

Deloitte.



La ruta hacia
una Banca Digital



A hand is shown in the lower-left corner, pointing towards a glowing blue digital network. The network consists of numerous interconnected nodes and lines, creating a complex web of light blue and white lines against a dark blue background. The overall aesthetic is futuristic and technological.

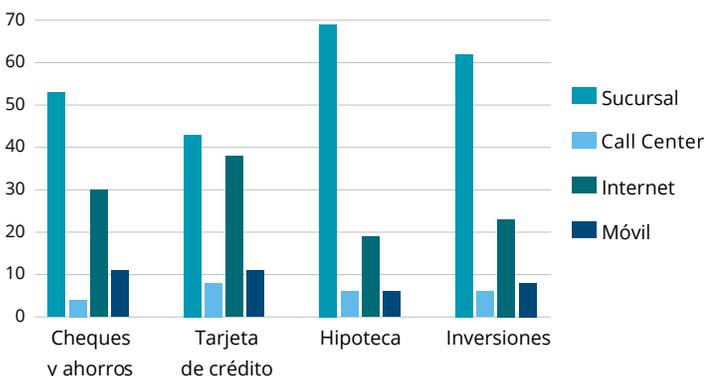
La ruta hacia una Banca Digital

Este documento resalta y condensa diversos documentos publicados por Deloitte alrededor del tema y propone una visión que, además de presentar el contexto en el que ha evolucionado la Banca Digital, propone puntos clave para el desarrollo de ésta en el futuro.

¿De dónde partimos antes de la pandemia?

Antes de la pandemia los usuarios de la banca de manera global se sentían cómodos en realizar transacciones como pagos y/o consulta de saldos vía internet o vía móvil. Sin embargo, solo una pequeña porción de la población usaba estos canales para abrir una cuenta de manera completamente digital. Asimismo, para solicitar asesoría u obtener un crédito más complejo como una hipoteca, el cara a cara con la sucursal era fundamental, y esta preferencia era más acentuada en Latinoamérica que en el resto del mundo.

% de uso por canal 2018



1/ Encuesta global Deloitte

En esta encuesta de 2018 cuando a los clientes se les preguntaba que los incentivaría a usar más las aplicaciones móviles las principales respuestas eran las siguientes:

- Seguridad más alta de datos e información
- Capacidad de hacer más transacciones regulares en la app
- Resolución de problemas en tiempo real
- Hacer el proceso de ingreso y autenticación más fácil
- Permitir firma digital y completar solicitudes completamente en la app
- Ofrecer acceso a asesoría a través de la app

En 2020, la pandemia y las restricciones en materia de movilidad han traído consigo una aceleración tanto en la aceptación de los servicios y productos vía los canales digitales, como en una necesidad forzada por las limitaciones en la movilidad y la preferencia de los clientes por realizar sus actividades de manera remota, en la medida de lo posible.

Aquellos bancos que ya estaban más avanzados en su transformación, tuvieron un beneficio no solo en mantener su operación, sino en dar un mejor servicio a sus clientes, así como atraer nuevos clientes con apertura remota.



Como ejemplo, algunos retos frente al COVID-19 se reflejan en los medios:

Impacto 	Tema 	Fecha / Medio 	Encabezado 
Cambio en preferencias de los clientes	Cierre de actividades	Abril 14, Euromoney	Coronavirus: La Banca Digital ya no es opcional
Cambio en preferencias de los clientes	Trabajo remoto	Abril 15, Gartner	41% de los empleados probablemente seguirán en trabajo remoto después de la pandemia
Compresión de los ingresos	Cartera vencida	Abril 17, US News	Los bancos en el mundo esperan un crecimiento en los impagos de clientes
Transformación del modelo operativo	Automatización de procesos	Abril 22, Financial Times	Coronavirus: ¿Los trabajadores de call centers perderán su voz ante la Inteligencia Artificial?
Compresión de los ingresos	Reducción de tasas de interés	Mayo 19, Forbes	Tasas de interés negativas pueden no ayudar en la recuperación económica derivada del COVID-19
Compresión de los ingresos	Metas de rentabilidad	Mayo 22, Business Insider	Los bancos pueden ser no rentables hasta 2025
Transformación del modelo operativo	Remodelación de sucursales	Junio 8, World Economic Forum	"Phygital": una estrategia bancaria para la nueva economía del aislamiento
Compresión de los ingresos	Pronósticos de recesión global	Junio 8, BNN Bloomberg	El Banco Mundial pronostica la peor recesión en 8 décadas por el COVID-19
Transformación del modelo operativo	Digitalización acelerada	Junio 8, Sydney Morning Herald	El COVID-19 acelerará la revolución digital de la Banca en 10 semanas no en 5 años.
Compresión de los ingresos	Apetito de Riesgo	Noviembre 17, El Economista	Consecuencias de la pandemia: una contracción en el crédito
Transformación del modelo operativo	Redefiniendo el mundo de lo posible	Diciembre 20, Deloitte	Aceleración en todas las esferas de los bancos

La reacción inmediata de los bancos en la encuesta digital en octubre de 2020 fue la siguiente:

Limitaciones

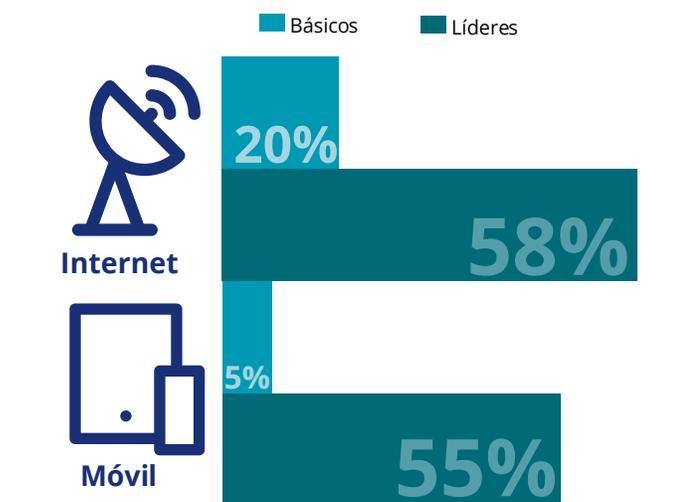
- 60% de los bancos cerraron algunas sucursales o redujeron el horario de atención.
- 11% de los bancos desactivaron algunos procesos de apertura de cuentas.
- 6% de los bancos suspendieron la activación de cuentas nuevas y los accesos a algunos productos.

Nuevas funcionalidades de los bancos

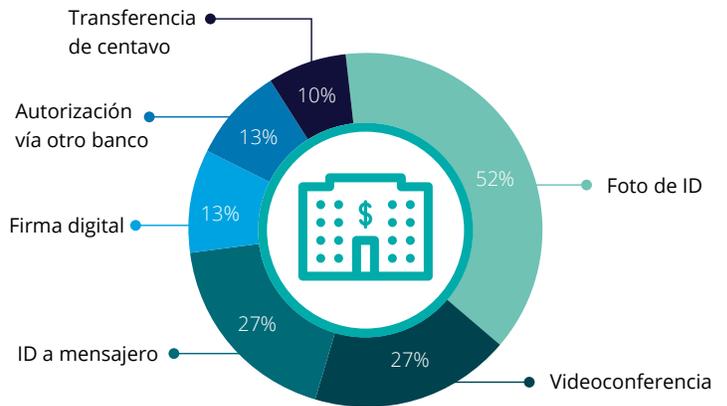
- 41% incrementó los límites en pagos sin contacto.
- 34% implementó apertura de cuentas 100% digital.
- 25% implementó procesos de citas para atención en sucursal.
- 24% habilitó donaciones para ONG, acción social, caridad.
- 23% introdujo nodos de identificación y verificación, i.e. biométricos.
- 18% lanzó métodos de pagos sin contacto.

El estudio de madurez digital también revela que el 81% de los líderes en el desarrollo digital corresponde a bancos tradicionales, y que éstos tienen como característica un ROE superior a la media en un absoluto de 1.9% y un Costo a Ingresos mejor en 4 puntos porcentuales. Otra característica de los líderes es que están centrados en la experiencia del cliente y esto lleva a una relación expandida en los diferentes productos y servicios.

% de Bancos con funcionalidad de apertura de cuenta remota



% Métodos de apertura de bancos líderes



Esta aceleración durante la pandemia se debió a muchos factores, pero quizás uno de los más importantes fue el foco en resistir, operar y crecer en un entorno totalmente nuevo que pusieron muchos equipos, en el que afloró la innovación pasando del “no se puede” a “veamos cómo hacerlo”. Este cambio de mentalidad no fue menor y permitió muchas transformaciones en estos meses.

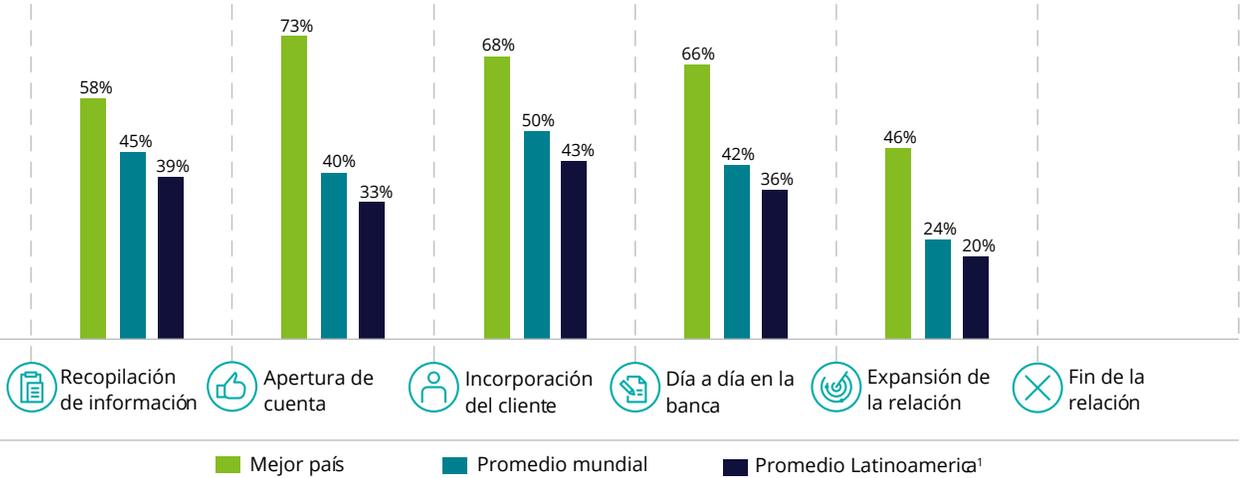
Si bien los líderes llevan camino andando, éste representa una gran ventaja ante los que se encuentran en etapa básica. Pero, aun así, los bancos líderes tendrán que seguir invirtiendo en convertir más procesos y productos al mundo digital, centrados siempre en el cliente. Y para los bancos que se encuentran en etapa básica será mucho mejor que empiecen cuanto antes su ruta digital antes de que crezca aún más su distancia frente los bancos líderes. Recordemos que la banca y su rentabilidad tienen un principio de escala que dice a mayor escala la rentabilidad se corresponde.

En la evaluación que hizo Deloitte en su encuesta de la Banca Digital sobresale que, aunque Latinoamérica se encuentra ligeramente por debajo el promedio mundial en funcionalidades para la experiencia del cliente, y en cambio, muy lejos del mejor país evaluado. Esto significa que todavía hay un largo trayecto por recorrer.

% Métodos de apertura de bancos líderes

Puntuación DBM por paso del Cj, %

Basado en 1108 funcionalidades y características de la experiencia de usuario (6 pasos del Customer Journey) puntuados de acuerdo con pesos globales.



1. Latinoamérica en el presente reporte comprende Argentina, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay.



¿Cómo monetizar al banco digital?

En el estudio recientemente publicado por Doblin, la unidad especializada en innovación de Deloitte, resalta que el COVID-19 ha amplificado el foco de los bancos en la experiencia del cliente, la rentabilidad y la fortaleza del balance. Las preferencias cambiantes de los clientes ante el aislamiento, la transformación en la movilidad y los retos en el margen llevan a la digitalización de productos, servicios y experiencias que permitan a los bancos incrementar ventas y servicio a bajo costo.

La banca de cualquier tamaño está bajo presión para reinventarse y acelerar su transformación digital. La pandemia ha hecho más propensos a todos los segmentos de clientes a ser digitales. La transformación digital es esencial para mejorar eficiencia y optimizar costos. Hay que conformar una oferta digital atractiva con fundamentos económicos sostenibles y estrategias de monetización, lo cual ha sido complicado para los grandes bancos. Una de las barreras es la tecnología legada que no está preparada para conectarse al mundo móvil, otra es la velocidad de implementación que tienen que sortear los cuerpos rígidos de aprobación interna de los bancos, y finalmente, los objetivos de corto plazo que restringen los presupuestos de inversión.

El usuario bancario actualmente busca una experiencia integral y no segmentada a lo puramente financiero. Así, la incorporación de servicios de valor agregado más allá de lo bancario son otra fuente de diferenciación significativa para los bancos digitales líderes. Ello les permite no solo posicionarse mejor en la lucha por la captura y fidelización del cliente bancario, sino además, monetizar estos nuevos servicios y diversificar su fuente de ingresos hacia un mayor componente de ingresos no financieros.



El panorama digital está moviéndose – de nuevo.

- Las *Fintechs* y las grandes firmas de tecnología están tomando espacios de medios de pago principalmente.
- Los usuarios pasaron, en algunos casos, de 25 a 70% en el uso digital, principalmente en millenials y generación Z.
- Los clientes están demandando una experiencia atractiva y sin fricción, lo cual es muy costoso para los bancos establecidos que tienen, además, plataformas legadas de muchos años.

Una propuesta digital atractiva y viable determinará el éxito a largo plazo:



Lo deseable para el cliente:

- ¿Qué necesita ser cierto para que el usuario quiera, encuentre, consuma y le dé valor a la solución?
- ¿Qué canales y experiencia del cliente son más vinculantes para el cliente? ¿Qué hacer para que estos clientes sean recurrentes?
- ¿Cómo sorprender a los clientes en los servicios y productos?



Viable para los objetivos de negocio:

- ¿Cómo se alcanzará al mercado o se tendrá una ventaja competitiva contra éste?
- ¿Cuáles son las funcionalidades que dirijan la adquisición, vinculación, y monetización de los clientes?
- ¿Cómo se hace la propuesta financieramente sostenible en el largo plazo?



Factible en el mundo tecnológico:

- ¿Qué prácticas líderes internacionales pueden atraerse para tomar ventaja sobre los competidores?
- ¿En qué están invirtiendo los líderes digitales para el futuro?
- ¿Qué alianzas se pueden crear para apalancar y acelerar el ecosistema tecnológico?



¿Qué es lo que realmente desean los clientes en productos y servicios de la banca digital?

1. Los clientes con más riqueza y de mayor edad están más interesados en involucrarse digitalmente. Al estar más tiempo en casa, los clientes usan más frecuentemente sus dispositivos para interactuar con el banco, y por lo tanto, son menos propensos a visitar una sucursal y están más dispuestos a adquirir un producto de manera digital.

En el segmento de 45 años y más, 64% adoptó un producto digital desde el inicio de la pandemia.

Antes los digitales eran los “jóvenes y cool”. La necesidad de los clientes y el aislamiento, obligan a los bancos a llevar la experiencia digital para mayores de 45 y clientes con activos invertibles mayores a USD100k que se consideran “afluente”.

2. Nuevas oportunidades para invertir y administrar el patrimonio activamente. Especialmente en menores de 45 años el uso se incrementó a 39% y para altos ingresos hasta 53%

La banca digital va más allá de préstamos y depósitos, debe ser una propuesta completa e inteligente que permita a los consumidores hacer un manejo óptimo de su dinero, e incrementar su riqueza.

3. Las generaciones más jóvenes están dispuestas a pagar una tarifa de inicio o una suscripción mensual, lo que da oportunidad de monetizar los servicios a un precio adecuado. Además de reconocer que ya existen usuarios de la banca que nacieron 100% digitales sin visitar una sucursal.
4. Los servicios de suscripción deben ofrecer transparencia y flexibilidad en la cancelación, 59% prefieren un pago único y 41% un modelo de suscripción. Los usuarios tienen temor acerca de

los costos ocultos en un tema de suscripción, olvidar cancelar la suscripción, y/o no encontrarla útil en el futuro.

Los clientes demandan confianza, transparencia y pagar por un valor real en su suscripción. En el largo plazo una relación bien manejada incrementará la lealtad y uso de los servicios por parte del cliente.

5. Los clientes esperan beneficios por su lealtad y que se cuente con programas de recompensas establecidos. Los programas de lealtad y recompensa requieren inversión, pero pueden ser usados para construir una fuerte base digital de clientes. Sobre todo, para los usuarios de débito más jóvenes y que favorecen el ahorro y el uso de medios de pago al uso del crédito.
6. Los clientes más jóvenes valoran el impacto social y las causas ambientales con su experiencia de banca digital.

Tener como objetivo las generaciones Z o millennial puede profundizar las propuestas de valor centradas en el impacto social y las causas ambientales. Por ejemplo, tarjetas de débito/ crédito recicladas, *cashback* de clientes ecológicos, la opción de plantar un árbol después de un monto establecido de gasto.



¿Qué tan viables son los modelos de negocio de la banca digital?

Los ingresos pueden incrementarse con el uso y la experiencia del cliente. En la medida en que un cliente toma más productos/servicios, el ingreso puede crecer exponencialmente. La banca tradicional puede capitalizar el reconocimiento de su marca, la confianza que tiene de sus clientes y el estatus de ser el banco principal para sus clientes. Pasando de productos ancla como lo son el débito y los ahorros, a una etapa intermedia en la que se puedan brindar servicios por suscripción e iniciar con préstamos pequeños y tarjetas de crédito con límites bajos, hasta estar en un estado avanzado de penetración completa donde se brinde asesoría en inversiones, protección y créditos de mayor plazo.

La diversificación de productos y servicios pueden crear modelos más estables y resilientes, sobre todo en períodos de recesión económica. Y cuando se trata de segmentos de clientes, el enfocarse en el segmento afluente puede tener una paga muy rápida ya que produce muchos más ingresos que un cliente del segmento masivo.

Con una propuesta viable y deseable, emparejada con una estructura eficiente, los bancos tradicionales tienen una gran oportunidad de tener éxito. La rentabilidad viene acompañada de un crecimiento sostenible.





¿Cómo pueden ganar los bancos con una oferta deseable y viable?

- Cultivando el crecimiento junto con el involucramiento del cliente: empezando por obtener clientes cuya experiencia en el mundo digital genere arraigo y que las ofertas sean atractivas, sorprendentes y con un precio bajo en la entrada que permita crecer la plataforma para monetizarla después.
- Expandirse más allá de los productos de depósito: elevar la propuesta de la plataforma para proveer servicios innovadores que los clientes estén dispuestos a pagar.
- Asesorar a los clientes en la generación y cuidado de su patrimonio financiero: ayudar a los clientes con oportunidades personalizadas para crecer su patrimonio, apalancando datos y capacidades de entendimiento de cómo hacerlo.
- Diseñar para atraer a la creciente y socialmente responsable generación Z: apelar a la siguiente generación de banqueros digitales con lenguaje humano, empatía, y propuestas centradas en torno al impacto social.
- Apostar por la rentabilidad a largo plazo: definir cuidadosamente las métricas de éxito, reconociendo el tiempo que se necesita para transitar de una base creciente de clientes a un modelo rentable.
- La digitalización eleva la experiencia del cliente: ante una mayor competencia y capacidades digitales, el servicio y satisfacción en los diversos contactos y en los diferentes canales hará que el cliente sea de relación y no de transacción, ayudando con ello a una mayor retención y penetración en otros servicios y productos.

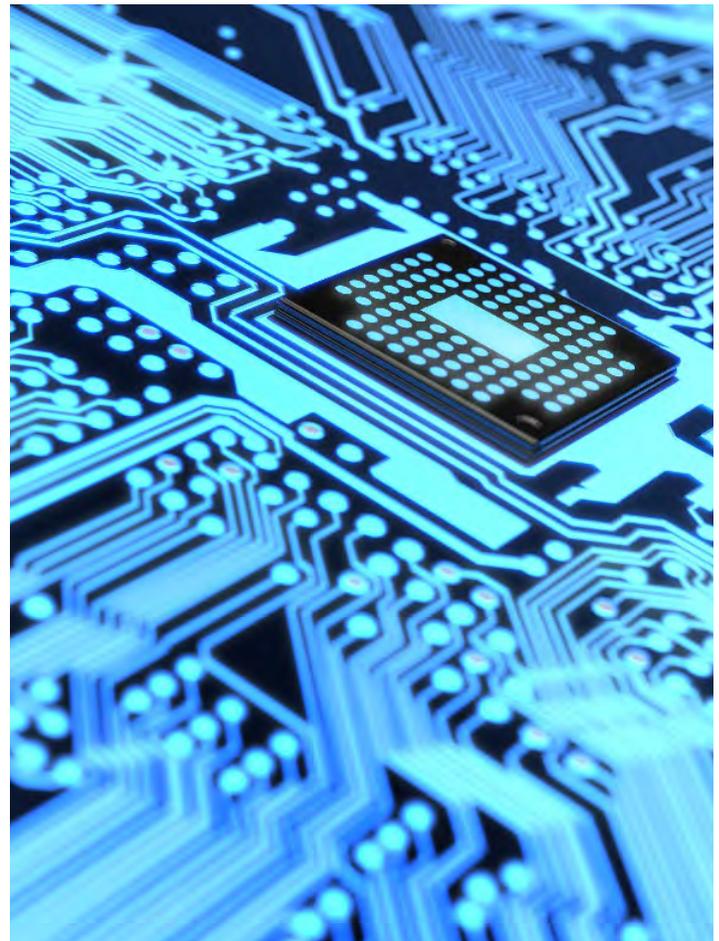
¿Qué hacer con toda la infraestructura física existente?

La experiencia del cliente se da en los diferentes canales por los que se atiende, no basta con ser digital. Se necesita de una gran experiencia en todos los canales de tal manera que el cliente quede satisfecho con el servicio de modo que su arraigo y compromiso con el banco sea único.

Será necesario optimizar la infraestructura de sucursales existente y aprovechar la migración de transacciones al mundo digital para reconvertir las sucursales en centros de asesoría y experiencia del cliente que aumenten su arraigo. Al mismo tiempo evaluar financieramente el momento óptimo de cierre de puntos que por sus contratos de arrendamiento pudieran tener un impacto negativo. Investigar continuamente cómo será la movilidad después del aislamiento es clave para entender los puntos y tipos de formatos que darán el mayor beneficio en términos de servicio y costo para atender a los clientes.

Modelar el esquema de servicios en estos nuevos formatos donde el "Tec and Touch" permita al cliente continuar con su experiencia digital y a los ejecutivos de sucursales elevar su nivel de asesoría y servicio soportados en la tecnología. Apalancando los datos de manera adecuada se podrá asesorar mejor al cliente y brindarle una mejor experiencia al ofrecerle servicios y productos acorde a sus necesidades.

Canales como centros de contacto más intuitivos y que puedan ser predictivos, desde el teléfono que recibe la llamada para llevar al cliente a resolver su solicitud de una manera más rápida y sin fricción, complementada por asesoría humana cuando ésta es necesaria sin tiempos de espera frustrantes.



Conclusiones

Todo empieza por un plan, tener clara la ruta digital que se pretende seguir, considerando los principios de deseabilidad del cliente, viabilidad de negocio y factibilidad de la tecnología.

Dedicar recursos y tener claros los tiempos de espera que son necesarios para que los desarrollos generen beneficios.

Aprovechemos el impulso, y no regresemos a la mentalidad del “aquí no se puede” como freno para una transformación digital exitosa.

Pensar en el ecosistema de productos y servicios, pero teniendo al cliente al centro antes de diseñar una solución.

La relación humana es insustituible y hay que colocarla donde le genera valor al cliente.

Los resultados serán fruto de las experiencias que construyan conexiones, y para ellos deberán ser grandiosas.

¿Cómo puede ayudar Deloitte?

En el diseño y lanzamiento de una propuesta digital ganadora basada en la centricidad del cliente.

Mejores prácticas globales y entendimiento local que soportan soluciones viables, deseables y factibles.

Acercamiento multidisciplinario que permite una solución integral

Referencias

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/digital-transformation-in-banking-global-customer-survey.html>, 2018

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/gx-digital-banking-maturity-2020.html>, 2020

<https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/financial-services/articles/evolucion-banca-en-mexico-2020-y-expectativas-2021.html>, 2021

<https://doblin.com/our-thinking/how-to-monetize-your-digital-bank>, 2021

Contactos

Fernando Oliva

Socio Director de Consultoría
Deloitte Spanish Latin America
+59 8 2916 0756
foliva@deloitte.com

Pablo Selvino

Socio Líder de Digital Customer
& Marketing y de Core Business
Operations
Deloitte Spanish Latin America
+541143202700
pselvino@deloitte.com

Gustavo Méndez

Socio Líder de la Industria
de Servicios Financieros
Deloitte Spanish Latin America
+52 55 5080 6733
gmendez@deloittemx.com

Pablo Pequeño

Socio Líder de Servicios Financieros
del Marketplace Región Andina
Deloitte Spanish Latin America
+57 1 4262063
ppequeno@deloitte.com

Pablo Peso

Socio Líder de Servicios Financieros
del Marketplace Cono Sur
Deloitte Spanish Latin America
+541143902600
ppeso@deloitte.com

Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 330,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícita ni implícita) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.