

*Visa Consulting & Analytics*

# Segmentación y adquisición digital en la nueva normalidad

**VISA** donde  
quieras estar



## Uno de los legados definitivos de la pandemia COVID-19 es, sin duda, la **adopción de lo digital**.

La digitalización ya ocupaba un lugar importante en la agenda de muchas empresas antes de la llegada de la pandemia, y esto no es ninguna novedad. El aumento repentino de los nuevos comportamientos de compra que surgieron por necesidad en medio de la crisis por la pandemia serán un fuerte catalizador de digitalización en el ecosistema de pagos.

Visa considera que esta pandemia acelerará la transformación digital durante varios años. Durante los primeros meses críticos de la pandemia, el consumo en *eCommerce*, sin incluir el segmento de los viajes, tuvo un crecimiento interanual positivo del 30%,<sup>1</sup> y se ha mantenido cerca de ese nivel desde entonces. Los analistas del sector opinan lo mismo. McKinsey & Company considera que la pandemia aceleró la adopción digital en unos cinco años<sup>2</sup>, mientras que Bain & Company cree que la misma fue de tres años.<sup>3</sup>

Si nos ponemos a pensar en ello, vemos que los cambios fueron significativos. Supermercados de todo el mundo tuvieron que adoptar el sistema de ventas *online* y el servicio de entrega como actividad principal. Las escuelas y universidades tuvieron que recurrir a la enseñanza *online*. Los médicos tuvieron que adaptarse a la telemedicina. Los profesionales de todos los sectores que trabajaban en oficinas incorporaron la modalidad de *home-office*. En el mundo de los servicios financieros, un estudio realizado por *Fidelity National Information Services* reveló que el número de registros de banca móvil se duplicó y que los volúmenes en este canal tuvieron un crecimiento superior al 50%.<sup>4</sup>

Es posible que muchos bancos hayan puesto todos los esfuerzos iniciales en facilitar y habilitar los pagos digitales. Sin embargo, las consideraciones van mucho más allá de los pagos, pues abarcan todo el ciclo de vida del cliente y pueden afectar todas las interacciones, especialmente en un momento en que las sucursales bancarias aún pueden estar cerradas y el marketing digital se ha vuelto mucho más competitivo.



### En este documento abordamos las adquisiciones y el *onboarding* digital.

Esta fase del ciclo de vida del cliente es de vital importancia y marca la pauta para todo lo que sigue; por lo tanto, transitar lo digital de manera adecuada puede aportar eficiencia y permitir una experiencia de usuario fluida y sin complicaciones. Por supuesto, decirlo es más fácil que llevarlo a cabo:

- La batalla actual en el marketing digital puede aumentar rápidamente los costos, especialmente en las áreas de marketing de búsqueda y redes sociales.
- Dado que las *fintechs* y las grandes empresas tecnológicas aumentan la calidad de la experiencia del usuario, las expectativas de los consumidores son increíblemente altas.
- Muchos bancos tradicionales se encuentran abrumados por tecnologías heredadas y prácticas de trabajo aisladas, por lo que la agilidad y la integración pueden ser un problema.
- Muchas propuestas tradicionales fueron perdiendo relevancia debido al confinamiento, lo que creó una necesidad imperiosa de cambiar de dirección.
- Ya que las realidades de la pandemia afectaron también otros aspectos del negocio, como la gestión de riesgos en los créditos y la atención al cliente remota, el desafío está en garantizar el respaldo de las iniciativas de digitalización.

1. Anuncio de resultados financieros de Visa para el tercer trimestre

2. *The COVID-19 recovery will be digital*, McKinsey & Company, mayo de 2020, <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-covid-19-recovery-will-be-digital-a-plan-for-the-first-90-days>

3. *Bain & Company, Covid-19 Boosts the Trajectory of B2B Digital Payments*, septiembre de 2020, <https://www.bain.com/insights/covid-19-boosts-the-trajectory-of-b2b-digital-payments-infographic/>

4. *Fidelity National Information Services study*, 27 de mayo de 2020, <https://www.cnbc.com/2020/05/27/coronavirus-crisis-mobile-banking-surge-is-a-shift-likely-to-stick.html>

Con este escenario en mente, *Visa Consulting & Analytics (VCA)* quiso conocer la perspectiva de nuestro equipo de consultores especialistas en entornos digitales. El equipo, basándose en su experiencia colectiva de trabajar con docenas de bancos líderes, planteó siete preguntas clave que todo banco debe hacerse al aprovechar la oportunidad que representa la adquisición y el *onboarding* digital.



## Pregunta 1

# ¿En qué punto del recorrido digital debemos comenzar?

La experiencia nos muestra que muchos bancos se enfocan demasiado en las primeras etapas de las adquisiciones digitales y subestiman gran parte del valor que se puede crear más adelante en el embudo.

Por lo general, los bancos enfatizan el alcance digital (a través de la creación de conciencia o generación de *leads*). Entienden las técnicas que son críticas en la parte más alta del embudo, como la optimización de motores de búsqueda (SEO), el marketing de motores de búsqueda (SEM), el marketing de redes sociales, el boca en boca, las referencias y más. Cuando un cliente potencial llega al sitio web o *app* del banco, sabe qué herramientas utilizar para convertir ese interés en acción (videos de demostración, comparaciones de productos, reseñas de usuarios y disciplinas de optimización de la tasa de conversión).

Pareciera que todo está puesto únicamente en convencer al cliente de hacer clic en el botón de "solicitar ahora". Es después de ese clic que suele aparecer una especie de desconexión, ya que muchos bancos utilizan una versión *online* de los formularios y procesos de solicitud de tarjetas que fueron implementados hace años o incluso décadas.

En Visa, creemos que la digitalización debe fluir sin interrupciones —desde las adquisiciones hasta el *onboarding* y más allá— incorporando técnicas para la optimización de la conversión de solicitud para envío, las decisiones instantáneas de aprobación de crédito, el aprovisionamiento instantáneo de credenciales digitales, etc.

Al adoptar una visión más integral, el banco puede maximizar el potencial que hay en un posible cliente interesado de que se convierta, efectivamente, en un cliente; también podrá aumentar el potencial de ese cliente para convertirse en un cliente activo y comprometido.

Existe la oportunidad de asociarse con algunos de los principales comercios *online* que probablemente tengan bastante conocimiento de lo digital y que estén familiarizados con las necesidades y de sus propios clientes y su situación, así como también existe una razón sólida y estratégica para trabajar con un socio de pagos y servicios financieros.



## Pregunta 2

# ¿Qué tan desconectado se encuentra tu proceso actual?

Muchos bancos, en muchos países, tienen un sistema de *onboarding* digital que está lejos de ser perfecto.

Se podría decir que esto es el resultado de una mala experiencia del cliente en la industria de pagos: los clientes potenciales a menudo deben completar un cuestionario interminable, someterse a controles rigurosos para garantizar el cumplimiento de los estándares KYC ("Conozca a su cliente"), encontrar formas de demostrar sus ingresos, y más. Luego, deben esperar a que llegue la tarjeta y activarla antes del primer uso. Solo entonces dejan de ser un cliente potencial interesado y se convierten en clientes activos.

No es la situación ideal si se trata de una venta a un cliente ya existente o a un nuevo cliente, pero cuando el cliente tiene poco o ningún historial bancario, el proceso de decisión y el *onboarding* pueden ser un obstáculo aún mayor.

Este puede ser un desafío difícil de superar, especialmente en países con regulaciones complejas o para aquellos que no tienen los medios digitales para realizar controles KYC y puntajes de crédito. Pero para la mayoría de los bancos, en la mayoría de los mercados, la digitalización es, en nuestra opinión, una oportunidad para repensar y reinventar todo este proceso y convertir una preocupación en una agradable sorpresa.

### A continuación, te compartimos algunas preguntas para tener en cuenta a la hora de pensar en digitalizar tus procesos:

Pregúntate hasta qué punto has adoptado un enfoque *mobile-first* e implementado los formatos de pantalla más claros y acortados que se necesitan.

- ¿Es posible automatizar aún más el proceso de solicitud de tarjeta?
- ¿Es posible lograr un proceso de toma de decisiones más instantáneo?
- La biometría, ¿puede ayudar en el proceso de autenticación?
- ¿Estás aprovechando al máximo el KYC digital?
- ¿Puedes integrar el *onboarding* a tu app móvil?
- ¿Es posible digitalizar el proceso de activación de tarjeta?
- Además, ¿es posible hacer los procesos de *onboarding* de diferentes productos (hipotecas, cuentas de ahorro, préstamos personales, etc.) más integrados y menos aislados?

La digitalización inicial puede ayudar a impulsar la activación y la participación del cliente, especialmente en programas de marca compartida que tradicionalmente han sufrido bajos niveles de participación por parte del cliente. El aprovisionamiento instantáneo de credenciales y la incorporación instantánea de la nueva tarjeta en las billeteras móviles pueden ayudar a impulsar la dinámica.



### Pregunta 3

## ¿Cómo definirías al cliente de tus sueños?

En cuestiones de adquisición digital, es importante ser específico. Cuanto más específico seas sobre tu objetivo y tu oferta, más exitoso y eficaz podrás ser.

**Una técnica útil es comenzar por conocer a tus mejores clientes**, cuáles son las características que los definen y obtener información detallada sobre por qué usan tus productos y qué les gusta de tu marca. Estos conocimientos pueden ser la base para armar tu estrategia de digitalización completa.

Armado con estos conocimientos, utiliza grupos similares a tu audiencia objetivo para llegar a nuevos clientes por medio del marketing en redes sociales de forma más asertiva; trabaja en SEO y optimiza la actividad de las redes sociales incorporando términos de búsqueda muy específicos; restringe tus campañas de recomendación de boca en boca a los microinfluencers o nanoinfluencers más confiables; optimiza tus programas de referencia; incluye en tu sitio web los mensajes más relevantes para el tipo de persona que más quieres tener como cliente; reitera y refuerza los puntos clave de cada paso del proceso de *onboarding*.

Además, este nivel de especificidad y enfoque en el cliente te permite identificar mejor todo el potencial oculto en tu negocio. Es una oportunidad para poner al frente exactamente lo que te hace diferente.

**Incluso puedes crear una propuesta única para consumidores con poco o ningún historial bancario** y utilizar la digitalización para segmentarlos y calificarlos de formas más creativas.

Busca oportunidades para utilizar las redes sociales y otras fuentes de datos no tradicionales en tus procesos de adquisición y toma de decisiones. Intenta extraer métricas digitales como la antigüedad de la cuenta de correo electrónico de alguien o cuánta experiencia *online* tiene. Evalúa si sería factible asociarse con una organización cuya base de clientes utiliza activamente una *app* móvil. Si esta *app* se puede utilizar como fuente de datos para determinar el comportamiento, tendrás una nueva forma de apuntar, otorgar puntaje y aprobar previamente una audiencia que normalmente es difícil de alcanzar y evaluar.

Sin duda, la cuestión va más allá de las adquisiciones y el *onboarding*. Apuntar a un tipo de cliente específico te permite fortalecer los productos, las propuestas de valor, los programas del ciclo de vida del cliente y las estrategias de prevención de fraude y gestión del riesgo crediticio.

## Pregunta 4

# Concretamente hablando, ¿qué tan cerca estás de ofrecerles a tus clientes una experiencia 100% digital?

Imaginemos por un momento que no existe la posibilidad de emitir una tarjeta física. ¿Qué tan cerca puedes llegar a un modelo puramente digital? ¿Qué necesitas para lograrlo?

La respuesta dependerá de las características específicas del entorno en tu mercado, como el nivel de aceptación *online*, la madurez de la infraestructura de aceptación de pagos sin contacto, la disponibilidad de "pays" y la importancia relativa de las técnicas de adquisición en persona como en eventos y kioscos temporales en centros comerciales, ventas en sucursales bancarias, entre otros.

También es importante tener en cuenta la trayectoria futura del mercado y la fortaleza de sus ecosistemas. El canal móvil puede ser tu objetivo actual, pero es probable que haya otros canales digitales que debas considerar, como los pagos realizados con relojes, por voz, por mensaje de texto, por plataformas sociales y otros.

Por lo general, la adopción de una estrategia *digital-first* evita la necesidad del contacto personal o el tener que ir a una sucursal y elimina gran parte de la fricción que puede haber en un proceso tradicional. Los controles KYC digitales, cuando están disponibles, pueden ser particularmente beneficiosos y transformadores.

También es posible integrar el aprovisionamiento de credenciales (número de tarjeta, fecha de vencimiento, y código CV2) como parte del proceso de *onboarding*. Además, los clientes pueden agregar la tarjeta a su billetera digital en el momento en que la misma se aprueba, y así podrán comenzar a gastar de inmediato y completar con sus datos de tarjeta de modo tal que queden las credenciales almacenadas en archivo (*card-on-file*) para usos futuros. Aun si el cliente elige esperar a que llegue la tarjeta física, una experiencia digital fluida mejorará la experiencia de *onboarding*, a la vez que las funciones relacionadas (mensajería, videos y correos electrónicos) contribuirán a la activación inicial y la participación continua.

Recuerda que, cuanto más digitalizado sea el proceso, mejor y más detallado será el análisis. Esto es fundamental para comprender la eficacia del recorrido del cliente, pues te permite saber en qué punto duda, cuándo se rinde, qué le resulta confuso, etc. Si utilizas herramientas y recursos para capturar esos datos en tiempo real, puedes ir ajustando la experiencia que le ofrecerás al usuario (UX) y su recorrido por el proceso de pago.





## Pregunta 5

# ¿Cuáles serán tus referencias digitales?

Al planificar tu recorrido de digitalización, es importante llevar a cabo un tipo de análisis competitivo o comparativo para ver cómo otras organizaciones trabajan en la adquisición y el *onboarding*.

### ¿Cuál es el mejor lugar para buscar inspiración y conocer otras perspectivas?

La respuesta que surge naturalmente es "observa a tus pares y compárate con ellos". Sí, ellos siempre serán una referencia importante, pero debes saber que quienes definirán las expectativas de tus clientes no serán otros bancos sino las empresas digitales más capaces del mundo.

En el caso de las *apps* móviles, la mayoría de los consumidores espera que el proceso de *onboarding* dure menos de un minuto. Del mismo modo, con respecto al proceso de *onboarding*, la mayoría espera recibir uno o más correos electrónicos con información sobre el producto o servicio que se les ofrece y consejos sobre cómo aprovecharlo al máximo. Además, esperan un acceso rápido y fácil a videos con instructivos y animaciones que expliquen las características y beneficios más importantes.

Por lo tanto, compárate con tus pares y analiza todas las fases del embudo; además, no olvides hacer una comparativa con la nueva generación de nanobancos o bancos exclusivamente digitales que tuvieron el privilegio de diseñar su proceso de *onboarding* partiendo de cero. Pero también prepárate para ir más allá y descubrir productos o servicios similares de diferentes sectores, como los servicios de *streaming* de música o las *apps* de *eCommerce*.





## Pregunta 6

# ¿Cómo será la estructura de tu proceso de digitalización?

Muchos bancos aseguran que, para tener una iniciativa de digitalización exitosa, necesitan dejar atrás las limitaciones organizativas para crear un ecosistema digital propio.

El hecho es que para tener éxito en lo digital se necesitan nuevos conocimientos, nuevas disciplinas, nuevos procesos y, a menudo, una nueva mentalidad.

No basta con ajustar los procesos y políticas establecidos. Deberás empezar desde cero. Por ejemplo, una empresa digital líder en su categoría tendrá una oferta de productos dinámica y supervisará todas las métricas digitales a diario, contará con modelos de riesgo crediticio específicos para el mundo *online*, tendrá una estructura organizacional basada en el modelo de equipos interfuncionales, y mucho más.

¿Qué tan realista es esto para tu organización? ¿Tu organización tiene la cultura adecuada? ¿O será necesario crear una unidad de negocio independiente y autónoma?







## Pregunta 7

# ¿Son los pagos la puerta de entrada hacia una relación más rentable con tus clientes?

Básicamente, la calidad de los procesos de adquisición digital y *onboarding* en tu organización estarán determinados por el nivel de prioridad que se les asigne y, en cierto sentido, por la cantidad de inversión que reciban.

Especialmente en este escenario pos-Covid, es inevitable que los bancos compitan con otras cuestiones y prioridades. Por lo tanto, es importante determinar en qué lugar entran los pagos dentro de tu negocio en su conjunto.

En nuestra opinión, los pagos deben ser el centro de la relación bancaria. Sabemos que las soluciones de pago son productos que tienden a atraer nuevos clientes al banco. También afianzan la relación con los clientes, ya que ofrecen un servicio diario, un vínculo diario entre ellos y el banco, y refuerzan a diario la promesa de la marca. Si bien los pagos son la puerta de entrada, lo digital en los pagos a menudo conduce también a lo digital en otras líneas de negocio, creando relaciones aún mejores con tus clientes.

En última instancia, la victoria en cuestiones adquisición y *onboarding* digital será de aquellos a quienes más les importa tener éxito; las herramientas y técnicas están disponibles para todos los que quieran usarlas.





Incluso antes de la pandemia de Covid-19, los bancos de todo el mundo tenían sólidos motivos para digitalizar sus operaciones, sus soluciones de pago y su servicio al cliente, incluido el proceso de adquisición y *onboarding* de clientes. Después de la pandemia, esta lógica es inevitable. Para complicar las cosas, el escenario continúa transformándose con cambios en el comportamiento del consumidor, con la evolución de las técnicas de marketing digital y con la maduración de los servicios tercerizados (como el KYC digital o la puntuación de riesgo). En VCA podemos ayudarte a analizar las siete preguntas anteriores de forma más detallada, a proyectar y a avanzar en tu recorrido digital. Para más información sobre este tema, contacta a tu representante de cuenta Visa.

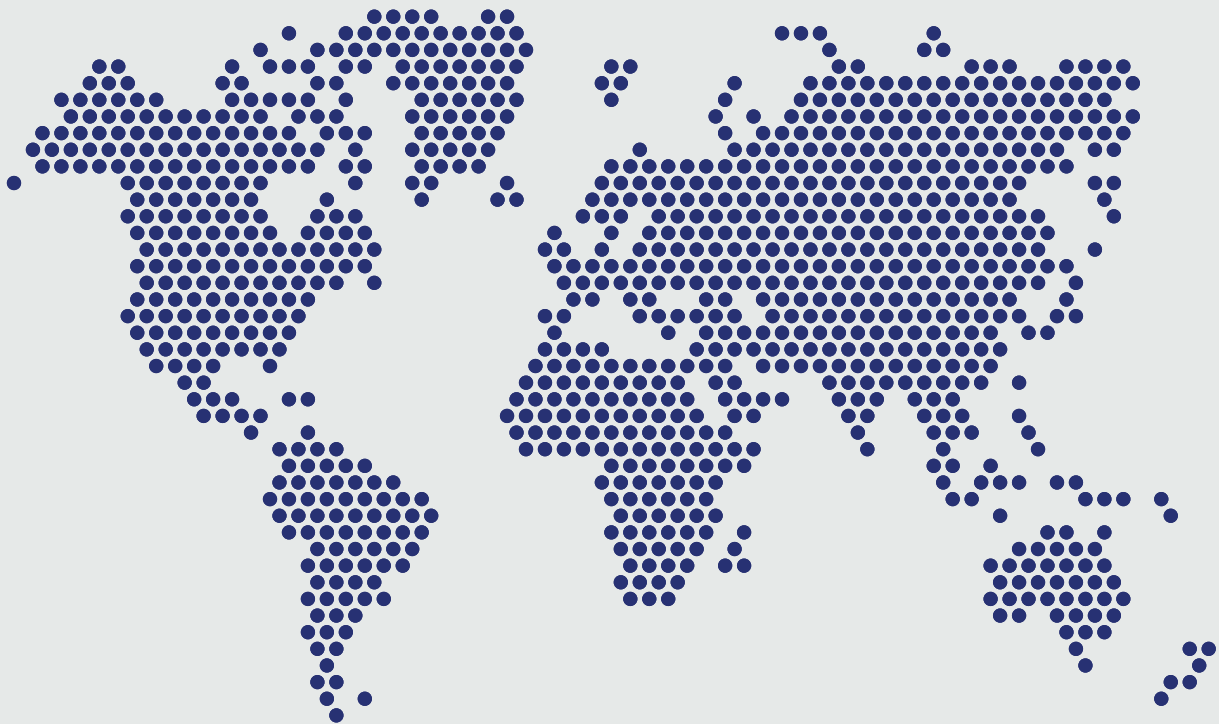
4. *Loyalty Programs Market to Reach \$201 Billion by 2022, Beroe Inc., febrero de 2019* <https://www.beroeinc.com/press/loyalty-programs-market-2022/>

# Sobre *Visa Consulting & Analytics*

Somos un equipo global compuesto por cientos de consultores de pago, especialistas en marketing digital científicos de datos y economistas en los seis continentes.

- Nuestros consultores cuentan con décadas de experiencia en la industria de pagos y son expertos en estrategia, producto, gestión de portafolio, riesgos, recursos digitales y más.
- Nuestros científicos de datos son expertos en estadísticas, analítica avanzada y *machine learning* con acceso exclusivo a datos obtenidos a través de VisaNet, una de las redes de pago más grandes del mundo.
- Entender las condiciones económicas que afectan al consumo permite a nuestros economistas brindar información única y oportuna sobre las tendencias de consumo global.

La combinación de nuestra amplia experiencia en consultoría de pagos, nuestra inteligencia en estrategias económicas y la amplia variedad de datos con la que contamos, nos permite identificar conocimientos prácticos y recomendaciones que ayudan a tomar mejores decisiones comerciales.



Para obtener ayuda para abordar cualquiera de estas ideas, contacta a tu ejecutivo de cuenta Visa y coordina un horario con nuestro equipo *Visa Consulting & Analytics* o envía un correo electrónico a [VCA@Visa.com](mailto:VCA@Visa.com). También puedes visitarnos en [Visa.com/VCA](https://www.visa.com/VCA).

Los términos descritos en este documento están destinados a fines informativos únicamente y no son vinculantes para Visa. Los términos y cualquier compromiso u obligación propuestos están sujetos y dependen de la negociación y ejecución de las partes de un acuerdo definitivo por escrito y vinculante. Visa se reserva el derecho de negociar todas las disposiciones de dichos acuerdos definitivos, incluidos los términos y condiciones que normalmente pueden incluirse en los contratos. Los casos de estudio, las comparaciones, estadísticas, investigaciones y recomendaciones se presentan "COMO ESTÁN" y su único fin es el de informar. De ningún modo debe considerarse la información como consejos sobre operatoria, comercialización, aspectos legales, técnicos, impositivos o financieros o de cualquier otra índole. Visa Inc. no formula declaración ni garantía alguna sobre la integridad o precisión de la información contenida en este documento, como tampoco asume ninguna responsabilidad derivada del uso que se pueda hacer de ella. La información contenida en este documento no pretende ser un asesoramiento legal o sobre inversión, y se recomienda a los lectores acudir al asesoramiento de un profesional competente cuando dicho asesoramiento resulte necesario. Antes de implementar una estrategia o práctica nueva, infórmese sobre qué leyes y disposiciones pueden resultar aplicables a sus circunstancias específicas. Los costos, ahorros y beneficios reales de cualquier recomendación, programa o "mejores prácticas" pueden variar según sus necesidades comerciales y los requisitos del programa. Por su naturaleza, las recomendaciones no constituyen garantía de futuro desempeño o resultados y están sujetas a riesgos, incertidumbres y suposiciones que son difíciles de predecir o cuantificar. Todas las marcas, logos y/o marcas registradas son propiedad de sus respectivos titulares y se los utiliza únicamente para identificarlos sin que ello implique aval o afiliación del producto con Visa.