
EL COSTO DE LA MALA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

La mala experiencia del cliente (CX) le cuesta a los bancos 10 mil millones de dólares en ingresos al año

fenergo:

En un mundo cada vez más digital, los bancos constantemente buscan cómo ofrecer valor a sus clientes y diferenciarse de la competencia.

El crecimiento exponencial de los datos, los reglamentos nuevos y en constante cambio, aunados a la ineficacia y creciente irrelevancia de los sistemas heredados, han creado un gran problema en materia de cumplimiento e incorporación. Por un lado, la proliferación de la tecnología digital proporciona la solución, y por otro, ha impulsado la competencia digital entre los bancos, y por extensión, el refinamiento y la optimización de las experiencias de sus clientes, para quedarse en la lucha por obtener una ventaja competitiva.

En este informe de Fenargo, se analiza la opinión de los responsables de tomar decisiones a nivel mundial en torno a cinco áreas clave de la gestión del ciclo de vida del cliente (CLM, por sus siglas en inglés *Customer Lifecycle Management*): el cumplimiento inicial y del ciclo de vida, la administración de datos y documentos, la incorporación de clientes y productos, la digitalización y la evolución del ecosistema CLM.

La encuesta se realizó a 250 ejecutivos de alto nivel de las áreas de datos, tecnología y cumplimiento de bancos comerciales, de negocios, de inversión y corporativos. Los encuestados laboran en bancos de diferentes tamaños, de 1 a 500 empleados, hasta aquellos con más de 10,000 empleados, cuya sede principal de operaciones es el Reino Unido y Europa, el Medio Oriente y África del Norte, Asia-Pacífico y Norteamérica.

DESAFÍO

La mentalidad con respecto los servicios financieros está cambiando. Cuando las agendas de los directivos estaban dominadas por temas de cumplimiento reglamentario, surgió un nuevo campo de batalla, lo que cambió el enfoque a una premisa de una excelente experiencia del cliente (CX).

Sin embargo, la investigación de Fenargo sobre CLM —el proceso integral de gestionar la relación con el cliente— sugiere que la experiencia del cliente en instituciones bancarias tradicionales es deficiente, lo cual afecta lo más importante para los bancos, los resultados finales, por un monto aproximado de USD 10 mil millones al año (Recuadro 1).

En promedio, más de una tercera parte (36 %) de los bancos encuestados afirma haber perdido clientes actuales y potenciales debido a procedimientos de incorporación ineficientes o lentos, mientras que el 84 % considera que la experiencia del cliente durante el proceso de incorporación tiene un grave efecto sobre el valor de por vida de un cliente.

De manera específica, nuestro estudio reveló que aproximadamente 83 de los 250 encuestados que laboran en bancos que prestan servicios bancarios complejos a clientes corporativos, comerciales e institucionales a nivel mundial señalaron que perdieron un cliente empresarial en los últimos 12 meses debido a una CX deficiente durante el proceso de incorporación y ciclo de vida del cliente. Esta cifra es más alta en bancos comerciales, de los cuales el 42 % afirma haber perdido un cliente o prospecto debido a procesos de incorporación ineficientes. Las bancas empresarial y de inversión se sitúan en el 37 %, respectivamente, mientras que el 30 % de los bancos corporativos afirman lo mismo.

En el clima actual, los bancos no están en posición de derrochar USD 10 mil millones, sobre todo cuando sus ingresos disminuyen más y más cada trimestre. Esto no solo afecta los resultados inmediatos, sino que también pone en peligro su participación en el mercado y rentabilidad a futuro, en particular cuando se toma en cuenta el impacto de por vida en el valor del cliente.

ENTONCES, ¿QUÉ ESTÁ PROVOCANDO ESTO?

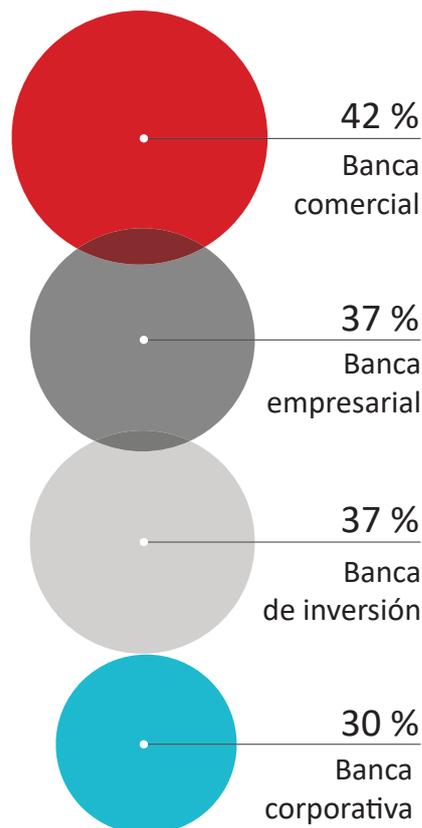
Hay innumerables motivos por lo que esto está sucediendo ahora.

LA USURPACIÓN DE LA AGENDA DE DIGITALIZACIÓN

En el contexto del trayecto del cliente bancario, la mayoría de los bancos no minoristas están atrasados en materia de digitalización en comparación con los bancos más nuevos y digitales de la competencia, que llegan al mercado sin carga alguna con respecto al panorama heredado de tecnologías y repositorios demasiado complejos.

Como resultado, hay una gran desconexión en los bancos, tanto a nivel interno como externo. Esto impide crear una única visión del cliente, lo que genera procesos manuales fragmentados, propensos a errores y laboriosos que contribuyen a las malas experiencias del cliente.

UNO DE LOS MOTIVOS MÁS FRECUENTES POR EL QUE LOS BANCOS COMERCIALES PIERDEN UN CLIENTE O PROSPECTO ES POR LA INCORPORACIÓN INEFICIENTE





Esto se debe a varios factores. Dada su historia, los bancos de todo el mundo han luchado contra un entorno regulatorio en evolución constante y que cambia rápidamente desde el inicio de la crisis financiera mundial. Posteriormente, la industria ha observado la introducción de nuevos reglamentos año tras año, así como la mejora, fortalecimiento y ejecución de los reglamentos vigentes.

Otra investigación realizada por Fenargo señaló que, desde 2008, varios bancos de todo el mundo han sido multados a por la enorme cantidad de USD 27,000 millones por operaciones relacionadas con el lavado de dinero (AML, por sus siglas en inglés), su política para conocer a sus clientes (KYC, por sus siglas en inglés) y por no cumplir con la normatividad.

Esto significa que el cumplimiento regulatorio ha controlado y ha dominado en gran medida la agenda bancaria desde hace varios años. Sin embargo, durante el último año, este mandato ha cambiado de manera radical. Los bancos han comenzado a administrar el cambio regulatorio de manera habitual (business as usual o BAU, por sus siglas en inglés) a la vez que se enfocan más en la experiencia del cliente. Al situar a los clientes en el centro de todo el proceso del ciclo de vida, los bancos pueden ofrecerles un recorrido de inicio a fin lo más optimizado, eficiente y empírico posible.

En este modelo, los clientes pueden desplazarse de manera digital y fluida de un punto de contacto a otro desde el momento en que solicitan su incorporación hasta que se hace efectiva de manera inmediata, y avanzan a través cada evento y solicitud de incorporación a los productos durante el ciclo de vida, hasta la desincorporación, en caso necesario.

PANORAMA COMPETITIVO CAMBIANTE

Desde siempre, la industria de servicios financieros se ha basado en la confianza, lo cual favorece a los bancos tradicionales y actuales, y no a los nuevos participantes del mercado. Sin embargo, esto está cambiando rápidamente. En particular, Europa está viviendo un cambio masivo en las posiciones competitivas con la introducción de la Banca Abierta en el Reino Unido y la Directiva 2 de Servicios de Pago (PSD2, por sus siglas en inglés) en Europa, que alienta a los consumidores a investigar y cambiar de proveedor bancario para obtener mejores servicios. Si bien esto se refleja más en la banca minorista en la actualidad, la banca de inversión ha observado a los clientes cambiarse a proveedores electrónicos de liquidez no bancarios. Es solo cuestión de tiempo para que esto se filtre en la conciencia de la mentalidad y modelo operativo de la banca comercial, empresarial, corporativa e institucional.

36%

de las instituciones financieras ha perdido clientes actuales o potenciales debido a procesos de incorporación ineficientes

81%

considera que la administración deficiente de datos prolonga la incorporación y afecta la experiencia del cliente de manera negativa

LOS REGLAMENTOS Y LA ADMINISTRACIÓN DE DATOS

Si bien el mandato de cumplimiento normativo ha descendido en cuanto a su prioridad en la agenda de la mayoría de los bancos, esto no significa que es menos importante. Actualmente, la industria está luchando con la presentación de nuevos reglamentos (por ejemplo, MiFID II, GDPR y SFTR) y la mejora de las normas vigentes. La Regla Final de FinCEN (CDD) apenas se implementó en 2018 y la Quinta Directiva Contra el Lavado de Dinero de la UE se aprobó hace poco, aunque la sexta iteración ya está por llegar.

Para la mayoría de los bancos encuestados, existe una tensión entre la necesidad de recopilar datos para el cumplimiento de KYC y la velocidad de incorporación. Entre los encuestados, el 26 % considera que las normas en materia de KYC tendrán el mayor impacto en la gestión del ciclo de vida del cliente en los próximos 18 meses. Otras reglas de privacidad de datos con respecto al impacto esperado en CLM se ubicaron en segundo lugar.

En concreto, la administración de datos es un gran problema para los bancos y el culpable de los largos procesos de cumplimiento de la normativa y de la incorporación de clientes. En nuestra encuesta, el 81 % de los encuestados afirmó que una mala administración de datos aumenta el tiempo que se tardan en incorporar a los clientes y que esto afecta la experiencia del cliente de manera negativa. Esto es congruente con la investigación realizada por [Fenergo y Forrester en 2015](#), la cual identificó que la (deficiente) administración de datos es el principal problema para los clientes.

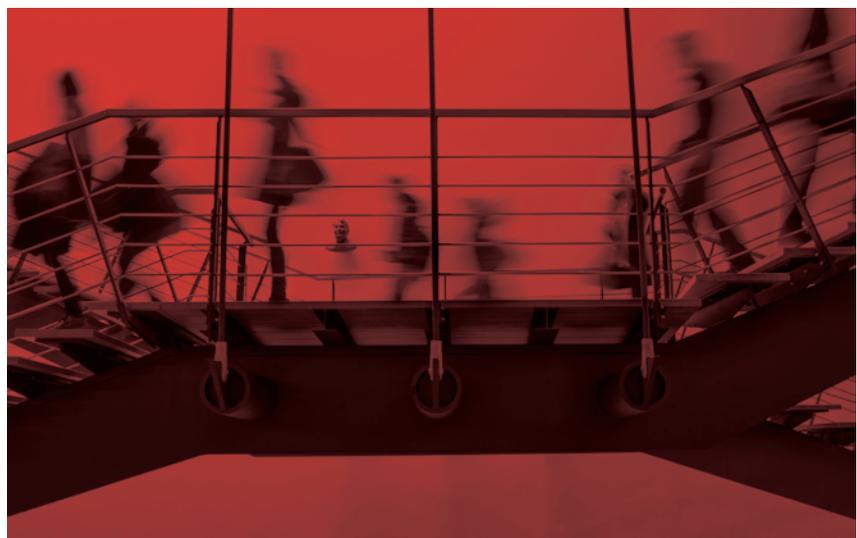
Dadas sus infraestructuras informáticas predominantemente heredadas, la mayoría de los bancos tienen que comunicarse con los clientes para solicitarles información que pudieron ya haber presentado varias veces. Esto puede generar retrasos y frustración, además de afectar la experiencia de manera negativa.

A nivel regional, observamos tendencias clave en diferentes partes del mundo en cuanto a los problemas críticos que enfrentan sus empresas. Por ejemplo, los bancos que se ubican en mercados con reglamentos más avanzados, como EE. UU., el Reino Unido y Europa, están más preocupados por mejorar la captura de datos y documentos. Esto también sucede en el Medio Oriente y el norte de África. Mientras tanto, los bancos de los mercados menos maduros de Asia-Pacífico y América Latina se enfocan más en cumplir con un número de requisitos normativos en aumento.

Conforme maduren los marcos normativos de APAC y LATAM, veremos que los bancos de esas regiones se enfocarán más en resolver los problemas de captura de datos y documentos.

CONVENCER A LAS PRINCIPALES PARTES INTERESADAS

Un obstáculo importante en el cambio de los sistemas internos de los bancos es asegurar la aceptación de la alta dirección, ya que el 87 % de los encuestados explica que esto suele ser muy difícil. Además, si bien la tecnología es un elemento clave para mejorar la CX, así como darse cuenta de sus ventajas, la digitalización de un banco requiere un cambio filosófico a nivel del consejo de administración, ya que la clave para el cambio es crear un enfoque basado en el cliente y no en el producto.



DIGITALIZAR EL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE PARA CREAR EXPERIENCIAS DE CLIENTE EXCEPCIONALES

COLOCAR AL CLIENTE AL CENTRO DEL CICLO DE VIDA

Para evitar pérdidas como las que se destacan en este informe, los bancos se esfuerzan por retener y aumentar el valor a largo plazo de su base de clientes actuales al renovar sus enfoques respecto de los procesos operativos de CLM, lo cual se complementa con las tecnologías y herramientas de digitalización adecuadas. Es decir, para convertirse en verdaderos proveedores de servicios digitales, los bancos tradicionales con infraestructuras heredadas deben someterse a una importante transformación digital. Para los bancos, la punta de la lanza digital está en el proceso de incorporación.

Los clientes esperan y exigen un proceso de apertura de cuentas más rápido y eficiente que les permita interactuar y realizar transacciones a través del canal digital de su preferencia. Esto no solo aplica a la banca minorista, sino también a todas las operaciones bancarias que realizan a nivel profesional o personal.

Para lograr esto, los bancos comerciales, de negocios, corporativos e institucionales deben aprender directamente de sus pares digitales. Esto implicará diseñar un nuevo proceso de incorporación de clientes y del ciclo de vida en torno a sus clientes que los guíe desde el canal de su preferencia (móvil, en línea, web, centro de llamadas o sucursal) y concluir todo el recorrido de incorporación de manera digital, rápida y eficiente. Esto incluirá usar herramientas avanzadas, como la identidad y verificación electrónica (ID&V, por sus siglas en inglés) y las capacidades de firma electrónica.

A nivel operativo desde el interior, esto implicará que la aplicación del cliente sea guiada por expertos desde el canal bancario preferido a través de la amplia gama de partes interesadas involucradas en el proceso de incorporación (ventas, incorporación de clientes, cumplimiento, jurídico, crédito, tecnología y operaciones, entre otros) para formar un cercado alrededor del recorrido cliente y lograr un verdadero procesamiento directo. Una solución integrada con proveedores de datos externos y tecnologías de administración de relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés) como Salesforce, permitirá a los bancos combinar procesos de los directivos y administrativos para obtener capacidades avanzadas de incorporación. Este recorrido digital sin fricciones es la clave para transformar las experiencias de los clientes bancarios.

UNA EXCELENTE ADMINISTRACIÓN DE DATOS: ENERGÍA PARA LAS EXPERIENCIAS TRANSFORMATIVAS

Todos hemos escuchado el mantra de que los datos son el nuevo petróleo. Para los bancos que están implementando iniciativas de transformación digital, nunca se han pronunciado palabras más ciertas. Para realmente crear experiencias superiores para los clientes, los bancos deben reestructurar la manera en la que recopilan, almacenan, procesan, enrutan, utilizan y envían los datos de los clientes a través del banco y su ecosistema más amplio. Esta es una parte fundamental de la transformación digital que es imposible de ignorar.

84%

piensa que la experiencia de un cliente durante el proceso de incorporación influye en el valor a largo plazo

“ El costo de una mala CX para las instituciones financieras es alto, tanto a nivel económico como de reputación ”

La administración del proceso de cambio hacia esta nueva revolución de datos requiere que los proveedores de servicios financieros tengan una estrategia clara que les permita supervisar cuidadosamente el impacto que tendrá en su base de clientes. Los encuestados informaron que mejorar la captura de datos y documentos es el principal problema empresarial y el punto más débil.

Un modelo de datos centrado en el cliente que automatiza la captura de datos y documentos, y conecta todos los repositorios de datos a nivel interno creará una perspectiva centralizada y compartida del cliente. Esto permitirá que los bancos tengan una visión de 360° de todos los clientes comerciales en todos los canales, funciones, líneas de negocio y jurisdicciones. Una única visión en tiempo real del cliente no solo evitará que se le solicite la misma información varias veces, sino que también permitirá que el banco cumpla con los requisitos de KYC y AML y, a la vez, logrará una mejor participación del cliente desde la perspectiva de CLM. Un modelo de datos centralizado también fomenta la reutilización de datos y documentación de los clientes para fines de incorporación en el futuro, ventas cruzadas,

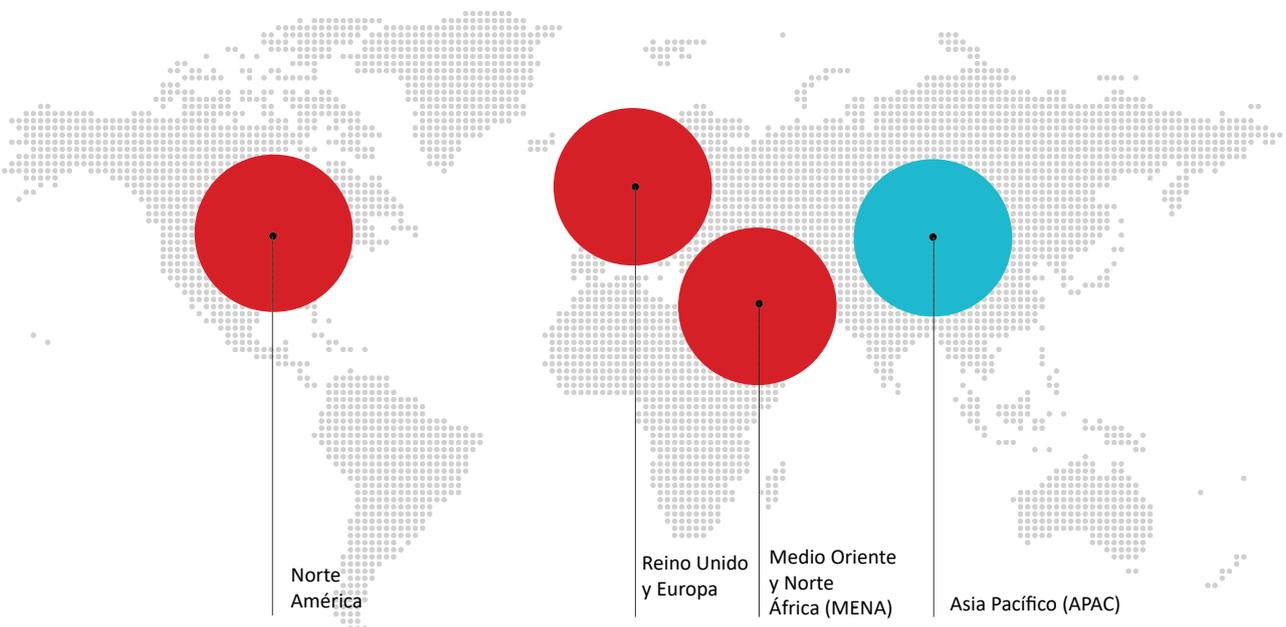
ventas ascendentes y reglamentarios.

Para lograr un verdadero proceso directo que no dependa únicamente de que los clientes bancarios envíen la misma información, los bancos deben pensar en crear un ecosistema más amplio de proveedores de datos de la industria y herramientas de KYC para automatizar el consumo de datos y documentación de los clientes. Al desarrollar integraciones de API con estos proveedores de la industria, los bancos pueden aliviar la presión del contacto constante y molesto con los clientes para que actualicen su información.

Por último, una vez que todos los canales de información internos y externos se hayan agotados, los bancos deben comunicarse con los clientes para que envíen cualquier información que aún esté pendiente. En un mundo digital, esto implicará dar a los clientes acceso a un portal seguro basado en la web donde puedan agregar o actualizar su propia información de KYC cuando sea más conveniente para ellos. Al conectar esto a los sistemas internos de CLM, esta nueva información mejorará el registro de KYC, ya que brindará una visión más clara del cliente y podría desencadenar procesos de cumplimiento nuevos automáticamente (si es sumamente importante).

EL PROBLEMA MÁS CRÍTICO AL QUE SE ENFRENTAN LOS BANCOS EN DIFERENTES REGIONES

- Mejorar los datos y captura de documentos
- Cumplir con el número creciente de requisitos reglamentarios



LA CLM POR EL BIEN COMÚN

Para implementar una estrategia CLM, los bancos deberán incorporar la CX en sus ofertas y procesos de retroalimentación. En primer lugar, la CX debe tener la capacidad de ofrecer análisis significativos de manera eficaz, lo que permitirá al banco fortalecer las relaciones y perfeccionar ofertas específicas. En segundo lugar, debe ser eficiente, tanto en su capacidad para procesar datos como en el valor que genera en relación con el costo y el esfuerzo.

El costo de la mala CX para las instituciones financieras es muy alto, tanto a nivel financiero como de reputación. Esto se puede mejorar a través de una transformación digital incluso a pequeña escala y enfocada en una estrategia de CLM en torno a la captura y reutilización de datos. Como punto de partida, eso ayuda a que la alta dirección no solo encuentre una manera de mejorar la CX, sino también a hacerlo a largo plazo para facilitar una visión del cliente a nivel de toda la empresa que, a la vez, ayuda a gestionar los riesgos de contraparte.

La digitalización es un elemento fundamental para una implementación óptima de la gestión del ciclo de vida del cliente, ya que rompe la tensión entre los procesos normativos, como KYC, al encaminar a los bancos hacia una infraestructura de datos que pueda apoyar la participación de los clientes y minimizar la duplicación de esfuerzos y trabajo.

Actualmente, un banco puede transformar todo el recorrido del cliente de manera digital, desde el primer punto de contacto hasta la experiencia del cliente en constante evolución. La adopción de una estrategia integrada de CLM es imprescindible para lograrlo. Al acompañar al cliente y optimizar cada punto de contacto, los bancos pueden, de manera simultánea, reducir su propia ineficiencia —como reingresar información— y reflejar esto a través de un mejor servicio al reducir el tiempo utilizado para servicios que no generan ingresos, como el cumplimiento de AML/KYC. Es posible fomentar un proceso de digitalización más amplio con la generación de beneficios, en lugar de reducir los costos, al aumentar la cantidad de servicios que se le prestan a cada cliente y ajustando aumentar la oportunidad de ventas cruzadas y ofertas de productos. Para competir con gigantes digitales y bancos retadores, los bancos tradicionales deben crear sus propios programas digitales y adoptar la filosofía de que “el cliente es primero”.

Recuadro 1

MODELO DE PÉRDIDA DE INGRESOS A LARGO PLAZO DE USD 10 MIL MILLONES

Fórmula:

$$RL = (AR \times Y) \times (TAM \times 3333)$$

Cálculo:

$$USD 9.999 \text{ millones} = (4 \times 3) \times (833.25)$$

Leyenda:

AR = ingresos de un solo cliente al año = USD

4 millones Y = promedio de vida de 3 años

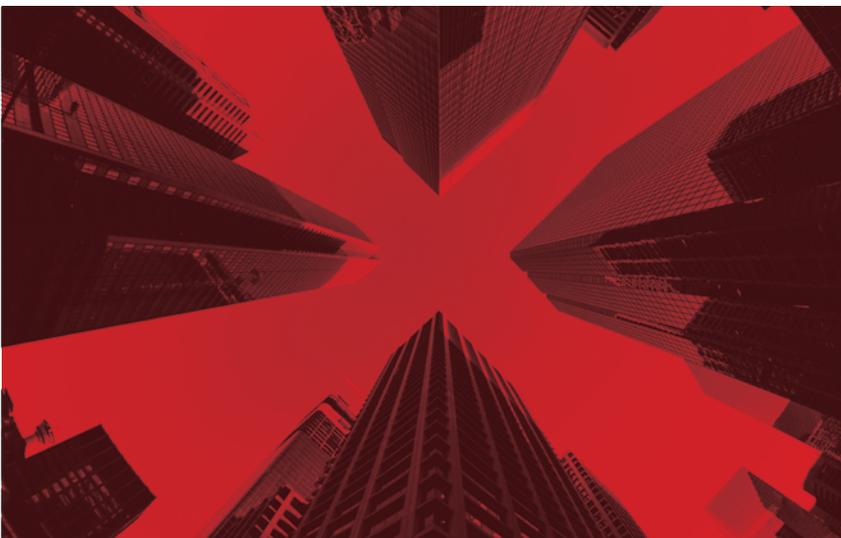
TAM: mercado total objetivo 2500

RL: total de pérdida prevista de ingresos =

USD 9,999 millones* *Redondeo a USD 10 mil

millones

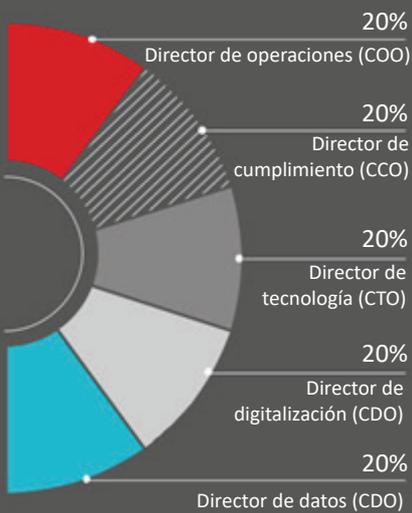
Los encuestados y los integrantes de la comunidad de Fenargo se encargaron de definir los ingresos de un solo cliente por año y las cifras del mercado objetivo.



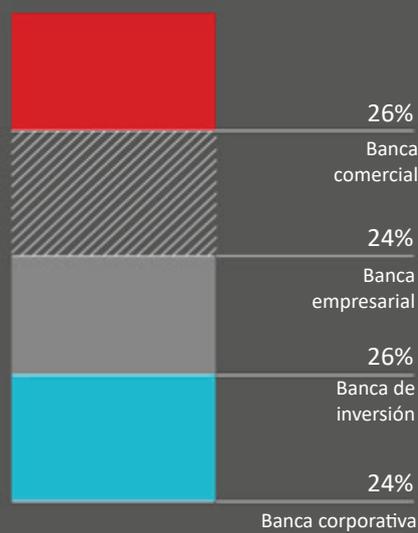
DEMOGRAFÍA

Este informe se basa en las conclusiones de una investigación a medida que llevó a cabo Fenargo, la cual incluyó a 250 ejecutivos de alto nivel de las áreas de datos, tecnología y cumplimiento, en bancos comerciales, de negocios, de inversión y corporativos. Los encuestados laboran en bancos de distintos tamaños de todo el mundo.

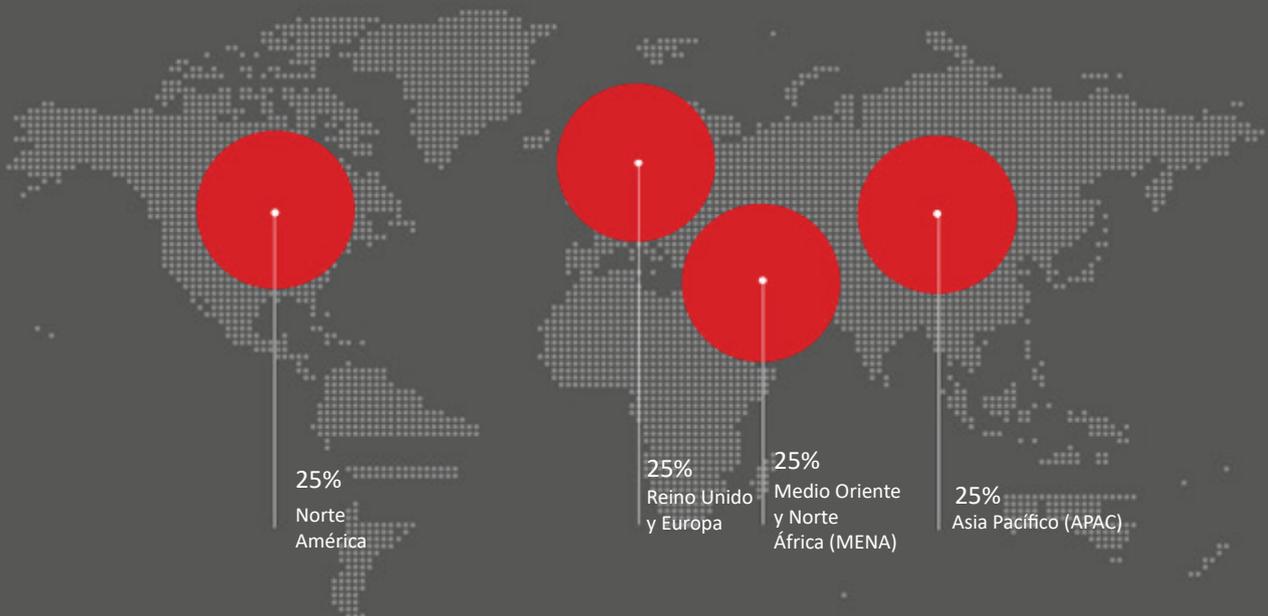
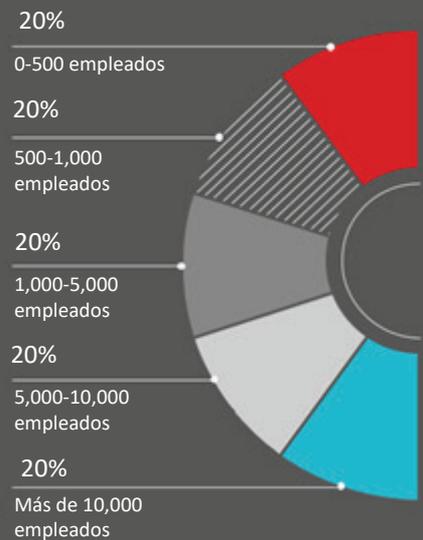
PUESTOS



TIPO DE BANCO



TAMAÑO DE LA EMPRESA



fenergo:

www.fenergo.com

contacto@fenergo.com

