

HERRAMIENTAS PARA PROVEEDORES DE SERVICIOS FINANCIEROS

# Crear relaciones sólidas con los clientes en un entorno digital

# Agradecimientos



Este kit de herramientas cuenta con el apoyo del Mastercard Center for Inclusive Growth.

El [Mastercard Center for Inclusive Growth](#) promueve en todo el mundo el crecimiento económico equitativo y sostenible, y la inclusión financiera. El Centro aprovecha los activos y las competencias de la empresa, lo que incluye el conocimiento sobre datos, la experiencia y la tecnología. A su vez, administra el fondo filantrópico Mastercard Impact Fund para producir investigaciones independientes, aumentar la escala de programas globales y empoderar a una comunidad de pensadores, líderes y actores a la vanguardia del crecimiento inclusivo. Para obtener más información y recibir las perspectivas más actualizadas, siga al Centro en [LinkedIn](#), [Instagram](#) y [suscríbese](#) a su boletín [www.mastercardcenter.org](http://www.mastercardcenter.org)

---

El autor de este kit de herramientas es Debdoot Banerjee, director de Transformación Digital en Accion. El autor agradece a los numerosos colaboradores de estas herramientas, incluyendo a Kwashie Agbitor, Iain Brougham, Amit Gupta, Arnelit Philip Mani y Gayatri Mehta. Gracias también a Sugandh Saxena, CEO de Fintech Association for Consumer Empowerment, junto con Dvara KGFS, Kinara Capital y SAJIDA Foundation por compartir sus experiencias y aprendizajes.

# ¿Cómo deberían los proveedores de servicios financieros migrar de un modelo físico a uno digital, y seguir manejando eficazmente las relaciones con los clientes cuando las interacciones ya no son cara a cara?

Este conjunto de herramientas tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a comprender los desafíos que implica la gestión de las relaciones con los clientes a través de canales digitales, y a diseñar métodos para abordar los problemas más comunes. En este kit de herramientas, la gestión de las relaciones con los clientes se define como la interacción personalizada entre un cliente y una institución que se utiliza para establecer confianza, y se aprovecha para influir en comportamientos como el pago puntual de los préstamos. Estas herramientas se basan en investigaciones interregionales que analizaron a varios proveedores de servicios financieros (PSF) en Asia, África y América Latina.

# Contenido

## Introducción

05

### RECOMENDACIONES:

- 1 | Hacer un mapa de las interacciones formales e informales que sustentan relaciones sólidas con los clientes** 09
- 2 | Segmentar a los clientes por madurez digital** 14
- 3 | Desarrollar procesos de clientes que eviten los problemas más comunes** 19
- 4 | Tener claridad sobre la infraestructura necesaria para apoyar la gestión de relaciones digitales** 25
- 5 | Monitorear y medir el éxito** 28

## Conclusiones

33

# Introducción

# Si no se manejan eficazmente las relaciones con los clientes, los productos digitales fracasan

La gran mayoría de los prestamistas institucionales están desarrollando o mejorando sus productos digitales y su infraestructura de canales. A medida que los dispositivos portátiles son más accesibles y potentes, los puntos de contacto digitales se hacen cada vez más necesarios para mantener un estándar mínimo de entrega de valor a los clientes finales.

Tradicionalmente, las organizaciones centradas en atender a los segmentos de micro y pequeñas empresas (MPE) utilizan puntos de contacto físicos y personal de atención al cliente para desarrollar y mantener relaciones personalizadas: necesitan estas relaciones para garantizar que los clientes entiendan los productos y reembolsen los préstamos a tiempo.

A medida que las instituciones se digitalizan, es necesario hacer la transición de estas experiencias personalizadas a un formato digital. En muchos casos, esto implica múltiples puntos de contacto digitales a lo largo de un mismo recorrido del cliente, lo que permite a las instituciones crear experiencias personalizadas basadas en las necesidades individuales del cliente.



**Pasar a un modelo digital requiere múltiples puntos de contacto digitales y experiencias personalizadas en todo el recorrido del cliente.**

# Resulta clave encontrar un equilibrio óptimo entre la tecnología y el toque humano

El llevar a bien esta transición ha sido todo un reto, en particular para las instituciones que buscan aprovechar las herramientas digitales para mejorar su ciclo de préstamos. Muchas instituciones no reconocen que tener sólidas relaciones con los clientes es un requisito para mantener altos niveles de reembolso y retención de clientes. Esto hace que a menudo el diseño de los productos digitales se oriente demasiado a las puntuaciones automatizadas de solvencia para controlar el riesgo. Esto lleva frecuentemente a altas tasas de mora, al abandono de los productos de préstamo digitales y al regreso a prácticas manuales.

Para atender todo tipo de clientes y preferencias, en general se requiere establecer un equilibrio entre puntos de contacto físicos y digitales. Este equilibrio debería permitir atender a los clientes de mayor madurez digital de la forma más eficiente posible, y a su vez que personas que se inician en lo digital migren sin problemas a canales físicos, según sea necesario.



**Hay que reconocer la influencia de tener sólidas relaciones con los clientes en lograr mantener altos niveles de reembolso y retención de clientes.**

Accion desarrolló estas herramientas para ayudar a guiar a las instituciones a través del proceso de determinar dónde y cómo pueden aprovechar los canales digitales para construir relaciones sólidas con los clientes. Nos centramos en **cinco recomendaciones clave**:

1



### **Hacer un mapa de las interacciones formales e informales que sustentan relaciones sólidas con los clientes**

Muchas de las actividades e interacciones que sustentan sólidas relaciones con los clientes en un modelo tradicional, son informales y no documentadas. Lo que hace que sea fácil pasarlas por alto al digitalizar los procesos de los clientes. Es importante que las instituciones tengan una comprensión básica del esfuerzo y las actividades requeridas (tanto formales como informales) para manejar las relaciones con los clientes, antes de utilizar la tecnología para ejecutarlas de manera efectiva.

2



### **Segmentar a los clientes por madurez digital**

La capacidad del cliente para adoptar herramientas digitales varía en función del contexto de interacción. Tener un teléfono inteligente no necesariamente implica que los clientes se sientan cómodos interactuando con servicios financieros. Para cuantificar la oportunidad de aprovechar las herramientas digitales para la gestión de clientes, las instituciones deben segmentar su base de clientes por madurez digital.

3



### **Desarrollar procesos de cliente que eviten los problemas más comunes**

Las relaciones con clientes a través de productos digitales son a menudo anónimas y transaccionales. Esto puede conducir a la degradación de los lazos entre una institución y sus clientes. Las instituciones deben comprender los desafíos que usualmente enfrentan los clientes al interactuar a través de canales digitales, para así poder diseñar experiencias de cliente dirigidas a ellos explícitamente.

4



### **Tener claridad sobre la infraestructura necesaria para apoyar la gestión de relaciones digitales**

La digitalización de la interfaz del cliente requiere cambios de infraestructura para apoyarla. Las instituciones necesitan entender de forma clara y concisa cómo evolucionará su hoja de ruta tecnológica para incorporar nuevas funcionalidades digitales.

5



### **Monitorear y medir el éxito**

La revisión continua y las iteraciones son esenciales para que las actividades de relación con el cliente tengan el efecto deseado. Para garantizar la máxima capacidad para recoger y utilizar datos, las instituciones deben crear mecanismos para recopilar datos e información al diseñar procesos de relación con el cliente.

1



**Hacer un mapa de las interacciones formales e informales que sustentan relaciones sólidas con los clientes**



## Las relaciones sólidas con clientes se basan en puntos de contacto informales que no son fáciles de replicar

Las microfinanzas se nutren de vínculos relacionales. Uno de los factores más importantes que ha contribuido al éxito del sector de las microfinanzas es el uso de modelos relacionales integrados en los vínculos sociales que las IMF crean a través de sus oficiales de crédito.

Los oficiales de crédito aprovechan la experiencia personal y el análisis subjetivo como insumo del proceso crediticio. La digitalización total o parcial del proceso reconfigura inevitablemente el papel que desempeñan los oficiales de crédito y sus vínculos con los clientes. Esto crea brechas donde los puntos de contacto informales y personales no se replican o sustituyen a través de los nuevos procesos digitales.

Para comprender dónde pueden surgir estas brechas, este conjunto de herramientas proporciona un enfoque para cartografiar los aspectos funcionales y no funcionales que contribuyen al logro de relaciones sólidas mediante un modelo tradicional. Entrevistamos a oficiales de crédito, gerentes de productos y equipos de operaciones, y observamos las interacciones con los clientes para determinar cómo construyen estas conexiones. **El Cuadro 1** destaca nuestros hallazgos.

Las relaciones cercanas y de confianza que los oficiales de crédito desarrollan con sus clientes son fundamentales para el éxito del sector. Más concretamente, en las microfinanzas, los oficiales de crédito poseen información "blanda" que puede ser crucial en las principales actividades del proceso de préstamos: **Prospección, solicitud, procesamiento, aprobación, desembolso, reembolso, servicios y renovación.**



**Cuadro 1:** Gestión de la relación con el cliente a través del modelo tradicional

Fase	Descripción	Hallazgos clave
Prospección	Proceso de preselección en el que el cliente se entera de la oferta de préstamo, las características clave, los beneficios y las ventajas.	<p><b>A) El personal de campo puede identificarse con el entorno de sus clientes:</b> los oficiales de crédito tienen un cierto grado de familiaridad con los clientes y generalmente son de la misma localidad. Esto en sí mismo crea una sensación de personalización del servicio. La capacidad de relacionarse en un espacio común suele ser un aspecto clave para establecer una sólida primera impresión.</p> <p><b>B) El personal de campo invierte tiempo para generar confianza durante la prospección a través de múltiples contactos:</b> las primeras visitas y llamadas que los oficiales de crédito hacen a los nuevos clientes se enfocan en generar trato familiar, saber más sobre el cliente y lograr confianza. Esto se considera un prerrequisito para pasar a la siguiente fase del proceso.</p> <p><b>C) Los oficiales de crédito a menudo aprovechan los contactos de terceros de confianza:</b> en muchos casos, los contactos de nuevos clientes se generan a través de referencias. Muchos oficiales de crédito informaron que establecer contacto a través de una relación mutua es un mecanismo muy valioso para generar confianza.</p>
Solicitud	El cliente completa la solicitud de préstamo y proporciona los documentos necesarios para procesarlo.	<p><b>D) Los oficiales de crédito brindan apoyo práctico durante el proceso de solicitud, a menudo capturando datos blandos además de los campos de datos requeridos:</b> los oficiales de crédito generalmente aprovechan el proceso de solicitud para socializar con los clientes y adoptan un enfoque muy práctico para orientarlos en el proceso de solicitud. Durante esta etapa, los clientes necesitan bastante apoyo para comprender las preguntas y los requisitos de la solicitud.</p> <p><b>E) Los oficiales de crédito dedican bastante tiempo recordándoles a los clientes que completen la solicitud:</b> los clientes no siempre son proactivos a la hora de completar la documentación requerida. Los oficiales de crédito hacen recordatorios regulares a lo largo del proceso de solicitud.</p>
Procesamiento	Se evalúan los documentos y se establece la elegibilidad de los clientes. Se solicitan aclaratorias y documentos adicionales al cliente, de ser necesario.	<p><b>F) Los oficiales de crédito mantienen a los clientes informados sobre el estado de su solicitud, lo que toma tiempo, pero fortalece la relación:</b> los oficiales informaron que mantener a los clientes informados del estado de los préstamos y hacerles saber cualquier requisito adicional crea más confianza y mayor satisfacción del cliente.</p>



**Cuadro 1 (continuación):** Gestión de la relación con el cliente a través del modelo tradicional

Fase	Descripción	Hallazgo clave
Aprobación	Los oficiales de crédito intermedian entre los equipos internos y los clientes al comunicar requisitos adicionales y acordar los términos.	<p><b>G) Los oficiales de crédito a menudo desempeñan un papel informal en la negociación de los términos del préstamo:</b> los préstamos en el modelo tradicional implican renegociar montos, garantías, requisitos y plazos. Los oficiales de crédito desempeñan un papel práctico al explicar y conversar esto con el cliente.</p> <p><b>H) Los oficiales de crédito recopilan informalmente información sobre las preferencias de los clientes y las utilizan para personalizar el servicio que prestan:</b> los oficiales a menudo hablan con los miembros del equipo interno para comunicar dichas preferencias. Estas preferencias se utilizan para personalizar el servicio que recibe el cliente.</p> <p><b>I) Los oficiales de crédito evitan proactivamente los problemas de confianza al tomarse el tiempo para explicar los términos y condiciones del producto:</b> a veces, los términos y condiciones del préstamo no coinciden con las expectativas del cliente, lo que resulta en más iteraciones y negociaciones. Los oficiales de crédito interactúan con los clientes para explicarles los detalles.</p>
Desembolso	Se completan los requisitos de documentación y se desembolsa el préstamo.	<p><b>J) Los oficiales de crédito utilizan tácticas para generar sentido de urgencia entre la aprobación y el desembolso:</b> los oficiales interactúan proactivamente con los clientes para que entreguen oportunamente los documentos. Esto es clave para evitar retrasos tras el periodo de aprobación.</p> <p><b>K) Los clientes requieren bastante apoyo para completar la documentación previa al desembolso:</b> además de crear la urgencia de completar la documentación, los oficiales de crédito brindan proactivamente mucho apoyo para que los clientes entiendan y puedan completar la documentación previa al desembolso.</p>
Pagos	Cobrar las cuotas de los clientes.	<p><b>L) El pago puntual depende de los recordatorios iniciados por el oficial de crédito:</b> los oficiales recuerdan al cliente la fecha de pago cuando se reúnen con ellos durante los controles periódicos. Los oficiales de crédito señalaron la importancia de realizar estos recordatorios de una manera discreta.</p> <p><b>M) Los oficiales de crédito personalizan sus recordatorios a clientes:</b> los oficiales personalizan su enfoque para conseguir que los clientes paguen a tiempo con base en su intuición y el desempeño histórico de los pagos. Los oficiales de crédito generalmente saben cuáles clientes tienden a saltarse o a retrasar los pagos y les recuerda a estos clientes con mayor frecuencia.</p>
Servicio	Atender las consultas de los clientes y mantener su compromiso después del desembolso del préstamo.	<p><b>N) Los oficiales de crédito se comunican de manera informal para saber cómo le va al cliente:</b> esto es también un punto de contacto regular para referencias, responder consultas y apoyo en general; algunos oficiales informaron que se comunicaban con los clientes para saber cómo les iba. Muchos señalaron la importancia de interesarse en asuntos no vinculados con el negocio, así como en los relativos al préstamo, para mantener fuertes vínculos con los clientes.</p>
Renovaciones	Nuevas ofertas de préstamos para retener al cliente	<p><b>O) Los oficiales de crédito hacen seguimiento cuando está por finalizar el préstamo e informan al cliente con suficiente antelación.</b> Los oficiales de crédito aconsejan a los clientes que mantengan lista la documentación, y se aseguren de hacer todos los pagos a tiempo para que la renovación no tenga problemas.</p>

1



HACER UN MAPA DE LAS INTERACCIONES FORMALES E INFORMALES QUE SUSTENTAN RELACIONES SÓLIDAS CON LOS CLIENTES

## CONCLUSIÓN CLAVE

El enfoque descrito en el Cuadro 1 ayuda a las instituciones a obtener una comprensión básica del verdadero valor que las herramientas digitales deben replicar (o sustituir) para mantener relaciones sólidas.

2



# Segmentar a los clientes por madurez digital



# Evaluar la madurez digital ayuda a identificar el equilibrio correcto entre la tecnología y el contacto

Para cuantificar la oportunidad de aprovechar los canales digitales, las instituciones deben entender la capacidad de sus clientes para adoptarlos. La aplicación de herramientas digitales sin tomar en cuenta la experiencia del cliente a menudo aleja a los de menor madurez digital, y conduce a un compromiso ineficiente en la cobranza y la renovación de préstamos.

La segmentación de los clientes por madurez digital permite a las instituciones evaluar el potencial para ejecutar cada una de las actividades descritas en el **Cuadro 1** a través de canales digitales. También permite a las instituciones identificar dónde es imposible sustituir el contacto personal. En muchos casos se necesita equilibrar la tecnología y el toque personal en diferentes etapas de la experiencia del cliente. [La herramienta de evaluación de madurez digital](#) de Accion proporciona orientación sobre la segmentación de los clientes en función de su capacidad para utilizar canales digitales.

Figura 1: Arquetipos de clientes digitales de Accion



LOS INCIPIENTES



LOS EXPERIMENTADORES



LOS EMERGENTES



LOS ACTIVADOS



## Estudio de Caso



### Para atender mejor a los clientes con menos conocimientos digitales, Dvara KGFS renovó su chatbot de WhatsApp para imitar las interacciones con los oficiales de crédito.

Dvara KGFS es una institución financiera rural en la India que combina canales físicos y digitales.

Dvara desarrolló una experiencia omnicanal para que los clientes interactuaran sin problemas con la institución a través de oficiales de crédito, centros de contacto, corresponsales comerciales y WhatsApp.

La adopción digital y su uso fueron más lentos de lo esperado al principio. Las conversaciones a través de canales digitales se interrumpían a menudo, ya que los clientes no estaban familiarizados con la terminología utilizada por el chatbot de WhatsApp.

En respuesta, Dvara utilizó capacidades de procesamiento de lenguaje natural (PNL) para que las conversaciones de los chatbots fueran simples y coloquiales, haciéndolas lo más parecidas posible a una conversación humana. Se incorporaron varios botones de acción y señales visuales en lugar de textos en el flujo de la conversación.

En el futuro, Dvara también planea crear personajes de chatbot que se asemejen a los oficiales de crédito para ayudar a aumentar la aceptación de sus canales digitales.

Desde el lanzamiento de los canales digitales a principios de 2023, la aceptación ha crecido hasta **20.000** usuarios activos.



## Estudio de Caso



**Kinara Capital utiliza un enfoque alta tecnológico y de alto contacto para atender a los clientes en todo el espectro de la madurez digital. Aunque Kinara es una empresa digitalizada, mantiene sucursales con oficiales de crédito para brindar apoyo al cliente.**

Kinara Capital es una de las principales empresas de tecnología financiera de la India y ofrece préstamos digitales integrales y sin garantías a las MIPYME en 24 horas. El enfoque alta tecnológico y de alto contacto de Kinara satisface las necesidades de su base de clientes al brindar un servicio en persona a quienes no quieran pasar por los canales digitales para acceder a los servicios.

Si bien la opción de solicitar y administrar préstamos digitalmente está disponible para todos los prestatarios, los oficiales de crédito de Kinara aún se esfuerzan por contactar periódicamente a los clientes en persona, generándoles así confianza y seguridad.

Estas interacciones personales también son una buena oportunidad para que los oficiales de crédito soliciten referencias de clientes potenciales para impulsar el desarrollo comercial.

Hasta la fecha, Kinara Capital ha desembolsado más de

**605 millones USD**

a más de

**60.000**

MIPYME en la India.



## CONCLUSIÓN CLAVE

Es importante que las instituciones que utilizan la herramienta de evaluación de madurez digital comprendan que la capacidad de los clientes para adoptar herramientas digitales varía según el contexto de interacción. Por ejemplo, si un cliente posee un teléfono inteligente, no significa necesariamente que se sentirá cómodo usándolo para servicios financieros. Se requiere una visión matizada de la madurez digital del cliente para entender la oportunidad de implementar herramientas digitales.

3



# Desarrollar procesos de clientes que eviten los problemas más comunes



# Las prácticas inadecuadas de interacción digital con el cliente afectan los resultados

Un alto porcentaje de las actividades identificadas en el **Cuadro 1** son informales. Esto hace que se pasen por alto fácilmente al migrar de los procesos manuales a los digitales, como se observa en nuestras entrevistas con clientes de préstamo de MPE de Bangladesh, India y Nigeria.

Más allá de las mediciones de satisfacción del cliente, los datos de desempeño del producto también apuntan a deficiencias en la interacción digital con el cliente. La gestión de relaciones desempeña un papel clave en la calidad de la cartera y las tasas de retención, dos aspectos clave de la rentabilidad. Los datos muestran que la morosidad en el sector de préstamos digitales suele ser más alta que la de los prestamistas tradicionales, y la falta de interacción con el cliente a menudo se cita como factor clave.

La ausencia de prácticas sólidas de relación con los clientes no solo afecta al número de clientes que reembolsan los préstamos a tiempo, sino también al porcentaje de recuperación de pagos de clientes que ya están en mora. Recopilamos información sobre los desafíos que experimentan los clientes al navegar por los recorridos digitales. Estos desafíos se compararon con las informaciones del **Cuadro 1** para identificar dónde la interacción digital no replica, o sustituye, las interacciones informales que, de serlo, constituirían relaciones sólidas con los clientes.



## 85 %

de los encuestados de nuestro estudio reportaron una fuerte preferencia por interactuar con los oficiales de crédito a través de canales digitales



## 63 %

mencionaron que esta preferencia se debía a la falta de apoyo disponible y oportuno para ayudarlos a navegar a través de los diversos pasos del proceso de préstamo



## ~25 %

señalaron mayores preocupaciones en torno a la seguridad y el fraude en ausencia de interacciones cara a cara

<sup>1</sup> [Los prestamistas digitales fortalecen los procesos de crédito para contrarrestar el riesgo de morosidad | The Financial Express](https://www.experian.in/wp-content/uploads/2023/01/Experian-White-Paper-Fintech-led-Digital-Lending.pdf)  
<https://www.experian.in/wp-content/uploads/2023/01/Experian-White-Paper-Fintech-led-Digital-Lending.pdf>



Cuadro 2: Problemas usuales en la experiencia digital

Fase	Hallazgos clave	Problemas identificados
Prospección	<b>A) El personal de campo puede identificarse con el entorno de sus clientes:</b> los oficiales de crédito tienen un cierto grado de familiaridad con los clientes y generalmente son de la misma zona. Esto da la sensación de un servicio personalizado. La capacidad de relacionarse en un espacio común suele ser un asunto clave para establecer una sólida impresión inicial.	La prospección digital suele ser anónima y genérica, lo que sienta un precedente para relaciones transaccionales que puede que los clientes no valoren a la hora de pagar. Muchos clientes consideran los contactos digitales no solicitados de fuentes desconocidos como sospechosos.
	<b>B) El personal de campo invierte tiempo para generar confianza durante la prospección a través de múltiples visitas y llamadas:</b> las primeras visitas y llamadas que los oficiales de crédito hacen a los nuevos clientes se enfocan en generar familiaridad, conocer más el cliente y generar confianza. Esto se considera un prerrequisito para pasar a la siguiente fase del proceso.	La prospección digital suele ser menos personal y se basa en la comunicación unidireccional con el cliente. La falta de interacción y contacto es menos efectiva para establecer una relación equitativa con el cliente.
	<b>C) Los oficiales de crédito a menudo aprovechan los contactos de terceros de confianza:</b> en muchos casos, los nuevos contactos de clientes se generan a través de referencias. Muchos oficiales de crédito señalaron que establecer contacto a través de una relación mutua es un mecanismo muy valioso para generar confianza.	La prospección digital es a menudo no solicitada, y muchos clientes mencionan los contactos frecuentes de fuentes desconocidas como una molestia que daña su relación con la institución.
Solicitud	<b>D) Los oficiales de crédito brindan apoyo práctico durante el proceso de solicitud, a menudo capturando datos blandos además de los requeridos:</b> los oficiales de crédito generalmente aprovechan el proceso de solicitud para socializar con los clientes y adoptan un enfoque muy práctico para orientarlos en el proceso de solicitud. A lo largo de esta etapa, los clientes necesitan bastante apoyo para comprender las preguntas y los requisitos de la solicitud.	Los clientes pueden sentirse frustrados por la falta de orientación y apoyo oportunos durante la etapa de solicitud: a menudo no entienden cómo completar los procesos requeridos o cómo obtener ayuda.
	<b>E) Los oficiales de crédito dedican bastante tiempo recordándoles a los clientes que completen la solicitud:</b> los clientes no siempre son proactivos a la hora de completar la documentación requerida. Los oficiales de crédito hacen recordatorios regulares a lo largo del proceso de solicitud.	Los recordatorios no son parte de una relación personal y por ello son menos efectivos para influir en el comportamiento.
Procesamiento	<b>F) Los oficiales de crédito mantienen a los clientes informados sobre el estado de su solicitud, lo que toma tiempo, pero fortalece la relación:</b> los oficiales señalaron que mantener a los clientes informados sobre el estado del préstamo y hacerles saber cualquier requisito adicional creó más confianza y mayor satisfacción del cliente.	En el contexto de una aplicación móvil o web, los clientes a menudo tienen que completar todo el proceso de una sola vez, mientras que en el proceso tradicional, completan diferentes secciones del formulario en función de la disponibilidad de información y documentos.



Cuadro 2 (continuación): Problemas usuales en la experiencia digital

Fase	Hallazgos clave	Problemas identificados
Aprobación	<b>G) Los oficiales de crédito desempeñan a menudo un papel informal en la negociación de los términos del préstamo:</b> los préstamos en el modelo tradicional implican renegociar montos, garantías, requisitos y plazos. Los oficiales de crédito desempeñan un papel práctico al explicar y conversar esto con los clientes.	Al utilizar canales digitales, los clientes deben decidir si aceptan el préstamo bajo los términos y condiciones tal como están. El proceso de aprobación o rechazo es muy impersonal, especialmente con los rechazos: los clientes no tienen claro el por qué y esto les causa ansiedad.
	<b>H) Los oficiales de crédito recogen informalmente información sobre las preferencias de los clientes y las utilizan para personalizar el servicio que prestan:</b> los oficiales a menudo hablan con los miembros del equipo interno para comunicar dichas preferencias. Estas preferencias se utilizan para personalizar el servicio que recibe el cliente.	Muchos productos digitales ofrecen experiencias genéricas de interacción con el cliente, que generalmente solo se personalizan una vez que un cliente cae en mora.
	<b>I) Los oficiales de crédito evitan proactivamente los problemas de confianza al tomarse el tiempo para explicar los términos y condiciones del producto:</b> a veces, los términos y condiciones del préstamo no coinciden con las expectativas del cliente, lo que se traduce en más iteraciones y negociaciones. Los oficiales de crédito interactúan con los clientes para explicarles los detalles.	Aunque algunos proveedores emplean pruebas de verificación de conocimientos generadas a través de un centro de llamadas para chequear que los términos y condiciones se entiendan bien, muchos productos digitales confían en que los clientes lean cuidadosamente los términos y condiciones detallados sin apoyo para ayudar a entenderlos. Esto conduce a que el cliente comprenda mal los detalles del producto.
Desembolso	<b>J) Los oficiales de crédito utilizan tácticas para generar sentido de urgencia entre la aprobación y el desembolso:</b> los oficiales interactúan proactivamente con los clientes para que entreguen oportunamente los documentos. Esto es clave para evitar retrasos en el periodo de aprobación.	Los clientes rara vez se quejan de los procesos de desembolso digital.
	<b>K) Los clientes requieren bastante apoyo para completar la documentación previa al desembolso:</b> además de crear la urgencia de completar la documentación, los oficiales de crédito brindan proactivamente mucho apoyo para que los clientes entiendan y puedan completar la documentación previa al desembolso.	En muchos casos, durante los procesos digitales, la documentación de desembolso requerida se completa durante el proceso de solicitud.
Pagos	<b>L) El pago a tiempo depende de los recordatorios iniciados por el oficial de crédito:</b> los oficiales recuerdan a los clientes su fecha de pago cuando se reúnen con ellos durante las visitas periódicas. Los oficiales de crédito señalaron la importancia de realizar estos recordatorios de manera discreta.	Los productos digitales suelen depender de recordatorios automatizados que se envían periódicamente o de acuerdo con el historial de pagos del cliente. Los encuestados se quejaron de recibir demasiados recordatorios, indicando que estos se envían incluso cuando pagan puntualmente.
	<b>M) Los oficiales de crédito personalizan sus recordatorios a clientes:</b> los oficiales personalizan su enfoque para que los clientes paguen a tiempo con base en su intuición y el desempeño histórico de los pagos. Los oficiales de crédito generalmente saben cuáles clientes tienden a saltarse o a retrasar los pagos y les hace recordatorios más frecuentes.	Los productos digitales suelen ser muy poco personalizados, y a menudo carecen de interacción entre el cliente y la institución.
Servicios	<b>N) Los oficiales de crédito se comunican de manera informal para saber cómo le va al cliente:</b> esto es también un punto de contacto regular para referencias, responder consultas y apoyo en general; algunos oficiales informan que se comunicaban con los clientes para saber cómo les va. Muchos señalaron la importancia de interesarse en asuntos no vinculados con el negocio, así como en los relativos al préstamo, para mantener fuertes vínculos con los clientes.	Por lo general, hay muy poca interacción después de que los préstamos se desembolsan más allá de los recordatorios de pago. Los clientes informaron sentirse frustrados por la falta de acceso a un apoyo oportuno.
Renovaciones	<b>O) Los oficiales de crédito hacen seguimiento cuando está por finalizar el préstamo e informan al cliente con suficiente antelación.</b> Los oficiales de crédito aconsejan a los clientes que tengan listos los documentos y que realicen todos los pagos a tiempo para que el proceso de renovación sea fluido.	Las renovaciones no tienen prioridad en las plataformas digitales y los clientes no están informados por adelantado de las ofertas de renovación. Los canales digitales pueden mejorar las renovaciones utilizando los datos existentes para generar ofertas aprobadas de manera oportuna.



## Diseñar productos digitales teniendo en cuenta la experiencia digital del cliente

Los problemas identificados en el **Cuadro 2** representan problemas usuales que deben ser abordados cuando las organizaciones manejan las relaciones con los clientes de forma digital. A pesar de que estos factores no son los únicos responsables, sí es posible que contribuyan a la alta tasa de fracaso en las iniciativas digitales en el sector de servicios financieros: hasta el 70 % de todas las transformaciones digitales fracasan.

Al diseñar productos digitales que dependen de las interacciones digitales con los clientes, las instituciones pueden hacer referencia al enfoque y los hallazgos descritos en el **Cuadro 2** como herramienta práctica para ayudar a identificar dónde pueden surgir problemas en la experiencia de sus propios clientes. Este conjunto de herramientas no identifica canales y funciones específicos para abordar estos desafíos, ya que cada solución debe ser adaptada a la capacidad digital de los clientes en cada contexto.



**No abordar los problemas en la experiencia digital puede comprometer los esfuerzos de transformación digital.**



## CONCLUSIÓN CLAVE

En la práctica, las experiencias digitales tienden a ser más genéricas y transaccionales que las presenciales, con acceso limitado a apoyo conversacional para ayudar a los clientes a comprender y navegar por los procesos del producto. Las instituciones deben evaluar e identificar los canales y enfoques específicos para aliviar los puntos de fricción para el cliente.



# **Tener clara la infraestructura necesaria para apoyar la gestión de relaciones digitales**

# Puede que la infraestructura existente deba evolucionar para permitir nuevas funcionalidades digitales

En muchos casos, la implementación de herramientas digitales en la interfaz del cliente implica invertir en nuevos sistemas y herramientas. Los canales digitales crean la oportunidad de capturar y aprovechar los datos para hacer más eficiente la interacción con el cliente, y personalizar el servicio en función de las preferencias individuales.

Para lograr esto, las instituciones deben entender de forma clara y concisa cómo evolucionará su hoja de ruta tecnológica para permitir nuevas funcionalidades digitales. Las herramientas de las secciones anteriores de este kit de herramientas se pueden utilizar para ayudar a las instituciones a determinar la experiencia funcional y no funcional que desean ofrecer a sus clientes. A su vez, esta experiencia del cliente se puede utilizar para desglosar los requisitos clave de infraestructura para la implementación, y como insumo de las decisiones sobre adquisición de tecnología y sistemas.

Para ayudar a las organizaciones a entender y evaluar su capacidad para apoyar iniciativas digitales, Accion desarrolló un [diagnóstico de madurez tecnológica](#) que se puede utilizar como:



## Herramienta de diagnóstico

Determina el estado de la organización dentro del espectro de madurez tecnológica e identifica dónde se ha logrado el mayor y menor nivel de avance.



## Herramienta de comparación

Proporciona información para comparaciones y evaluaciones entre pares por parte de inversionistas, donantes, acreedores y socios estratégicos.



## Referencia para establecer la estrategia tecnológica

Define objetivos de madurez específicos. Estos objetivos afectarán el mercado, los clientes, el presupuesto y las capacidades de la organización.



## Herramienta de comunicación

Ayuda a articular cómo las iniciativas tecnológicas estratégicas permiten a la organización cumplir sus objetivos comerciales, proporcionar contexto y medir el progreso para la junta, la gerencia y los actores de la tecnología.

## CONCLUSIÓN CLAVE

Tener claridad sobre la experiencia del cliente y las actividades funcionales necesarias para apoyar la gestión de relaciones digitales, es un prerrequisito para las decisiones sobre infraestructura tecnológica y sistemas.

Las instituciones deben aprovechar esta claridad para comparar los estándares que los sistemas y las herramientas deben cumplir, durante el proceso de adquisición. Esto es vital para minimizar cambios retroactivos en la tecnología central.

5



# Monitorear y medir el éxito



# El seguimiento de los indicadores clave revela información que se puede utilizar para mejorar la experiencia del cliente

Con todas las iniciativas digitales, el monitorear qué tan bien se reciben los nuevos métodos de gestión de las relaciones con los clientes es vital para mejorar la experiencia del cliente. Las organizaciones deben definir los puntos de datos clave que desean recopilar durante cada interacción con el cliente y utilizar esa información para desarrollar ideas y recomendaciones para el cambio. Esta información se recopila generalmente a través de dos métodos:

1

## Recopilación de datos transaccionales

Las instituciones definirán métricas que se pueden utilizar para generar y almacenar datos automáticamente en función de las transacciones informativas con el cliente. **La Figura 2** proporciona ejemplos de los diferentes tipos de puntos de datos que se pueden recopilar en diferentes fases del recorrido del cliente.

2

## Entrevistas y observaciones de clientes

Las instituciones pueden hacer preguntas clave a los clientes en un formato de entrevista para determinar qué tan bien reciben la experiencia digital, y para obtener comentarios sobre los desafíos clave. **La Figura 3** proporciona un marco de referencia que se puede utilizar para estructurar el proceso de entrevista con el cliente.



Figura 2: Recopilación de datos transaccionales

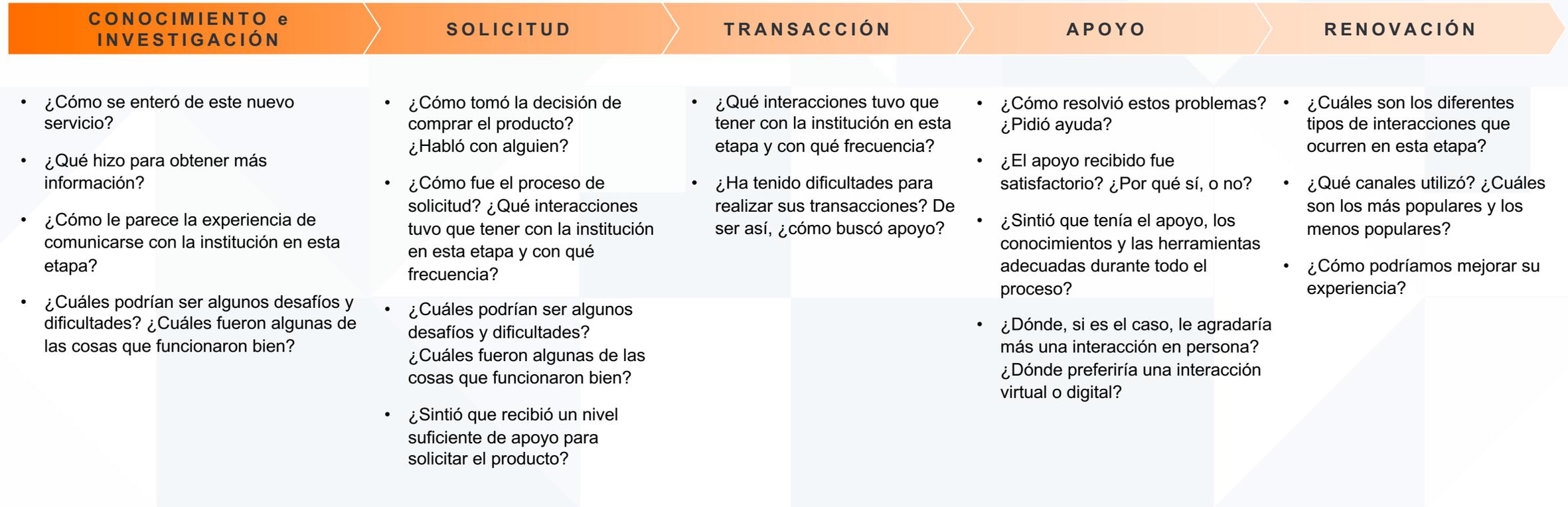
CONOCIMIENTO e INVESTIGACIÓN		SOLICITUD		TRANSACCIÓN		APOYO		RENOVACIÓN	
Contacto online	☰ +	TAT	○ □ ☰	Usuarios prom. diarios	□ ☰	Transacciones fallidas	○ □	Referidos	□ ☰ ⚙️
# Descargas	□	Conversiones	○ □ ☰	Usuarios prom. mensuales	□ ☰	Desempeño del canal	○ □	Valor del Ciclo de vida del Cliente	□ ▲ ☰ ⚙️
Contacto en persona	□ ☰ ⚙️	Tiempo prom. hasta primera acción	□ ☰	Pantallas con más tiempo de atención	□ ☰	# de quejas, segmentadas por tipo de queja	□ ☰ + ⚙️	% Rotación, abandono	□ ☰ ⚙️
Cambio neto en seguidores	+	% de solicitudes incompletas	○ □ ☰	Pantallas con menos tiempo de atención	□ ☰	% de quejas resueltas (en 48 horas, o según SLA)	□ ☰ + ⚙️	Permisos concedidos en la aplicación (factor de confianza)	□
Identificar en qué etapa del proceso abandona la gente	○ □	Descargas/inscripciones/registros	□ ☰	Tasa de crecimiento usuarios	□ ☰	% de adultos que experimentan una transacción fallida por canal	□ ☰ ○	Participación orgánica en las redes sociales	+ ▲
Tiempo dedicado a la página	□ ☰	Identificar en qué etapa del proceso abandonan las personas	○ □	Uso de app/sitios web/logins por día/mes ó AOR (% de apps en uso)	□ ☰ ⚙️	Avería de App	□	% Renovaciones, retención	□ ☰ ⚙️
Indicador de clics	+			Recuento mensual prom. por tipo de transacción	□ ☰			Nota promedio de usuario (NPS)	□ ▲ ☰ ⚙️
Menciones de marca (# de menciones de la marca en posts/entradas)	+ ▲			Valor prom. mensual por tipo de transacción	□ ☰				
# de consultas de interés	□ ☰ ⚙️ + ▲			Relación de atracción (DAU/MAU)	□ ☰				
Tasa de participación (interacciones promedio por post/entrada, incl. like, comentarios y compartir)	+ ▲								

**CANALES**

- DFA
- App móvil
- ☰ Sitio web
- ⚙️ Otras fuentes internas (CRM, CC)
- + datos de redes sociales
- ▲ Herramienta de terceros



Figura 3: Entrevistas y observaciones de clientes





## CONCLUSIÓN CLAVE

La revisión continua y las iteraciones son esenciales para que las actividades de relación con el cliente tengan el efecto deseado.

Para garantizar la máxima capacidad para recoger y utilizar datos, las instituciones deben crear mecanismos para recopilar datos e información al diseñar procesos de relación con el cliente.

# Conclusiones

Gestionar las relaciones con los clientes aprovechando la tecnología digital tiene el potencial de ofrecer importantes beneficios de costos y conveniencia tanto para las instituciones como para los clientes. Sin embargo, la implementación de herramientas digitales es complicada y puede dañar la confianza lograda a lo largo del tiempo a través de las relaciones cara a cara.

El nivel de madurez digital del segmento de micro y pequeñas empresas requiere un enfoque híbrido para ir a lo digital. Para atender a todo tipo de clientes y preferencias, en general se requiere establecer un equilibrio entre puntos de contacto físicos y digitales. Este equilibrio debería permitir atender a los clientes de mayor madurez digital de la manera más eficiente posible, y a su vez que personas que se inician en lo digital migren sin problemas a canales físicos, según lo requieran.

**A medida que las instituciones prueban y experimentan nuevos métodos de interacción con los clientes, deben monitorear proactivamente el éxito de las nuevas iniciativas, aprovechando los datos como insumo de ideas y recomendaciones clave.**

# ¡Gracias!

Accion es una organización global sin fines de lucro con la misión de crear una economía justa e inclusiva donde las personas desatendidas tengan opciones financieras de calidad y oportunidades para mejorar su bienestar económico. Somos el principal inversionista de fase inicial en tecnología financiera para la inclusión, y expertos en transformación digital con décadas de experiencia aprovechando los mercados de capitales para ofrecer soluciones más económicas, accesibles y fáciles de usar para los 1.800 millones de personas excluidas o mal atendidas por el sector financiero. Durante más de 60 años, Accion ha ayudado a decenas de millones de personas a través de nuestro trabajo con más de 200 socios en 63 países. Más información en [accion.org](https://accion.org).

Accion Global Advisory Solutions combina décadas de experiencia en campo con conocimientos sobre nuevas tecnologías para ayudar a las instituciones a superar los desafíos estratégicos y operativos que enfrentan para impulsar el cambio. Con presencia en Norteamérica, América Latina, Asia y África, nuestro experimentado equipo global brinda asesoramiento a través de ofertas y productos de servicios integrados, todos enfocados en profundizar el impacto de los proveedores en los clientes desatendidos. [Más información aquí.](#)

© 2023 Acción Internacional. Todos los derechos reservados. Accion y el logotipo de Accion son marcas registradas de Accion International.

El nombre y el logotipo de Mastercard Center for Inclusive Growth son marcas registradas de Mastercard International Incorporated y se utilizan con su permiso.

Todos los logotipos de los socios se utilizan con su permiso.

**ACCION**