



FEBRERO 2021

Madurez de la Banca Digital 2020

¿Cómo están respondiendo los bancos a la (r)evolución digital?

Latinoamérica



Digital
Banking
MATURITY

Covid-19 ha cambiado la banca y ha generado un rápido desarrollo de los canales digitales

El 60% de los bancos han cerrado o acortado el horario de apertura de las sucursales, pero muchos también han implementado nuevas funcionalidades digitales, como procesos totalmente digitales, como por ejemplo, apertura de cuentas (34%), identificación y verificación remotas (23%) y pagos sin contacto (18%).

Los bancos disruptores tienden a ser más rápidos en adoptar nuevas tendencias e innovaciones que los bancos tradicionales

Las nuevas funcionalidades suelen ser adoptadas más rápidamente en los bancos disruptores que en los bancos tradicionales, por ejemplo, en tarjeta de débito virtual 26% vs 2%, en chatbots con casos de uso avanzados 15% vs 4%, en chatbots que permiten transaccionalidad 12% vs 2%.

Los Digital Champions superan a sus pares en indicadores como el costo/ingreso y el ROE

Los *Digital Champions* no solo lideran a sus pares en número de funcionalidades digitales a lo largo del *Customer Journey*. También cuentan con mejores indicadores en promedio en su país, por ejemplo, C/I (-4.0 %) y en ROE (+1.9 %).

Los Digital Champions saben que la experiencia del usuario es un diferenciador clave que impulsa la satisfacción del cliente

El 65% de los *Digital Champions* se ubicaron en el top 10% para escenarios de experiencia de usuario analizados. Las mayores brechas entre *Champions* y *Latecomers* son: abrir una cuenta 71% vs 23%, comprar un producto de seguro 44% vs 7% y relación más allá del servicio bancario 48% vs 11%.

Los bancos todavía necesitan cerrar brechas en los procesos de ventas digitales E2E para servir mejor a los clientes en línea

Los *Digital Champions* están invirtiendo en procesos de ventas digitales punta a punta (E2E) y han ampliado su liderazgo respecto de los *Digital Latecomers* en productos clave, como por ejemplo, en cuentas corrientes 51% vs 23%, en tarjetas de crédito 85% vs 34%, y en préstamos en efectivo 84% vs 30%.

El canal móvil es tan importante como el canal de internet para los Digital Champions en la apertura de cuentas

El 55% de los *Digital Champions* cuenta con la opción de abrir una cuenta corriente E2E en el canal móvil vs 5% de los *Digital Latecomers*. Mientras que en el canal internet el 58% de los *Digital Champions* tiene la funcionalidad de abrir una cuenta E2E vs 20% de los *Digital Latecomers*.



DBM 2020

DBM 2020 es la cuarta edición y la mayor evaluación de madurez de los canales digitales para la banca minorista, respondiendo a que están haciendo los líderes para ganar la carrera de la digitalización.

1. VIVIENDO EN LA NUEVA NORMALIDAD

¿Cómo están respondiendo los bancos a los desafíos causados por la pandemia de Covid-19?

2. SOBRE EL ESTUDIO

¿Cómo identificar los *Digital Champions* en todo el mundo para aprender de ellos?

3. PERSPECTIVAS DE LOS LÍDERES DIGITALES

¿Dónde se destacan a futuro *los Digital Champions*? ¿Qué innovaciones están ganando fuerza a nivel mundial?

4. ESTUDIO EN LATINOAMERICA

¿Cómo se encuentra la región frente a los *Digital Champions*?

5. ESTADO DE LA EXPERIENCIA DE USUARIO

¿Dónde los bancos pueden mejorar más la experiencia de usuario a lo largo del digital *Customer Journey*?

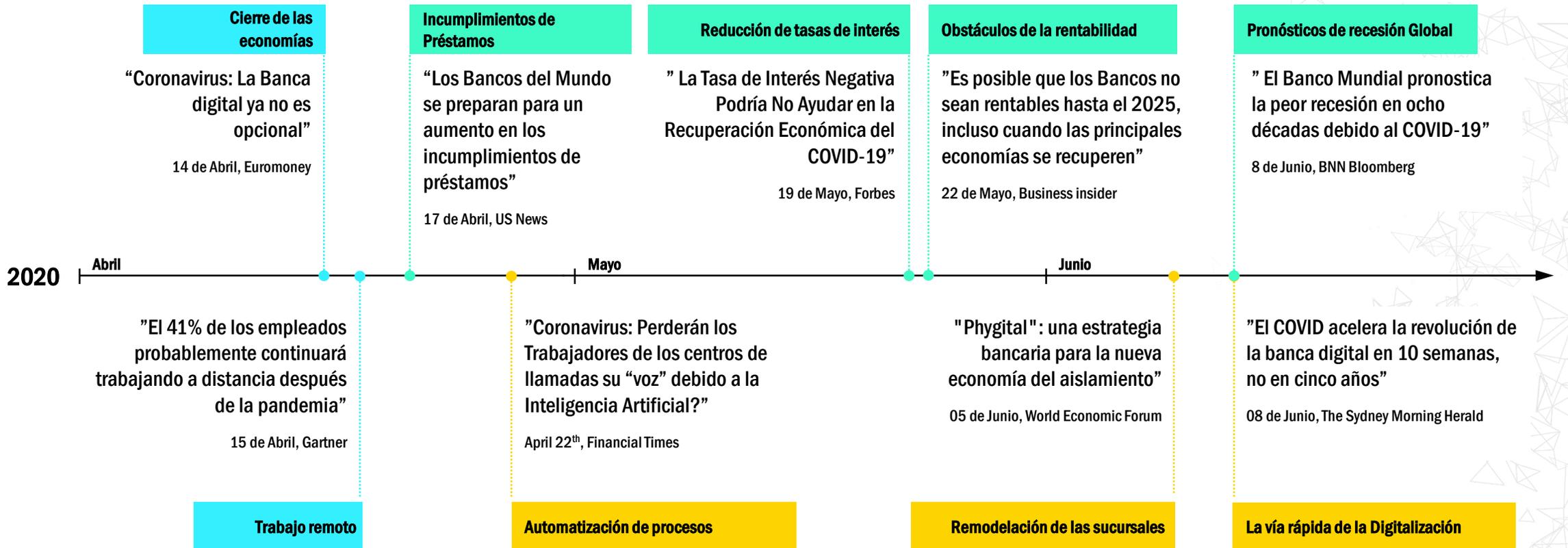
6. ESTRATEGIA PARA EL FUTURO

¿Cómo influyen las prioridades de inversión digital en el panorama competitivo local?

7. CONTACTOS

El 2020 trajo una serie de desafíos para los bancos, acelerando la (r)evolución digital

Ilustrativo



Fuente: Prensa

Cambios en las preferencias del Cliente

Reducción de los ingresos

Transformación del Modelo Operativo

La crisis derivada del COVID-19 impulsó a los bancos a potencializar la adopción de plataformas digitales y móviles

LIMITACIONES POR COVID-19

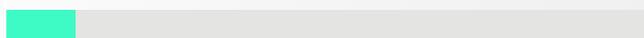
60%

de los bancos cerró o acortó el horario de apertura de las sucursales



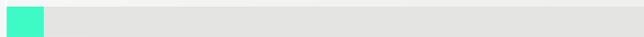
11%

de los bancos desactivaron ciertos métodos de apertura de cuentas



6%

de los bancos suspendieron las aperturas de cuentas o limitaron el acceso a determinados productos para nuevos clientes



NUEVAS FUNCIONES IMPLEMENTADAS DEBIDO A COVID-19

41%

de los bancos aumentaron el límite de pago en métodos de pago sin contacto

34%

de los bancos implementaron procesos totalmente digitales

25%

de los bancos introdujeron un sistema online de turnos de atención en sucursales

24%

de los bancos realizaron donaciones a ONGs y otras acciones sociales

23%

de los bancos introdujeron métodos digitales de identificación y verificación

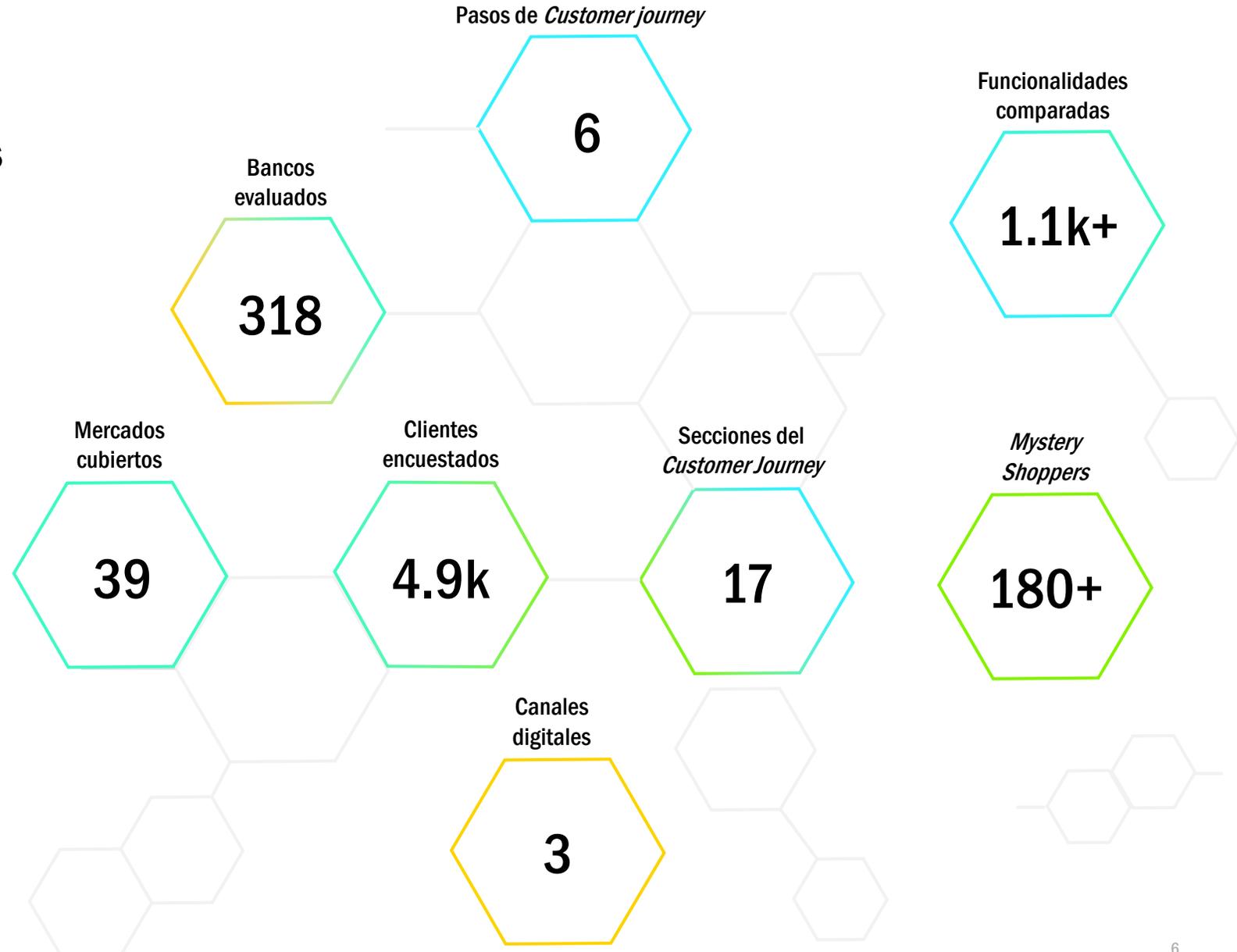
18%

de los bancos pusieron en marcha métodos de pago sin contacto

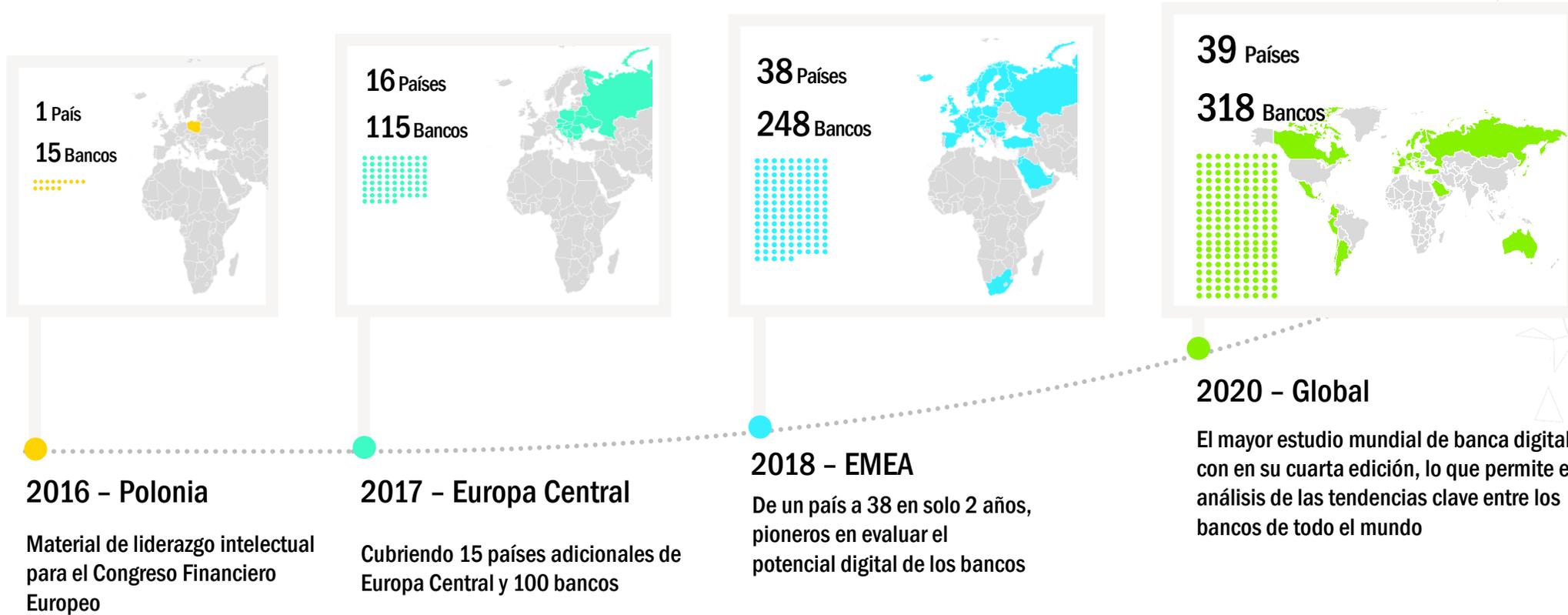
1. Encuesta realizada entre junio y agosto de 2020 en la evaluación de "Mystery Shopper", sobre una muestra de 256 bancos que participaron en la edición 2020.

Digital Banking Maturity es un acelerador global que ayuda a los bancos a responder a los cambios

Digital Banking Maturity es el estudio de banca digital más grande a nivel mundial que proporciona una evaluación integral, llevada a cabo por "*Mystery Shoppers*", quienes analizaron los diversos canales digitales de los bancos minoristas, promoviendo y detectando oportunidades de mejora y la necesidad de desarrollos futuros.



Con una cobertura de 318 bancos de 39 países, DBM analiza la banca minorista digital en 3 canales principalmente. Basada en una evaluación de funcionalidades digitales, investigación de las necesidades de los clientes y una exhaustiva evaluación de experiencia de usuario



El alcance global de DBM promueve la detección de líderes digitales en la banca retail



Con el objeto de comparar la brecha digital entre bancos, DBM evaluó 3 ejes:



BENCHMARKING SOBRE LAS FUNCIONALIDADES DIGITALES

Análisis de 1108 funcionalidades digitales a través del enfoque de un "mystery shopper" con cuenta corriente en la banca minorista.

Evaluación de 6 pasos en el *Customer Journey*

Análisis de la digitalización de los 13 principales productos bancarios

Biblioteca de funcionalidades con las prácticas líderes en el mundo



INVESTIGACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

La investigación basada en encuestas se centró en identificar 26 actividades bancarias relevantes y los canales preferidos para llevar a cabo las mismas (sucursal, Internet, móvil).

Preferencias de los clientes a la hora de seleccionar un canal, considerando las actividades bancarias más comunes



EXPERIENCIA COMO USUARIO (UX)

Complementar el análisis de la percepción de los clientes con la experiencia del usuario.

19 UX escenarios que reflejan 10 áreas de actividad del cliente en las diversas etapas de la relación con el banco

Encuesta del tipo UEQ que cubre una impresión completa de UX de aplicaciones móviles

DBM BENCHMARK

Una visión exhaustiva de la madurez digital de la banca minorista

UX ASSESSMENT

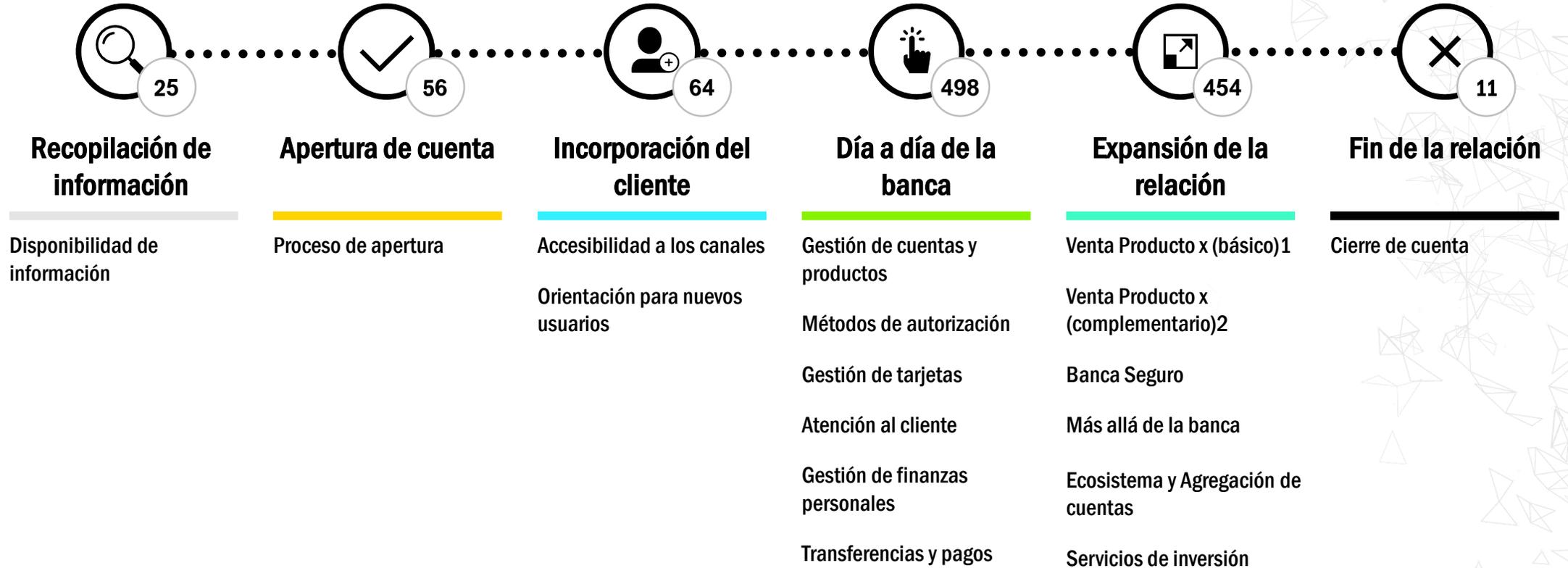
Evaluación de los canales de banca digital desde la perspectiva de la experiencia del cliente

Nota: La evaluación complementaria comprende los KPI y las encuestas de respuesta de Covid-19.

DBM analizó más de 1100 funcionalidades en los *Customer Journey* con énfasis en el uso cotidiano y relaciones con clientes

Pasos del Customer Journey

Subcategoría del Customer Journey

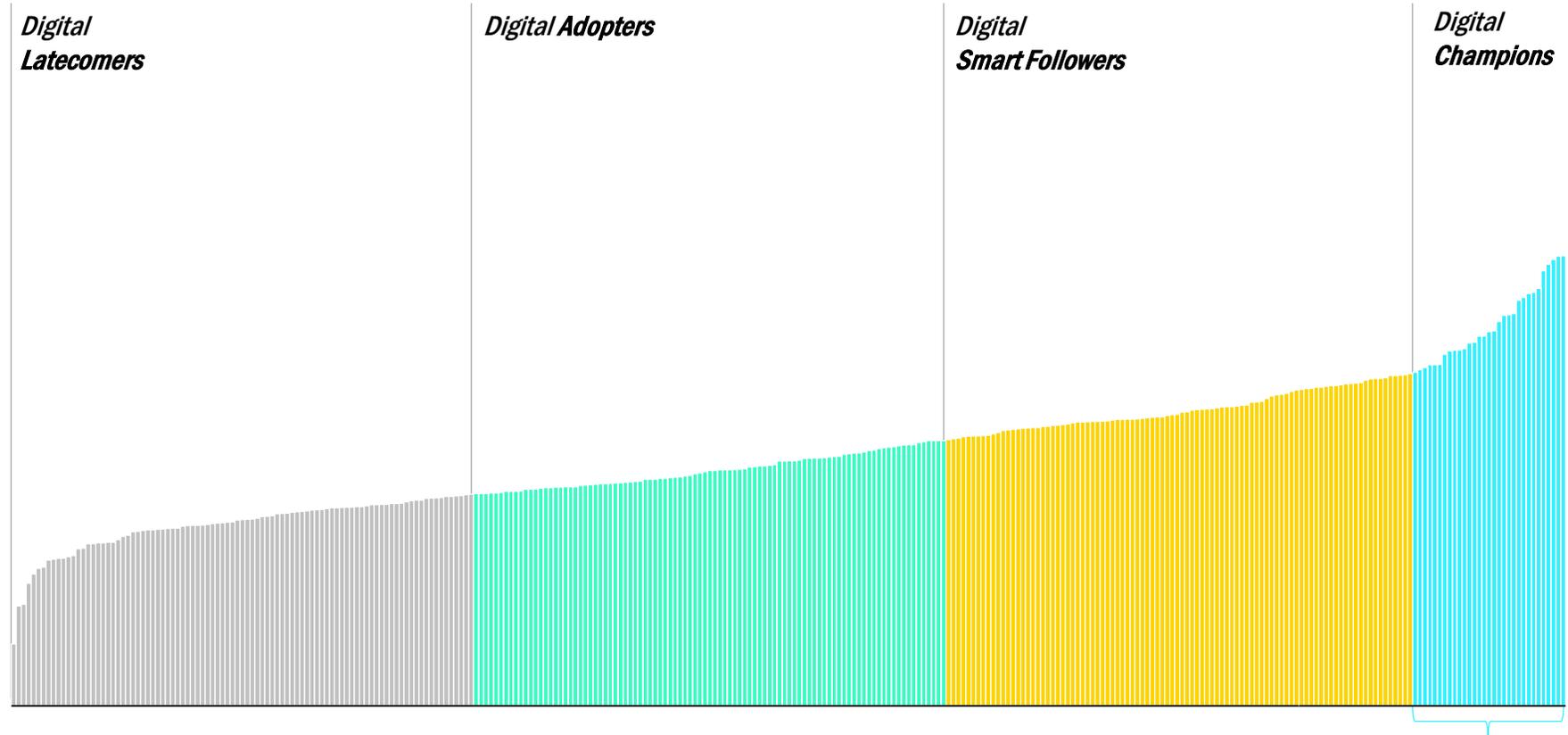


x Número de funcionalidades comparadas

1. Producto x-venta (básico) incluye: tarjeta de débito, tarjeta de crédito, sobregiro, préstamo en efectivo, cheque, giro bancario
2. Producto x-venta (complementario) incluye: préstamo de coche, hipoteca, cuenta de divisas, cuenta de ahorro, depósito a plazo, cuenta en Banca Privada

El enfoque dado por DBM divide a los bancos globales en cuatro grupos

Indice DBM¹



¿Qué define a los Digital Champions?

Los *Digital Champions* ofrecen una amplia gama de funcionalidades relevantes para los clientes y una experiencia de usuario atractiva.

Los *Digital Champions* establecen tendencias digitales clave y tienen prácticas fuertemente posicionadas en el mercado, lo que los convierte en ejemplos a seguir.

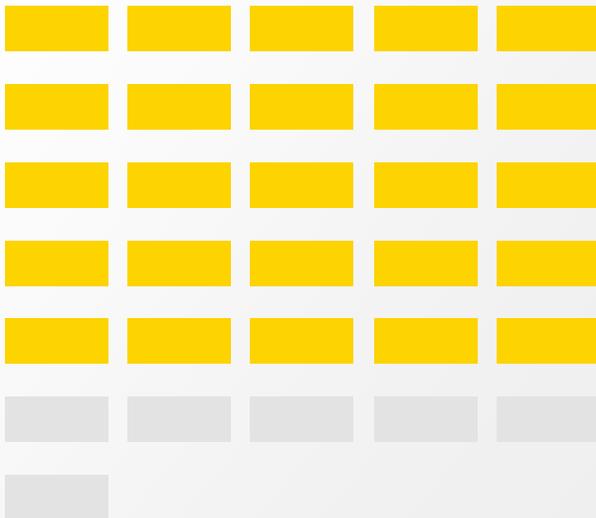
1. El índice DBM mide la madurez de los canales y productos ofrecidos por un banco. Datos de 313 de 318 bancos que participaron en la edición 2020.
2. Selección de 31 bancos definidos como digital Champions.

10% de los bancos²

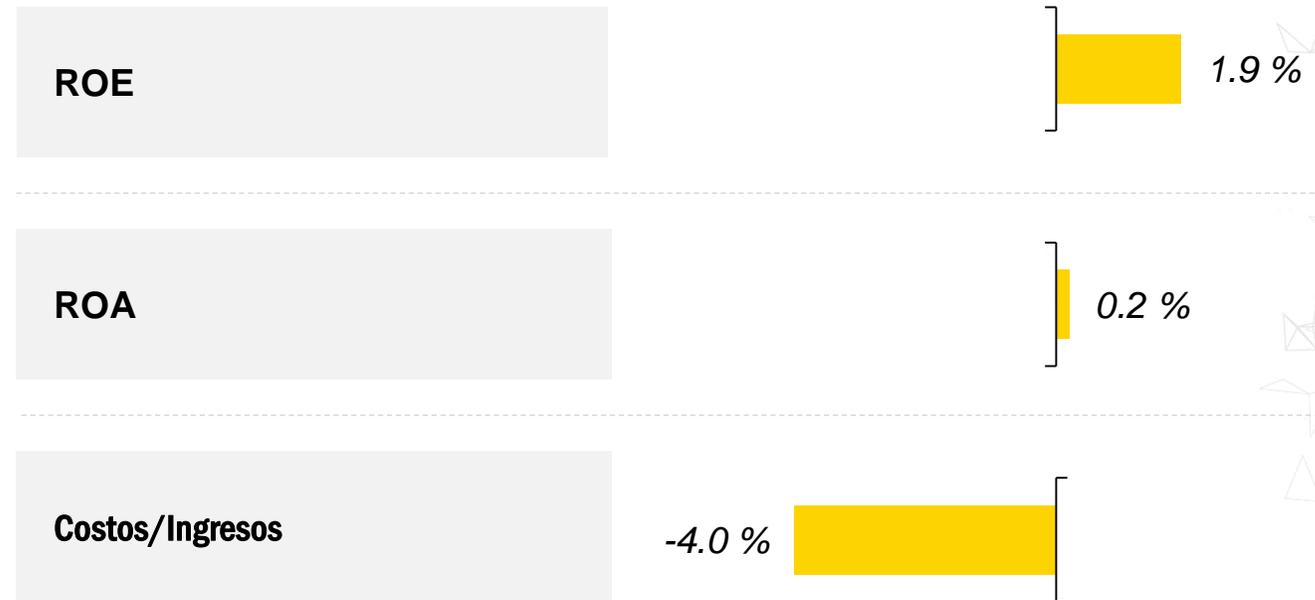
Los *Digital Champions* tradicionales logran mejores KPIs que sus pares: C/I (-4.0 %) y ROE (+1.9 %)

81%

De los *Digital Champions* son bancos tradicionales¹



KPIs de los bancos tradicionales: diferencia media con los pares actuales² porcentualmente.

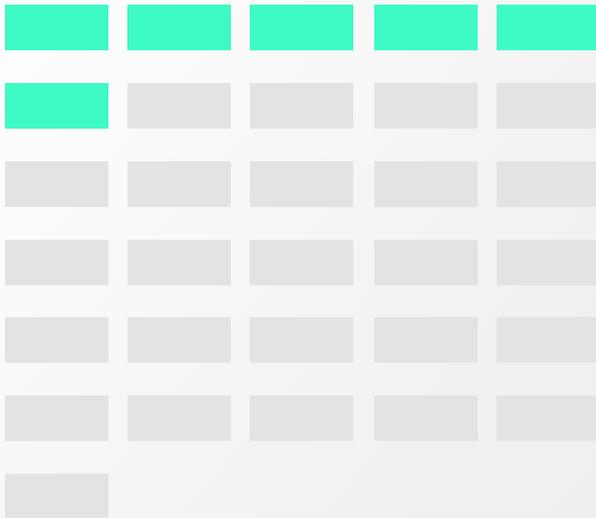


1. Bancos tradicionales – bancos con una posición establecida desde hace mucho tiempo en el mercado. Bancos disruptores – banco relativamente pequeño compitiendo con grandes bancos de larga duración.
2. Diferencia media con los pares: los pares son bancos titulares en el mismo país que se trataron en la encuesta DBM.

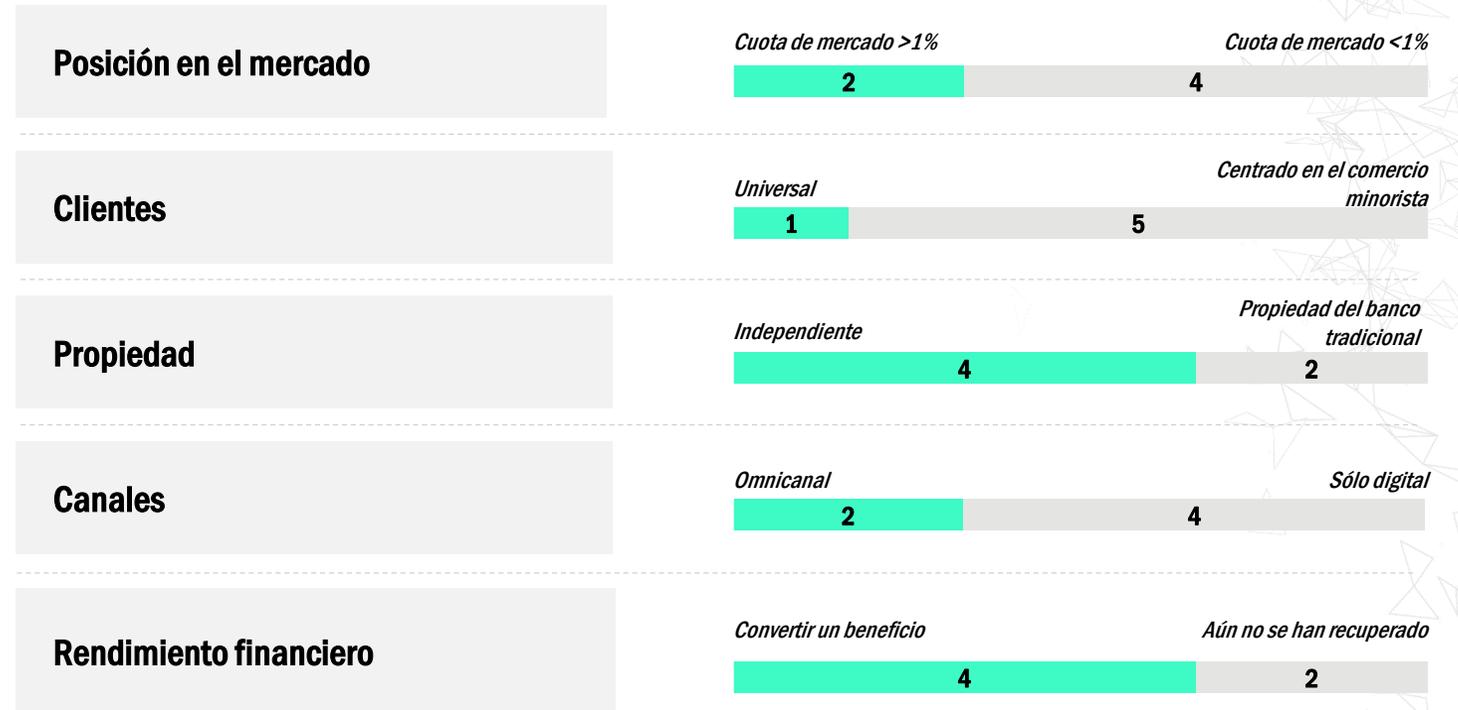
Los *Digital Champions* disruptores están centrados en la banca minorista, son pequeños y exclusivamente digitales

19%

de los *Digital Champions* son Bancos disruptores¹



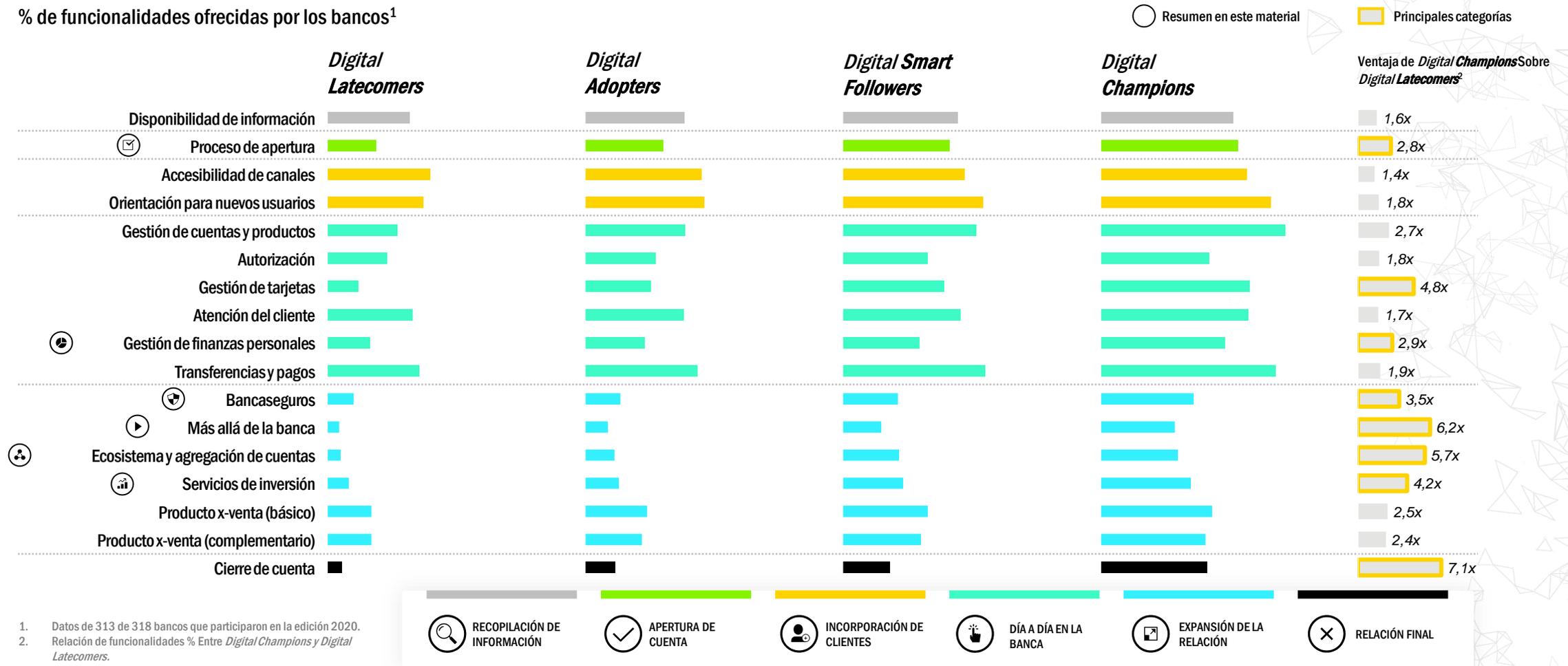
Características centrales de los bancos disruptores:



1. Bancos tradicionales – bancos con una posición establecida desde hace mucho tiempo en el mercado. Bancos disruptores – banco relativamente pequeño compitiendo con grandes bancos de larga duración.

Los *Digital Champions* lideran la experiencia en el *Customer Journey* con foco en la expansión de la relación con el cliente...

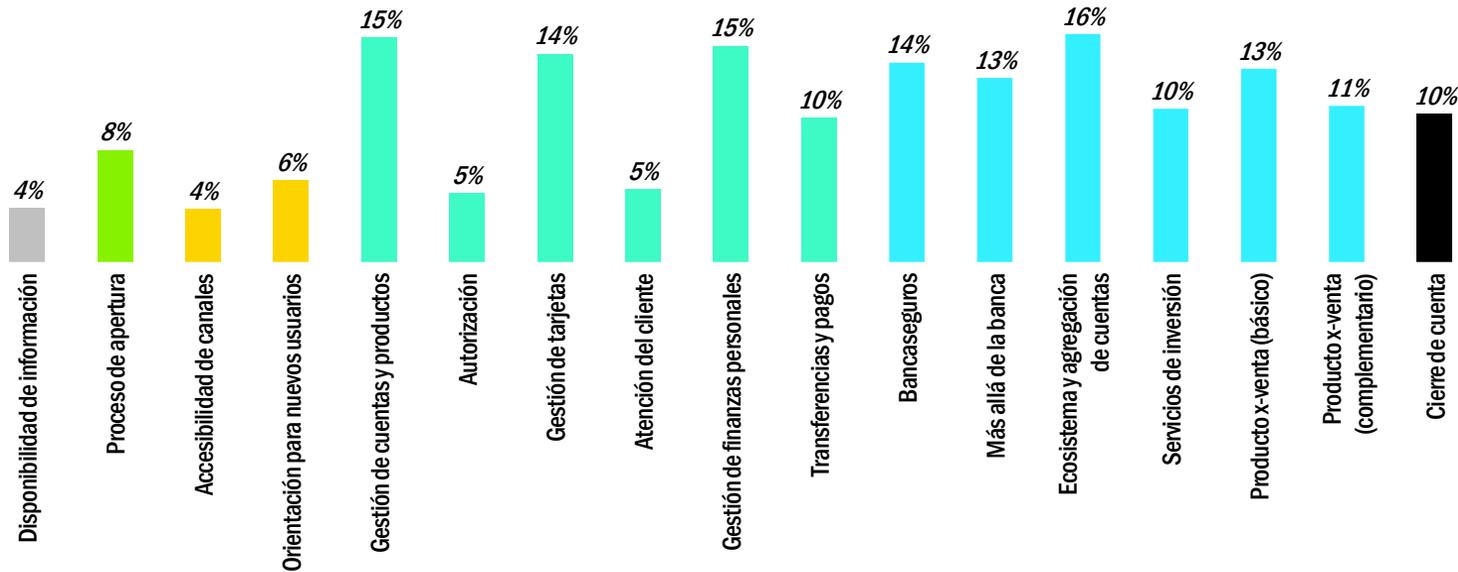
% de funcionalidades ofrecidas por los bancos¹



1. Datos de 313 de 318 bancos que participaron en la edición 2020.
 2. Relación de funcionalidades % Entre *Digital Champions* y *Digital Latecomers*.

... y junto con la gestión de productos y finanzas personales, fueron la prioridad de inversión clave en los últimos 2 años

Los *Digital Champions* aumentan la ventaja sobre sus pares; Diferencia porcentual entre número de funcionalidades ofrecidas por *Digital Champions* y el resto entre 2018 y 2020.



¿Dónde han obtenido los *Digital Champions* la mayor ventaja sobre su competencia en los últimos 2 años?

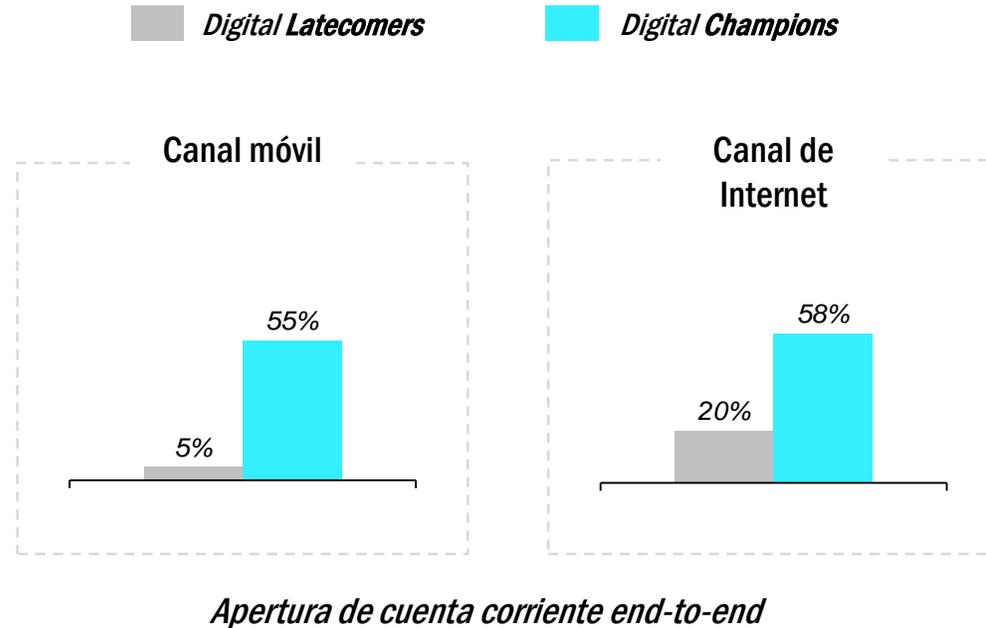
Expandir las funcionalidades de relación (ventaja promedio de 13 %) ha sido una prioridad para los Digital Champions, especialmente asociado a el ecosistema y la agregación de cuentas (ventaja de 16 %). También han ampliado su liderazgo sobre otros bancos en gestión de cuentas y productos (15 %) y gestión de finanzas personales (15 %).

1. Basado en los datos de 152 bancos que participaron en la edición 2018 y 2020.

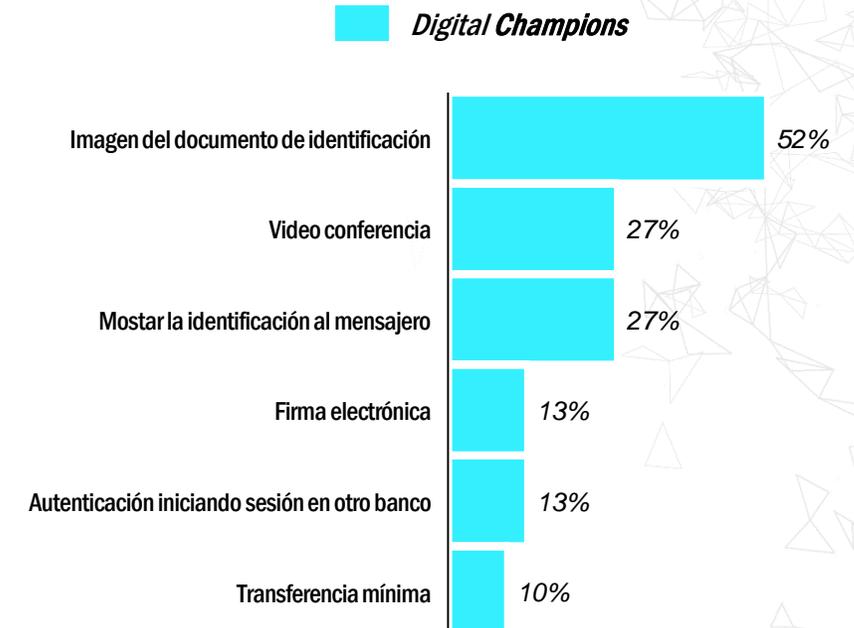


Mobile bankinges tan importante como Home banking para los *Digital Champions* en la apertura de cuentas

% de bancos que ofrecen un método de apertura de cuentas corrientes (CA) end-to-end¹



% de bancos que ofrecen Métodos de apertura de cuentas corrientes¹

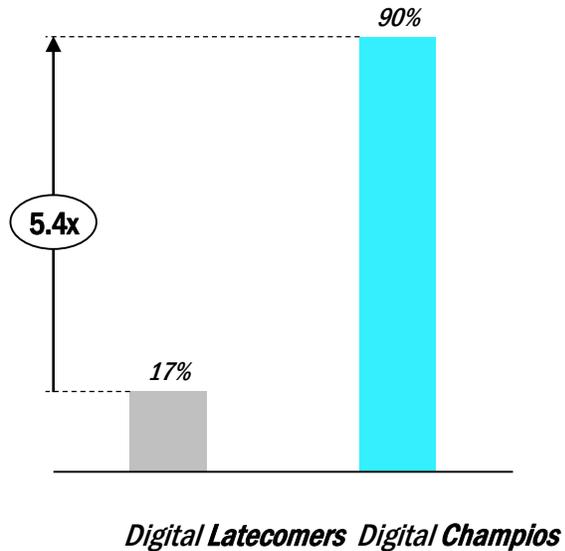


1. Datos de 31 bancos clasificados como Digital Champions y 93 bancos clasificados como Digital Latecomers que participaron en la edición 2020.

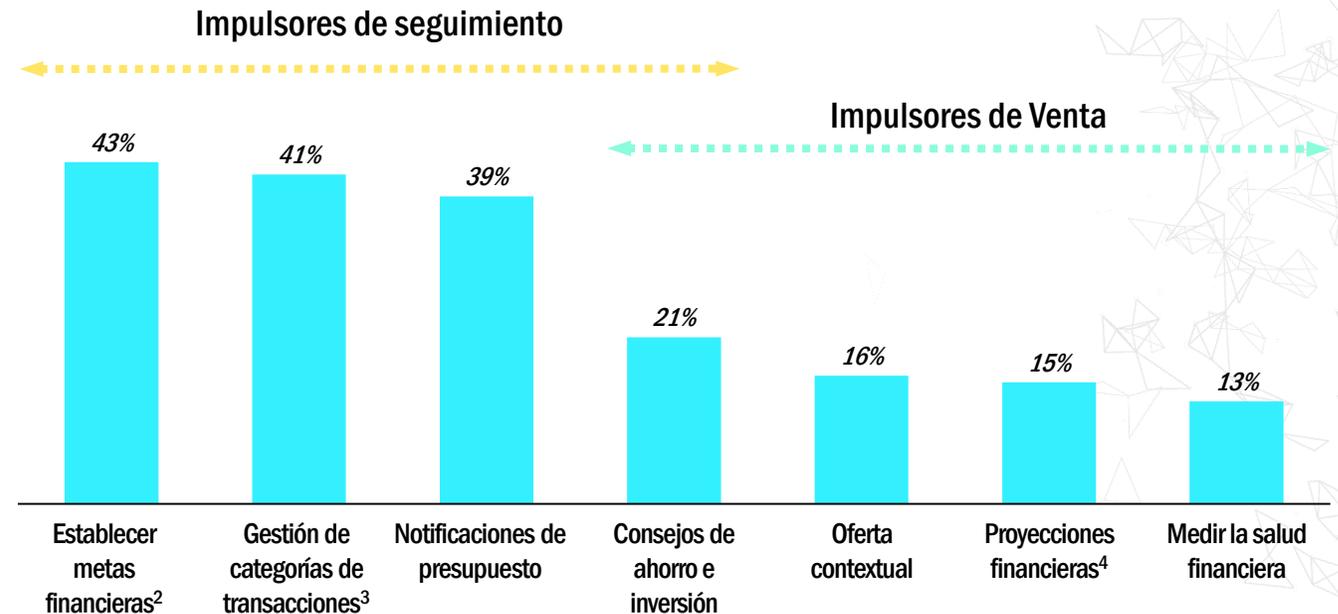
Los *Digital Champions* brindan una gestión de finanzas personales destacada en funcionalidades de seguimiento y venta

Gestión de Finanzas Personales

% de funcionalidades ofrecidas por los bancos¹



% de campeones digitales que ofrecen funcionalidades determinadas¹

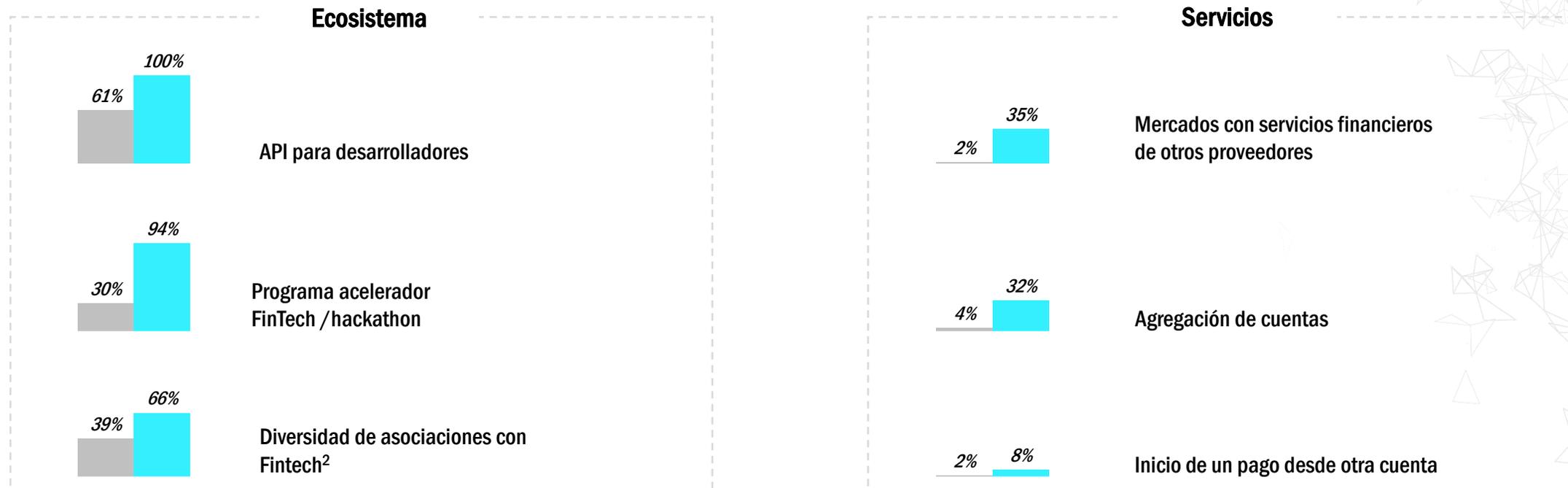


1. Datos de 31 bancos clasificados como Digital Champions y 93 bancos clasificados como Digital Latecomers que participaron en la edición 2020.
 2. Promedio para establecer y hacer un seguimiento de las metas de ahorro, establecer sus propias metas financieras, establecer eventos y notificaciones de metas de ahorro.
 3. Promedio para categorización automática, cambio manual de categorías, aprendizaje de sistema de categorización, añadiendo pro pias categorías, añadiendo y cambiando reglas de categorización y división de transacciones.
 4. Promedio de estimación de los próximos gastos y proyecciones de flujo de efectivo a corto plazo.

Los *Digital Champions* están integrados con los ecosistemas digitales pero el *time to market* de nuevos servicios es lento

% de los bancos que ofrecen una funcionalidad determinada¹

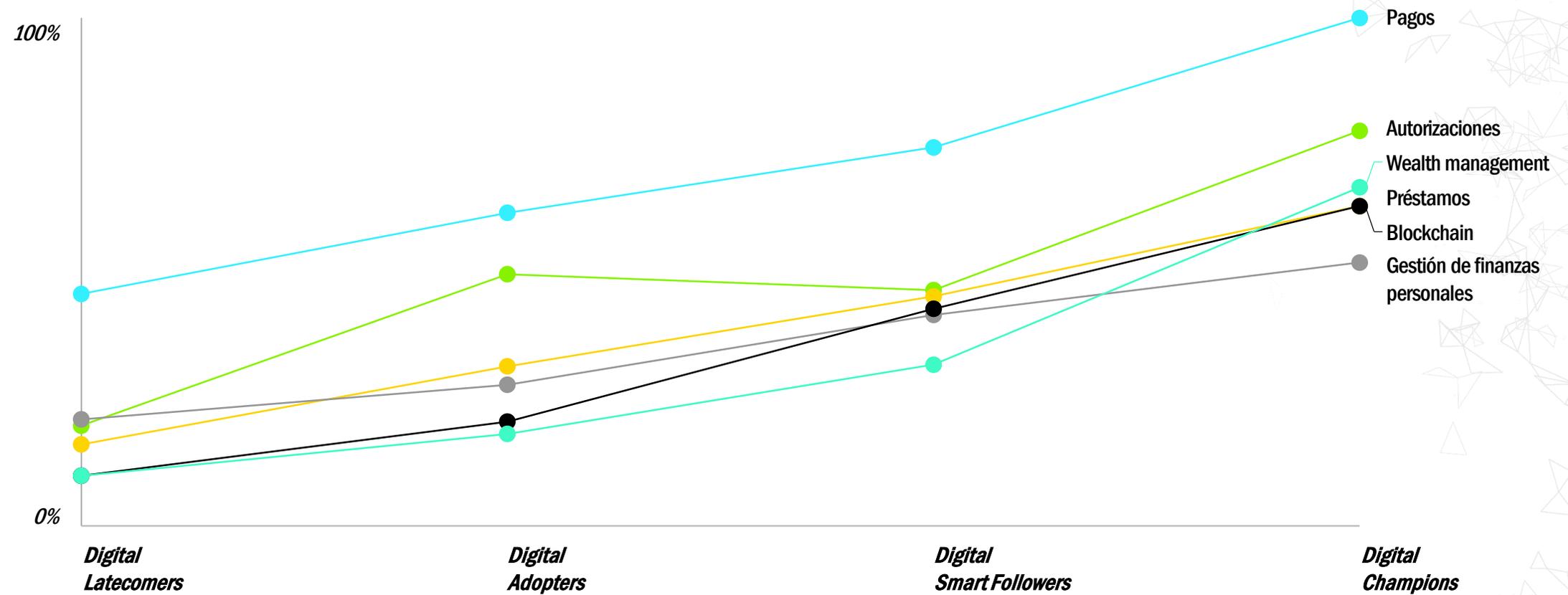
■ *Digital Latecomers* ■ *Digital Champions*



1. Datos de 31 bancos clasificados como Digital Champions y 93 bancos clasificados como Digital Latecomers que participaron en la edición 2020.
 2. Puntuación promedio de 29 bancos clasificados como Digital Champions y 42 bancos clasificados como Digital Latecomers que tienen cualquier tipo de asociación con Fintech. Banco con 100% de puntuación tiene 6 tipos de asociación.

Los pagos y las autorizaciones son las áreas más comunes para asociarse con Fintech

% de bancos con asociaciones de Fintech por área¹



1. Datos de 313 de 318 bancos que participaron en la edición 2020.

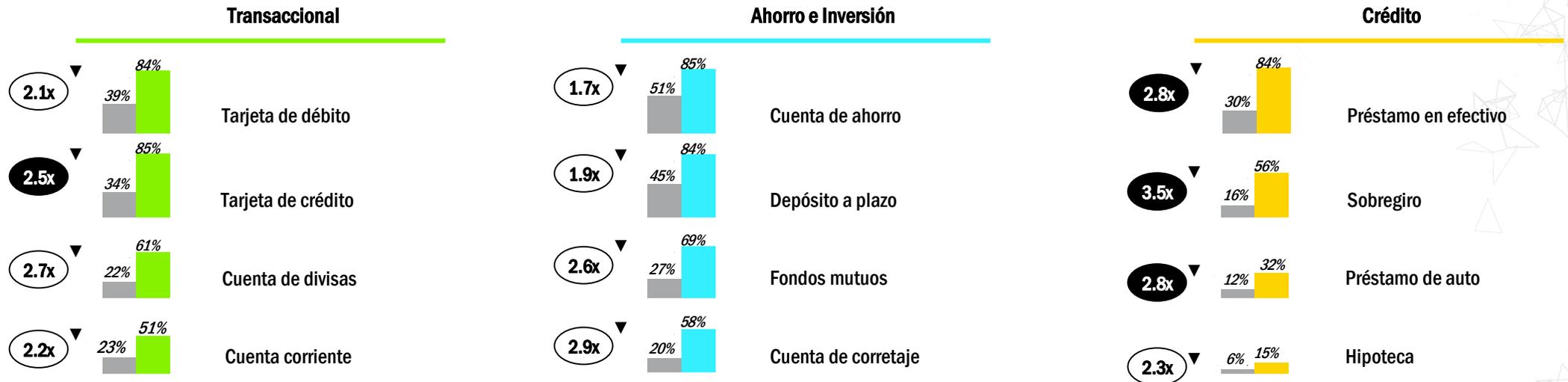
Existe una falta de alineación entre las preferencias del cliente y lo que los bancos ofrecen digitalmente

Preferencia del cliente por abrir productos en canales digitales¹



Ilustrativo

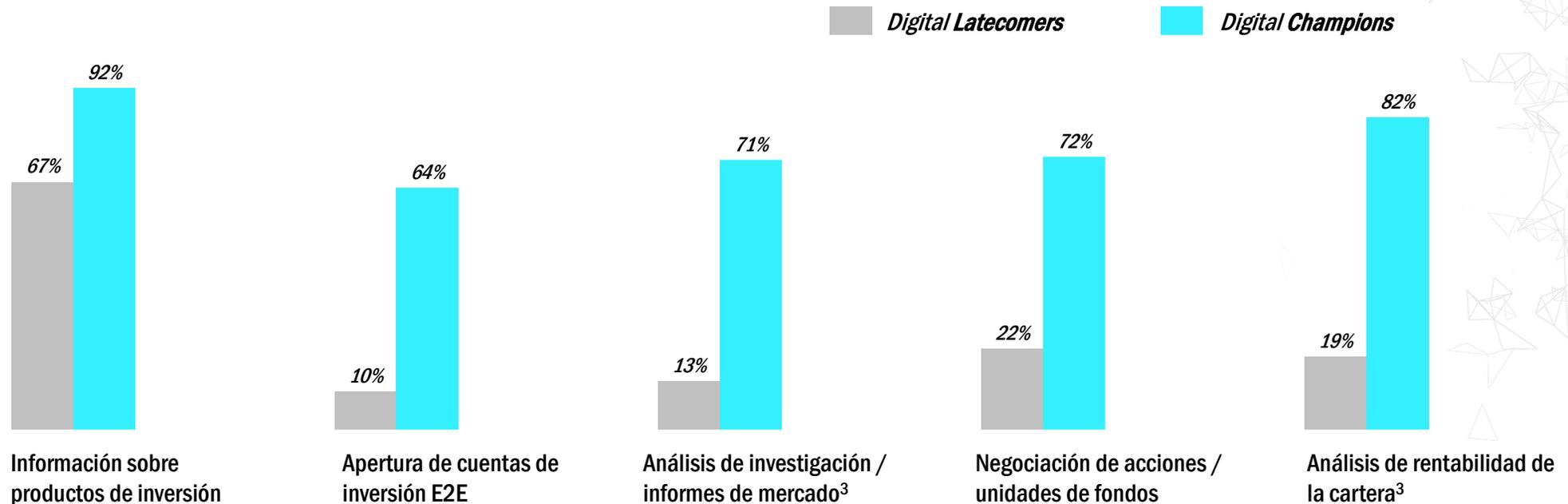
% de bancos que ofrecen apertura digital end-to-end de productos seleccionados²



1. La investigación de clientes (CAWI) abarcó a 4 900 encuestados, principalmente afluentes urbanos, de 33 de los 39 mercados de referencia.
 2. Datos de 313 de 318 bancos que participaron en la edición 2020, incluidos 31 Digital Champions y otros 282 bancos.

En un entorno de tasas de interés bajas, los *Digital Champions* están bien preparados para ofrecer productos de inversión generadores de comisiones

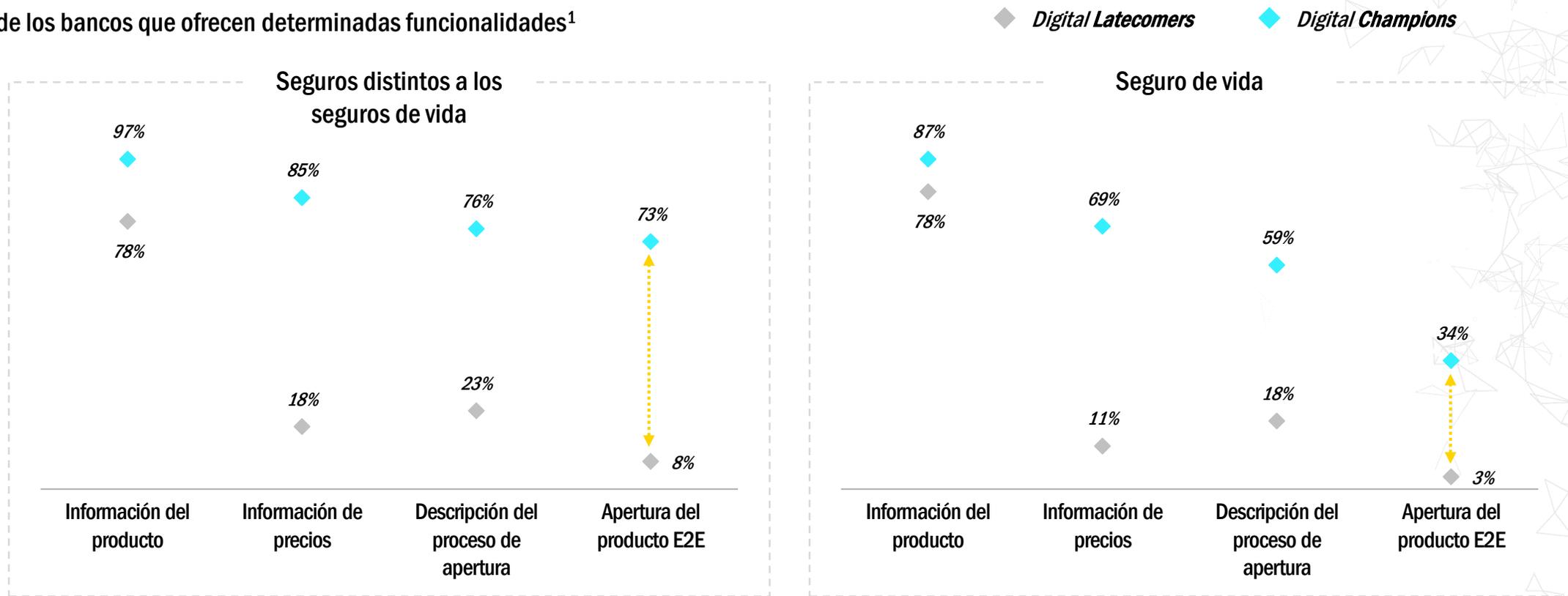
% de cuentas de corretaje & fondos mutuos¹, funcionalidades ofrecidas por los bancos²



1. Resultados promedio para las cuentas de corretaje y los fondos mutuos.
2. Datos de 31 bancos clasificados como Digital Champions y 93 bancos clasificados como Digital Latecomers que participaron en la edición 2020.
3. Datos para productos de Ahorro e Inversión.

La venta digital de seguros de vida todavía requiere de interacciones humana a diferencia del resto de seguros que son más maduros digitalmente

% de los bancos que ofrecen determinadas funcionalidades¹



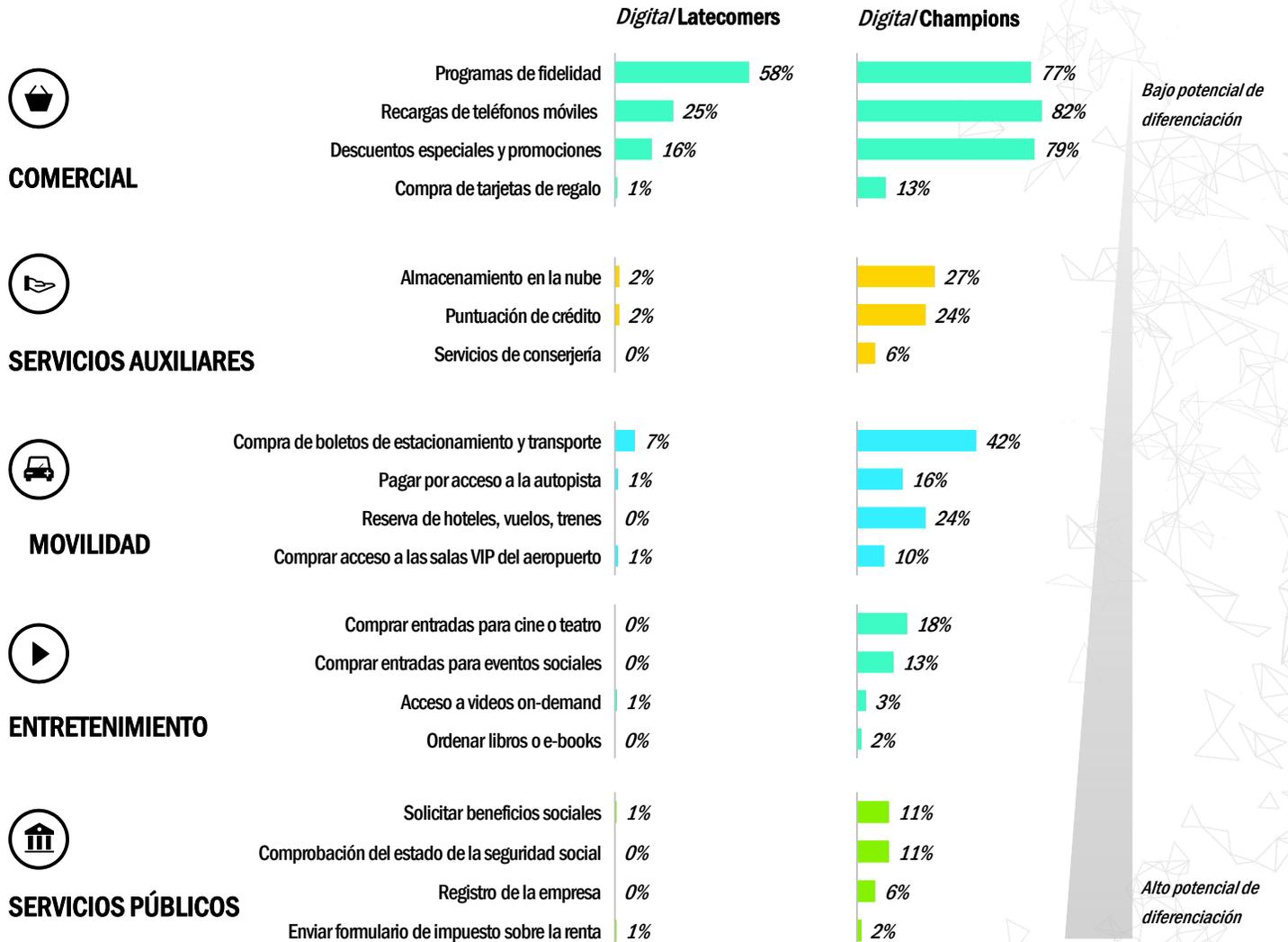
1. Datos de 31 bancos clasificados como Digital Champions y 93 bancos clasificados como Digital Latecomers que participaron en la edición 2020.

Los servicios de valor agregado son otra fuente de diferenciación significativa para los Digital Champions

Los servicios de valor agregado aún no desempeñan un papel crítico en la propuesta de valor para el cliente, pero **diferencian los bancos de los servicios bancarios tradicionales** y por lo tanto se puede aprovechar como **ganchos de adquisición de clientes**.

En el mundo de las tasas de interés bajas, **los bancos buscan un cambio en los ingresos por intereses a los ingresos sin intereses**. Más allá de los servicios bancarios, los bancos se pueden **monetizar con éxito a través de servicios de valor agregado**.

Los 4 principales¹ servicios de valor agregado por categoría, % de los bancos que ofrecen funcionalidades determinadas²



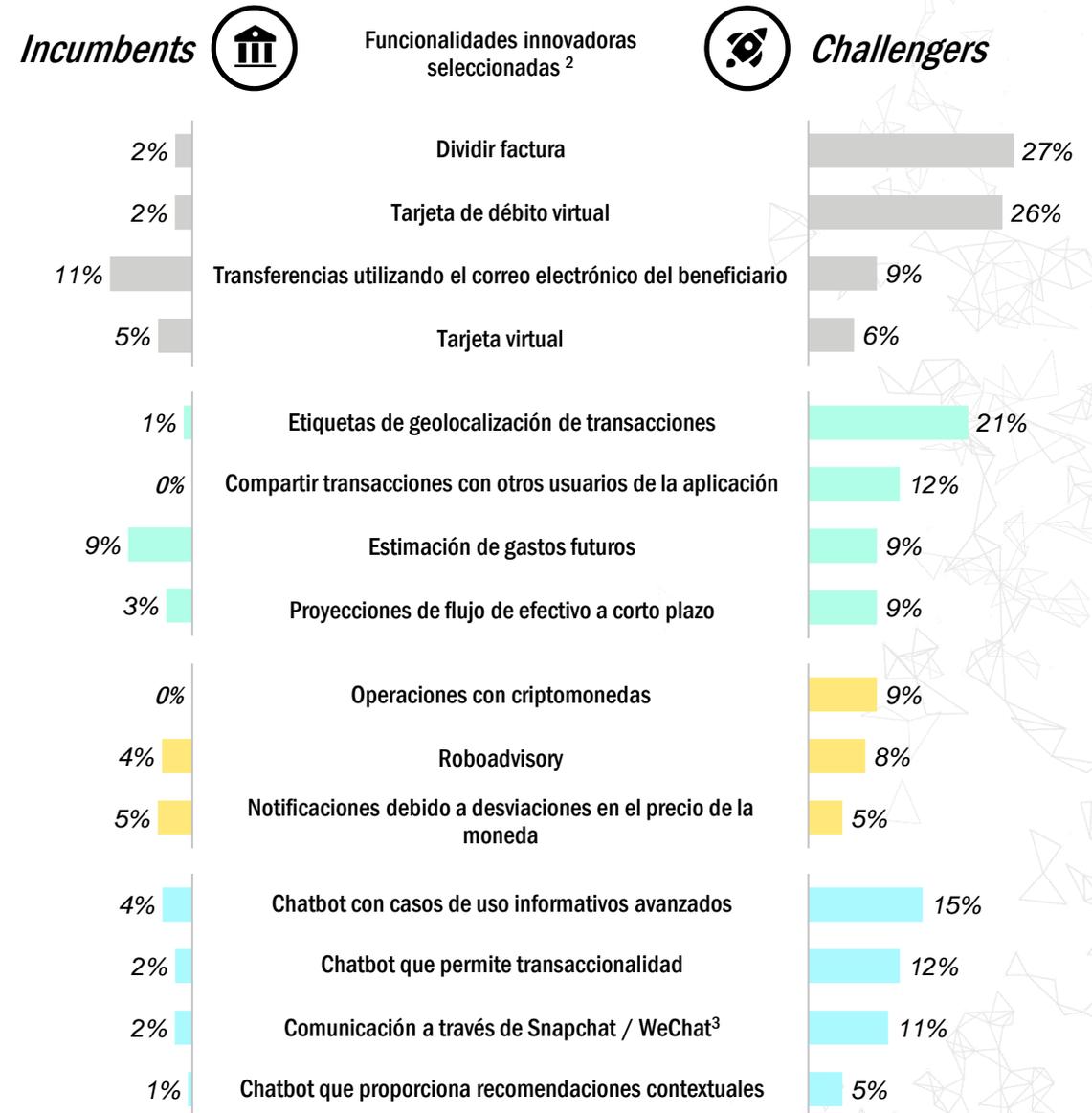
1. Datos de 313 de 318 bancos que participaron en la edición 2020.
 2. Datos de 31 bancos clasificados como Digital Champions y 93 bancos clasificados como Digital Latecomers que participaron en la edición 2020.

Los bancos disruptores se diferencian contra los tradicionales al adoptar funcionalidades innovadoras centradas en el cliente

% de los bancos que ofrecen una funcionalidad dada¹



1. Datos para 280 bancos clasificados como bancos tradicionales y 33 bancos clasificados como bancos disruptores que participaron en la edición 2020.
 2. Con un umbral global del 10% para características raras.
 3. La comunicación a través de otras plataformas de redes sociales comparadas (YouTube, Twitter, LinkedIn, Instagram) tuvo un nivel de adopción global superior al 10% (que oscila entre el 82% - 95%)





Conclusiones en Latinoamérica

Con el análisis de las distintas funcionalidades en cada uno de los pasos del *Customer Journey* los países tienen grandes oportunidades de mejoras para consolidar la estrategia en los diferentes canales digitales:

Argentina

Es uno de los países con mayor rezago de los incluidos en este estudio para la región. Comparado con el promedio regional, en Argentina la **“Incorporación del cliente”** y la **“Interacción diaria”** son los aspectos que los bancos deben fortalecer para reducir las brechas existentes. El nivel de **desarrollo del canal móvil** está por debajo de la media de la región y es otro aspecto clave a evolucionar.

Peru

A pesar de que la mayoría de los indicadores de Perú se encuentran por encima de la media de la región, el aspecto que más deben fortalecer los bancos es **“Expansión de la relación”**, para lograr reducir sus brechas existentes con los líderes de la industria. En línea con lo que se ve en el resto de la región se identifican oportunidades significativas en cuanto al desarrollo de **servicios de valor agregado más allá de lo bancario**.

Mexico

Si bien todos los indicadores de México se encuentran por encima de la media de la región y es donde mayor desarrollo se observa en la región, se encuentran de todos modos brechas significativas contra los países líderes e incluso contra el promedio global, incluyendo brechas en la experiencia del cliente y usuario bancario. En línea con lo que se ve en el resto de la región se identifican oportunidades en cuanto al desarrollo de **servicios de valor agregado más allá de lo bancario**.

Chile

Entre el promedio de la región para Chile la **“Apertura de cuenta”** y la **“Fin de la relación”** son los aspectos que más deben fortalecer los bancos para reducir las brechas existentes, si bien muestran oportunidades significativas en cuanto al **desarrollo de servicios de valor agregado más allá de lo bancario**. El nivel de **desarrollo del canal móvil** está por debajo de la media de la región y es un aspecto clave a desarrollar.

Colombia

Si bien Colombia está entre los países con mejores indicadores de la región, las mayores oportunidades en Colombia se observan para la **“Interacción Diaria”** y la **“Expansión de la relación”**, si bien se observan también oportunidades en el **“Fin de la relación”**, para lograr reducir sus brechas existentes con los líderes de la industria. Sin embargo, se identifican oportunidades significativas en cuanto al desarrollo de servicios de valor agregado más allá de lo bancario.

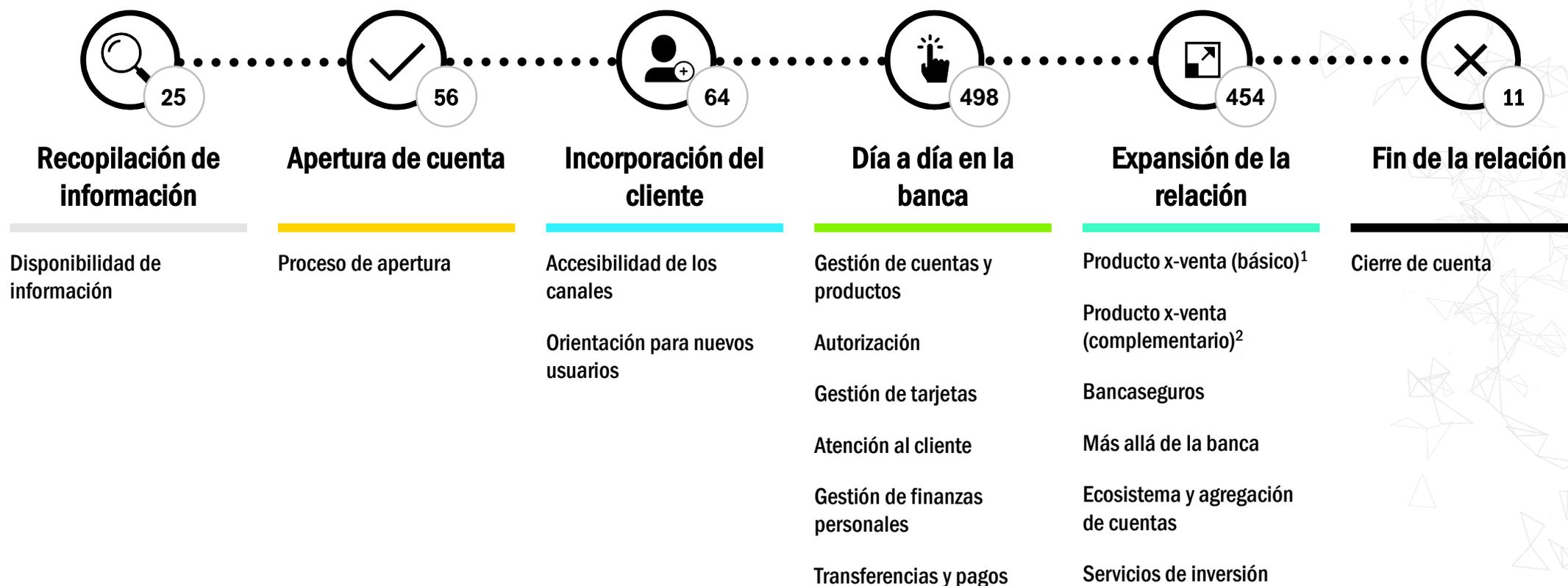
Uruguay

Entre el promedio de la región para Uruguay la **“Apertura de cuenta”** y la **“Expansión de la relación”** son los aspectos que más deben fortalecer los bancos para reducir las brechas existentes. Se observa también un nivel bajo de funcionalidades de las aplicaciones diseñadas para el **canal móvil**, siendo el canal menos desarrollado. En general, es uno de los países donde se observan las mayores brechas de los incluidos en este estudio para la región.

DBM analizó más de 1100 funcionalidades para rastrear todo el *Customer Journey*

Pasos del Customer Journey

Subcategoría del Customer Journey



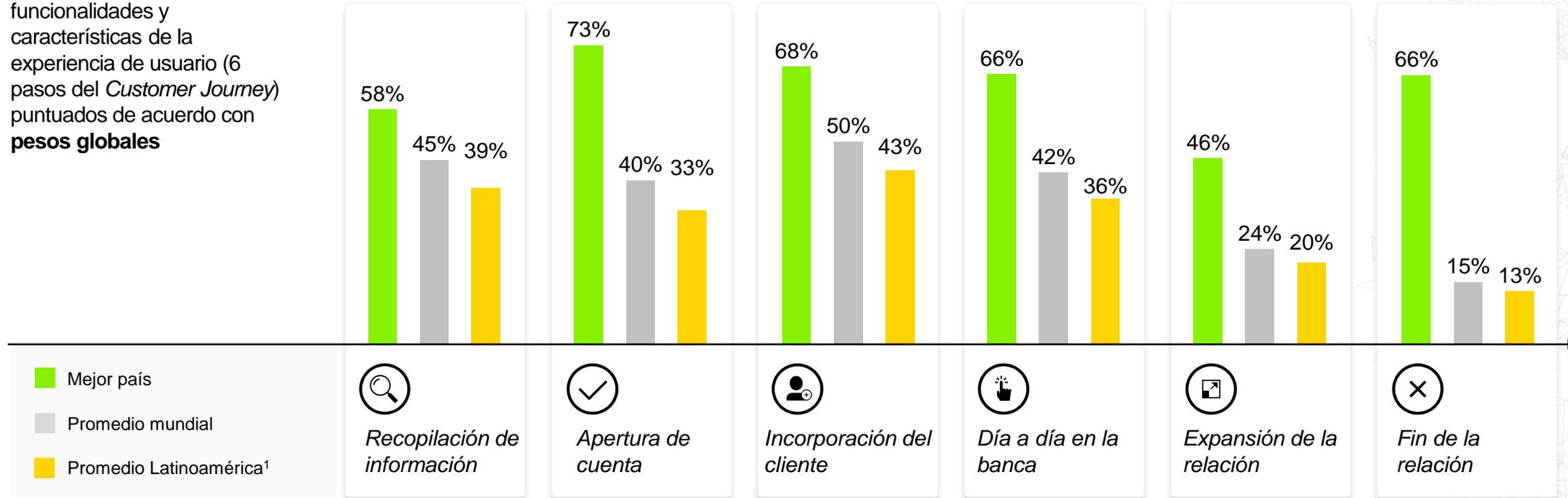
xx Número de funcionalidades comparadas

1. Producto x-venta (básico) incluye: tarjeta de débito, tarjeta de crédito, sobregiro, préstamo en efectivo, cheque, giro bancario
2. Producto x-venta (complementario) incluye: préstamo de coche, hipoteca, cuenta de divisas, cuenta de ahorro, depósito a plazo, cuenta en Banca Privada

Puntuación sobre la madurez de la Banca Digital en cada paso del *Customer Journey*

Puntuación DBM por paso del CJ, %

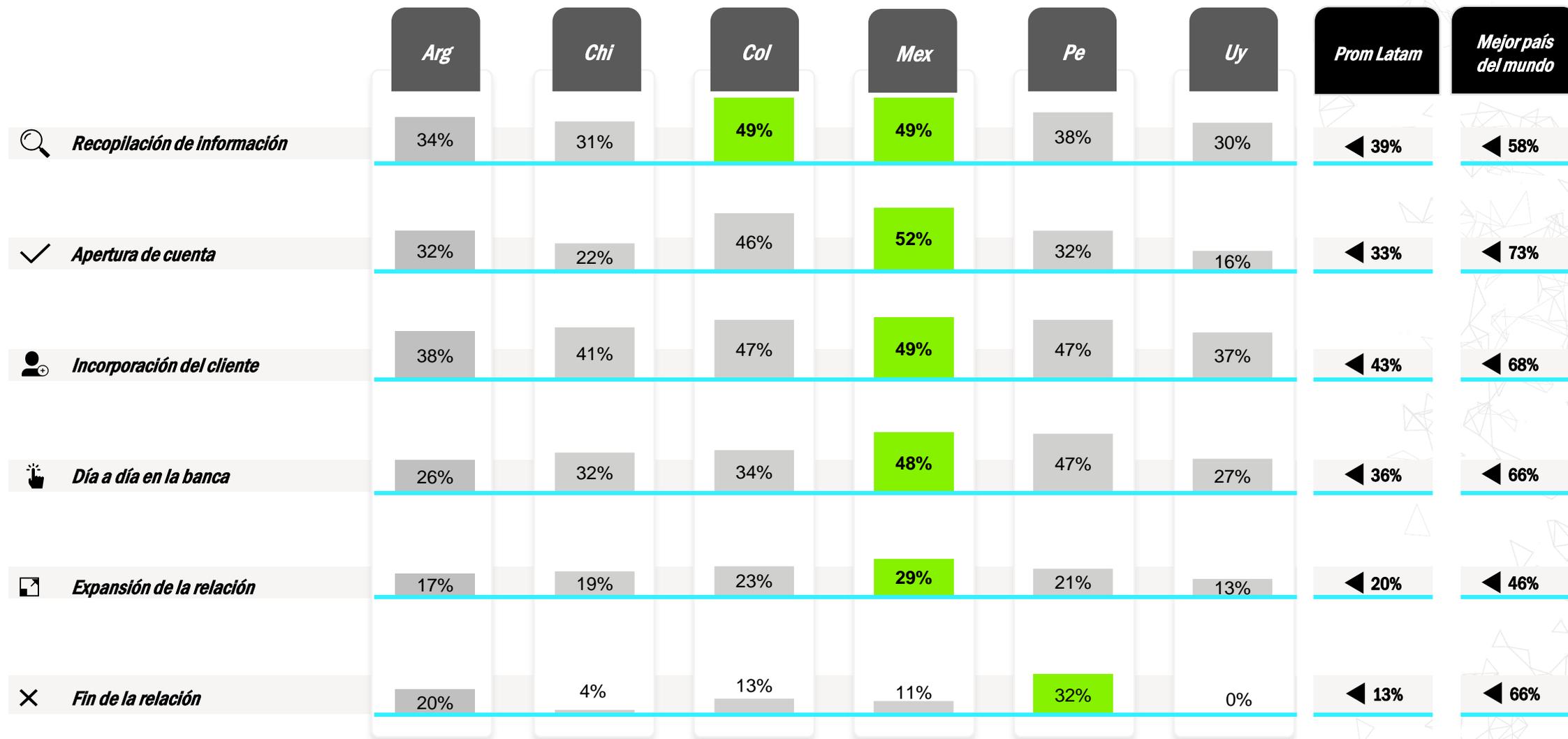
Basado en 1108 funcionalidades y características de la experiencia de usuario (6 pasos del *Customer Journey*) puntuados de acuerdo con pesos globales



1. Latinoamérica en el presente reporte comprende Argentina, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay.



Desempeño de cada país en cada paso del *Customer Journey*



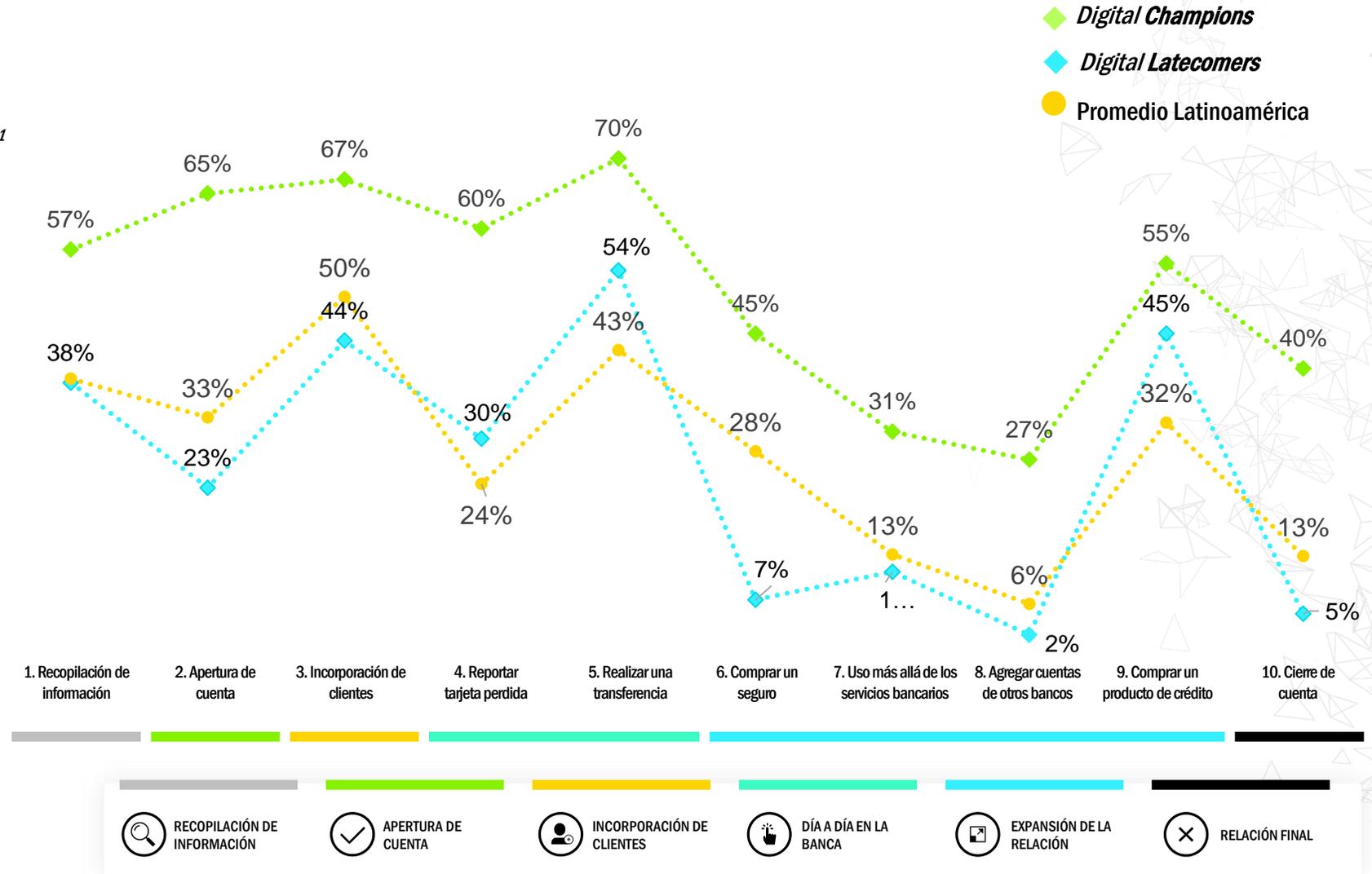
Experiencia del usuario en Latinoamérica

% de las funcionalidades relacionadas con la experiencia de usuario ofrecidas por los bancos¹

Experiencia del usuario a lo largo *Customer Journey*

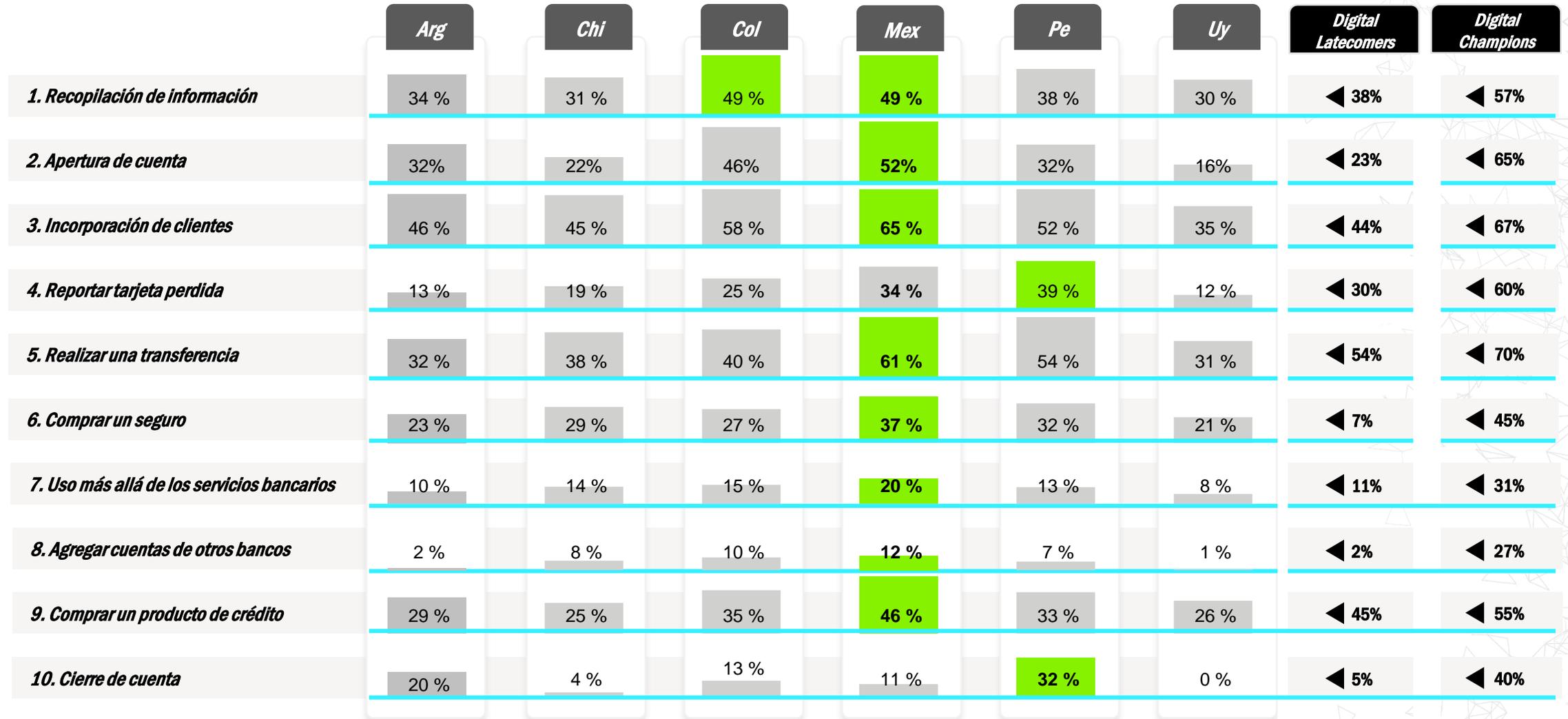
Una evaluación global de 19 escenarios de usuario que reflejan 10 áreas de actividad del cliente proporciona información sobre el desarrollo de la experiencia de usuario a lo largo del *Customer Journey*.

1. Datos de 31 bancos clasificados como Digital Champions y 93 bancos clasificados como Digital Latecomers que participaron en la edición 2020. Puntuación UX basada en 209 funcionalidades únicas. El 65% de los Digital Champions han sido clasificados en el top10% de los bancos por puntuación UX.





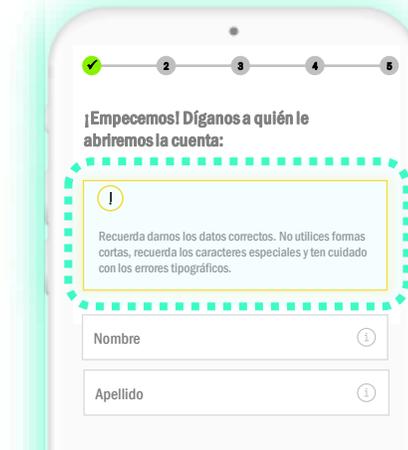
Experiencia del usuario en Latinoamérica por país



Brindar a los clientes orientación y experiencia de usuario positiva durante la apertura de cuentas es esencial para dejar una buena primera impresión

Funcionalidades seleccionadas en el escenario de la experiencia de usuario: Abrir una cuenta, % de bancos que ofrecen funcionalidades determinadas¹

Digital Latecomers Digital Champions



Facilitar la introducción de datos de forma rápida y correcta



Rastreador de progreso



Mensajes descriptivos de error

Ilustrativo



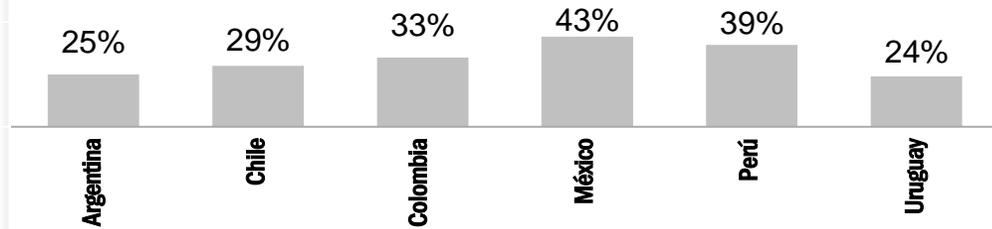
1. Datos de 31 bancos clasificados como Digital Champions y 93 bancos clasificados como Digital Latecomers que participaron en la edición 2020.

DBM por canal

DBM por canal, %

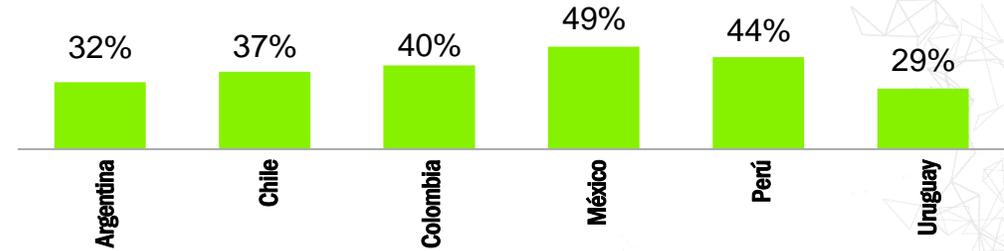
Todos los canales investigados

1108 funcionalidades y aspectos de la experiencia del usuario



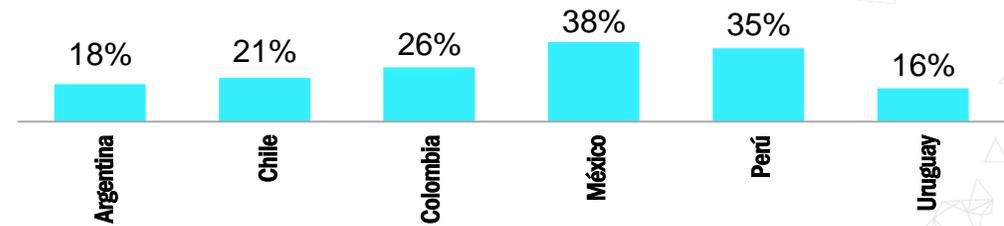
Internet y páginas web públicas

569 funcionalidades y aspectos de la experiencia de usuario

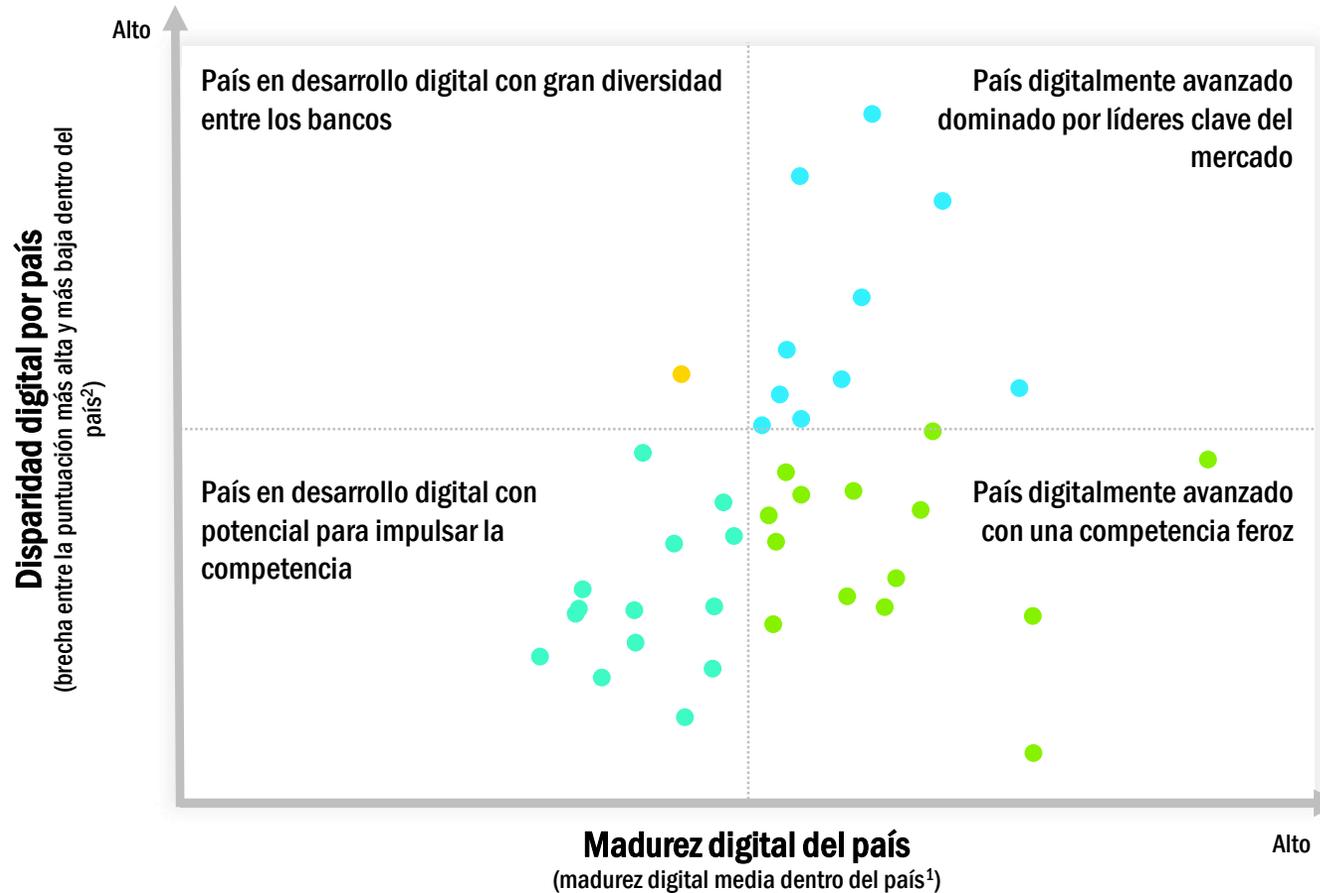


Mobile

539 funcionalidades y aspectos de la experiencia de usuario

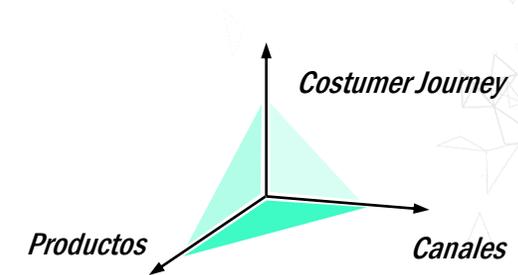


DBM ayuda a los bancos a entender el panorama competitivo digital de su país...



¿Cómo DBM proporciona información *Local sobre el* ambiente competitivo?

DBM analiza el posicionamiento bancario individual en comparación con los competidores locales en 3 dimensiones:



1. Datos de 318 bancos que participaron en la edición 2020.
2. Para lograr datos comparables, el análisis se basa en los resultados de los principales 8 bancos por % de las funcionalidades en un mercado determinado. Promedio de brechas para el jugador top1.

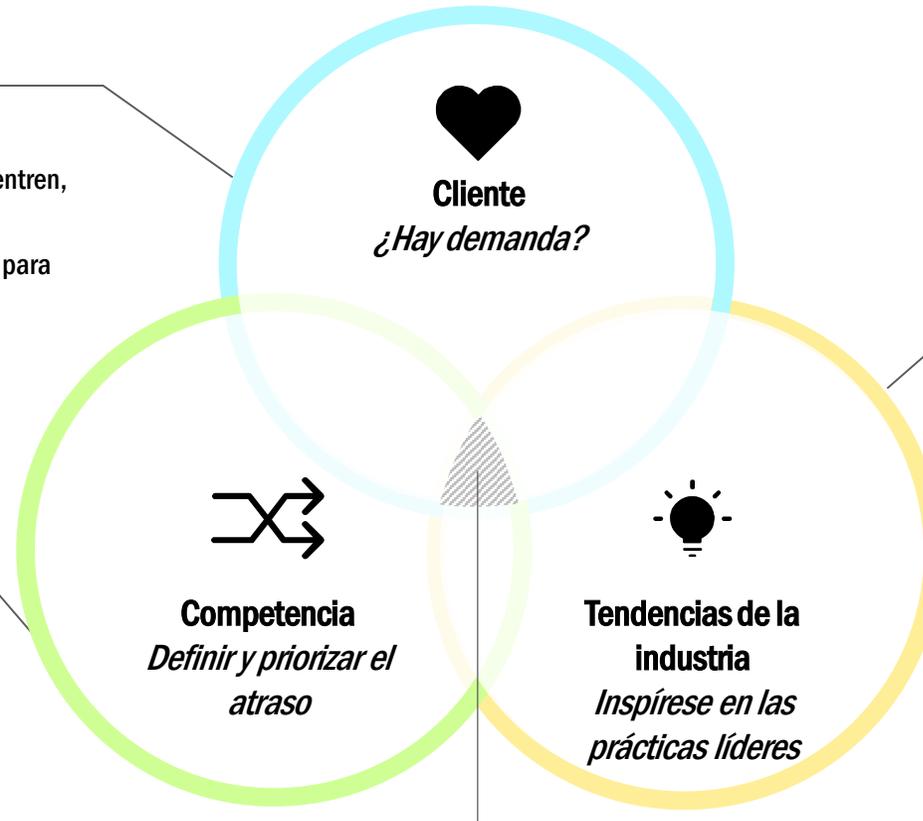
... y acelera el desarrollo de la estrategia digital desde la perspectiva de tres focos

PREFERENCIAS DEL CLIENTE

- ¿Qué es deseable desde la perspectiva del cliente?
- ¿Qué debe ser cierto para que los usuarios quieran, encuentren, consuman y valoren la solución?
- ¿Qué canales y experiencia de usuario son más atractivos para los clientes?
- ¿Qué hará que los clientes nos amen?

COMPETENCIA LOCAL

- ¿Qué características, productos y servicios se deben ofrecer?
- ¿Qué implementar para ponerse al día con el mercado o diferenciarse de la competencia?
- ¿Que ventaja aportará una propuesta de valor significativa sobre los competidores?
- ¿Qué funcionalidades pueden impulsar la adquisición, el compromiso y la monetización?



DIRECCIÓN DE LA INDUSTRIA INTERNACIONAL

- ¿Qué tendencias digitales emergentes son relevantes para el mercado local?
- ¿Qué prácticas líderes internacionales adoptar para superar a los competidores locales?
- ¿Dónde están invirtiendo *los Digital Champions* para el futuro?
- ¿Qué innovaciones están ganando fuerza a nivel mundial?
- ¿Qué alianzas se pueden crear para apalancar el ecosistema Fintech?

DBM puede ayudar tanto a *Digital Champions* como a *Digital Latecomers* para preparar su estrategia digital del futuro

¿Qué es un Lab de Ambición Digital?

Es un taller que analiza la madurez digital en los canales de la banca minorista, posicionamiento competitivo y que pueden ayudar a **identificar potenciales iniciativas digitales**, basados en las brechas que existen con los líderes locales y globales.

Para obtener más detalles, comuníquese con los contactos que aparecen a continuación



¿Qué valor le agrega al banco?

Conocemos la madurez digital de los canales en la banca minorista

Obtenga información sobre el posicionamiento de un banco individual en comparación con los líderes locales y globales y las brechas clave.

Resultado: Identificación de oportunidades e implicaciones estratégicas basadas en el posicionamiento individual del banco frente a sus pares.

Hemos identificado las principales prácticas de mercado en todo el mundo

Obtenga más información sobre las últimas tendencias y desarrollos en los canales digitales de la banca minorista.

Resultado: Introducción a tendencias, innovaciones y ejemplos de casos de uso con evaluación relevante para el banco individual.

Entendemos la importancia de la experiencia de usuario para los clientes

Examine cómo las características y funcionalidades de la experiencia de usuario están ayudando a mejorar la satisfacción del cliente.

Resultado: Visión general de las principales prácticas de mercado de experiencia de usuario e identificación de áreas clave de mejora desde la perspectiva del cliente.

¿Liderar el cambio o dejarse llevar por él?

No dude en comunicarse con nosotros para obtener más información:



Fernando Oliva

Socio

foliva@deloitte.com



Pablo Peso

Socio

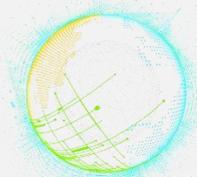
ppeso@deloitte.com



Maximiliano Nardi

Gerente Senior

manardi@deloitte.com



Digital
Banking
MATURITY



Digital
Banking
MATURITY

© 2021 Deloitte S-Latam, S.C. Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 330,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".