

Los retos pendientes de la BI en la industria financiera

En un entorno cambiante y cada vez más exigente y competitivo, las instituciones han derivado a un enfoque centrado en el cliente, lo que les está permitiendo profundizar su relación con él y evitar la temida fuga.

El sistema financiero está teniendo fuertes presiones regulatorias y de desempeño, lo que ha provocado la necesidad de mejorar sustancialmente la información que posee de sus clientes. La capacidad de generar información de valor y a tiempo sigue siendo un tema aún no resuelto, dificultando la gestión del negocio para las distintas áreas de la organización y generando altos costos de extracción y análisis.

En la industria financiera abundan los datos, lo que falta es capacidad de poder procesarlos y analizarlos en tiempos que sean razonables. A medida que aumentan las exigencias del mercado, de los reguladores y de los clientes, los requerimientos de información actualizada y certera son también cada vez mayores. Esto desafía en forma importante a las áreas que proveen la información del negocio. Por otro lado, como el entorno cambia constantemente, los usuarios de la información no siempre poseen claridad sobre lo que necesitan.

Una de las barreras más difíciles de superar en la industria financiera, sobre todo en las instituciones más grandes, es la estructura organizacional y la forma en que residen los datos en “silos de negocio”. Este problema se extiende más allá de la disponibilidad y disgregación de los datos, ya que se generan duplicidades y múltiples versiones de la “verdad”. Los silos de información son el impedimento más importante para lograr una visión común de los clientes, impactando en la rentabilidad, la calidad de servicio y el cumplimiento normativo.

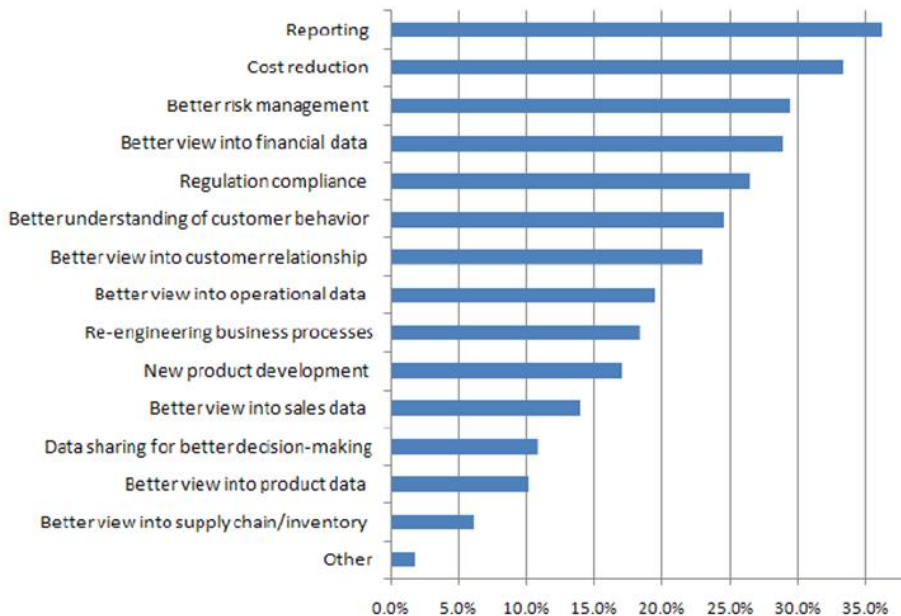
Además, muchas instituciones han desarrollado soluciones de BI enfocadas en las unidades de negocio y no de manera global, haciendo más complejo aún el efecto *silos*.

Mejorar la competitividad

Si la empresa no es capaz de cubrir los gaps de información existentes, podría afectar su competitividad por:

- Venta cruzada y *up-selling* limitados.
- Incumplimientos regulatorios.
- Gestión centrada en producto y áreas de negocio aisladas.
- Falta de visión de cliente a través de canales y productos.
- Falta de seguimiento táctico del negocio.
- Altos costos de generación de información.

Según la encuesta realizada a la industria financiera por *IDC Financial Insights*, los *drivers* más importantes que debiera considerar la organización para implementar una solución de Business Intelligence son los siguientes:



Source: IDC Financial Insights, 2010

Tal como se puede apreciar, la industria financiera está dando pasos importantes para la gestión del riesgo, cumplimiento normativo, análisis de comportamiento de clientes y CRM. Ya no sólo lo único relevante es la información táctica de seguimiento; además, se requiere de mayor profundidad de conocimiento para lograr adaptarse al entorno actual.

Cambios imprescindibles

El aumento de competencia, los vaivenes de la economía, la erosión de la credibilidad, el incremento en regulación, mayor exigencia y expectativas de clientes ha generado que el sector financiero haya cambiado el foco de gestión buscando una visión *customer-centric* con el objetivo de entender a sus clientes, profundizar la relación, mejorar el *up-sell* y *cross-sell*, y disminuir la fuga. Por otro lado, las fusiones y adquisiciones que han reconfigurado la industria han obligado a acelerar los procesos de consolidación de información y de generar una vista única de cliente.

Tal como hemos comentado en módulos anteriores, lograr la visión y gestión *customer-centric* no es trivial y requiere de un esfuerzo por parte de la organización de enfocarse verdaderamente en el cliente. No sólo las áreas de atención al cliente deberán adoptar el modelo de gestión, sino que todas las áreas de la empresa.

El área de operaciones deberá desarrollar sus procesos, como por ejemplo, la facturación consolidada, sencillez operativa, servicio diferenciado; el área de productos y segmentos deberá diferenciar precios, *mix* de productos, potenciar el desarrollo de nuevos productos, mejorar el *cross-sell* y *up-sell*, utilizar campañas diferenciadas, potenciar la post-venta, conocer la rentabilidad del cliente; el área de riesgo tendrá que mejorar los procesos de *scoring*, cumplir con la regulación actual, reducir el riesgo de crédito; mientras que al área de sistemas y tecnología le corresponderá reducir la tasa de errores y registros mal ingresados, minimizar la complejidad y desarrollar sistemas orientados al cliente.

Para lograr la visión de cliente en todos estos cambios, las instituciones están obligadas a conocerlos cada vez mejor y más profundamente. BI cumple una labor fundamental para lograr este objetivo, siendo un área que ayudará a lograr una mayor rentabilidad para la empresa producto de una mejor relación con el cliente.

Tendencias actuales

Entre las corrientes que hoy están siendo cada vez más utilizadas en las instituciones financieras podemos mencionar:

Multicanalidad: relacionarse con los clientes a través de varios canales - ya sea en una sucursal, en el proceso de venta, en las transacciones online, en el call center, en cajeros automáticos u otros - genera fidelidad. Cada uno de estos puntos de contacto son oportunidades potenciales de ganar información y comunicarse con los clientes para ganar lealtad y que hablen bien de la empresa.

Para lograr esta agilidad, los bancos deben contar con buena información y aplicaciones a tiempo para obtener el *insight* que permita mejorar, innovar y maximizar el resultado de cada una de las interacciones. Los bancos deben tener una visión en 360° de los clientes, para así poder relacionar las distintas variables relevantes en la relación con él.

Gestión por eventos: tomando en cuenta el entorno actual de los bancos, es necesario que la gestión de los clientes sea lo más rápida y eficaz posible. Es por eso que la tendencia actual es reaccionar rápidamente a los eventos que se generan, gatillando acciones que permitirán gestionar a tiempo al cliente.

Uno de los eventos más utilizados son aquellos que determinan una potencial fuga. Por ejemplo, una caída en las visitas a la página web, menor uso en la tarjeta de crédito, retiro de saldos de inversiones, caída en saldos de cuentas corrientes. La rápida reacción a esos eventos permitirá poder retener al cliente antes de que se fugue definitivamente.

De la misma forma, ciertos eventos dan a conocer el interés de un potencial cliente en contratar los servicios de la empresa. Por ejemplo, simular un crédito de consumo, inscribirse en un concurso, solicitar un producto. La gestión sobre estos eventos permitirá captar clientes que nos declaran que poseen una cierta necesidad.

La tendencia de gestión por eventos ha cambiado la forma de reaccionar. Hasta ahora se hacía un análisis global después de un cierto tiempo de ocurrido el evento y, a partir de ello, se determinaban acciones a realizar. Sin embargo, para muchas de las conclusiones ya era tarde, dado que el cliente ya había cerrado su contrato o comprado el producto de interés en la competencia, que fue más eficaz.

Data Mining: los modelos de data mining se han vuelto estratégicamente relevantes en el sistema financiero. Los usos son múltiples, destacando los siguientes:

- **Cross-Selling:** con la información transaccional histórica, es posible conocer la probabilidad de que un cliente compre el siguiente producto en su canasta. Este tipo de modelos, ampliamente utilizados en el retail, permiten realizar estrategias de cruce de productos que no era posible obtener con la estadística descriptiva tradicional.
- **Gestión del riesgo:** en todo banco que otorga crédito, la gestión del riesgo es fundamental. Esta gestión consiste esencialmente en saber a quién prestarle y cuánto. Las mejoras en este ítem inciden directamente en la rentabilidad de la empresa. El Data Mining ayuda a distinguir a clientes que son buenos pagadores de los que no lo son. Incluso es posible predecir cuando un cliente entrará en *default* o si el préstamo no será tan "sano".
- **Detección de fraude:** con la fuerte penetración que ha tenido la banca electrónica, el fraude es un tema de gran importancia. Aquellos bancos que no logren tener una plataforma de transacciones *online* segura están dejando de lado un atributo de extrema importancia para los clientes. Las técnicas de Data Mining ayudan a predecir si un cliente es propenso a cometer fraude. Esto se realiza mediante modelos de predicción que, a partir de variables de fraudes pasados, permiten la detección con alta precisión.
- **Retención de clientes:** se da mucha importancia a la venta de nuevos productos y la captación de nuevos clientes; sin embargo, la fuga de un cliente puede ser incluso más relevante para la organización. Dado que la captación es mucho más cara que la retención (algunos estudios hablan de hasta siete veces más), es fundamental enfocarse en esta última. En la fuga de clientes, el Data Mining ayuda a analizar a clientes que son fieles y a quienes tienen propensión a fugarse. Existen ciertas variables que determinan la acción de fuga que, descubiertas y gestionadas a tiempo, permitirán mejorar la retención de clientes rentables.

- **Segmentación:** tomando en cuenta la importancia que está teniendo relacionarse con los clientes a través de una gestión *customer-centric*, la segmentación de clientes se hace fundamental. Es por ello que el Data Mining es utilizado para generar grupos de clientes que poseen comportamientos similares entre sí y heterogéneos en relación a otros grupos. Con la detección de estos *clusters* o segmentos es posible generar propuestas de valor diferenciadas.

Si bien los tipos de modelos presentados han sido relevantes para la industria financiera, siempre es importante recordar que no es la complejidad del modelo o el análisis lo que generará valor, sino que cuánto aporte al negocio. Luego, no es necesario embarcarse en complejos modelos si aún no se ha llegado a una cierta madurez en el tratamiento de la información. Es preferible generar modelos simples en el ámbito de la estadística descriptiva tradicional antes de embarcarse en costosos proyectos de Data Mining.