

**LA POTENCIA DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS
EN UNA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN MULTICANAL**

MODHELUS

Introducción

El presente documento es una transcripción parcial del documento de Lafferty denominado “*MULTI-CHANNEL FINANCIAL SERVICES – Strategies for Optimising the Delivery Channel Mix*”, escrito por Robin & Beatrice Arnfield.

Este documento refleja la problemática que representa la administración de canales para la industria bancaria mundial y brinda las mejores soluciones a desarrollar.

Dado que **MODHELUS Front** responde a la problemática planteada y las soluciones más prácticas, resulta de gran utilidad para:

- Comprender la problemática resuelta por **MODHELUS Front**.
- Destacar la importancia que la herramienta representa para los bancos.
- Saltar los obstáculos que hoy en día constituyen las arquitecturas de Main Frame.
- Poseer argumentos comerciales para impulsar la venta de **MODHELUS Front**.

Lafferty es un referente de prestigio en la mayoría de los mercados bancarios, en especial en Europa (UK and the Commonwealth), Sudeste Asiático y Latinoamérica. Incluso realiza actividades conjuntas con instituciones destacadas como BAI (Bank Administration Institute) y EFMA (European Financial Marketing & Management Association).

La potencia de los servicios financieros en una estrategia de distribución multicanal

El siglo XXI es una época de desafíos para la Industria de los servicios financieros. La proliferación de los nuevos canales electrónicos de distribución promete una reducción significativa de los costos transaccionales, a la vez que facilitan el mejoramiento de la calidad de servicio, plantean nuevas oportunidades de cross-selling y permiten una penetración mayor del mercado.

Pasada la primera visión acerca de la potencia de Internet para reemplazar las agencias bancarias, los bancos han visualizado que sus redes de distribución físicas siguen jugando un rol importante en la era de la distribución multicanal.

El factor crítico: la integración de los canales

La razón básica de la necesidad de establecer una estrategia multicanal es que la expectativa de los clientes va más allá de las sucursales físicas y demanda a su conveniencia acceder “en cualquier momento, en cualquier forma y en cualquier lugar a los servicios financieros”. Según Cap Gemini Ernst & Young, en las Instituciones Financieras existe una necesidad urgente de integrar sus canales de distribución. “*Treinta por ciento de las Instituciones de Europa y 40 por ciento en los EEUU dan información inconsistente a través de sus canales de distribución*” dice J. Charley Vice-Presidente de Servicios Financieros de Cap Gemini Ernst & Young (1).

Los grandes desafíos

El mayor desafío está en la integración de canales como Internet, Agencias, Call Centers, teléfonos celulares, ATMs, kioscos virtuales, TV digital, dentro de las estructuras Legacy de los bancos. En la medida en que a los clientes se les ofrece mayor cantidad de canales para comunicarse, ellos necesitan estar seguros de que hay consistencia en el servicio. A su vez los bancos necesitan asegurar la consistencia del mensaje enviado al cliente, no se pueden arriesgar a perder clientes por esta causa.

Esta “visión del cliente” es un elemento básico para entregar consistencia y asegurar retención. Esta habilidad de generar una vista única de las relaciones y cuentas del cliente con el banco implica integrar información que normalmente está distribuida en bases de datos separadas y hacerla disponible para cualquier canal de acceso.

Los factores básicos en relación con el cliente son:

1. Visión total e integral de todas las cuentas del cliente, administradas por el banco.
2. Capacidad para definir y promover los productos más cercanos a las necesidades del cliente.
3. Incrementar la eficiencia en los contactos de call-centres, agencias y otros puntos de contacto del banco con el cliente, con información útil y precisa.
4. Dotar a todos los canales de distribución de capacidad de venta directa o indirecta.
5. Asegurar a los clientes con información actualizada y consistente sobre sus cuentas y disponible en todos los canales de distribución, ventas y contacto del banco con el cliente.
6. Focalizar cómo ganar y retener a los clientes más rentables en los canales de distribución.

No hay dudas de que el futuro de la banca minorista se apoyará en una distribución multicanal. Las redes de distribución del comienzo del siglo XXI estarán construidas por una mezcla de diversos tipos de localización física, facilidades para acceso telefónico y canales basados en nuevas tecnologías. El conjunto va a jugar un rol en cuanto a:

1. Desarrollar las relaciones con los clientes y satisfacer sus requerimientos.
2. Desarrollar relaciones con nuevos clientes.
3. Percibir las necesidades más críticas de los servicios en cada localización.

Un tema que resultará central reside en qué productos distribuir en cada canal o combinación de canales y a qué segmentos de clientes, por ejemplo: inversores con capacidad para realizar investigaciones en línea o clientes que prefieren la seguridad y el trato de los funcionarios de una agencia. Adicionalmente los bancos necesitan adoptar las tecnologías que les permitan integrar sus diferentes canales entre sí y sus bases de datos.

THE WAY-FORWARDS FOR BANKS

La integración es un factor crítico porque cada vez son mayores las expectativas de los clientes en poseer información instantánea desde el canal más accesible a la hora más conveniente y desde el lugar en el que se encuentre. Ellos también necesitan realizar transacciones en un canal y ver el resultado desde otro.

En este tema, las decisiones en tecnología han de ser un factor principal en la agenda de la alta dirección de las instituciones financieras, ya que se trata de un factor crítico en el éxito futuro de la banca. Con el advenimiento del e-commerce, la habilidad para manejar un alto volumen transaccional será un requerimiento esencial para las instituciones financieras. Sobre todo, teniendo en cuenta lo que dice Huw van Steenis, analista del J.P. Morgan, *“muchos bancos están frenados por sus sistemas Legacy concebidos para el procesamiento en Batch, alrededor de los cuales han desarrollado soluciones parches para simular un sistema en tiempo real”*.

Algunos temas centrales deberán ser tenidos en cuenta por la alta conducción a fin de adecuarlos a las nuevas realidades:

- El grado de estandarización y automatismo de los procesos frente a los clientes.
- De acuerdo con el análisis del J.P.Morgan, cuando una organización decide ir a la atención en línea, solamente el 20% de los costos es para implementar el front-line, el resto debe ser destinado en el desarrollo de interfases de los viejos sistemas con el nuevo front-line. Cuanto más unificada y estándar sea la implementación, más barato y simple resultará el proceso de integración. La inadecuación de los sistemas Legacy para proveer soporte a Sistemas en tiempo real integrado es un factor serio a tener en cuenta en una estrategia de integración de los canales de distribución.

La presión de los clientes para acceder a sus cuentas desde cualquier canal está forzando la migración hacia Sistemas en tiempo real. El asunto central es que subsiste el modelo operacional de los Legacy y aparece la disyuntiva entre un sistema en tiempo real vs. procesamiento en Batch. Los bancos deberán optar entre las siguientes opciones:

1. Mantener sus actuales sistemas centrales y agregarle capas adicionales que simulen una fachada de un sistema en tiempo real.
2. Embarcarse en una transformación de su arquitectura tecnológica para obtener un verdadero sistema en tiempo real.
3. Adicionalmente los bancos poseen una tercera opción que es crear un nuevo campo de operaciones con una operativa independiente, que les posibilita operar en tiempo real.
 - De acuerdo con J.P.Morgan, desarrollar una fachada incrementa los costos por los requerimientos de procesamiento en paralelo que origina y no logra la reingeniería de los procesos de los negocios.
 - El desarrollo de una verdadera plataforma en tiempo real ofrece una significativa oportunidad para la reingeniería de los procesos y posibilita implementar los requerimientos que desean los clientes. La solución envuelve costos importantes y se corre el riesgo de la migración imperfecta de los viejos sistemas a los nuevos.
 - La tercera opción, que J.P.Morgan denomina “el tiempo real al alcance de la mano”, posibilita evitar los peligros de una migración, introduce la reingeniería de los procesos y, al tratarse de una instalación independiente, es mas rápida y económica. Sin embargo, la solución final queda pendiente por la coexistencia de los dos ambientes, el tiempo real y los sistemas Legacy.

Grado de centralización de la información de los clientes

La competencia por la billetera del cliente se incrementa día a día, mientras éstos buscan un mayor trato personalizado. El resultado es que los bancos van a requerir capturar, utilizar y administrar muy bien los datos del cliente. Un paso esencial es asegurar que la información almacenada en diferentes bases de datos se pueda integrar en una visión única del cliente y su relación con el banco.

Diferenciación competitiva

La tecnología, bien estructurada, hace posible la generación de nuevos productos, nuevos desarrollos y permite diferenciarse de los competidores.

Administración de los canales de distribución (Channel Management)

Las instituciones financieras necesitan tener una visión muy clara de la combinación óptima de los canales de distribución que posibilite maximizar las ventas y la operación.

El concepto de distribución multicanal no significa que todos los clientes accedan a todos los canales. *“Muchos clientes quieren el paquete de servicios más barato posible”* dice el Dr. Anthony Gandy, co-autor del informe del Chatered Institute of Bankers sobre “Integración Multicanal”. *Esto puede significar restringir los tipos de acceso para ciertos productos a canales de bajo costo, como call-centers e Internet y desde ellos satisfacer sus servicios. Esto es particularmente válido para clientes que confían en su capacidad para tomar sus propias decisiones de manera relativamente simple”(2).*

De acuerdo con Gandy, el inconveniente que plantea la estrategia monocanal reside en que limita la elección de los caminos estratégicos más convenientes. Por otro lado, permite dirigir un producto a un segmento específico de clientes, atando el producto al canal. Para disminuir los costos, se buscan productos simples y apropiados para clientes que desean el uso de los canales de autoservicio y productos poco complejos.

Objetivos centrales

Para vender productos en un esquema multicanal y a clientes con los cuales se está relacionado, los bancos necesitan alcanzar cuatro objetivos:

1. Conocimiento unificado del cliente.
2. Una acción unificada del marketing y las ventas.
3. La habilidad de los canales para capturar las necesidades y redistribuir las acciones a los canales más efectivos y convertirlos en ventas exitosas.
4. Administrar procesos intercanales que le permitan al cliente moverse entre ellos a medida que el proceso de venta avanza, obtener información en el canal más apropiado hasta que se concrete, y ser transferido al canal más económico una vez que la venta es reemplazada por el servicio.

Segmentación del mercado

Junto con la administración de los canales, el tema que ha trepado a la cabeza de las agendas de los bancos es el de la segmentación de los mercados. De acuerdo con John Kirkbright, CEO de K-Strat International, consultores en servicios financieros con base en UK *“los bancos no tienen claridad sobre qué clientes atacar a través de qué canales”*.

Tecnología para CRM (Customer Relationship Management)

El uso efectivo del CRM es un factor crítico en los nuevos ambientes de servicios multicanal en los cuales se produce un incremento de la competencia y una erosión de márgenes, liderado por Internet. La habilidad de manejar información del cliente permite atraerlos y retenerlos, y a través del manejo integrado de su información mejorar el cross-selling, lo que tendrá un impacto no sólo a nivel de los clientes minoristas sino aquellos de los mercados de capitales.

El CRM es una de las principales armas para conquistar la billetera de los clientes

Sin embargo, numerosos trabajos de investigación, publicados recientemente por grupos como el UK's Chartered Institute of Bankers, Deloitte & Touche Consulting y UK CRM proveedor de software AIT, están demostrando que la mayoría de los bancos están fallando en cuanto a una estrategia bien definida de CRM. Una primera razón es la dificultad que se les plantea a los bancos relacionada con la unificación de las bases de datos con el fin de crear una visión única del cliente, agregadas a este hecho las dificultades que presentan al integrar sus canales de distribución. Una arquitectura integrada multicanal es esencial si los clientes han de recibir información consistente como respuesta a sus requerimientos, con igual nivel de servicio no importando el canal que esté en uso.

Definiendo el CRM

Además de ser un slogan popular, existe una considerable confusión sobre el significado del CRM. Diferentes productores de software y grupos consultores proveen sus propias definiciones *"parte de la complejidad está en el hecho de que todo queda envuelto en el concepto de CRM, desde la administración de ventas, el marketing, los sistemas de gestión gerencial, la administración del tiempo, los ERP (Enterprise Resource Planning) hasta la asincronía de los datos y el e-commerce"* dice Ron Strich, Director de Soluciones para CRM del Grupo ICL.

Una definición simple se basa en que el CRM comprende una combinación de ventas, soporte al cliente y marketing basado en una base integrada de información. Esto les permite a los marketineros conocer quiénes son sus clientes, qué están comprando, cuál es su valor para la organización, qué clientes están predispuestos a la compra y cuáles a irse.

CRM: una definición

La automatización horizontal de los procesos del negocio que comprende los puntos de contacto del front-office y ventas (administración del contacto y configuración de oferta), marketing (administración de campañas, telemarketing) y servicio de atención al cliente (call-center, servicios departamentales en contacto con el cliente) hecho vía de la interconexión de todos los canales de distribución (teléfonos, e-mail, web, interacción directa). Las arquitecturas de CRM deben combinar la parte tecnológica operacional (administración del negocio orientada a las transacciones) y tecnologías analíticas (administración de las métricas del negocio basado en Datamarts)(3).

Adicionalmente a la integración de las bases, el CRM comprende la identificación de las oportunidades de venta y de venta cruzada, y la detección de favorables condiciones para iniciativas de venta, además de proveer un servicio consistente y efectivo a través de todos los canales de distribución.

Datawarehouse y datamarts

Dos tecnologías de base sostienen el CRM: datawarehouse y datamarts.

Datawarehouse y su más pequeño homólogo -el datamarts- son bases de datos específicamente diseñadas para soportar aplicaciones que soportan decisiones específicas. Toman la información de las bases operativas y luego la procesan y combinan para hacer posible el análisis de la información orientada al negocio y al cliente.

Hacia el marketing del uno a uno

Durante las décadas de los años `70 y `80 el marketing estaba centrado en el producto. De acuerdo al Gartner Group, el modelo prevaleciente en los modelos de negocios era *“el producto correcto, al precio correcto, en el lugar correcto y con la promoción correcta”*.

En los `90 las compañías comenzaron a hablar sobre mercados objetivos, usando expresiones tales como “definiendo los correctos segmentos del mercado”. En los E.E.U.U., las compañías de servicios financieros empezaron a hacer foco sobre individuos de algún segmento en particular. Por ejemplo, los 2000 estudiantes próximos a graduarse en Ingeniería Eléctrica. Pensando en su futura prosperidad financiera, los bancos y compañías de tarjetas de crédito les ofrecían cuentas sin gastos o tarjeta sin interés hasta después de su graduación.

El próximo paso de los servicios financieros es el marketing uno a uno, que implica -partiendo del concepto de segmento- ir a la personalización en el desarrollo de los servicios. El concepto del uno a uno ha sido impulsado en forma exponencial por la explosión transaccional de Internet y la posibilidad de personalizar la interacción del cliente con la compañía, a través de la web.

La estrategia detrás del marketing uno a uno es incrementar la retención del cliente y su rentabilidad, calcular su verdadero valor para la compañía, detectar sus necesidades específicas y personalizar la interacción basada en estos parámetros. De acuerdo a Heather A. Bellini, analista de Smith & Barney, la implementación de un marketing uno a uno comprende cuatro pasos iniciales:

- Aprender a identificar a los clientes en la base de datos con el detalle necesario.
- Segmentar y diferenciar la base de clientes y el valor que ellos aportan a la organización.
- Incrementar la eficiencia de los contactos con el cliente y encontrar los métodos y procedimientos preferidos por ellos.
- Personalizar la oferta de productos o la forma de distribuirlos de acuerdo a las preferencias y necesidades de cada segmento. Esto elimina la comunicación masiva y genera diferentes módulos para cada segmento.

Un elemento clave en el uno a uno es asegurarse que el personal de contacto posee la información más apropiada para la venta a cada cliente. Pantalla con la información o menús en los puestos de atención con los consejos deben acompañar a los datos estáticos del cliente, proveyendo al personal de las acciones recomendadas que pueden ser mejor aceptadas por el cliente.

Las barreras tecnológicas

La barrera más significativa del uno a uno es la complejidad de su implementación. *“Muchas compañías relacionan bien los componentes, pero no así la integración de las bases de clientes”* dice Ron Strich de ICL, *“a menudo, muchos aspectos de la información del cliente quedan atrapados en los diferentes silos de los sistemas”*.

Otros formidables obstáculos a mencionar:

- Los sistemas Legacy, organizados alrededor de los productos y las agencias, planteando enormes dificultades para adecuarse a un modelo organizativo centrado en el cliente.
- La integración de las fuentes de información en línea, como por ejemplo la preferencia en la web de un cliente, definidas a través del seguimiento de sus transacciones en Internet frente a las tradicionales bases obtenidas de la recolección de la información fuera de línea.
- Los Legacy orientados al Batch no son aptos para la captura en tiempo real de la información del cliente.
- Finalmente, los sistemas basados en el papel que tienen un costo prohibitivo para ser procesados en computadoras.

Focalizando en los clientes más rentables

Es bien sabido que en la industria financiera el 20% de los clientes produce el 80% de la rentabilidad. En consecuencia, es vital para las instituciones financieras retener a sus mejores clientes, más aún cuando en los hechos las compañías pierden el 50% de sus clientes cada cinco años, de acuerdo a estimaciones de ICL.

Los clientes de rentabilidad indiferente deben volverse rentables a través del cross-selling o aumentando los costos de sus servicios, o proponiéndoles el uso de canales más económicos como el teléfono o Internet. Con los rentables todo es distinto, *“debemos dejarlos que nos digan qué quieren comprar”*, dice Tim Escudier, CEO de la División Financiera de ICL.

Optimizando los canales de distribución

El proceso de encontrar el balance óptimo de los canales de distribución para el cliente empieza en el nivel de la planificación estratégica. El primer paso es entender las necesidades, las preferencias sobre el canal y su comportamiento.

Sin embargo, es importante comprender que las preferencias y el comportamiento no son temas estáticos. La demografía -y aún más importantes las necesidades y deseos- cambian con el tiempo.

Los bancos necesitan encontrar la mezcla óptima de sus canales en términos de la inversión y de los segmentos objetivos de los clientes que los usarán.

El modelo operativo adoptado por la organización juega un rol predominante en la mezcla óptima de los canales. Por ejemplo, compañías basadas en productos y servicios de tipo commodities van a enfatizar lo virtual, el autoservicio más que las onerosas agencias, ofreciéndoles a sus clientes una experiencia focalizada en la conveniencia, la velocidad y la autodecisión. Compañías enfocadas en relaciones a largo plazo o desarrolladoras de productos muy innovadores van a optar por un modelo que incorpora la personalización y el contacto físico.

Finalmente, compañías suficientemente ágiles para ajustar sus mezclas de canales reflejando las preferencias de sus clientes son las que mejores chances presentan a largo plazo. En la medida de que la industria financiera madure, el mix óptimo de canales con alta calidad y buen servicio al cliente serán esenciales.

Referencias

- 1 *Cap Gemini Ernst & Young, September 2000, www.cgey.com, tel: +33 1 47 54 50 91.*
- 2 Dr Anthony Gandy and Alison Thomas-Steer, "Paths of Change", in association with Getronics, Financial World, May 2000, The Chartered Institute of Bankers, 90 Bishopsgate, London EC2N 4AS, UK, tel: +44 207 444 7114.
"Understanding Customer Relationship Management", by Anthony Gandy, Financial World, April 1999, Chartered Institute of Bankers, London, UK. La encuesta CIB fue llevada a cabo por Andersen Consulting y Siebel Systems.
Dr Antony Gandy, "Profit through Knowledge", in association with Siebel Systems and Andersen Consulting, Financial World, April 2000, The Chartered Institute of Bankers.
- 3 Fuente: ICL

*(Copyrights exclusivos de Lafferty Publications Ltd..
EB&A agradece el permiso otorgado para hacer
mención de información contenida en **Multi-Channel
Financial Services Report - December 2000**).*