



**COMPRENSIÓN DE LOS CLIENTES MÁS ALLÁ DE LA  
PERSPECTIVA TRANSACCIONAL**

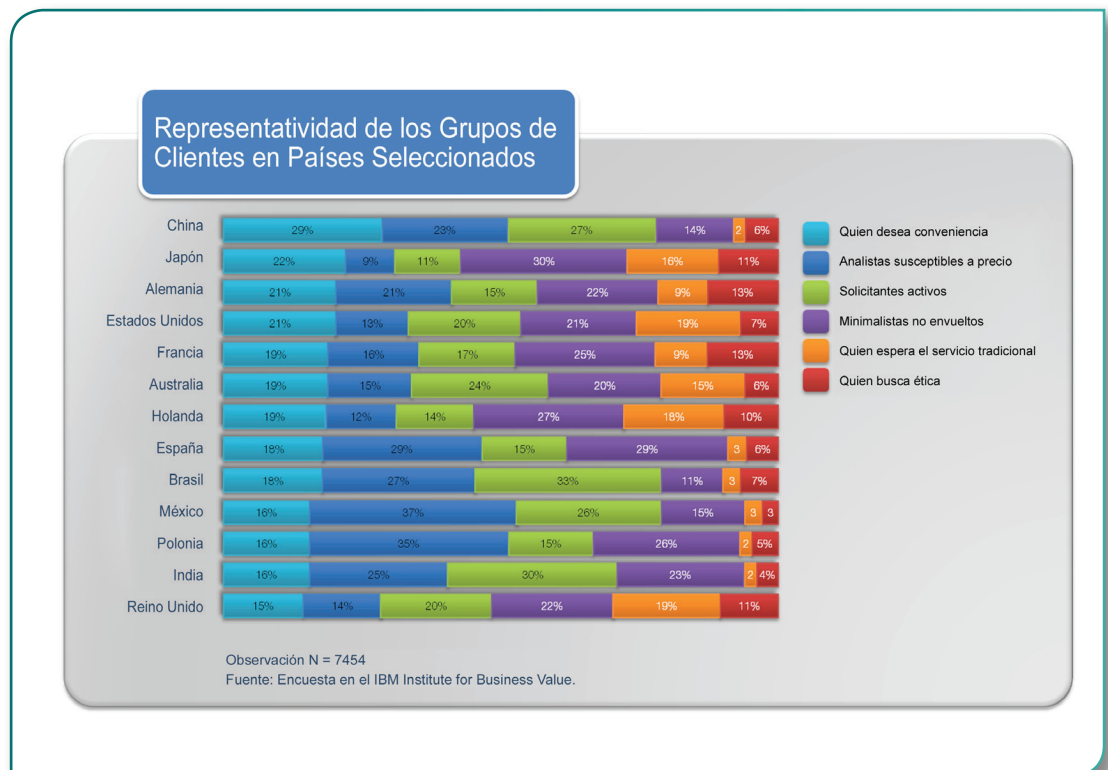


El camino para el crecimiento que los bancos deben explorar se basa en aumentar su representatividad junto a los clientes actuales o futuros. Para esto, los bancos necesitan comprender mejor a sus clientes y revisar la segmentación de los mismos mediante modelos de comportamiento dinámicos en vez de métricas demográficas de poca utilidad como edad, salud o etapa de vida.

Es necesario invertir en procesamiento analítico para una mejor comprensión no solo de la percepción de valor de sus clientes (como conveniencia, personalización, modularidad), sino también de los servicios por los que estarían dispuestos a pagar un poco más.

Como ilustración, se puede mencionar que IBM ha desarrollado un análisis inicial basado en información de 7 mil clientes de bancos (historial, transacciones, demandas, etc.) que participaron en una encuesta en 13 países, inclusive Brasil. En este estudio se establecieron seis tipos de consumidores con relación a preferencia de productos, servicios y canales. Ellos son: sensibles al precio, solicitantes activos, minimalistas, tradicionalistas, aquellos que desean conveniencia y los que buscan ética.

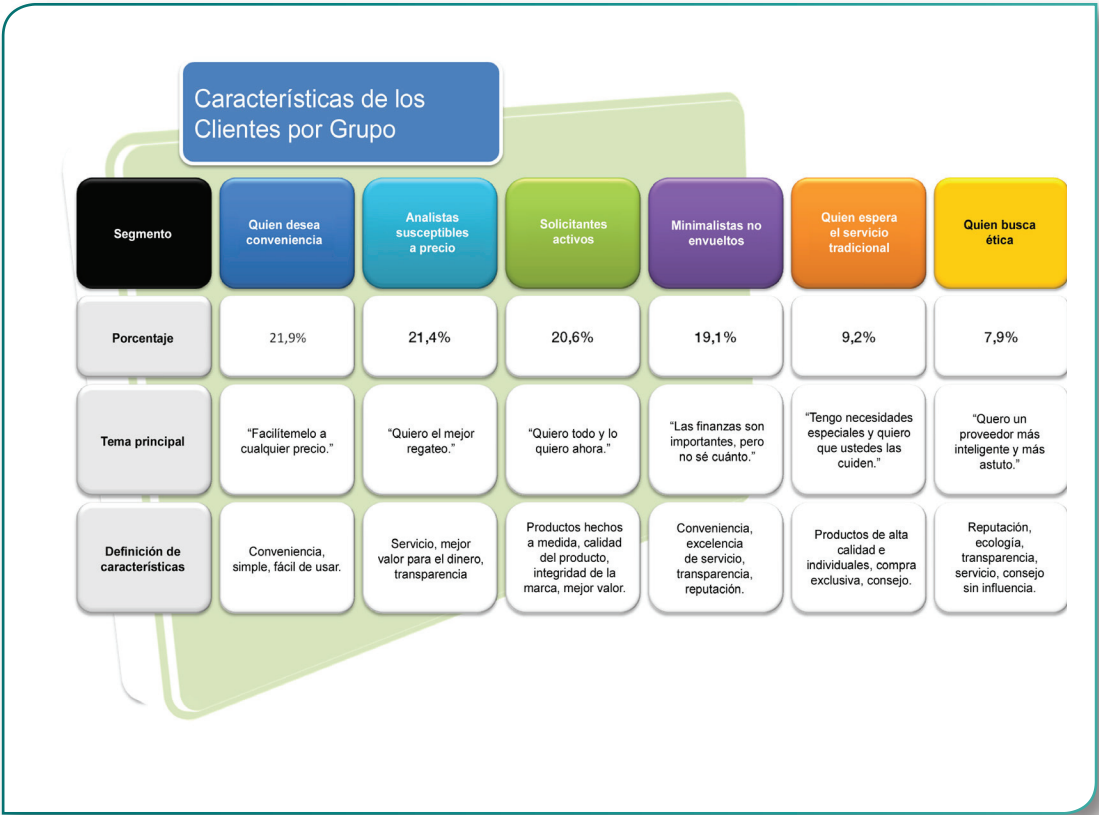
En Latinoamérica, así como en otros mercados emergentes, predominan dos tipos de clientes: los “Sensibles al precio” (27% en Brasil, 37% en México) y los “Solicitantes activos” (33% en Brasil, 26% en México). Estos clientes están dispuestos a pagar, en promedio, de 2 a 4 puntos porcentuales para obtener servicios de calidad junto a un único banco principal y atribuyen importancia al canal físico -sucursales y corresponsales. Sólo la comprensión detallada de las preferencias de servicios y la atención de los diversos perfiles de clientes, extremadamente dinámicos, permitirán a las instituciones financieras un crecimiento orgánico.



Fuente: IBM Institute for Business Value Banking Survey 2008, n=7657

Gráfico 3 – Representatividad de los grupos de clientes en países seleccionados

Al desarrollar capacidades de procesamiento analítico de las interacciones de los individuos con el banco, transaccionales o no, los bancos direccionan su conocimiento de las preferencias en relación a diversos factores que definen la relación de largo plazo con el cliente. En el estudio identificamos que cada grupo posee diferentes expectativas de cómo el banco debe ofrecer canales, servicios, asesoría, productos, precios y tarifas, y de los efectos de las diferentes actividades de marketing. Resulta importante notar que no existe un modelo único que atienda a todos los segmentos identificados.

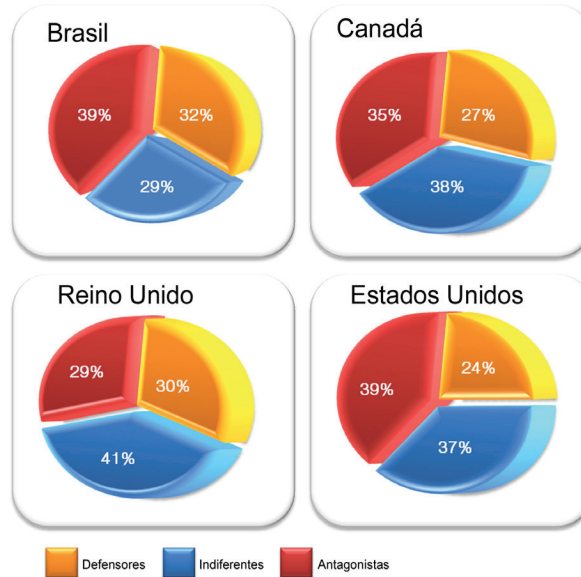


Fuente: IBM Institute for Business Value Banking Survey 2008, n=7657

Tabla 2 – Características de los clientes por grupo

Este estudio complementa el análisis desarrollado por IBM en 2008 sobre el mercado bancario brasileño. En el presente estudio, hemos identificado que aproximadamente un tercio de los clientes defienden a sus bancos, es decir, los recomiendan activamente en su círculo social, realizarán su próxima transacción financiera con ellos y se sienten muy poco propensos a cambiarlos por ofertas oportunistas. Este número se alinea con los resultados de encuestas semejantes en otros países.

### Representatividad de los Clientes Defensores en Países Seleccionados



Fuente: IBM Institute for Business Value Banking Survey 2008

Gráfico 4 – Representatividad de los clientes defensores en países seleccionados

Estos clientes responden mejor a las iniciativas de marketing, como ofertas de productos no solicitadas, en promedio compran más productos y son menos sensibles a los precios porque entienden que existe un servicio de alto valor agregado en la relación. La opción por un banco por parte de los defensores claramente se debe a la reputación de la institución, la conveniencia, disponibilidad de la red de agencias y los servicios al cliente, mientras que para los otros dos tercios, el factor decisivo al decidir con qué banco operar es su cuenta de nómina, un factor claramente de corto plazo que no sustenta una relación rentable en un entorno financiero donde los clientes son más informados, demandan más servicios y conveniencias y sufren asedios de diversas instituciones de manera muy agresiva.

Por último, los clientes defensores confían más en sus bancos. Este es un aspecto importante para la construcción de la relación entre los clientes y su institución financiera. Los acontecimientos durante la crisis de los últimos dos años demostraron con claridad el papel que la confianza ejerce en los fundamentos de la arquitectura financiera global, no solo en la relación con los clientes, sino también entre los propios bancos y sus entes reguladores. Cabe mencionar que los entes reguladores de mercado tienen como uno de sus objetivos principales establecer principios de confianza entre las partes para que el mercado financiero funcione adecuadamente. A medida que los principios se establecen, las instituciones se esfuerzan para restablecer la confianza con la sociedad y alcanzar el éxito.

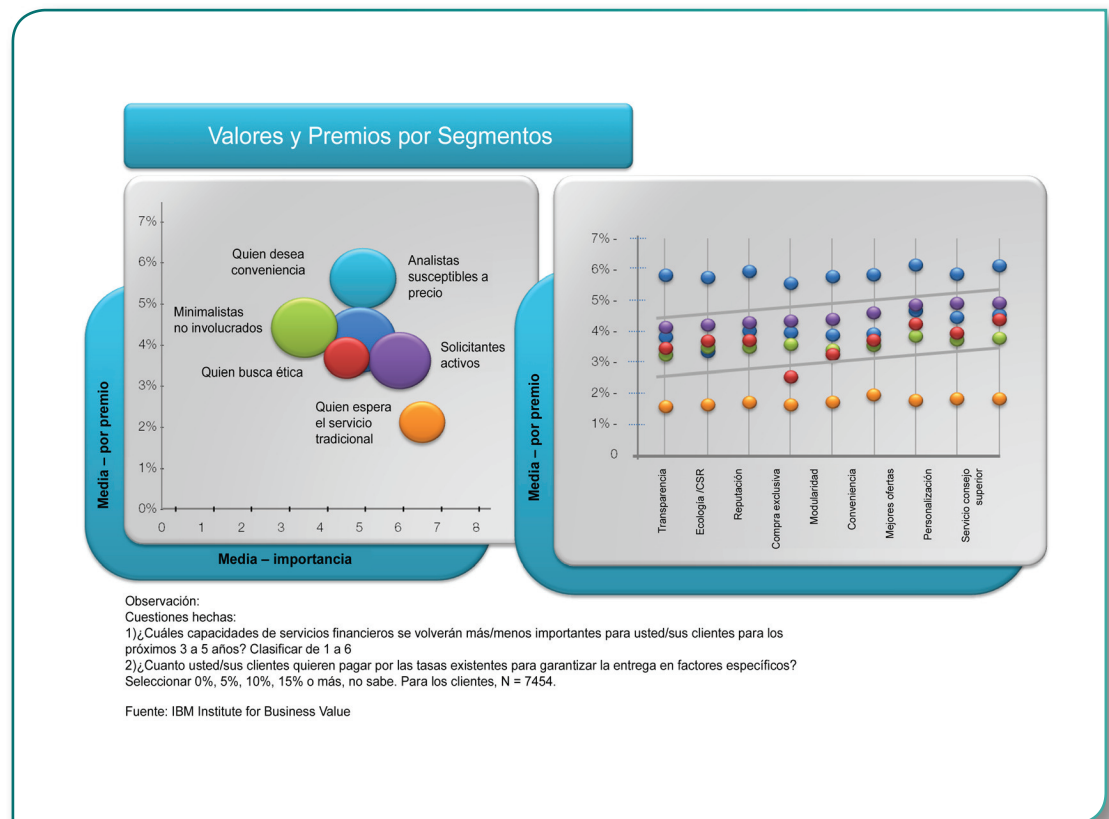


A photograph of three business professionals in an office setting. In the foreground, a woman with dark hair, wearing a light blue turtleneck and a matching cardigan, is smiling and has her arms crossed. Behind her, a man in a white shirt and blue tie is also smiling. To his right, a woman with blonde hair is smiling, though she is out of focus. The background is a blurred office environment.

CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA INTELIGENCIA



Los bancos deben desarrollar sus capacidades analíticas para poder alcanzar un crecimiento rentable al tomar decisiones basadas en la información disponible de los clientes. El volumen de información disponible cada vez es mayor, sin embargo, proporcionalmente, cada vez menos información es efectivamente capturada, administrada, analizada y puesta a disposición de los profesionales que la necesitan. Los bancos deben utilizar la enorme cantidad de datos que recopilan diariamente de las transacciones, contratos y de la variedad de interacciones con los clientes para entender mejor sus comportamientos y estar aptos para ofrecer el servicio adecuado en el momento preciso y con el precio exacto. La utilización de técnicas de análisis avanzadas y la infraestructura apropiada permite, por ejemplo, que los bancos determinen la sensibilidad de los clientes a las tarifas y los potenciales premios que están dispuestos a pagar por el valor agregado al servicio básico que se les ofrece.



**Fuente:** IBM Institute for Business Value Banking Survey 2010

*Figura 4 – Valores y premios, por segmentos*

En nuestra realidad actual, si utilizamos los métodos tradicionales de recopilación, análisis y respuesta, cuando una persona tenga la posibilidad de responder, tal vez ya sea demasiado tarde. Varios factores relacionados a la captura de datos y a la capacidad analítica evolucionan y permiten construir una nueva inteligencia corporativa. Nuevas tecnologías posibilitan tratar el súbito aumento de volumen de datos digitales, de diferentes tipos y fuentes, mediante motores de análisis cada vez más rápidos y potentes, que, a su vez, permiten diferentes análisis entre sí, de manera más rápida. Además, con la integración de los canales de atención al cliente, objetivo perseguido por los bancos en los últimos años y que empieza a generar retornos por la homogenización de contratos con clientes, la información “caliente” llega al punto de interacción con el cliente, en el momento oportuno.

Al analizar cada factor que compone la nueva inteligencia, empezando por la capacidad de capturar información donde antes no existía, es posible notar que hasta hace poco tiempo atrás, prácticamente toda la información disponible para tratar era



elaborada por alguien. Ahora, este tipo de información es sustituida por datos generados por dispositivos como sensores, RFID, medidores, micrófonos, sistemas de vigilancia, GPS y una amplia variedad de objetos, animados e inanimados. Esta información ya no se origina en los tradicionales sistemas de transacción y contratación de los bancos. La ampliación de las fuentes de información trae una gran variación en la constitución y calidad de los datos disponibles y, en un mundo de toma de decisiones en tiempo real, no se dispone de tiempo hábil para su filtrado. El 80% del crecimiento de datos nuevos es de contenido desestructurado, generados principalmente vía correo electrónico y con una creciente contribución de documentos, imágenes, vídeo y audio.

Además, la tecnología relacionada a la capacidad computacional y la utilización de algoritmos matemáticos complejos permite aumentar la precisión y rapidez de los procesos de decisión de los bancos en sus distintas líneas de negocios. Al mismo tiempo, con más decisiones delegadas y ampliamente distribuidas en procesos colaborativos, los bancos necesitan nuevas maneras de garantizar que sus acciones van a producir los mejores resultados. Lo anterior exige una planificación más proactiva para administrar y utilizar fuentes de información, y para buscar capacidades predictivas mucho más avanzadas.

En un estudio reciente de IBM, 80% de los ejecutivos consideraron al “business intelligence” como la inversión más importante de TI y le atribuyeron una prioridad alta o media. Con el avanzado y robusto poder computacional actual que permite análisis cada vez más sofisticados y profundos, hemos llegado a un nuevo límite en nuestra capacidad de capturar, procesar, modelar, evaluar, agregar, priorizar, predecir y analizar cómo los sistemas más complejos del mundo económico, social y físico funcionan. Esta Nueva Inteligencia combina el poder cognitivo humano y la excelencia computacional y posibilita la creación de una capacidad predictiva que permite avanzar más allá de los tradicionales conceptos de “percibir y responder”.

## CASO DE ESTUDIO: BANCO ITAÚ – UNIBANCO

El banco “Itaú Unibanco” recién ha firmado un contrato de Business Intelligence (BI) con IBM Brasil para la implementación de una nueva arquitectura de información capaz de soportar su plan de crecimiento estratégico para los próximos cinco años. Posteriormente al anuncio de fusión entre los bancos Itaú y Unibanco en noviembre de 2008, el nuevo banco “Itaú-Unibanco” inició el proceso para reformular su infraestructura de información mediante un modelo centralizado que permita el análisis de datos de toda la institución en un entorno escalable y de alta disponibilidad a fin de que el proceso de toma de decisiones sea más eficiente y seguro. La solución diseñada por IBM está compuesta por la aplicación de almacenamiento de datos InfoSphere Smart Analytics System (ISAS), inicialmente con 120 TB de capacidad, sistemas de integración de datos InfoSphere Information Server y servicios compartidos de BI basados en tecnología IBM AIX Power 6.

Estudios conducidos por IBM demuestran que gerentes de empresas de diversos segmentos dedican aproximadamente dos horas por día en búsqueda de información, y alrededor de 50% de los datos que encuentran no son aprovechables. Un sistema eficaz de business intelligence y almacenamiento de datos es, entonces, fundamental para que las empresas trabajen de manera eficaz y transformen sus datos en información más dinámica, accesible y confiable.