatía para mejorar la forma en que nos relacionamos entre nosotros y con los clientes. El concepto principal es tener siempre presente que cada colaborador es clave a la hora de brindar un servicio de excelencia.

El compromiso demostrado por todas las direcciones y el involucramiento de los gestores en la realización de las charlas de capacitación de sus equipos, permitieron que todos los colaboradores pudieran percibir la importancia de la atención y su papel individual para lograr niveles de satisfacción que nos distinguan y generen relaciones perdurables con nuestros clientes.

Como fase final del programa Cultura de Atención la capacitación se extendió a proveedores externos que tienen contacto con nuestros clientes, habiéndose coordinado charlas con los *call centers* de atención externa y el servicio de *courier*.

Mejoras en encuestas *online*

Se incorporó como metodología de medición, además de las encuestas regionales para personas físicas y personas jurídicas, las encuestas online para clientes de Itaú Personal Bank, Agencia Digital, Pymes y Sucursales, lo cual permite una mayor frecuencia y bases de respuestas más amplias para el monitoreo de la opinión de los clientes.

Las encuestas online nos permiten acceder a

información en tiempo real y volcar los resultados para mejoras en el servicio. La misma herramienta es utilizada a los efectos de realizar relevamientos puntuales para comprender mejor las necesidades de los clientes o la satisfacción con los productos y servicios del Banco.

Comité *Voz del Cliente*

El Comité *Voz del Cliente* (VOC) se realiza con frecuencia semestral, y en él participan todos los integrantes del Comité Gerencial, así como áreas de negocio que tienen contacto o desarrollan productos para clientes.

Allí se analiza en forma detallada la evolución de los indicadores de satisfacción y el seguimiento de reclamos, así como los principales proyectos en curso que buscan mejorar dichos indicadores y las diferentes actividades que se realizan para los clientes.



Atención al cliente

102-43

Queremos estar donde están nuestros clientes. Para ello desarrollamos distintos modelos y espacios de atención. De este modo logramos ofrecer un servicio personalizado y adecuado a las necesidades de nuestros clientes.

En 2018 se consolidaron acuerdos con las principales redes de cobranza del mercado (Abitab y Redpagos), buscando ampliar el acceso de los clientes de Banco Itaú a opciones de retiros y depósitos de efectivo a través de su red física de locales en Montevideo y el interior del país. El acuerdo de corresponsalía incluyó como nuevas transacciones tanto los retiros en efectivo como depósitos también en efectivo en cuenta de los clientes (con topes específicos tanto por transacción como por monto diario).

Agencia Digital

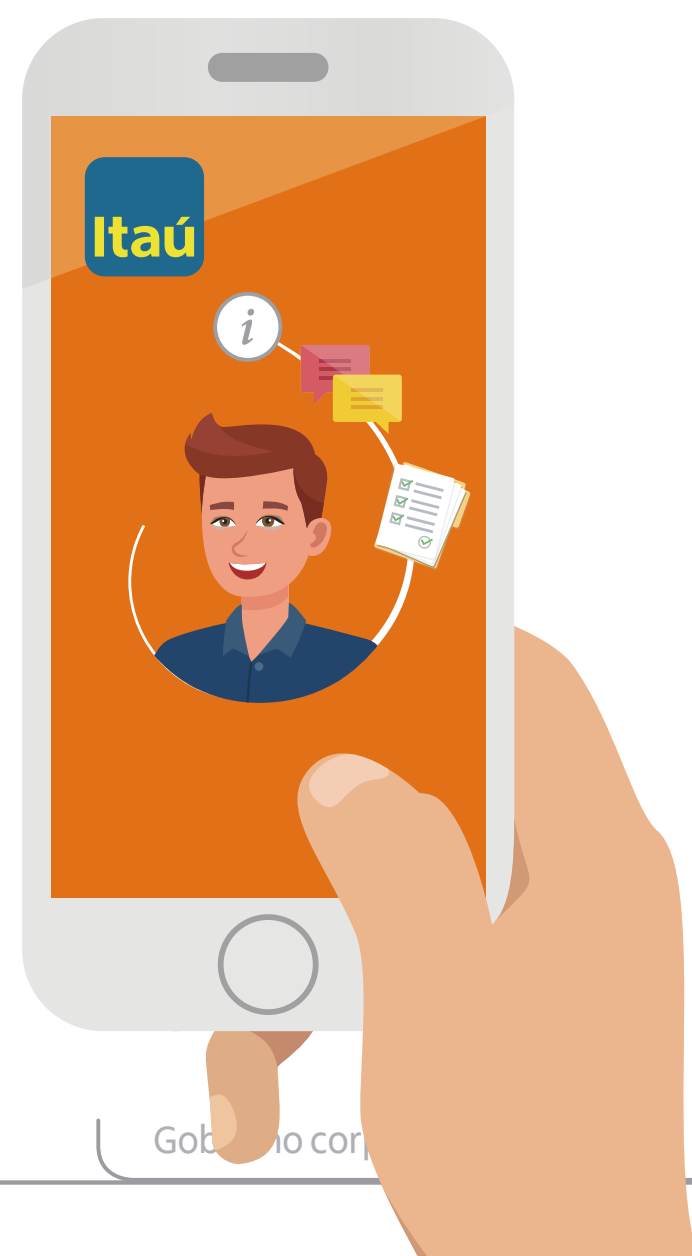
A fines del 2017 se implementó el plan piloto para la primera Agencia Digital de Itaú fuera de Brasil y la primera en la banca local. La Agencia Digital se orienta a un nuevo modelo de atención remota en la que los clientes se contactan con el Banco a través de canales digitales, sin necesidad de ir a una sucursal y con horario extendido. Este nuevo modelo pone a disposición de los clientes un oficial con el cual se pueden comunicar vía chat, mail o teléfono en un horario extendido desde las 10 a las 20 horas. Se trata de un servicio que no solo evita al cliente tener que ir a una sucursal para realizar sus transacciones bancarias, sino que personaliza la atención y agiliza los procesos al tener contacto directo con su oficial.

Los resultados han sido muy buenos con altos niveles de

satisfacción de los clientes migrados, que validan así este nuevo modelo de atención.

La satisfacción promedio fue de 9,4 (en una escala de 1 a 10) y el NPS de la Agencia Digital fue del 96%.

En la primera etapa se migraron 5.000 clientes con perfil digital. Dados los buenos resultados se evalúa ampliar este servicio para alcanzar a seis mil clientes durante 2019.



Sucursales

102-4

En 2018, la red de sucursales de Banco Itaú llegó a 24 agencias, 18 de ellas ubicadas en Montevideo (3 con el modelo de atención sin caja) y 6 en los departamentos de Maldonado, Salto, Paysandú, Tacuarembó y Soriano.

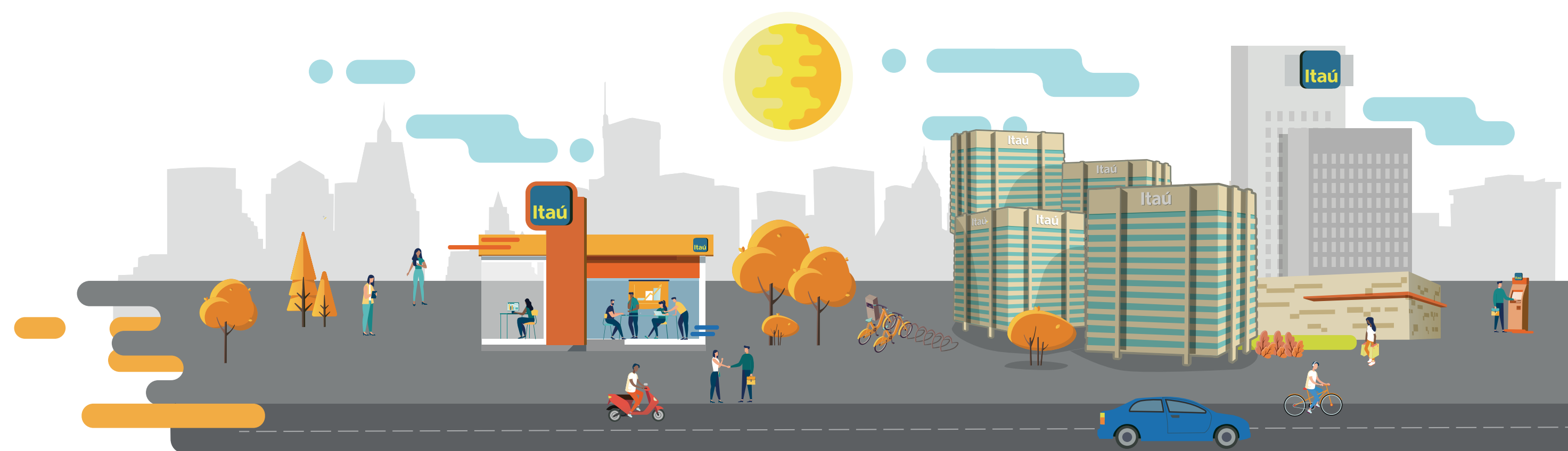
En las sucursales pueden realizarse todo tipo de transacciones, contratarse productos y servicios y acceder a atención presencial y personalizada. Hay espacios de autoservicio en los *lobbies* que funcionan entre las 10 y las 20 horas. El horario de atención al público es de 13 a 17 en las sucursales de Montevideo y de 13 a 18 en las sucursales del Interior. Además, tenemos espacios de autoservicio en Portal Américas, Lagomar y Oh! La Barra (Maldonado).

Desde 2017 se ha comenzado a desarrollar el nuevo modelo de atención en sucursales que genera una nueva experiencia en los clientes, con espacios más amplios para la utilización de buzones de depósitos y horario extendido hasta las 20 horas en el área del *lobby* de autoservicio, atención personalizada y sala de

reuniones. Las agencias modernas sin caja ofrecen como novedad para los clientes la posibilidad de realizar retiros de efectivo de sus cuentas a través de los propios buzones de depósito aprovechando la funcionalidad de reciclaje de billetes de dichos equipos.

El proceso de transformación del modelo de atención en sucursales se profundizó en 2018 a partir del pasaje de una nueva agencia en Montevideo (Rondeau) como agencia moderna sin caja, la cual se sumó al cambio de modelo ejecutado el año previo para otras dos agencias de Montevideo (Millán y Villa Biarritz).

Dados los resultados obtenidos en materia de satisfacción de clientes a partir de las encuestas realizadas por la implementación del nuevo modelo, la previsión es que para 2019 otras dos agencias de Montevideo migren su operativa a éste, consolidando la actividad transaccional de caja en las agencias más próximas y brindando a los clientes una nueva experiencia de atención.



Nueva agencia Avenida Italia

Concomitantemente con la transformación de una nueva agencia al modelo de atención sin caja, en marzo de 2018 se incorporó una nueva agencia a la red de sucursales de Montevideo (Avda. Italia), buscando captar nuevos clientes ubicados en las inmediaciones de Avda. Italia y Avda. Solano López.

Integrada por un equipo de cinco colaboradores con fuerte foco en la captación de nuevos clientes y ampliación de productos a clientes ya existentes, los resultados de los primeros meses de actividad han superado las expectativas iniciales de nuevos negocios, en particular en el segmento de Pymes y Tarjetas de Crédito a partir de la alianza alcanzada con Club Malvín.



Inauguración de Agencia Avenida Italia: Magela Rotondo, Aquiles Galbarini, Fernanda Pizzorno, Valentina Robledo, Fernando Mihalik, Martín Molinari.

Agencias del interior del país

Durante el año se intensificaron las pautas tendientes a profundizar el posicionamiento del Banco Itaú en las localidades del interior del país en las que se cuenta con presencia de agencias, a partir de acciones que buscaron acercarnos a los clientes y sus comunidades.

En este sentido, se realizaron campañas específicas de productos (principalmente tarjetas de crédito y débito), acciones de voluntariado y educación financiera, e invitación a eventos exclusivos para clientes. También se llevaron adelante capacitaciones para los colaboradores de cada agencia.



Evento en Agencia Punta del Este: Omar Rey, Fiorella Berriel, Fabricio Bellagamba, Carolina López, Mauricio Izetta y Agustina Vidal.

Capacitación de colaboradores del interior en Montevideo

Durante el año colaboradores de todas las agencias del interior participaron de modo presencial en distintos entrenamientos en Montevideo y trabajaron en agencias y oficinas de la capital (Agencias Buceo, Ciudad Vieja, Carrasco, Itaú Personal Bank, Agencia Digital, Célula Digital) para enriquecer sus conocimientos y fortalecer los vínculos con colaboradores de otras oficinas. Participaron en entrenamientos en Créditos, Educación financiera y Cultura de Atención.



Evento en Agencia Tacuarembó: Francisco Solari, Martín Rodríguez, Isabel Pereira, Carolina López, Verónica Del Río, Magdalena Albano, Agustín Lavecchia y Serrana Cuiligotti.

Equipamiento de videoconferencia

Se realizó la instalación de equipamiento de videoconferencia en la sala de capacitación para que los equipos de todas las sucursales del Interior puedan participar de distintos entrenamientos y encuentros.

De esta manera, pudieron estar presentes en los talleres de Ofertar y Empatía del programa de Cultura de Atención, Programa de Liderazgo, charla sobre *Blockchain*, Metodología *Lean* y Seguridad en Sucursales, entre otras.



Evento en Agencia Mercedes: Lissette Charbonnier, Jennifer San Pedro, Carolina Sainz Rasines, Sofía Vilar

Visitas de distintas áreas del Banco

El 2018 se caracterizó por un flujo activo de los equipos de Montevideo para generar un mayor acercamiento con las agencias del Interior. Se destacan las visitas generadas por Gestión de Riesgo Operacional, Calidad, Sustentabilidad, Área de Personas, Itaú Personal Bank, Tarjetas de Crédito, Créditos.



Evento en Agencia Paysandú: Pedro Elliot, Juan Manuel Mutio, Carolina López, Joaquin Masseilot, Gerardo Sorondo.

Eventos

Sobre fin de año se generó un encuentro con colaboradores de las agencias del Interior junto con

pares de oficinas de Montevideo con los que interactúan diariamente. Cada sucursal tuvo su cóctel de fin de año con clientes, fortaleciendo el vínculo con su comunidad. Además, crecieron en campañas y beneficios aumentando la presencia de marca:

- Más de 30 comercios de distintos rubros en cada departamento
- 25% menos en Vestimenta
- 25% menos en todas las ciudades del Interior
- Millas x3 en supermercados



Evento en Agencia Salto: Lucila Iriarte, José Zerbino, Federico Mezzera, Stefanía Rocca, Agustina Vidal, Tomás Vanderhoeft, Martín Castro, Verónica Lorenzelli, Carolina López.

Accesibilidad

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

Las nuevas sucursales y aquellas que se reforman, incorporan rampas para el acceso de personas con movilidad reducida, de acuerdo con el decreto municipal que así lo establece.

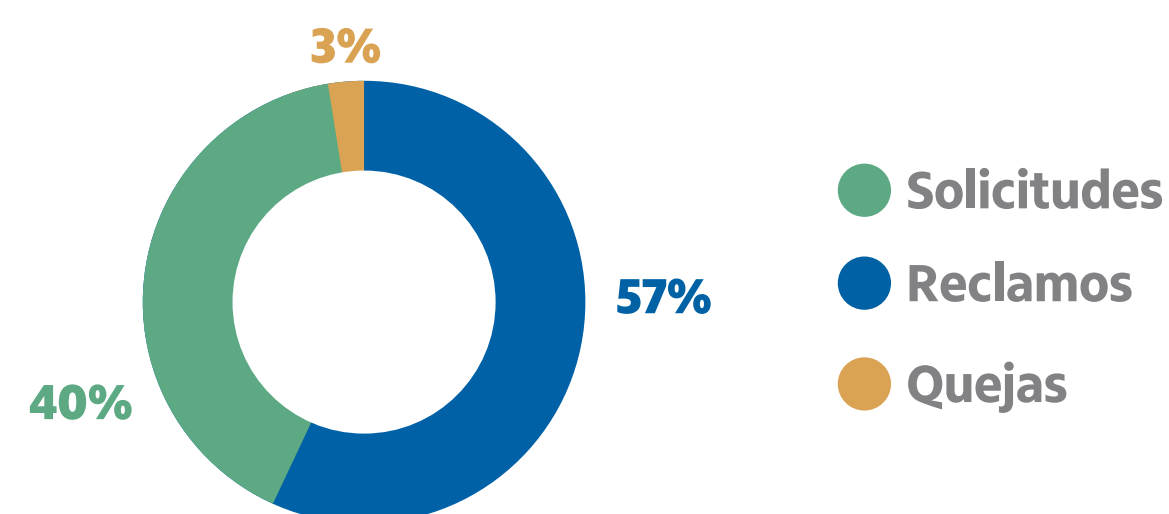
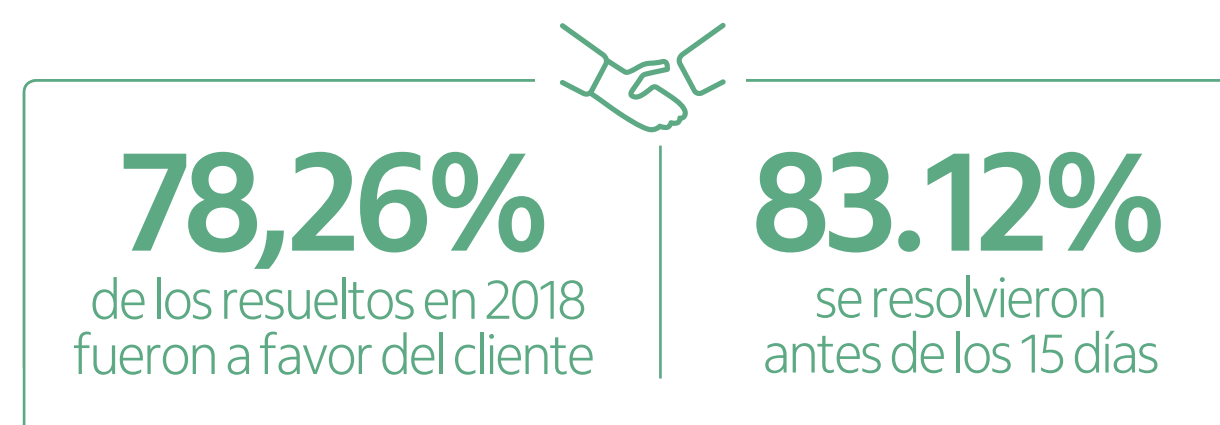
Agencia	Rampa	Nivel acera
Aguada		•
Carrasco		•
Casa central - Torre IV		•
Cordón		•
Pocitos		•
Punta del Este		•
Rivera		•
Roosevelt		•
Tres Cruces		•
Zonamérica		•
Portal Américas		•
Avenida Italia		•
Oh! La Barra		•
Mercedes	•	
Puerto del Buceo	•	
Villa Biarritz	•	

En 2018 se identificó una cliente con discapacidad auditiva a raíz de un reclamo realizado presencialmente por ella. Con el objetivo de estar atentos a las necesidades de nuestros clientes, se le ofreció como solución pasar a ser cliente de la Agencia Digital para poder utilizar los canales remotos que mejor se adecuaban a sus intereses. De este modo pudimos poner la transformación digital al servicio de una atención inclusiva para nuestros clientes.

Gestión de reclamos

102-44

El responsable de la gestión de reclamos ante el Banco Central del Uruguay (BCU) es el subgerente general del Banco Itaú y director del segmento de Personas y Comercios. Contamos con un departamento específico de Calidad y Atención al Cliente que tiene como parte de sus funciones el monitoreo del *Workflow* de Atención al Cliente, mediante el cual se gestionan las quejas, solicitudes y reclamos de los clientes. La resolución de los casos se realiza en forma descentralizada utilizando la herramienta del *Workflow*. Este sistema permite el monitoreo de tiempos, la escalabilidad del reclamo en caso de ser necesario y por último el registro del resultado de la atención y la respuesta al cliente.



El BCU emitió en setiembre de 2018 el segundo *Reporte de atención al usuario financiero* con datos referidos al año 2017. En este documento, Banco Itaú se encuentra en tercer lugar en el *ranking* de denuncias realizadas por los usuarios. De dichas denuncias, el 41% son resueltas a favor del cliente, el 48% a favor del Banco Itaú y el 10% no aplica a resolución de BCU. La mayoría de las denuncias refieren a la Central de Riesgos.

Delivery de productos

A partir del análisis de las encuestas de satisfacción y los casos ingresados en el sistema de reclamos, se detectó una necesidad de mejora en la entrega de productos, por lo que durante el 2018 se trabajó en el desarrollo de un sistema de *tracking* que busca acortar los tiempos de entrega y seguimiento de las tarjetas de crédito y débito. Dicho sistema, que se encuentra actualmente en etapa de desarrollo y prueba, permitirá una mejor comunicación con los clientes sobre el envío de sus productos y reducir los reclamos sobre dicho servicio.

Cambios funcionales del call center para mejorar la atención

Se realizan periódicamente escuchas de las llamadas y reuniones de calibración para la mejora y adecuación del servicio a los estándares de calidad exigidos por el Banco a sus proveedores.

Salud y seguridad de los clientes

103-1, 103-2, 103-3, 416-1

Las medidas de seguridad adoptadas en sucursales se rigen por el Reglamento General de Requisitos de Seguridad para Instituciones de Intermediación Financiera (decreto 213/011). Las medidas efectivamente implementadas por Banco Itaú exceden los requisitos mínimos.

Anualmente se realizan capacitaciones para los equipos de las sucursales sobre cómo actuar en caso de asalto.

Privacidad del cliente

103-1, 103-2, 103-3

En Banco Itaú contamos con mecanismos de control interno que hacen que a los datos del cliente solo acceden aquellos colaboradores que tienen directa relación o necesidad, independientemente de estar regulados por la Ley de Secreto Bancario (artículo 25 del decreto ley 15322). Tenemos ambientes de procesamiento de datos y de desarrollo de sistemas totalmente segregados.

Nuestros proveedores, tanto locales como internacionales están sujetos a estas normas. Es obligatoria la firma de un acuerdo de confidencialidad (ADC), acuerdo de no divulgación (en inglés *non-disclosure agreement* o NDA), también referidos como contratos o convenios de confidencialidad.

De las ofertas de aplicaciones disponibles que nuestros clientes tienen para realizar transacciones, nuestros desarrollos incorporan las mejores experiencias de usuario. Asimismo, la utilización de elementos de seguridad acordes a los tiempos que corren brinda el marco adecuado de confiabilidad cuando se utilizan nuestros sitios web y aplicaciones. A modo de ejemplo, se menciona la incorporación de un segundo factor de autenticación a partir de cierto umbral de transferencias.

Canales de atención

102-43

Buscamos brindar la mejor atención y por eso contamos con una variedad de servicios que le permiten a nuestro cliente estar en contacto las 24 horas desde cualquier lugar y acceder a la información de las transacciones, realizar operaciones financieras e informarse sobre las campañas vigentes de manera simple y eficiente por el canal que le resulte más conveniente.

Banca telefónica

- Funciona las 24 horas, todos los días de la semana.
- La progresiva incorporación de nuevos servicios de banca telefónica generó un aumento de 25% en la cantidad de llamadas recibidas en los últimos dos años.

Sitio transaccional

Permite realizar consultas y transacciones en línea, cumpliendo con los más altos estándares de seguridad. Es el canal por donde se lleva a cabo la mayor parte de las transacciones. Está diseñado para que el cliente pueda hacer lo mismo que en una sucursal.

En nuestra página institucional en la sección “Atención para ti”, las personas pueden contactarnos por consultas o reclamos de productos y servicios. Las consultas y los reclamos se derivan a la oficina correspondiente, que se pone en contacto con el cliente para brindarle la solución más adecuada.

Asistente virtual

Es un canal digital que incorpora inteligencia artificial para responder consultas generales sobre cuentas, tarjetas, préstamos e información genérica del Banco.

App Itaú

Permite realizar consultas sobre saldo y movimientos de las cuentas, tarjetas de crédito y millas Volar y transacciones como transferencias, pago de servicios, avisos por viaje y aumento de límite de crédito, entre otros.

Redes sociales

Estamos presentes en redes sociales desde octubre de 2016, con el fin de estar más cerca de las personas, de integrarnos en una comunidad digital y compartir nuestras novedades en temas como educación, cultura, sustentabilidad, seguridad y campañas institucionales. Hoy estamos presentes en *Facebook, Twitter, Instagram, Medium* y *Youtube*.

Gestión de marketing

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

El Área de Marketing busca difundir los pilares de la marca y resaltar los beneficios y conveniencia de hacer negocios con Banco Itaú. Responde a la Gerencia de Marketing y Sustentabilidad y se encuentra bajo la Dirección de Banca Personas y Comercios.

En línea con la visión y el propósito del Banco, contamos con cuatro pilares estratégicos:

1. Banco digital

Contribuimos al posicionamiento de Itaú como el principal banco digital de Uruguay.

2. Satisfacción de clientes

Promovemos acciones, experiencias y comunicaciones que fortalezcan la visión de ser líderes en satisfacción de clientes.

3. Marca

Fortalecemos y somos guardianes de la marca Itaú.

4. Gestión de riesgos

Promovemos e incorporamos una cultura de gestión de riesgos.

Para desarrollar la estrategia, el desempeño del área se estructura en tres pilares de actuación:

Negocios.

A través del entendimiento del negocio del Banco, el Área de Marketing da soporte en la planificación, atiende las necesidades de las áreas comerciales y produce contenidos y comunicaciones para contribuir a alcanzar los objetivos comerciales, y acompaña la estrategia de posicionamiento como banco digital de Uruguay.

Institucional.

La comunicación institucional busca fortalecer la marca Itaú y alimentar el propósito hacia adentro y hacia afuera de la organización. Tiene como objetivo garantizar una buena experiencia de marca en todos los puntos de contacto con el cliente.

Estrategia.

Abarca los puntos vinculados a la gestión del área, el análisis del mercado, la estrategia de medios y la gestión de prensa.



Perspectiva de diversidad en Marketing

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

En línea con la estrategia corporativa de diversidad y con el compromiso asumido localmente al firmar los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEP, ONU Mujeres), desde el Área de Marketing trabajamos con el objetivo de analizar y detectar oportunidades para definir una estrategia propia.

Desde hace varios años, hemos apoyado organizaciones y desarrollado programas con perspectiva de género como Más Emprendedoras, Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay (OMEU) y Programa Itaú para emprendedoras de la moda (MoWeek).

En 2018 profundizamos en este desafío incorporando criterios de diversidad en los *briefs* del área para algunas de las comunicaciones realizadas: *casting* de Leé para un Niño, campañas de Restaurantes y Teclado, campañas de comunicación en redes sociales de Bicis, Montevideo Rock, Leé para un niño y Ronda de Mujeres.

Por primera vez se realizó una comunicación externa con motivo del Día de la Mujer, anunciando el compromiso del Banco en la firma de los WEP.



Campañas multimedios

Se realizaron tres campañas multimedios en 2018:

Leé para un Niño

Por segundo año consecutivo, en el marco del Programa Leé para un Niño realizamos una campaña multimedios para generar conciencia social acerca de la importancia de la lectura en la primera infancia. Generamos intervenciones en más de 20 espacios, la mayoría de ellos espacios públicos en los que impactamos a más de 42.000 personas y donamos 2.500 libros infantiles.

Leé para un Niño es una de las campañas que mayor empatía genera en nuestras redes sociales, lo que se refleja en los indicadores de interacción registrados:

- + 8.700.000 impresiones en redes sociales
- + 919.000 reproducciones de video
- + 10.000 interacciones en redes sociales +
- + 328.000 personas alcanzadas en TV
- + 971.000 personas alcanzadas en prensa
- + 2.720.000 personas alcanzadas en radio

Para fortalecer el programa, en 2018 se puso especial foco en la gestión de prensa y generación de contenidos relevantes. Así se realizaron más de 25 notas en diarios, radios y TV, cuya equivalencia de valor de publicidad (*Advertising Value Equivalency, AVE*, por sus siglas en inglés) fue US\$ 72.836.

Al igual que en 2017 contratamos la realización de un testeo posterior de la campaña por parte de Nielsen,

con el objetivo de entender el nivel de recordación de la campaña, la asociación entre la causa de la lectura en primera infancia e Itaú, y la empatía generada con el público.

Los principales resultados obtenidos fueron:

51%

de los encuestados vinculan a Itaú con publicidades con fines sociales

82%

de los encuestados vinculan a Itaú con publicidades de fomento de lectura a niños

75%

afirma que le gustó mucho la campaña



Restaurantes

En 2018 realizamos una campaña 360° enfocada en potenciar una de nuestras principales campañas 25% *menos* en comercios de gastronomía de Montevideo. La comunicación se realizó con un tono optimista desde un lugar cercano, informal, alegre, con la música en un rol fundamental con la intención de estimular a las personas a que vivan la ciudad e inspirarlas para que conozcan lugares y sabores nuevos.

Los principales resultados de la campaña fueron:

- Aumento del 48% en la facturación de los restaurantes con respecto a 2017.
- Participación de mercado promedio de 51% en el rubro *restaurantes* durante 2018.
- Itaú aumentó un 12% el consumo total del rubro, superando la media del mercado que aumentó un 11%.

Teclado Itaú

Esta nueva aplicación permite hacer transferencias sin salir del *chat* y su campaña tiene la frescura del producto. “Chateás, transferís, chateás” fue el concepto elegido para mostrar su simpleza. Queremos simplificar la vida de nuestros clientes con funciones que faciliten su operativa diaria y el comercial nos transporta a escenas cotidianas. Durante el período de la campaña a fines de diciembre, se generaron más de 3.000 descargas.

Redes sociales

La estrategia de marketing digital tiene como propósito acercar al banco a las personas en medios digitales, para contribuir al propósito de marca.

La comunicación institucional se viabiliza a través de

nuestros principales canales digitales - redes sociales y sitio web institucional- y de campañas digitales institucionales.

Destacamos el crecimiento continuo de nuestros seguidores:

Red social / # seguidores	2017	2018
 Facebook	56.500	85.100
 Twitter	15.300	24.700
 Instagram	2.000	12.600

El objetivo de nuestra comunicación institucional es construir marca. Se busca amplificar todos los activos y territorios de la marca basándonos en cuatro pilares: educación, cultura, deporte y movilidad urbana.

Así buscamos inspirar a las personas a creer en actitudes transformadoras contándoles historias que los motiven a hacer cambios positivos.

Desde el lanzamiento de nuestras redes en 2016, hemos trabajado en la coherencia y la consistencia de nuestros contenidos. Esto se refleja en nuestra tasa de interacción de 8,7% que prácticamente duplicó la tasa de 2017 que fue de 4,5%. De esta manera nos posicionamos como el banco con mayor nivel de interacción en redes sociales.

Una Ola Perfecta

Con motivo de nuestra campaña anual de verano y en línea con nuestra búsqueda de posicionamiento digital, apostamos por la lectura de un modo alternativo.

Lanzamos *Una ola perfecta*, la primera novela de Hugo Burel escrita para *Instagram*. Los objetivos buscados de generar repercusiones, aumentar la interacción de nuestros seguidores de *Instagram* y sumar nuevos seguidores, fueron superados.

+1.103.000 visualizaciones del tráiler

+1.078.000 impresiones de los capítulos en *Instagram*

+ 81.000 visualizaciones de historias

 **381 %** Aumento de seguidores en Instagram

27/12 (lanzamiento del tráiler):
1978 seguidores

14/1 (fin de la novela):
7541 seguidores



Estrategia de prensa

Trabajamos para mantener una relación abierta y transparente con la prensa y los formadores de opinión. A través de la gestión de prensa se busca posicionar los temas prioritarios del Banco, generar exposición positiva y contenidos relevantes para la ciudadanía. Desde hace diez años se trabaja en conjunto con una agencia de prensa, en torno a una planificación anual que abarca todos los pilares de la marca, así como otros temas estratégicos para el Banco.

2018:
979 menciones en prensa
178 notas destacadas

2017:
751 menciones en prensa
112 notas destacadas

Press trip

Al igual que en años anteriores, participamos activamente en el encuentro con periodistas de la región que organiza la entidad controlante en San Pablo, para el que se invita a periodistas locales. Este encuentro tiene como objetivo ofrecer a los periodistas información calificada para contribuir a elevar la calidad de las coberturas en lo que refiere a economía y finanzas. En 2018 se realizó una edición especial con foco en lo digital y se invitó a periodistas locales para que conocieran el trabajo que hacemos en lo que respecta a banca digital y su vínculo con Cubo Itaú².

² Cubo Itaú es el hub de emprendedurismo tecnológico más relevante de Latinoamérica. Fue fundado por Itaú Unibanco en asociación con Redpoint eVentures en 2015 en Brasil. Su objetivo es conectar en un solo lugar a emprendedores, corporaciones, inversores y universidades para intercambiar sobre tecnología, innovación, nuevos modelos de negocios, distintas maneras de trabajar y desafiar el status quo y colaborar en construir un mundo mejor.

Educación financiera

Por segundo año consecutivo se implementaron las charlas de “Uso consciente del dinero” dictadas por voluntarios de Banco Itaú.



18

charlas en empresas clientes y proveedoras



más de 350 participantes



31 voluntarios

En relación con 2017, se duplicó la cantidad de personas impactadas. Una novedad fue que por primera vez se desarrollaron estas charlas para empresas clientes del interior del país, en particular en la agencia Tacuarembó.

Por otro lado, para clientes Pymes se llevó a cabo la cuarta edición del ciclo de charlas Pymes en alianza con la Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo

IEEM. Este año fueron cuatro charlas sobre gestión empresarial, en las que participaron 130 clientes.

Por otra parte, se generó un micrositio de Uso consciente del dinero para compartir notas con contenido relevante y herramientas que sirvan a las personas para reflexionar y organizar sus finanzas personales. Esto fue comunicado y difundido a través de las redes sociales del Banco.

¿Más información? [Hace click](#)



transformación DIGITAL

102-43

En Itaú tenemos un fuerte compromiso por mantener e impulsar una estrategia de desarrollo que profundice los beneficios para los clientes, la calidad del servicio, la innovación y la competitividad en Uruguay. Los objetivos para el futuro apuntan al crecimiento, a potenciar la marca y a brindar a los clientes nuevos productos y servicios que hagan que la experiencia con el Banco 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.



Durante 2018 se empezaron a trabajar proyectos fundamentales para el desarrollo de los medios de pago del Banco en un mercado que está procesando muchos cambios. Observamos que surgen nuevos jugadores y que los clientes son cada vez más exigentes con los productos y la innovación. Por eso tanto la especialización y el desarrollo permanente de nuestros colaboradores como el trabajo en equipo con nuestros proveedores, son aspectos claves para lograr los resultados digitales que nos proponemos.

Equipo de trabajo

Nuestro equipo de trabajo tiene la oportunidad de participar de proyectos impulsados por Itaú en Brasil junto con equipos de diferentes países de la región. Estas jornadas de implementación de proyectos nos generan mucho valor y aprendizaje respecto a metodologías y herramientas que lideran el estado del arte en tecnología.

Durante el año 2017 enviamos a dos colaboradores de Itaú Uruguay durante nueve meses a Brasil, para una capacitación en metodologías de desarrollo ágil junto a la implementación de un proyecto regional para tres países (Argentina, Paraguay y Uruguay) guiados por un equipo de Brasil. A partir de este proyecto pudimos implementar exitosamente nuestra *app* de Tarjetas en 2018.

En 2018 dos integrantes del equipo de Sistemas trabajaron durante siete meses en Brasil para evolucionar el proceso de desarrollo ágil y avanzar en la implementación de herramientas DEVOPS y gobernanza regional. El resultado en esta oportunidad fue la implementación de un proyecto regional para la apertura de cuentas *End To End* digital.

Como resultado de estos dos años, hemos incorporado el uso de nuevas metodologías y herramientas para la gestión de proyectos, haciendo colaborativa la relación entre el cliente y el equipo de desarrollo, borrando fronteras que hasta hace un tiempo existían; obtenemos así productos de mayor calidad y ofrecemos beneficios mutuos en la mitigación de riesgos que surgen durante el desarrollo del *software*.

Vínculo con los proveedores

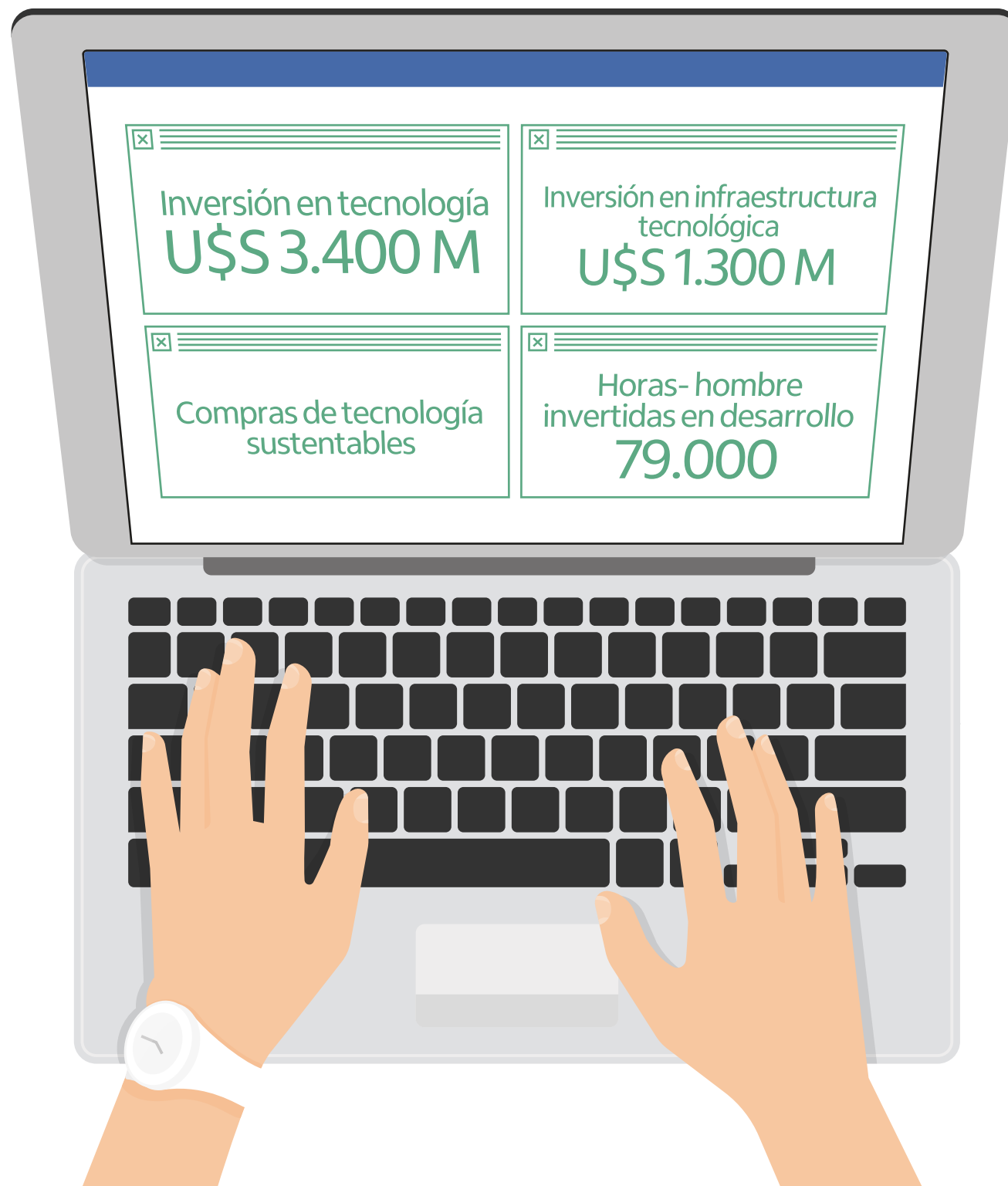
En el desarrollo de sistemas además de contar con una fuerza de desarrollo interna, recibimos el apoyo de desarrolladores externos de *software* que se encuentran en Uruguay y en Argentina. Actualmente el 60% de nuestros proveedores de *software* son uruguayos y el restante 40% son argentinos. La elección de los proveedores de desarrollo de sistemas prioriza el nivel de desempeño en cada una en las plataformas en las que se implementan nuestras soluciones digitales.

Los criterios de selección que se utilizan para seleccionar proveedores de tecnología informática son:

- Alto grado de sinergia con proveedores de Itaú en Brasil
- Empresas líderes del mercado con larga trayectoria, buena reputación y solvencia
- Soluciones con buena relación de calidad/precio que permitan optimizar la rentabilidad
- Que cumplan con los principios de la política "Conozca a su proveedor" (*Know your Vendor*)

Proyectos implementados durante 2018

El Área de Sistemas y Tecnología es clave para el desarrollo de la banca digital en Itaú. Trabaja con todas las direcciones del Banco, alineada con los pilares de foco en el cliente y de cultura de riesgo. Dichos aspectos son fundamentales y tenidos en cuenta en cada uno de los desarrollos generados para las diversas necesidades tecnológicas y digitales del Banco.



La interdisciplinariedad y el trabajo en equipo de Sistemas y Tecnología con el resto del Banco, se reflejan en la cantidad de proyectos implementados. Entre estos se destacan:

• Banca Personas y Comercios

- Plataforma para apertura de cuentas digital *End to End* (“Abre Cuentas”)
- Evolución de *app* de Tarjetas
- Mejoras y nuevos desarrollos en sitio transaccional
- Mejoras y nuevos desarrollos en *app* Itaú
- Desarrollo de la *app* Teclado Itaú

• Operaciones y Tecnología

- Digitalización del proceso de descuento de cheques a descontar y valores al cobro en buzones.

• Banca Empresa

- Mejoras y nuevos desarrollos en Itaú Link Empresas

• Riesgos

- Inteligencia analítica – BI - Compliance.
- Motor de aprobación crediticia.

• Área de personas

- Portal de Área de Personas.

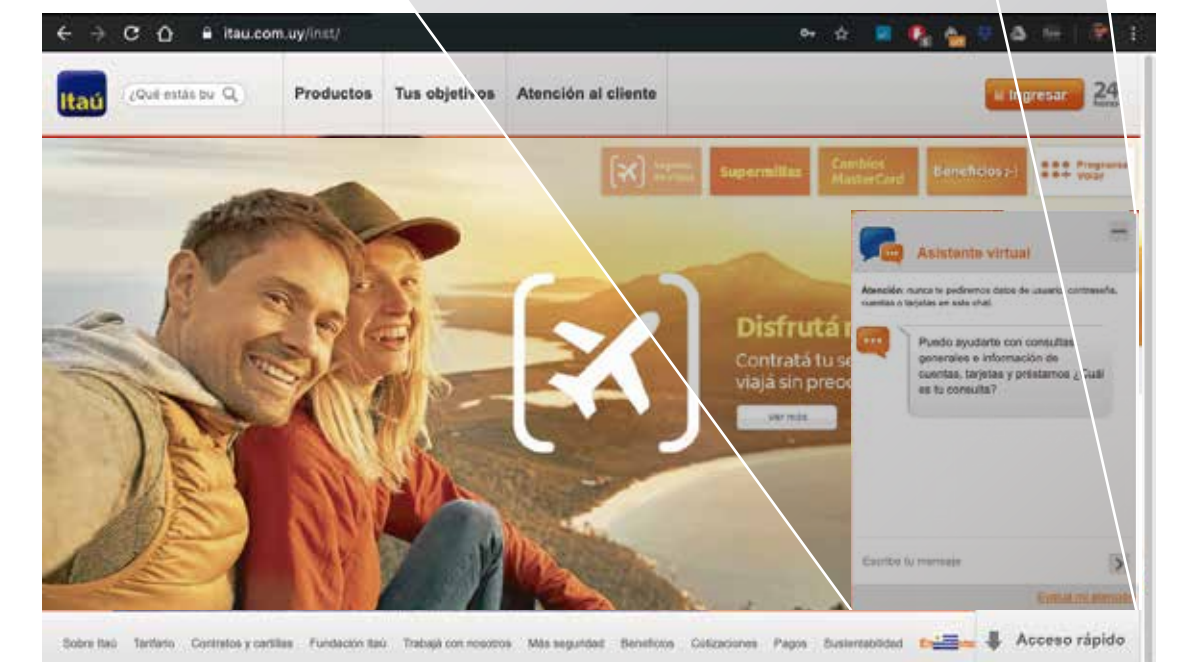
Chatbot

Desde hace más de un año tenemos un *chatbot* con inteligencia artificial en nuestro sitio público, que atiende más de 11.000 consultas al mes con un grado de precisión mayor al 80%. Recientemente implementamos una herramienta que habilita la toma de estas consultas por un operador ante situaciones puntuales.

Estamos trabajando fuertemente en el área de *Data Analytics*, invirtiendo en conjunto con la entidad controlante, con el objetivo de desarrollar algoritmos de *Machine Learning* que mejoren la experiencia de los clientes.

Actualmente estamos trabajando en las siguientes iniciativas:

- Algoritmo para identificar el perfil de consumo de nuestros clientes de manera de ofrecer el producto más adecuado para sus necesidades, en el momento adecuado y a través del mejor canal.
- Análisis de las llamadas de los clientes, con un algoritmo que transforma los audios en texto, de manera de identificar más temprano problemas recurrentes y mejorar la satisfacción.
- Inteligencia artificial para obtener información sobre el uso de las sucursales por los clientes, de manera de cuantificar el flujo de clientes y poder adecuar la oferta para darles una mejor experiencia.



Workflow

Workflow es una herramienta de *Business Process Management* que se utiliza para la automatización de procesos. Comenzamos a utilizarla en 2015 para la solicitud de créditos, para hacer el proceso más ágil, y disminuir los plazos para su aprobación, el uso de papel y el trasiego de documentación.

A su vez a nivel interno, en 2017 la Dirección de Banca Personas y Comercios implementó un *workflow* para disminuir la cantidad de documentación física necesaria a tener disponible en el sector. Ante el éxito de esta experiencia, en 2018 la oficina de *Back office* de Personal Bank se propuso el desafío de digitalizar sus procesos, lo cual implica el involucramiento de otras áreas, por ejemplo el área comercial.

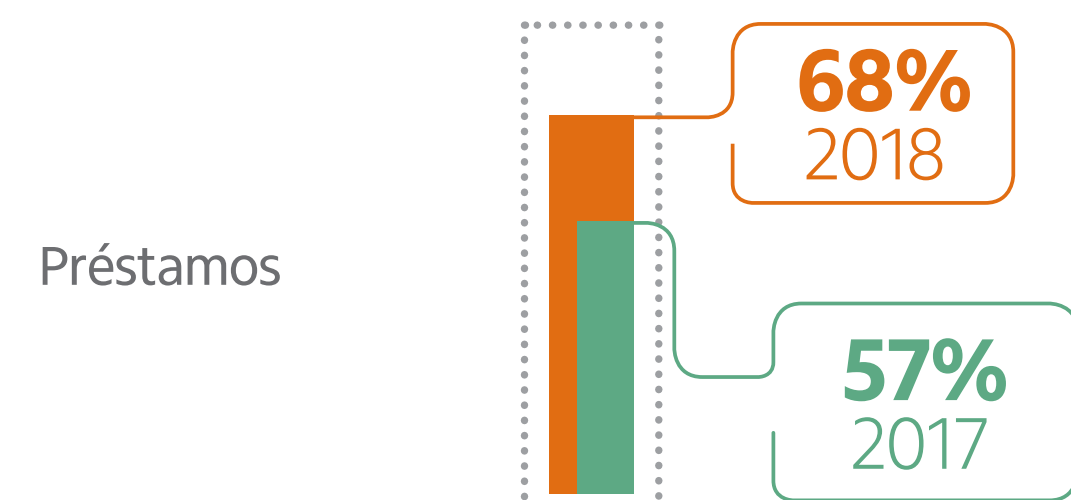
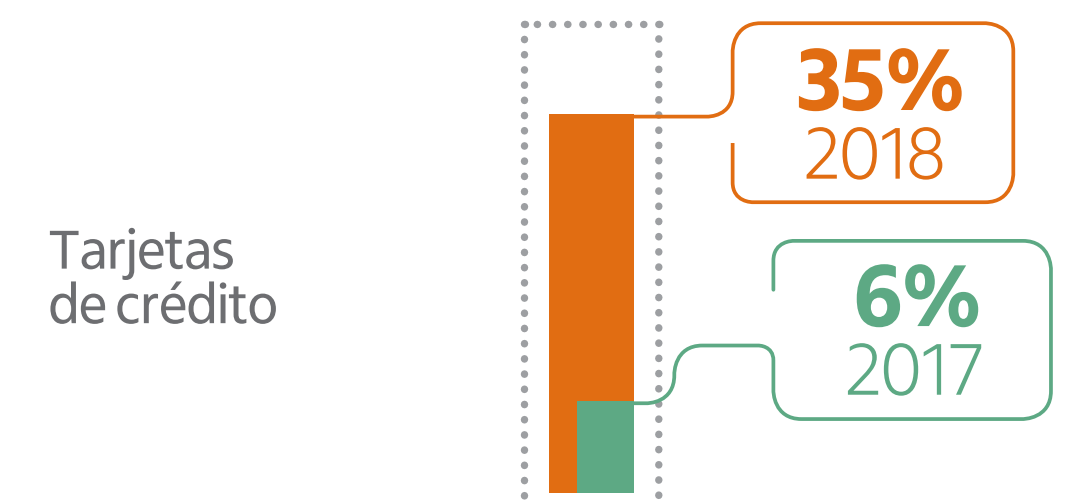
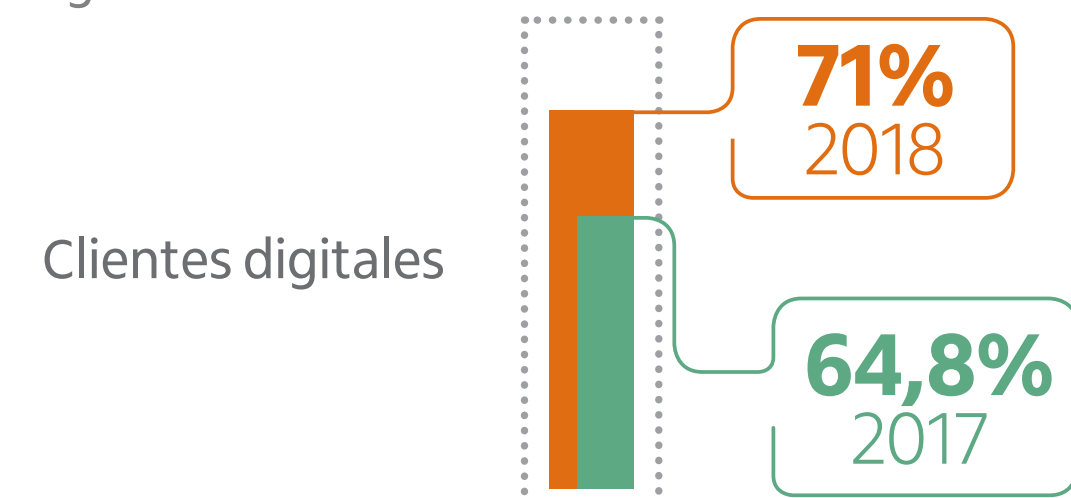
Algunos beneficios que se destacan de los procesos implementados internamente

- Menor circulación de la documentación entre oficinas, disminuyendo así el riesgo de pérdida.
- Disminución del tiempo de búsqueda y de archivo de documentación.
- Disminución del tiempo de espera entre la solicitud y entrega ya que se encuentra disponible para ser consultada por cualquier oficina del Banco.

La implementación de esta herramienta nos ha traído excelentes resultados y generado grandes eficiencias en los procesos, disminuyendo plazos y obteniendo trazabilidad de las operaciones. Luego del caso de éxito, la herramienta se ha implementado en varias áreas del Banco, como Archivo Digital, Área de Personas, Apertura de cuentas, Reclamos, etc.

Célula de operaciones digitales

Se implantó la primera célula de operaciones digitales que trabaja con metodología Agile, con foco en el incremento de la digitalización de los clientes, la venta de productos y servicios a través de los canales digitales. Como resultado de ello, el 71% de los clientes con cuentas acceden a los canales digitales mensualmente, el 35% de las ventas de tarjetas de crédito, el 68% de los préstamos y el 41% de las inversiones fueron contratadas a través de un canal digital.



Tarjetas de crédito

A través del sitio institucional del Banco los clientes o nuevos clientes, pueden solicitar su tarjeta de crédito con solo su documento de identidad y obtener la aprobación en el momento. Luego de aprobada la solicitud el cliente recibe la tarjeta en su domicilio. Esto permite a los clientes una nueva experiencia sin necesidad de concurrir a una sucursal del Banco.

Durante 2018 el 35% del total de tarjetas de crédito originadas fueron solicitadas y procesadas a través de los canales digitales.



A su vez a través de nuestra *app* de Tarjetas de crédito, se puede realizar la misma solicitud con el beneficio adicional de que el cliente recibe un cupón para realizar compras en los comercios adheridos, antes de recibir la tarjeta.

Préstamos

Continuamos con la estrategia de consolidación de los canales digitales. Tanto es así que durante el 2018 el 67% del total de préstamos a personas físicas fueron otorgados a través de los canales digitales. Hemos desarrollado procesos pensando en las necesidades de los clientes, de manera que puedan solicitar sus préstamos por los canales digitales, con aprobación y desembolso instantáneo, disponiendo de los fondos en sus cuentas en ese mismo momento. El canal se ha desarrollado pensando en los clientes, para que puedan solicitar su préstamo en el momento en que lo requieran, sin papeles y sin tener que concurrir a una sucursal.

Hay una gran cantidad de clientes que ya cuentan con crédito preaprobado, el cual pueden tomar por el canal digital de una manera simple y rápida. A su vez para el resto de los clientes existe la posibilidad de que soliciten el crédito adjuntando la documentación requerida para su posterior aprobación y acreditación.

Los resultados muestran que este es el canal por el cual los clientes solicitan sus créditos y esperamos continuar agregando mejoras para que esté acorde a sus necesidades.

Billetera digital

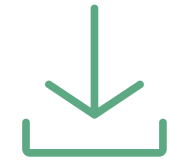
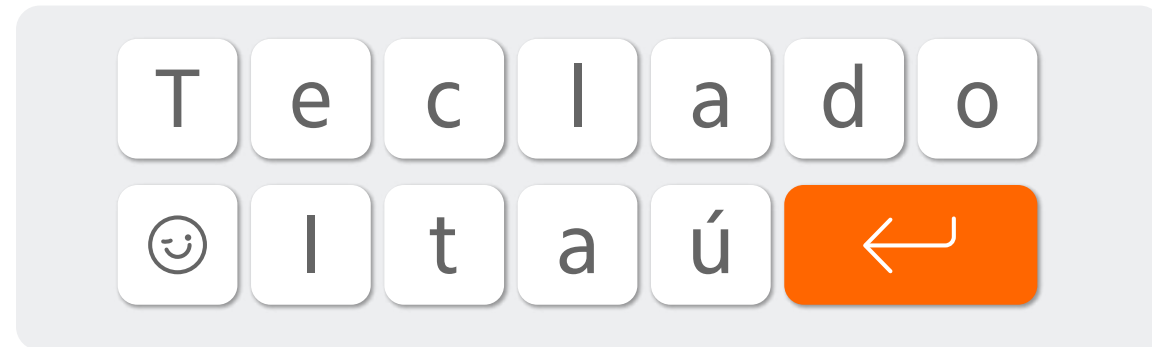
En 2018 comenzamos a trabajar en el proyecto de billetera digital BIGO, impulsado por Visa. Dicha billetera permitirá a los clientes subir las tarjetas de crédito y de débito de todos los sellos y realizar pagos con la tecnología NFC de proximidad. Se planea lanzar dicho producto en el correr de 2019.

Depósito de cheques

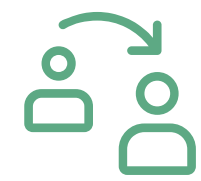
Para mayor comodidad, los clientes personas físicas pueden depositar los cheques de Banco Itaú sacando una foto, sin necesidad de ir a una sucursal.

Teclado Itaú

En conjunto con una *startup* local desarrollamos una aplicación que posibilita a los clientes a realizar transferencias a todos los bancos desde cualquier chat (*Whatsapp, Messenger, etc.*) sin necesidad de salir de este. Brindamos así una nueva experiencia a los clientes.



+ de 16.000 descargas



+ de 20.000 transferencias



Rating promedio 4.1 en app stores

Itaú Pagocuentas

Durante el año se incorporaron mejoras en la app Pagocuentas y se realizaron más de 600.000 pagos de facturas y servicios mediante esta aplicación.

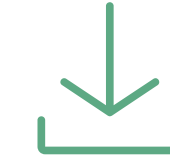
Apertura de cuenta digital

Se desarrolló una nueva plataforma para que los clientes puedan abrir cuentas de manera remota, sin tener que concurrir a una sucursal, algo único e innovador para la plaza local. Esto no solo permite la captación de nuevos clientes con perfil digital, sino que brinda eficiencias operativas por la automatización del proceso. A su vez con la apertura de la cuenta el cliente puede optar por solicitar una tarjeta de crédito y/o un crédito acordado en su cuenta.

Si bien esta plataforma fue lanzada a mediados de noviembre de 2018, ya en el mes de diciembre el 45% de las cuentas en el Banco fueron abiertas por este nuevo servicio. Varios clientes pudieron abrir sus cuentas un fin de semana o fuera del horario bancario, algo que antes era impensado.

App Tarjetas

Se continuó trabajando en la *app* de Tarjetas de Crédito desarrollada regionalmente, de manera de incorporar nuevas funcionalidades y de continuar brindando soluciones demandadas por nuestros clientes. Las *apps* del Banco Itaú son las mejores *rankeadas* en las tiendas de Apple Store y Google Play al compararse con el resto de las *apps* del sistema financiero.



+ de 39.000 descargas



Rating promedio 4.2 en app stores



Impactos, riesgos y oportunidades principales

102-15

El riesgo asociado a tecnología se considera creciente debido al proceso de digitalización de las operaciones bancarias. En este sentido la estrategia aplicada por Banco Itaú es la de trabajar en conjunto las áreas de Seguridad de la Información y de Sistemas.

Seguridad de la Información recibe apoyo de la entidad controlante para la realización de chequeos de seguridad como escaneo de vulnerabilidades y *penetration tests*. TI prioriza la corrección de los puntos detectados en estos trabajos.

Entre los procedimientos de seguridad es importante destacar la existencia de un *Risk Assesment* del área de TI que es revisado y aprobado anualmente en el Comité de Riesgos. También en este comité se revisan mensualmente una serie de indicadores de la gestión del área haciendo foco en aquellos que demuestren desvíos a los umbrales acordados.

Asimismo, se cuenta con herramientas para asegurar las transacciones de los clientes, así como la operativa interna del Banco.