KPMG

DELINEANDO ESTRATEGIAS
UNA VISIÓN DE KPMG

Transformación digital de los servicios financieros

Centrarse en la experiencia del cliente

Por: Hermes Castañón y Christian Subero

En una época de constante innovación que transforma los modelos de negocio y las necesidades de los clientes, las organizaciones se enfrentan al reto de crecer y ser más competitivas mientras gestionan nuevas regulaciones, implementan plataformas tecnológicas, aprovechan la información que generan sus operaciones y solucionan temas financieros, además de controlar sus riesgos.

Es un contexto de oportunidades y desafíos de transformación digital donde las empresas que postergan su integración a la dinámica global pierden participación de mercado.

Hoy, la mayoría de los productos deben estar disponibles en diferentes plataformas, ser amigables y seguros para el cliente. En este rubro destacan los servicios financieros, que marcan el rumbo tanto de las instituciones de esa industria como de compañías de otros sectores.

Adaptación ante la contingencia

A inicios de 2020, la contingencia por la pandemia COVID-19 tomó al mundo por sorpresa. Las fuertes medidas que se tomaron para evitar la propagación de este padecimiento han hecho que las organizaciones de todos los sectores evalúen su infraestructura y la capacidad que tienen para mantener las operaciones de forma remota.

Si bien la transformación digital seguirá evolucionando, hoy también permite que las empresas e instituciones se mantengan operando durante esta situación proporcionando servicios a clientes y aliados de negocios demostrando gran agilidad.

En este sentido, los líderes de este sector deben considerar un plan para asegurar la continuidad del negocio, que involucre diferentes factores para mantener su estabilidad en el mercado y la lealtad del cliente.

El impacto en el negocio por contingencias como la de COVID-19 se relaciona directamente con algunos factores y retos, entre los que destacan:

— **Infraestructura:** garantizar la disponibilidad de los servicios indispensables para la sociedad y para las empresas, de forma digital y física

— **Colaboradores:** todas las organizaciones deben desarrollar planes, que contemplen cualquier evento para asegurar que la fuerza laboral seguirá siendo capaz de realizar las operaciones del día a día a distancia

— **Liquidez:** ante los requerimientos de clientes y socios estratégicos, el sector financiero debe estar listo para solventar distintos tipos de requisiciones

— **Factores externos:** destacan temas como la volatilidad del tipo de cambio, las tasas de interés, además de los retos de continuidad de generación de información financiera y no financiera, fiscal y legal

— **Riesgos operativos:** Las organizaciones deberán estar atentas a la ejecución de sus planes de continuidad del negocio como a estrategias de ciberseguridad para evitar pérdidas

Ante estas circunstancias, es de gran importancia que las instituciones de servicios financieros encuentren nuevas formas para atender al cliente, brindando seguridad a los colaboradores que llevan a cabo las operaciones diariamente sin poner en riesgo sus activos.

El papel de los servicios financieros

Factores como los altos costos o los requerimientos de reporte recurrente influyen en la opinión de los líderes de empresa para privilegiar a las instituciones financieras antes que otros mecanismos de financiamiento.

La importancia que tiene la banca para el crecimiento de las organizaciones es esencial para impulsar la competitividad y el crecimiento de estas.

En este mismo sentido, los servicios financieros impulsan la innovación, el crecimiento y un acceso más amplio a los mercados internacionales.

La transformación en los servicios financieros es una solución relevante para generar impactos clave con todos los grupos de interés. Comparando perspectivas de varios líderes globales, se considera que esta función deberá adapatarse e ir más allá de su núcleo histórico y liderando una alineación entre la optimización de procesos para reducir costos, y a su vez incrementar su agilidad para mantener su estabilidad en el mercado.[1]

[1] *Future Ready- Finance Survey 2019,* KPMG International

Los servicios financieros, deberán priorizar la optimización de procesos para reducir costos y a la vez, incrementar su agilidad para mantener su estabilidad en el mercado

El impacto de la transformación

En el mercado hay una gran variedad de participantes; entre los principales se encuentran los bancos, grupos financieros, casas de bolsa, compañías de seguros y afores (administradoras de fondos para el retiro), pero también incluye almacenes generales de depósito, arrendadoras financieras, empresas de factoraje financiero, casas de cambio, sociedades cooperativas de ahorro y préstamo, sociedades y fondos de inversión, un amplio abanico de organizaciones con distintos alcances y objetivos. Por otro lado, también existen entidades que pueden no estar reguladas pero que ofrecen distintos servicios financieros.

Gracias a esta variedad en el ecosistema, la industria financiera juega un papel fundamental en el desarrollo económico y hoy enfrenta un profundo proceso de transformación,motivada por cambios en los modelos de negocio y los hábitos de consumo de los clientes, así como por la acción disruptiva de tecnologías como *data & analytics* (D&A), inteligencia artificial (IA), robots, cómputo cognitivo, realidad virtual y *blockchain*.

Son innovaciones que modifican la prestación de servicios financieros y su operación en dos frentes:

- En el área comercial con la oferta de nuevos productos y servicios
- En los sistemas transaccionales, contabilidad, impuestos, controles internos y cumplimiento regulatorio

En ambos puntos, las prácticas tradicionales están cambiando con el objetivo de colocar a los clientes en el centro de la estrategia. *Millennials*, emprendedores o pymes están impulsando y orientando mejores y más eficientes formas de realizar operaciones financieras como contratar seguros o créditos y realizar inversiones desde una computadora, una tableta o un teléfono celular.

Se trata de una tendencia presente en los principales mercados del mundo, la tecnología disruptiva da nuevo contenido a la ecuación de confianza-seguridad entre instituciones y clientes, ya sean individuos o empresas, con productos diseñados a la medida, con acceso y cobertura inmediata en cualquier parte del mundo.

Innovación, la clave del éxito

La innovación es la respuesta de las organizaciones ante las demandas a veces no manifiestas de los usuarios; es asimismo la base de una estrategia que permite servir, atraer y fidelizar clientes, pensando como emprendedores.

Las prácticas sólidas y tradicionales que rigieron el mercado durante décadas dando reputación a las instituciones más grandes y antiguas se tambalean ante el surgimiento de un nuevo tipo de instituciones financieras tecnológicas, las *fintech*, que están permitiendo y potenciando la aparición de nuevos esquemas o plataformas de servicios.

Las *fintech* (*finance technology*) engloban a las organizaciones que ofrecen productos y servicios financieros mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación: páginas de internet, redes sociales y aplicaciones para dispositivos móviles, que dan servicios menos costosos y más eficientes que los de la banca tradicional.

Instituciones de larga trayectoria se están incorporando a la ola digital y de innovación para no perder su posición, porque es imperativo actualizarse con tecnología para aprovechar la información en favor de los propios clientes, así como para sistematizar y automatizar procesos, garantizar el cumplimiento regulatorio, reducir costos operativos y ofrecer a socios e inversionistas un retorno mejor que el de la competencia.

Las instituciones financieras (y cualquier organización en general) tienen en sus manos grandes volúmenes de datos que no siempre se aprovechan. La tecnología disruptiva y la automatización hacen posible la minería de datos, capaz de ayudar al diseño de mejores productos y experiencias, incluso de personalizarlas en función de las necesidades de cada cliente.

Con los avances cibernéticos se tienen las condiciones para identificar los patrones de conducta de los consumidores para ofrecerles productos o servicios con mayor valor y mejor aceptación, conquistando más mercado y mejorando la rentabilidad.

La regulación y los procesos internos

Como parte de esta revolución tecnológica, las instituciones de servicios financieros enfrentan una normatividad cambiante que les exige el reporte constante ante distintas autoridades o el cumplimiento de regulaciones internacionales como Basilea III (banca) y Solvencia II (seguros), o la adopción de alguna norma internacional contable como IFRS 9).

El incumplimiento implica sanciones y multas cuantiosas que, además de disminuir la rentabilidad, erosionan la credibilidad y reputación de las organizaciones. Para prevenir estos riesgos, algunas actividades manuales son susceptibles de automatizarse mediante sistemas capaces de ser programados y aprender a tomar decisiones de forma independiente.

Por otro lado, también se utilizan robots informáticos que interpretan la voz y procesan la información de los clientes. Los centros de atención telefónica los utilizan rutinariamente para atender consultas básicas del público, con un costo menor que los operadores humanos, quienes hoy se encargan de tareas que agregan valor al negocio.

> El incumplimiento implica sanciones que disminuyen la rentabilidad, la credibilidad y la reputación

Como estas, hay otras áreas de oportunidad para el mercado que dependen del giro de cada empresa y de las características de sus clientes: hay quienes prefieren visitas personales, pero hay directivos que ya muestran su predilección por los portales de internet y las operaciones de autoservicio.

El camino de éxito radica en optimizar la operación, automatizar actividades rutinarias, explotar inteligentemente la información de los clientes, mejorar el cumplimiento y ofrecer más servicios, con seguridad, rapidez y a menor costo.

La tecnología define la estrategia

La transformación de las organizaciones de todas las industrias es incuestionable, pero la tecnología necesita recursos y habilidades que le permitan aprender, responder y tomar decisiones de manera automatizada en beneficio del cliente.

Ejemplos cotidianos de automatización y toma de decisiones son la autorización de un cargo de tarjeta de crédito o el retiro en efectivo en un cajero, pero actualmente la inteligencia artificial y los algoritmos tienen capacidades mucho más avanzadas.

Los progresos tecnológicos coinciden con la generación actual de consumidores, quienes tienen poco interés o tiempo para asistir a una sucursal bancaria o a las oficinas de una aseguradora. Por el contrario, las *fintech* y algunas instituciones proponen tener el banco o al asesor financiero en el bolsillo.

Las aplicaciones lo hacen posible dando un servicio eficiente y con alto nivel de seguridad.

Además, la movilidad de la banca móvil es igualmente necesaria y útil para la Alta Dirección de las empresas, que necesita reportes y alertas sobre las operaciones de su organización en tiempo real.

> Hoy las aplicaciones hacen posible un servicio eficiente y con alto nivel de seguridad

Adaptarse a la necesidad del cliente

La tecnología responde preguntas como: ¿han aumentado los movimientos de una empresa y es momento de ofrecerle nuevos productos para gestionar su nómina?; si un usuario de tarjeta de crédito reduce sus consumos, ¿podría interesarle una reducción de su tasa de interés o un aumento en su línea de crédito?; un inversionista que compra fondos que no corresponden con su perfil conservador, ¿requiere propuestas sobre oportunidades con fondos más agresivos? ¿Cómo inducir a los trabajadores para que cambien sus cuentas a una afore que les ofrezca mejores rendimientos?

Las soluciones tecnológicas son necesarias para corporaciones de cualquier giro. Internacionalmente, 47% de las empresas de alto rendimiento consideran que *data & analytics* es una de las estrategias más relevantes para su negocio; 68% invierten en inteligencia artificial, y 54% estiman que es necesario mejorar los sistemas financieros básicos (nube).[1]

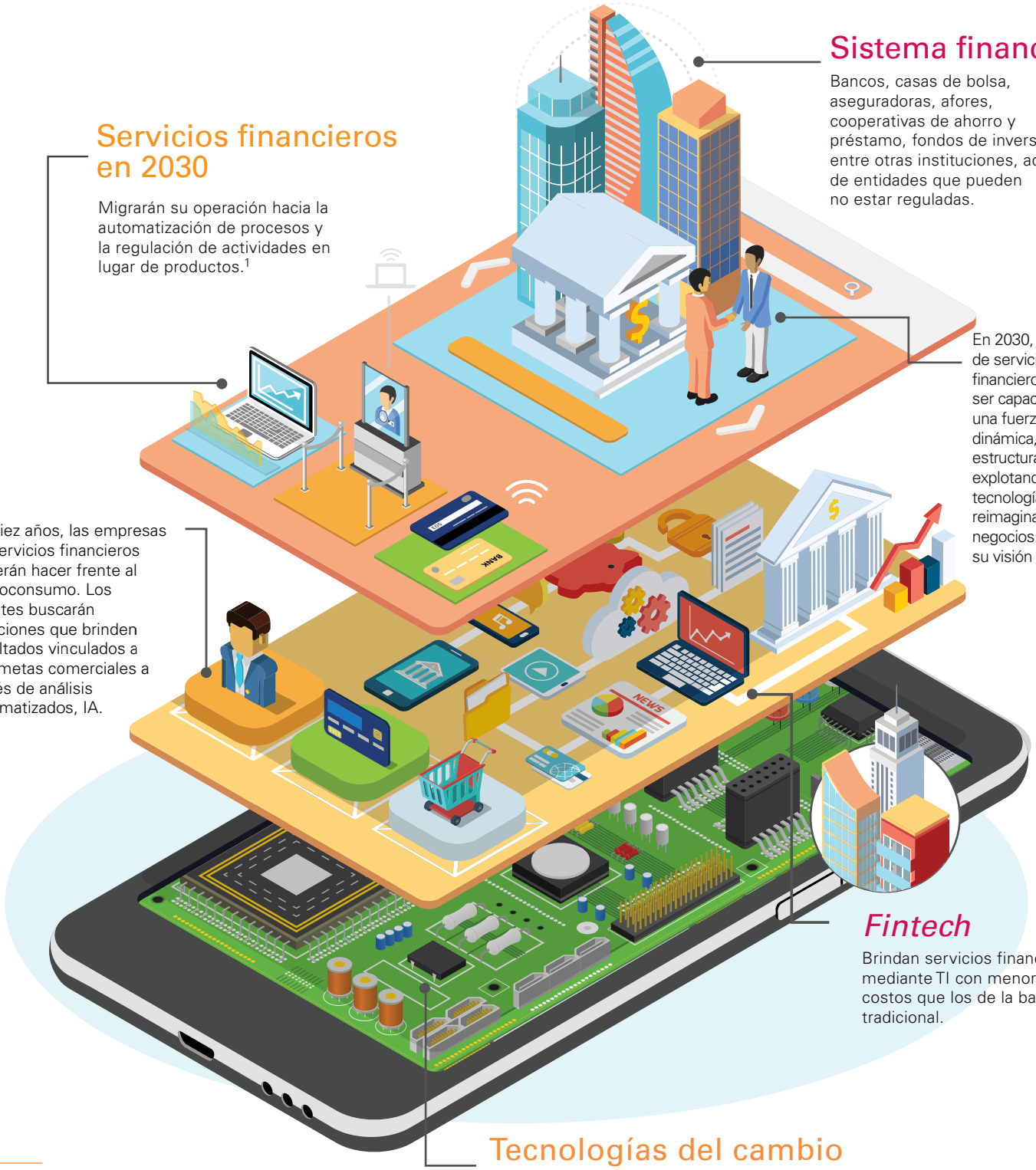
> 47% de las empresas consideran que *data & analytics* es una de las estrategias más relevantes para su negocio a mediano plazo

Las entidades de vanguardia utilizan sus bases de datos para relacionar patrones y movimientos generando productos que se adaptan específicamente a cada cliente o a cada etapa de su crecimiento; por otro lado, optimizan sus ventas cruzadas, sobre todo, en el caso de los grupos financieros que operan en diferentes mercados.

[1] *Future Ready- Finance Survey 2019,* KPMG International

EL FUTURO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS

Las empresas atraviesan profundos cambios derivados de la disrupción tecnológica. Las instituciones financieras destacan en este proceso, dada la relevancia que tienen para consolidar su desarrollo y, sobre todo, el de otras organizaciones.



Sistema financiero

Bancos, casas de bolsa, aseguradoras, afores, cooperativas de ahorro y préstamo, fondos de inversión, entre otras instituciones, además de entidades que pueden no estar reguladas.

Servicios financieros en 2030

Migrarán su operación hacia la automatización de procesos y la regulación de actividades en lugar de productos.[1]

En 2030, los líderes de servicios financieros, deberán ser capaces de liderar una fuerza laboral dinámica, procesos y estructuras, explotando nuevas tecnologías para reimaginar sus negocios y ejecutar su visión estratégica.

En diez años, las empresas de servicios financieros deberán hacer frente al microconsumo. Los clientes buscarán soluciones que brinden resultados vinculados a sus metas comerciales a través de análisis automatizados, IA.

Fintech

Brindan servicios financieros mediante TI con menores costos que los de la banca tradicional.

Tecnologías del cambio

Data & analytics, inteligencia artificial, robots, cómputo cognitivo, realidad virtual, *blockchain*, entre otras.

[1] *30 Voices on 2030, The future of Financial Services2019,* KPMG International, 2018. International

REFLEXIÓN

La disrupción tecnológica obliga a las instituciones a transformarse centrándose en la experiencia del cliente, lo que al mismo tiempo las ayuda a incrementar su participación de mercado y ofrecer mejores servicios para las organizaciones que tienen su confianza puesta en ellas.

Este volumen de operación debe realizarse garantizando la seguridad de los datos del cliente en su dimensión más amplia, porque, así como se le propone que traslade su negocio a la movilidad, se le debe garantizar que sus recursos e información personal están protegidos.

Para lograrlo se requieren alertas de seguridad para identificar rápidamente cualquier intromisión, intento de robo de información o fraude.

Utilizar tecnologías biométricas (huellas digitales, lectura de iris o reconocimiento facial) tiene como propósito incrementar la seguridad de las empresas, que reconocen un rezago en la materia.

Sin duda, se requieren inversiones considerables en las etapas iniciales de un proceso de cambio que es progresivo y constante. En realidad, no se tiene un final prestablecido, sino que las plataformas, herramientas y aplicaciones se van actualizando de manera gradual a medida que el negocio las necesita y puede disponer de ellas.

Aunque las inversiones son usuales en una corporación global, las empresas de menor tamaño tienen la gran oportunidad de utilizar su ingenio y creatividad para generar soluciones y productos que les permitan superar la asimetría de recursos.

¿Qué se espera del sector financiero?

Desde el punto de vista de los usuarios, sobre todo de las empresas, existe una gran expectativa por la disrupción en los servicios de las instituciones financieras y su innovación en materia tecnológica.

Si bien bancos, aseguradoras y afores se afianzan en el mercado para generar más negocios, los emprendedores y empresarios esperan contar con aplicaciones que les permitan maximizar el valor de su relación con esas instituciones y tomar mejores decisiones en beneficio de su negocio.

Asimismo, los portales virtuales de las instituciones financieras facilitan la interacción con los clientes, quienes ratifican su fidelidad ampliando la gama de negocios cuando encuentran nuevas herramientas o servicios diseñados a la medida con base en su historial.

Las organizaciones suelen compartir de manera periódica información financiera y operativa para tener acceso a créditos o seguros. Esta comunicación habrá de ser utilizada para mejorar su calificación crediticia o para generar una asesoría específica para sus requerimientos. Tal es el papel que ahora cumplen ciertos simuladores en la red, que por medio de algoritmos ayudan a tomar mejores decisiones.

Historia de éxito

Personalizando la experiencia del cliente

Con el objetivo de convertirse en un referente de innovación y desarrollo en América Latina, una entidad financiera se embarcó en una iniciativa de transformación digital con la asesoría de KPMG para mejorar la experiencia del cliente.

Como punto de partida, y apoyados en un equipo interdisciplinario, se exploraron cinco áreas que se han transformado y se llevaron a cabo diferentes estrategias para medir la experiencia del cliente con base en los pilares esenciales de la transformación digital:

- Comportamientos digitales del cliente
- Nuevas plataformas de negocios o competidores asimétricos en el mercado
- Nuevas opciones de intermediación o desintermediación
- Información disponible para mejorar la experiencia del usuario
- Nuevos servicios
- Incrementar el valor que los consumidores perciben sobre bienes, servicios y la misma institución

El objetivo principal se resumió en convertir a los clientes en "embajadores" de la organización, y fidelizarlos para que se convirtieran en sus promotores frente al mercado por medio de:

- Gestores automatizados de patrimonio y agentes virtuales habilitados con inteligencia artificial para interactuar con los clientes, utilizando información de Big Data que brinda un servicio personalizado y transforma la experiencia digital del cliente.
- Herramientas de aprendizaje automático para procesar información de forma rápida y precisa para servir mejor a los usuarios, ahorrar dinero y tiempo o ganar dinero eficientemente.

Gracias a estas estrategias se logró forjar una cultura digital en la empresa, lo cual ha permitido un incremento en la adquisición de clientes, un mayor reconocimiento de marca, mejores niveles de satisfacción, así como eficiencias operativas, aumento de productividad y velocidad de comercialización, todos estos como resultados directos del exitoso proceso de transformación digital.

Conclusiones

La transformación digital y la centralidad de la experiencia del cliente son temas actuales que ayudan a las entidades de servicios financieros a incrementar su participación de mercado, ofreciendo mejores productos o servicios, mejorando sus procesos y optimizando los indicadores.

La velocidad y profundidad del cambio tecnológico las obliga a estar alertas sobre los nuevos modelos de negocio, las necesidades de sus clientes y las posibles vulnerabilidades de los sistemas, lo cual mejora la rentabilidad y disminuye la posibilidad de pérdidas financieras.

Es momento de que las organizaciones se enfoquen en ofrecer un portafolio de soluciones que permitan alcanzar los objetivos de negocio minimizando los riesgos internos y externos a los cuales están sujetos.

Tienen la responsabilidad de asimilar la transformación tecnológica analizando sus estrategias de innovación; de lo contrario perderán participación de mercado, porque hay emprendedores que ya lo están haciendo y se perfilan como los punteros en una carrera que no tiene un final previsible.

kpmg.com.kca
delineandoestrategias.com

Hermes Castañón
Socio Líder de
Servicios Financieros
KPMG en México y Centroamérica

Christian Subero
Socio de Asesoría
KPMG en República Dominicana

Contactos en Centroamérica

Costa Rica
Juan José Azofeifa
Socio Director de
KPMG en Costa Rica
T.: (506) 2201-4100
E.: cr-fmkpmgpm@kpmg.com

El Salvador
Rae Scanlan
Socio Director de
KPMG en El Salvador
T.: (503) 2213-8400
E.: SV-FMrh@kpmg.com

Guatemala
Hugo Rodríguez
Socio Director de
KPMG en Guatemala
T.: (502) 2291-5100
E.: gt-fmkpmg@kpmg.com

Honduras
Rubén Alonzo
Socio Director de
KPMG en Honduras
T.: (504) 2238-5605
E.: HN-fmkpmgtgu@kpmg.com

Nicaragua
Alfredo Artiles
Socio Director de
KPMG en Nicaragua
T.: (505) 2274–4265
E.: ni-fmmercadeo@kpmg.com

Panamá
Milton Ayón
Socio Director de
KPMG en Panamá
T.: (507) 208-0700
E.: pa-fminformation@kpmg.com

República Dominicana
Mario Torres
Socio Director de
KPMG en República Dominicana
T.: (809) 566-9161
E.: do-fmkpmg@kpmg.com

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basado en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

"D.R." © 2020 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Blvd. Manuel Ávila Camacho 176 P1, Reforma Social, Miguel Hidalgo, C.P. 11650, Ciudad de México. Impreso en México. Todos los derechos reservados.