CLAR
I CONGRESO
LATINOAMERICANO DE
RIESGOS

asbanc
ASOCIACIÓN DE BANCOS DEL PERÚ
50 AÑOS

FELABAN

Transformación bancaria: perspectivas en tiempos de incertidumbre

2017

EY
Building a better working world

Este libro contiene el análisis de la ***Encuesta Global Banking Outlook de EY***, que se realizó a más de 300 bancos alrededor del mundo, acerca del panorama del sector y de su estrategia para los próximos 12 meses. De la misma forma, replicamos dicha encuesta entre los bancos que operan en el Perú para tener una visión local de las estrategias bancarias.

El desafío actual de los bancos es mejorar su rentabilidad

Contenido

Resumen ejecutivo	**7**
La incertidumbre no es excusa para la inacción	**8**
Rediseño: revisar la estrategia y estructura	**12**
Control: mejorar las líneas de defensa	**17**
Protección: reducir amenazas internas y externas	**20**
Optimización: aprovechar la tecnología para mejorar la eficiencia de la siguiente generación	**23**
Crecimiento: invertir en personas y tecnología para la innovación	**27**
Construyendo un mejor ecosistema	**31**
Experiencia del cliente: innovar con las *FinTech*	**33**

Paulo Pantigoso
Country Managing Partner
EY Perú

LA BANCA: EL RETO DONDE LA ESTRATEGIA A SEGUIR ES LA CLAVE

Si el optimismo por el crecimiento de la banca a nivel global fue una marcada tendencia durante los últimos años, esta vez el panorama se presenta algo más cauteloso. Sin dejar el optimismo de lado por parte de algunos líderes empresariales del sector a nivel global (11%), muchos otros muestran una sensación de incertidumbre para lo que se viene.

La coyuntura política internacional, principalmente por las implicancias del BREXIT en el Reino Unido y por las elecciones presidenciales de los Estados Unidos, fueron dos sucesos recientes que a nivel mundial influyeron en el comportamiento del mercado.

Esto, sumado a una desaceleración pronunciada en el crecimiento del sector -también evidente en América Latina-, ha obligado a los líderes empresariales a replantear sus próximos movimientos en un nuevo escenario que, por sus condiciones, se asemeja a una partida de ajedrez.

Para los bancos, el verdadero reto se presenta en el campo de la estrategia. Si el objetivo es lograr un mejor rendimiento financiero invirtiendo menores recursos en medio de un contexto de incertidumbre, la clave es poder replantear adecuadamente las estrategias para cada área del negocio, en el corto y mediano plazo. Así, tal como en el ajedrez, la inacción no es una alternativa y un movimiento en falso podría sentenciar o impulsar el futuro del negocio. Es por ello la importancia de concentrarse en elaborar una estrategia poderosa, que a nuestro entender debe apuntar tanto a "hacer mejor las cosas" como a "mantener lo ganado".

Creemos que para los bancos es posible conciliar sus prioridades de mejora de rendimiento financiero con el fortalecimiento de su agenda de control y protección del negocio, sobre todo si se tiene claro que hoy en día la transformación digital como una *FinTech* ya no es un diferenciador competitivo, sino un imperativo para permanecer en el negocio.

Si bien en el corto plazo la mayoría de los líderes no pronostican un ambicioso crecimiento financiero, el enfoque deberá residir en construir un mejor ecosistema que aporte a ciertos aspectos clave de la industria, como brindar mejores servicios, disminuir costos, manejar eficientemente los riesgos y ayudar a proteger a la organización. Lo invitamos a leer esta publicación: Transformación bancaria: perspectivas en tiempos de incertidumbre.

José Carlos Bellina
Socio Líder de Consultoría para la Industria Financiera (FSO) - EY Bolivia, Ecuador y Perú

EL DESAFÍO: MEJORAR EL ECOSISTEMA

El análisis del comportamiento de la industria financiera a lo largo del año pasado, nos lleva a concluir que el desafío en el corto plazo no estará solamente concentrado en los indicadores de rentabilidad financiera; por lo contrario, los líderes de las principales empresas del sector apuntan a cultivar el ecosistema y redefinir estrategias de negocio que alejen la incertidumbre sembrada por la coyuntura político-económica.

Tanto para la industria de los países en desarrollo y de las economías emergentes, los problemas para brindar un ROE superior al costo del capital continúa siendo un desafío. La curva de crecimiento económico ha marcado una tendencia a la baja constantemente desde el año 2012 hasta el 2016, sobre todo en los mercados emergentes y en Norte América.

La encuesta ***"EY 2017 Global Banking Outlook"*** confirmó estas tendencias y destacó 5 estrategias que están considerando las gerencias para los próximos 12 meses, en la que la orientación a "mantener todo seguro" es la tendencia más resaltante: i) Gestionar el riesgo de reputación, conducta y cultura (69%), ii) Cumplir con las normas regulatorias y estándares de reportes (66%), iii) Fortalecer la seguridad de la información y la ciberseguridad (64%), iv) Cumplir con los requerimientos de capital, liquidez y ratios de apalancamiento (63%), y v) Reclutar y mantener el talento clave (63%).

A pesar de las circunstancias, esperamos que el optimismo por el crecimiento financiero esperado, sólo por el 11% de los 300 bancos más grandes del mundo, se multiplique en un claro afán por mejorar su ROE. Este grupo de empresas orientado a "hacer mejor las cosas" está enfocado principalmente en el crecimiento y la optimización.

Por un lado, la optimización está enfocada en el canal del consumidor (63%), generando una reducción estratégica en sus costos (62%) y utilizando nueva tecnología, como la automatización robótica de procesos (RPA, por sus siglas en inglés) con el fin de generar mayor eficiencia (56%).

De otro lado, para aquellos bancos que apuestan por estrategias de crecimiento es el momento indicado para enfocarse en sus consumidores, invertir en innovación, talento y apalancar sus ventajas competitivas. Entre las prioridades, el 60% buscará invertir en nueva tecnología para interactuar con el cliente y el 40% en el desarrollo de nuevos productos.

Si bien la incertidumbre no permite a un grupo importante de empresas financieras apostar por un crecimiento sostenido en los próximos meses, la mirada de construir un entorno favorable para el futuro es la tendencia más resaltante. Desde EY creemos que tanto aquellos que buscan implementar estrategias para "mantener todo seguro" como para "hacer mejor las cosas" pueden confluir. La estrategia elegida determinará el éxito de la industria en su conjunto.

Oscar Rivera
Presidente de la Asociación de
Bancos del Perú - ASBANC

Este libro electrónico que tengo el honor de presentar es el resultado de un intenso trabajo de la firma EY, reconocida a nivel mundial; y cuya finalidad es poner a disposición de la comunidad financiera latinoamericana -participantes del CLAR 2017- un alcance inicial de los temas que se abordarán en detalle durante el evento, que hemos organizado ASBANC y FELABAN entre el 17 y 18 de agosto del 2017.

En las siguientes páginas encontrarán lo que considero un punto de partida, excepcionalmente detallado, para iniciar las conversaciones y debates; que estoy seguro se gestarán a lo largo del evento y que se enriquecerá con la experiencia no solo de los expositores, de primer nivel que se presentarán, sino también de los participantes.

Esta publicación pone a nuestro alcance los lineamientos base para determinar los nuevos desafíos que enfrentará la industria financiera en Latinoamérica en los siguientes años, respecto a los riesgos y amenazas, tanto internas como externas, y así poder ofrecer un servicio de calidad seguro, confiable e innovador. A lo largo del libro iremos, paso a paso, analizando las distintas etapas que debe atravesar el negocio financiero para enfrentar los retos de la modernidad: rediseño, control, protección, optimización y crecimiento.

En las siguientes páginas veremos cuál es la importancia de contar con una estrategia y estructura que responda a la demanda de los usuarios. Un tema que definitivamente se tendrá que discutir, así como el rol de los clientes y usuarios en esta era, y su empoderamiento en las definiciones del mercado. Estoy seguro que será de particular interés para muchos, como por ejemplo, saber cómo aprovechar la tecnología para la eficiencia de la siguiente generación del negocio y la necesidad de invertir en beneficio de los clientes ofreciéndoles productos y servicios.

Esperamos que, de la mano con EY, con esta publicación podamos contribuir a enriquecer el contenido del CLAR 2017, y sobre todo brindarles un documento de lectura que les sea útil para nuestro evento y para su experiencia profesional futura.

Giorgio Trettenero
Secretario General de la Federación Latinoamericana de Bancos - FELABAN

La última década será recordada por el sector bancario global, y el latinoamericano en particular, como una época desafiante en la rentabilidad de su negocio.

Las crecientes exigencias regulatorias a la banca, la volatilidad de los mercados financieros, las tensiones geopolíticas, las nuevas demandas de sus clientes y el rápido avance de la tecnología, entre otros, son factores que generan presiones sobre los márgenes y la rentabilidad del sector bancario.

Sin lugar a dudas, la tecnología juega un papel cada vez más determinante en la actividad bancaria. Su adecuada gestión e implementación ya no depende de una sola área, sino que ha pasado a ser un compromiso transversal al interior de cada entidad.

Desde FELABAN, consideramos que la innovación tecnológica y la transición a una banca digital integral son conceptos que van más allá de contar con una página web activa, tener presencia en redes sociales, o desarrollar una aplicación móvil.

Conceptos como *big data, analytics, machine learning y artificial intelligence* son la punta del iceberg en la estrategia de transformación digital que adelanta el sector bancario a nivel regional. Dicha estrategia implica una transformación del modelo de negocio que involucra a empleados, proveedores, clientes e inclusive actores gubernamentales.

Dado lo anterior, es una realidad innegable que la banca debe continuar sus esfuerzos para mantener su competitividad ante los nuevos jugadores que incursionan al sector (tanto financieros como no financieros).

Recientemente, las *FinTech* se han caracterizado por su condición de competidores disruptivos para la banca, en razón de los cambios que han inducido en la oferta de servicios financieros a hogares, empresas y gobiernos.

La respuesta de la banca ante dichos actores ha sido disímil, debido a la falta de una regulación y supervisión efectiva sobre éstos. Dado que una misma actividad económica tiene diversos tratamientos regulatorios en función del agente que la lleva a cabo, la banca ha preferido actuar con precaución ante el arbitraje regulatorio bajo el cual operan estas entidades.

Sin embargo, e independientemente de lo anterior, el sector bancario continuará trabajando en la incorporación de estrategias digitales como respuesta a las amenazas externas sobre su rentabilidad.

El reto de los bancos, sin importar su tamaño y mercado objetivo, radica en orientar su estructura de negocio a las necesidades del cliente en forma personalizada, y la tecnología es una herramienta determinante en la búsqueda de este objetivo.

Es un proceso de transformación que tomará tiempo, pero que garantizará la supervivencia del sector bancario durante las próximas décadas.

La innovación es necesaria para mejorar significativamente el rendimiento

Resumen ejecutivo

Actualmente existen muchas incertidumbres para los bancos, considerando las implicancias del Brexit en el Reino Unido y en la Unión Europea, así como la elección de Donald Trump como Presidente de los Estados Unidos (EEUU). Estos hechos generan dudas de hacia dónde van dirigidas las regulaciones bancarias en EEUU y Europa, causando resistencia y posibles retrasos en la implementación de las regulaciones de Basilea IV.

En los últimos años se presentaron rendimientos débiles y decrecientes para muchos bancos alrededor del mundo. Hasta en los mercados emergentes, el rendimiento se ha visto mermado al igual que el poco crecimiento global. Esto puede que se fortalezca durante el 2017 y 2018 – particularmente para los bancos de EEUU - los cuales se encuentran posicionados para beneficiarse de tasas de interés mayores y en recuperar la confianza de los clientes y los negocios tras las elecciones de EEUU. Sin embargo, la sostenibilidad de las mejoras de la operación, y en cómo estas mejoras se pueden transferir a los bancos de otras economías más avanzadas y emergentes, no está del todo clara.

Pero la incertidumbre no puede ser excusa para la inacción

La encuesta *"EY 2017 Global Banking Outlook"* fue realizada a altos ejecutivos de más de 300 bancos alrededor del mundo, incluyendo Perú, y muestra que sólo el 11% de los encuestados esperan que el rendimiento de su banco crezca significativamente en los próximos 12 meses. Asimismo, revela que la agenda de riesgo y regulatoria va a continuar dominando la atención de las gerencias e impactará significativamente sobre las decisiones de gasto para el próximo año. Este estudio afirma también que los bancos más grandes del mundo están empezando a ver cómo mejorar su rendimiento financiero, creciendo u optimizando sus negocios.

El reto para los bancos, en un año de incertidumbre y poco dinero para invertir, es poder mejorar su rendimiento financiero. Se espera que los bancos cambien su enfoque de "mantener todo seguro" a uno de "hacer mejor las cosas" para remontar el próximo año. En EY creemos que los bancos deben incorporar acciones a corto y mediano plazo en 5 áreas específicas para desarrollar una agenda estratégica de "mantener todo seguro" y "hacer mejor las cosas" (ver figura 1).

- **Rediseño:** Replantear la estructura básica organizativa, considerar estrategias de fusiones y adquisiciones (M&A por sus siglas en inglés) y encontrar nuevas maneras para incrementar el rendimiento en respuesta a las presiones de los reguladores y del mercado.
- **Control:** Verificar que el riesgo financiero y rendimiento financiero son medidos, validados y reportados tomando como base la misma fuente de información.
- **Protección:** Analizar holísticamente las amenazas para la continuidad del negocio, tanto para factores externos como internos, incluyendo crímenes financieros y cibernéticos.
- **Optimización:** Usar nuevas tecnologías y modelos operativos para manejar las presiones de cumplir con los márgenes, experiencia de los clientes y cumplimiento normativo.
- **Crecimiento:** Retomar el crecimiento en una época de expectativas crecientes de los clientes y nuevos competidores provenientes del mercado no tradicional.

La exitosa ejecución de estas estrategias, en cada una de las áreas, va a implicar que los bancos piensen y operen de una manera distinta. La innovación será necesaria para obtener mejoras sustanciales en el rendimiento.

Figura 1
Agenda estratégica de los bancos

La incertidumbre no es excusa para la inacción

El 2016 fue un año de sorpresas y transiciones; por ello, actualmente es un gran reto para los bancos poder mejorar su rendimiento.

El 2016 empezó con una ola de ansiedad, los precios de los *commodities* se encontraban cayendo y las preocupaciones por el crecimiento mundial crecían rápidamente. El primer trimestre del año – históricamente el más fuerte para el mercado de capitales – fue débil. Las condiciones se estabilizaron dentro del segundo trimestre, pero dos sorpresas políticas llegaron – el resultado del referéndum del Reino Unido en el que votaron por dejar la Unión Europea y el resultado de las elecciones presidenciales en EEUU. Mientras que los mercados tomaron los sorpresivos resultados de la mejor manera, se prevé que puedan impactar a los bancos en el largo plazo.

Ante un ambiente operativo retador, los bancos en los países en desarrollo continúan teniendo problemas para brindar un ROE que sea superior al costo de su capital. El ROE en los mercados emergentes también disminuyó, reflejando el impacto de menores tasas de crecimiento económico. Respecto a los temas de transición, el marco prudencial regulatorio se encuentra bien establecido y los programas de puesta en práctica de las normativas para el manejo de capital, liquidez y reglas de cumplimiento están llegando a su fin, muchas de las decisiones de cambio ya se encuentran implementadas.

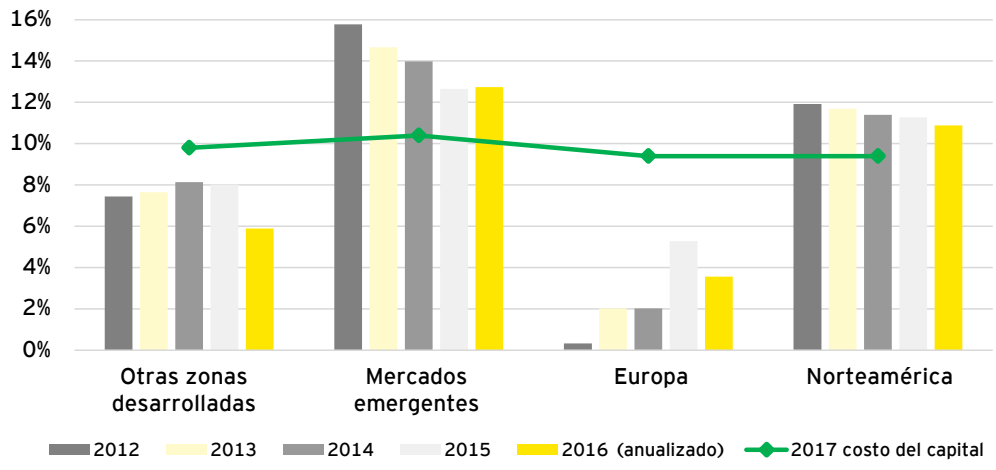
Los siguientes años tendrían un enfoque de implementación y supervisión; sin embargo, esto no necesariamente se va a traducir en un mejor rendimiento para los bancos.

Se espera que ahora el enfoque de establecer políticas migre al de implementar regulaciones, lo cual va a requerir un gran esfuerzo regulatorio y de inversión, aunque sea poco probable un crecimiento significativo en la utilidad. Adicionalmente, la introducción de la capacidad total para absorber pérdidas como herramientas de resolución, reconoce que los inversionistas van a encontrarse expuestos si algo sale mal. Las implicancias asociadas de esto para el *rating* crediticio y el costo de capital, probablemente genere más retos para los bancos en su búsqueda de mejorar su rentabilidad.

Igualmente, en términos de conducta, multas recientes y descubrimiento de faltas de conducta pasadas muestran que, todavía hay una necesidad para que los bancos solucionen problemas anteriores y logren cambios en su cultura. A pesar de que han realizado mejoras sustanciales en este frente, todavía hay retos en implementar mecanismos para prevenir problemas. Las instituciones no pueden permitir que grandes multas afecten su capital.

Figura 2

Retorno sobre patrimonio promedio de los bancos más grandes (%)



Fuente: SNL Financial, análisis EY

Perspectiva local

Rendimiento financiero

75%

De altos funcionarios del sector bancario peruano, considera que su rendimiento financiero se fortalecerá en los próximos 12 meses.

64%

Afirma que el ROE, principal indicador de rendimiento, mejorará por lo menos en 3% los siguientes 12 meses.

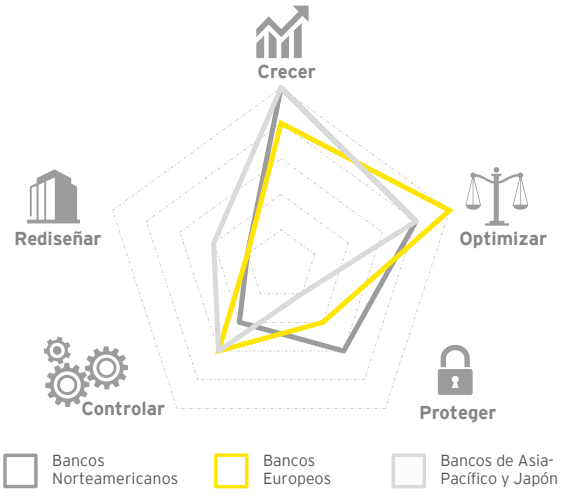
Se espera que los bancos disminuyan su participación en el corto plazo en ciertos negocios – por ejemplo, corresponsales bancarios - en el que los riesgos de incumplimiento de regulaciones sumamente estrictas son muy altas. Esto los harán más seguros, pero en el futuro puede reducir sus oportunidades.

Finalmente, si bien los reguladores no están dejando de plantear políticas relacionadas a la supervisión regulatoria, anticipamos que van a cambiar su enfoque a implementar estas reglas. Además de enfocarse en la protección de los clientes y en reformas de ciberseguridad, lo cual requerirá mayor atención por parte de la gerencia.

La encuesta *"EY 2017 Global Banking Outlook"* confirma estas tendencias y revela que los riesgos y las regulaciones van a continuar dominando la atención de las gerencias por los próximos 12 meses. Asimismo, las cinco prioridades estratégicas para los bancos son:

1. Administrar el riesgo reputacional, incluyendo riesgos de conducta y culturales.
2. Cumplir con el cumplimiento regulatorio y estándares de reportes.
3. Fortalecer la seguridad de la información y la ciberseguridad.
4. Cumplir con los requerimientos de capital, liquidez y ratios de apalancamiento.
5. Reclutar y mantener el talento clave.

Figura 3
El enfoque estratégico según la región



Fuente: reporte de las compañías, análisis EY

Se debe considerar que cuatro de las cinco prioridades son parte de la agenda de "mantener todo seguro".

A pesar de esto, consideramos que al cierre del 2017, los bancos buscarán distintas maneras de mejorar su ROE. De acuerdo a nuestro análisis de las estrategias de los 300 bancos más grandes del mundo, éstas varían según la región en la que se encuentran y, muchas están enfocadas en "hacer mejorar las cosas" creciendo y optimizando su negocio (ver figura 3). Es posible que los bancos concilien sus prioridades para mejorar su rendimiento financiero, mientras que también fortalezcan su agenda de control y protección.

- **Rediseñar el negocio:** Los bancos deben articular una estrategia clave si desean dominar el mercado local, ser líderes en la región o establecerse como un súper banco universal que provee una amplia gama de servicios a una base global de clientes. Deben identificar sus fortalezas y luego rediseñar sus operaciones para reflejarlas, mientras que también son conscientes de su estructura legal y del peligro de ignorar la innovación.
- **Controlar el negocio:** El cumplimiento normativo y la administración de los riesgos son prioridad. Los bancos también deben fortalecer sus tres líneas de defensa para temas no financieros, fortalecer el enfoque en el manejo de sus proveedores y simplificar la cadena de suministros para administrar los riesgos asociados. Al mismo tiempo, los bancos deben mejorar su eficiencia respecto a la función de administración de riesgos, utilizando herramientas tecnológicas o centros de excelencia para disminuir los equipos de pruebas y de revisión.
- **Proteger el negocio:** Los bancos deben reconstruir la confianza. Una correcta cultura organizacional es clave para diferenciar a un banco líder. Asimismo, dada la actual y extensiva amenaza de riesgos cibernéticos y crímenes financieros, los bancos deben hacer que sus sistemas sean seguros, utilizar tecnologías para maximizar la cobertura de protección interna, y brindar un adecuado entrenamiento y supervisión a su personal. Adicionalmente, los bancos deben enfocarse en la ciberseguridad, como tema en su agenda digital y en las *FinTech*.
- **Optimizar el negocio:** Los bancos deben desarrollar nuevos modelos operativos que tomen como ventaja las fortalezas que la tecnología les proporciona, como también las alianzas que puedan tener para mejorar los servicios y reducir sus costos. En el mediano plazo, se espera que las herramientas tengan un rol importante al momento de generar eficiencias. Adicionalmente, los bancos deben hacer más para optimizar sus balances generales, considerando las restricciones del mercado y las regulaciones.
- **Crecer el negocio:** Para recuperar el crecimiento positivo, los bancos deben determinar los clientes que desean atender y utilizar *analytics* para optimizar el servicio. Además, deben definir su portafolio de productos y el sector geográfico al que se van a centrar.

Nuestro análisis también reveló que las estrategias de seguridad y eficiencia de los bancos varían significadamente. Por ejemplo, en cuanto a crecimiento, algunos bancos simplemente están buscando proteger su actual posición de mercado, mientras que otros ambiciosamente están invirtiendo en nuevas tecnologías y segmentos de clientes. Hay enfoques divergentes respecto a reformular o rediseñar. Algunos bancos mantienen su estructura de negocio actual, saliendo de mercados que no consideran estratégicos, y otros, activamente buscan maneras de ser más rentables, aliándose con las *FinTech*.

Para que el ROE crezca significativamente, los bancos deben innovar. Deben buscar nuevas maneras para operar sus negocios y brindar un buen producto que cumpla con las expectativas de los clientes. Realizar esto no solo va a ser retador, en EY creemos que se volverán más dependientes del ecosistema, para así impulsar la innovación e implementar el cambio.

Los bancos se volverán más dependientes al ecosistema, para así impulsar la innovación e implementar el cambio

Perspectiva local

Prioridades estratégicas

Considerando los 5 pilares: rediseño, control, protección, optimización y crecimiento;

el sector bancario peruano ve como prioridad los siguientes temas para los próximos 12 meses:

1. Invertir en nuevas tecnologías.
2. Eficiencia estratégica.
3. Mejorar la calidad de los activos y el nivel de riesgo crediticio.

Asimismo, el sector bancario peruano no ve como prioridad estos temas en los siguientes 12 meses:

1. Expandirse a nuevos mercados extranjeros.
2. Adquirir nuevos activos o negocios.
3. *Off-shoring*.

Esto refleja que los bancos actualmente están buscando optimizar sus operaciones y por el momento, no priorizan la expansión en otros mercados ni negocios; solo quieren ser más eficientes con lo que tienen ahora.

Rediseño: revisar la estrategia y estructura

La mayoría de los bancos han pasado por lo menos una revisión de su estrategia luego de la crisis financiera, como respuesta a las reformas regulatorias y retos respecto a su ambiente operativo. Muchas de estas revisiones resultaron en decisiones difíciles, como dejar negocios, clientes y regiones consideradas no claves, racionalizar la oferta de productos y en algunos casos, reemplazar a la alta gerencia. Algunos bancos ahora tienen una buena idea del modelo de negocio que les gustaría tener a futuro.

Para los que tienen menos certeza respecto a su estrategia, el tiempo para actuar es ahora. Es el momento para que los bancos dejen de hacer las cosas que no saben hacer bien y centrarse en sus ventajas competitivas. Reenfocarse con una visión de futuro va a requerir que actúen sobre los tres siguientes temas: definir un modelo de negocio, incluir la consistencia en el modelo operativo e identificar cómo potenciar la innovación, integrándose en el ecosistema de sus proveedores.

En primer lugar, los bancos deben decidir en qué desean convertirse. Vemos que la industria se centra en cuatro modelos primarios de banca: boutiques locales, boutiques globales, bancos regionales y bancos universales (ver figura 4). Adicionalmente, una nueva categoría de bancos retadores y disruptores de innovación están emergiendo. Estas firmas tienen la agilidad de usar la tecnología para explotar el ambiente evolutivo de negocio y puede ser visito como una amenaza competitiva, el ofrecer oportunidades para colaborar o ambos.

Asimismo, los bancos deben afinar su estructura legal, especialmente ahora que sí consideran los requerimientos de recuperación y resolución. La consistencia es una de las características de una transparente, eficiente y correcta estructura operativa. Esto es especialmente importante en el actual (y posiblemente permanente) ambiente en el que los reguladores han enfocado la implementación de reglas globales de capital y de liquidez. Las estructuras y segmentación de los países pueden facilitar la planificación de solución de problemas y minimizar el riesgo sistémico. Para algunos bancos, establecer una empresa de *holding* intermedio puede cubrir estos objetivos y también brindar otros beneficios, como mayor eficiencia en la obtención y colocación de fondos, obtener un alineamiento de las entidades legales con las líneas de negocio y reducir la complejidad de los procesos del grupo.

Finalmente, para incrementar la rentabilidad, los bancos deben considerar y aceptar ideas innovadoras, tanto de fuentes internas, como externas. De acuerdo a la encuesta *"EY 2017 Global Banking Outlook"*, no todos los bancos están priorizando esta acción. El 68% de los bancos G-SIBS (bancos globales de importancia sistémica, por sus siglas en inglés) ven las alianzas con empresas *FinTech* como actividades clave para el siguiente año, frente a solo un tercio en los bancos NON G-SIBS (bancos no globales de importancia sistémica, por sus siglas en inglés). Mientras los bancos reestructuran su modelo de negocio y su estructura legal, deben establecer la infraestructura, cultura y redes necesarias para participar dentro de un ecosistema de competidores y socios que evolucionan rápidamente, los cuales van a permitir que desarrollen y adopten mejoras importantes respecto a la tecnología.

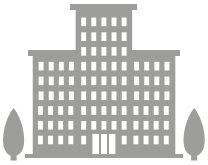
Figura 4
Cuatro modelos de negocio

1

Boutiques locales

Bancos que sirven al sector *retail* y de negocios en su país, estado o provincia; también representan bancos que tienen su enfoque en un producto o servicio particular, como pueden ser tarjetas de crédito, hipotecas, inversiones o manejo de activos.

2



Bancos regionales

Construidos sobre la base del conocimiento local y de una población determinada de clientes. Representan bancos que operan significativas líneas de negocio en diferentes países o de la región y proveen servicios integrales en su país de origen.

3

Boutiques globales

Proveen servicios y productos especializados en clientes globales, por ejemplo: liderando consultorías de M&As*.

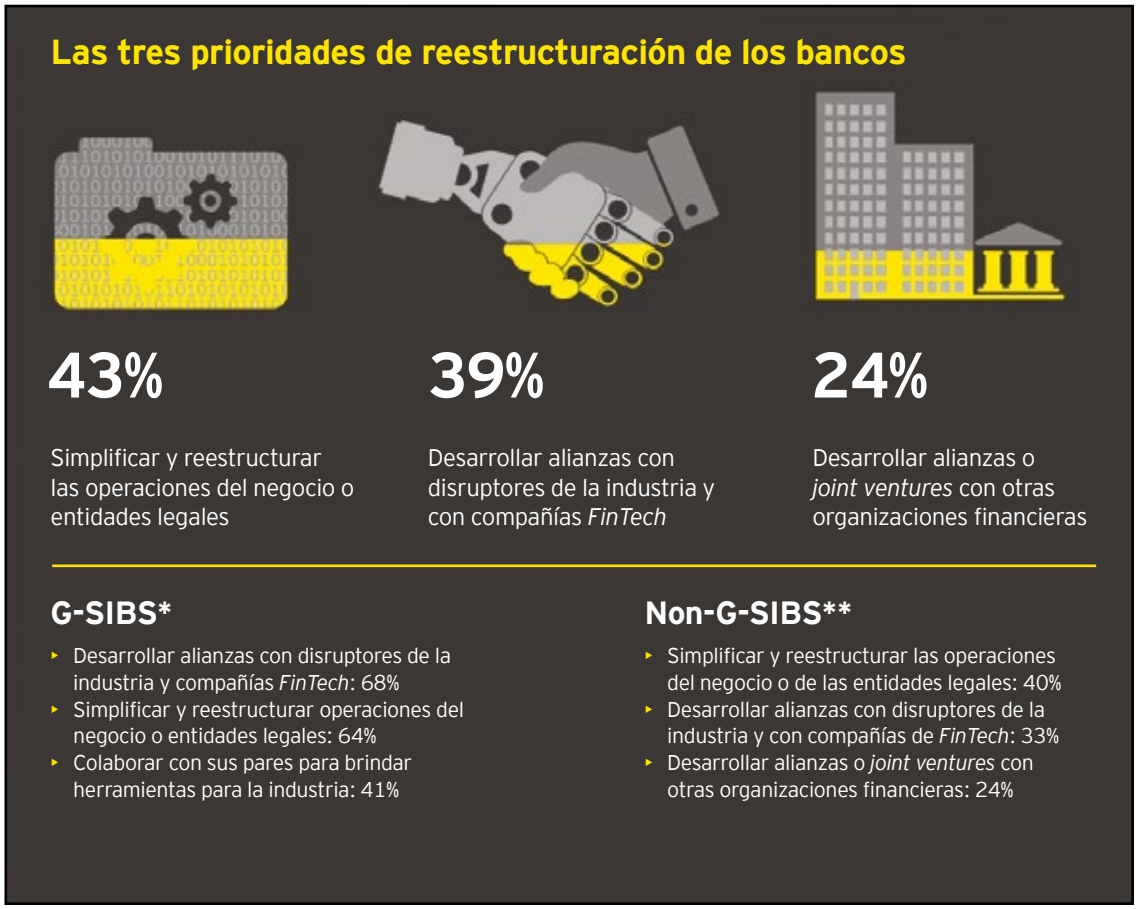
4

Bancos universales

Operan internacionalmente tanto en cobertura, como en profundidad. Proveen servicios integrales a una base global de clientes.

*M&A: fusiones y adquisiciones, por sus siglas en inglés.

Figura 5
Prioridades estratégicas actuales para los bancos a nivel global: replantear la agenda



Fuente: EY 2017 Global Banking Outlook Survey
*G-SIBS = Bancos globales de importancia sistémica
**Non-G-SIBS = Bancos no globales de importancia sistémica

Planes de acción para reestructurar en los bancos:

12 meses

- **Identificar las fortalezas clave y definir el modelo de negocio preferido:** Mayor uso de *big data* para sustentar la toma de decisiones al momento de definir el modelo de negocio. Cuando no se cuenta con información, se debe contar con un liderazgo fuerte y otras alternativas para sobrepasar esta brecha de información.
- **Proveer el modelo de negocio preferido:** Cuando el modelo de negocio se ha decidido, los bancos deben responder preguntas críticas relacionadas a su propósito: público objetivo, productos y servicios clave, modelo de distribución y estrategia de innovación. La respuesta a estas preguntas y las acciones durante la implementación, van a determinar si los bancos individuales emergen como líderes de su industria, caen o fracasan.
- **Implementar un plan de acción:** Una vez que el estado deseado está definido, los bancos deben preparar un plan de acción para crecer de manera orgánica, inorgánica o cambiar el ecosistema (trabajar con socios, alianzas, proveedores, *joint ventures*, etc.).

36 meses

- **Reformular la estructura legal:** El creciente enfoque en la elaboración de planes de recuperación, complica a los bancos a mover capital, fondos y liquidez a través de distintas jurisdicciones. Como resultado, los bancos deben incluir consistencia en su estructura legal y evaluar, si es viable, moverse a una estructura de *holding* global que regule los negocios.
- **Definir "desde un alto nivel" la cultura de innovación.** La alta gerencia debe dejar claro que la innovación es una condición que los líderes del banco deben tener. Los bancos deben establecer un marco de gobierno para apoyar y soportar la innovación eficiente, establecer una política de tolerancia cero para comportamientos que sean anti-innovadores y desarrollar el talento interno, para que puedan asociarse exitosamente al ecosistema externo.
- **Definir un modelo operativo innovador.** Los bancos deben considerar qué modelo de innovación desean adoptar: centralizado, descentralizado o híbrido. Un modelo híbrido tiene mayor sentido, ya que integra a los expertos que saben cómo innovar en las unidades de negocio y proveen flexibilidad necesaria para generar innovación a través de alianzas y colaboraciones.

Perspectiva local

Importancia de reestructurar en los bancos

Cuando consultamos al sector bancario peruano sobre las prioridades que tienen en cuanto a reestructurar en los próximos 12 meses, estas fueron las más relevantes:

1. Colaborar con sus pares para desarrollar herramientas que mejoren la industria.
2. Desarrollar alianzas: *FinTech* o *RegTech*.
3. *Joint Ventures* con otras instituciones financieras.

Este panorama de trabajar con sus pares para mejorar la industria se ve apoyado por el 63% de los encuestados, quienes consideran que habrá poco o mediano grado de consolidación dentro del sector bancario en los próximos 12 meses.

75%

De los encuestados considera que la perspectiva para los siguientes 3 años tendrá una mayor consolidación.

Control: mejorar las líneas de defensa

Los bancos no pueden relajar su enfoque respecto al cumplimiento normativo, ya que se encuentran con una serie de retos para su implementación en los próximos años.

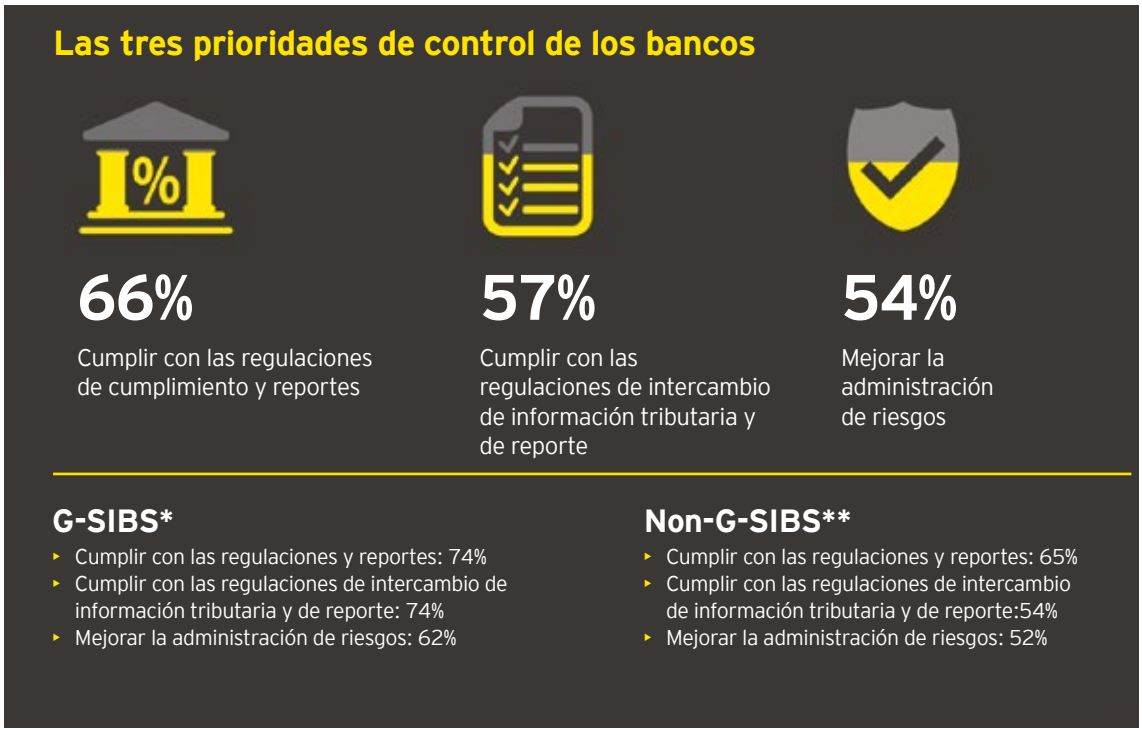
Los reguladores están esperando que se incremente el nivel de protección de los clientes y también los riesgos no financieros aumentarán en los próximos años, lo que significa que nuevas reglas en dicho sector probablemente van a emerger. Adicionalmente, en materia tributaria, los bancos cuentan con sistemas de transferencia de información global y pueden esperar nuevas fases en que las autoridades tributarias empiecen a usar esta nueva data para identificar incumplimientos.

A pesar que los bancos focalizan su estrategia en una agenda de optimización y crecimiento, la encuesta *"EY 2017 Global Banking Outlook"*, muestra que en el corto plazo el cumplimiento será también una prioridad (ver figura 6).

Históricamente, los bancos se han enfocado en alcanzar metas de ROE competitivo, antes que en cumplir con los requerimientos regulatorios. En este sentido, los bancos más grandes han demostrado que sus negocios pueden disolverse repidamente. Por ello, el nivel de cumplimiento es más difícil cuando los reguladores revisan los riesgos a los que están expuestos detalladamente.

Los bancos han mejorado sus procesos de administración de riesgos luego de la última crisis financiera, pero todavía existe trabajo por realizar. Los bancos deben continuar fortaleciendo sus tres líneas de defensa respecto a su modelo de administración de riesgos, buscar maneras de administrar mejor sus riesgos no financieros y desarrollar una respuesta sostenible ante cambios regulatorios.

Figura 6
Prioridades estratégicas actuales para los bancos a nivel global: control



Fuente: EY 2017 Global Banking Outlook Survey
*G-SIBS = Bancos globales de importancia sistémica
**Non-G-SIBS = Bancos no globales de importancia sistémica

Planes de acción para mejorar el control en los bancos:

- **Mejorar el cumplimiento en la primera línea, cambiar la cultura e incentivos.** Los bancos deben fortalecer el cumplimiento en la primera línea para los riesgos financieros y no financieros. Asimismo, deben mejorar las funciones de control, entrenar a la primera línea respecto a los riesgos que manejan y transferir el apetito al riesgo a las distintas áreas de negocio. Los directorios de los bancos y los equipos gerenciales deben actuar para poder cambiar la cultura de su empresa, internalizando la administración de riesgos y la mentalidad de control en las decisiones, procesos y procedimientos de negocio.
- **Clarificar las responsabilidades en las líneas de defensa.** Un componente crítico de fortalecer la eficiencia del modelo de las tres líneas de defensa es clarificar y comunicar los roles de la primera y segunda línea. No hay un estándar de la industria respecto a los controles que deben ser vistos por la primera y segunda línea. La mayoría de bancos hace que su primera línea de defensa realice actividades de control de las áreas de negocio, siendo la segunda línea la dueña de las políticas clave de riesgos, donde se establece una metodología y realizan pruebas de control.
- **Adoptar procesos y herramientas en la entidad.** La adopción de herramientas de riesgo, control y procesos para las tres líneas de defensa es un componente clave para el éxito. Muchas firmas tienen procesos para identificar, analizar y reportar los riesgos; sin embargo, aún es un reto mejorar el proceso de administración de incidentes y las tecnologías de soporte. La implementación de una metodología de apetito al riesgo tendrá un rol crucial en reforzar el enfoque de las tres líneas de defensa.
- **Mejorar la administración del balance.** Los bancos deben desarrollar las herramientas y procesos para administrar y optimizar sus balances ante la presión de los reguladores. Adicionalmente, la información por segmento de negocio de las entidades legales va a volverse una dimensión muy importante.

- **Ajustar el ecosistema administrativo.** Mientras que los bancos tercerizan ciertas actividades a sus proveedores, socios y herramientas, deben tomar acciones para mantener sus estándares internos. Los bancos deben trabajar con sus contrapartes y reguladores para desarrollar y definir un modelo apropiado para gestionar los riesgos.
- **Mejorar las capacidades de administración de crisis.** Los bancos deben mejorar su capacidad de recuperación, ya que si un evento de riesgo aparece, la organización debe contar con herramientas efectivas, planes de contingencia y claros protocolos de comunicación, que puedan ser puestos en acción de manera oportuna y efectiva. Los bancos continuarán bajo presión para demostrar que sus modelos de negocio y estrategias de crecimiento no causan riesgo sistémico o la necesidad de un rescate financiero.
- **Invertir en data y *analytics* para optimizar la administración de riesgos.** Los bancos deben realizar inversiones significativas y fortalecer su arquitectura tecnológica para detectar de manera preventiva las posibles brechas de control. Los equipos de supervisión pueden reducirse, ya que los bancos van a utilizar tecnología robótica y centros de excelencia, para poder administrar los riesgos de una manera más eficiente.
- **Diseñar hojas de ruta para el éxito estratégico.** En el corto plazo, la implementación de una agenda global de capital y de liquidez generará adaptaciones tácticas y estratégicas. La incertidumbre regulatoria, debido a nuevas propuestas, cambios en fechas de implementación y diferencias entre las jurisdicciones, serán temas que los bancos deberán aprender a manejar. Los bancos van a requerir modelos de negocio estables, sostenibles y apropiados para el entorno regulatorio exigente en el que se encuentran.

Perspectiva local

Importancia del control

El sector bancario peruano tiene como prioridad para los próximos 12 meses los siguientes temas en cuanto a riesgos.

1. Mejorar la calidad de los activos y el nivel de riesgo crediticio.
2. Mejorar la administración de riesgos.
3. Cumplir con requerimientos y estándares regulatorios.

Vemos que la administración y el manejo de los riesgos son temas de gran importancia para los bancos, quienes buscan reducir su exposición a variables adversas del entorno. Asimismo, deben cumplir con los requerimientos de los entes reguladores.

Los temas que no son considerados como prioritarios para los próximos 12 meses son:

1. Simplificar o reestructurar las operaciones del negocio o entidades legales.
2. Invertir significativamente en mejorar la administración del riesgo tributario.
3. Realizar cambios importantes en el balance.

Protección: reducir amenazas internas y externas

La era post-crisis se ha caracterizado por una amplia lista de escándalos bancarios, incluyendo denuncias sobre la tasa LIBOR, sanciones relacionadas a aspectos tributarios, otorgamiento inapropiado de hipotecas, entre otros. Estos asuntos han generado multas y acuerdos legales – el costo para los 20 bancos más grandes del 2011 al 2015 fue más de US$ 370 mil millones – lo que afectó la confianza en la industria bancaria.

Muchos bancos han respondido mejorando la función de cumplimiento normativo, implementando nuevos códigos de conducta y cambiando la estructura de incentivos. Sin embargo, aún hay mucho por hacer para recuperar la confianza de los clientes, reguladores e inversionistas; es necesario un cambio cultural y una mayor inversión en ciberseguridad, protección de la data y en tecnología de la información.

Actualmente, la tecnología en el área tributaria es vista como costosa pero eficiente. La rápida adopción de nuevas y potentes tecnologías por las autoridades tributarias cambiarán este paradigma. Estas autoridades, están migrando a recolectar data de las transacciones y aplicando *analytics*; y se espera mejorar la calidad de los controles tributarios. Los bancos deben aplicar tecnologías no solo para automatizar sus declaraciones de impuestos, sino para generar la gran cantidad de data que requieren los reguladores. Hoy en día, los reguladores entienden el potencial del *block-chain* y del uso de tecnologías para transformar el entorno tributario y fortalecer el rol de los bancos en la operatividad del sistema tributario en las economías locales.

Los bancos buscan mejorar su reputación. Deben demostrar que tienen sistemas para la prevención de lavado de activos y crímenes financieros. Asimismo, deben cumplir con los planes de remediación acordados con las entidades supervisoras. Se deben preparar y proteger contra potenciales ciberataques.

La encuesta *"EY 2017 Global Banking Outlook"* identificó que, conjuntamente a la administración del riesgo reputacional, una de las prioridades para los bancos en los próximos años es fortalecer la ciberseguridad. La amenaza de crímenes financieros está surgiendo como una de las principales preocupaciones para los bancos (ver figura 7).

El reto es administrar las amenazas a la continuidad del negocio, tanto para actores externos como internos.

Figura 7
Prioridades estratégicas actuales para los bancos a nivel global: protección

Fuente: EY 2017 Global Banking Outlook Survey
*G-SIBS = Bancos globales de importancia sistémica
**Non-G-SIBS = Bancos no globales de importancia sistémica

Planes de acción para proteger a los bancos:

- **Establecer una estructura de gobierno para administrar mejor los riesgos de conducta y contra crímenes financieros.** Se debe establecer una metodología para mejorar la toma de decisiones, que permita identificar cualquier riesgo relevante que pueda surgir.
- **Implementar la ciberseguridad en las iniciativas digitales y en las *FinTech*.** Con la presión de aumentar el ROE, y al momento que se desarrollan nuevas herramientas y servicios digitales, existe el riesgo de que la rapidez de comercialización pese más que las medidas de seguridad. Los bancos deben considerar la ciberseguridad dentro de todas sus nuevas iniciativas.
- **Difundir y mejorar las medidas de ciberseguridad.** En una era de reducción de costos, los bancos no pueden descuidar la ciberseguridad. La inteligencia artificial y avances respecto a *analytics* proporcionan la habilidad de analizar y prevenir ciberataques y patrones de actividad. Creemos que la industria se va a fortalecer cuando se comparta información de ciberamenazas.

- **Identificar las brechas en las capacidades de ciberseguridad.** Las capacidades técnicas para temas cibernéticos son escasas, los bancos deben encargarse de capacitar a su personal para cumplir con dichas necesidades en el futuro. Contratar y retener al personal con estas habilidades es el primer paso y ayudar a que estas personas se desarrollen es el siguiente.
- **Establecer estándares y entrenamientos.** Los bancos deben desarrollar normas de comportamiento y un código de conducta para sus empleados. Asimismo, deben capacitar a sus empleados sobre los estándares de comportamiento esperados.
- **Invertir en *RegTech*.** Los bancos deben usar la tecnología para ser más eficientes y seguros. En algunos países, los bancos han empezado a trabajar con las autoridades para elaborar soluciones de *RegTech,* que pueden hacer el cumplimiento normativo más efectivo. El costo y el esfuerzo para cumplir con regulaciones normativas ha crecido significativamente en los últimos años. Sin embargo, muchos bancos tienen problemas para encontrar al personal indicado para cumplir los programas regulatorios. El uso de *analytics* y la inteligencia artificial van a tener roles claves en reducir costos y esfuerzos, detectando comportamientos incorrectos.

Perspectiva local

Mantenernos protegidos

Las instituciones financieras en el Perú se encuentran trabajando para mitigar los riesgos a los que se encuentran expuestos. El marco regulatorio juega un papel importante, ya que las instituciones deben cumplir con los límites o parámetros de los reguladores.

El sector bancario peruano considera que las siguientes categorías van a volverse menos restrictivas en los próximos 12 meses:

1. *Retail* & consumo masivo.
2. Pequeña y mediana empresa.
3. Manufactura e industria.

Mientras que las categorías que pueden volverse más restrictivas son:

1. Inmobiliaria.
2. Construcción.
3. Transporte.

Optimización: aprovechar la tecnología para mejorar la eficiencia de la siguiente generación

Por casi una década, los bancos – principalmente en mercados desarrollados – han visto la administración de costos como una de las primeras palancas para mejorar su rentabilidad. Diversos programas de eficiencia han sido lanzados y completados. Estos se han enfocado mayormente en medidas tácticas como:

- Reducir los costos del personal.
- Optimizar espacios físicos.
- Controlar los gastos.
- Simplificar los procesos.

Dichos esfuerzos han generado una disminución del 6% en los costos operativos entre el 2011 y el 2015, los ahorros fueron absorbidos por una disminución del 6% en la utilidad.

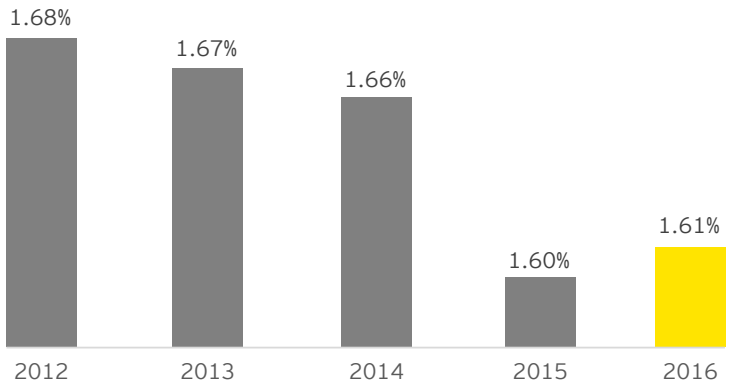
Mientras tanto, los gastos para los bancos dentro de los mercados emergentes se han incrementado en 21% sobre el mismo periodo, en un entorno económico para invertir en expansión geográfica e iniciativas de rentabilidad. El crecimiento económico en dichos mercados se ha estancado; sin embargo, los bancos en mercados emergentes consideran que la administración de sus costos es algo que se debería mejorar.

La encuesta *"EY 2017 Global Banking Outlook"* identificó que los bancos están enfocados en optimizar sus canales de comercialización, generando una reducción estratégica en sus costos y utilizando nuevas tecnologías como procesos robotizados para generar mayor eficiencia (ver figura 9).

Otra palanca para mejorar la rentabilidad de los bancos es la optimización del capital, colocando el mismo a los negocios que generan mayores ingresos y midiendo cuidadosamente los activos ponderados por nivel de riesgo (RWA por sus siglas en inglés). Para los bancos es importante mejorar la eficiencia del capital y su rentabilidad. Desde el 2011, el total de RWA para los principales bancos se ha incrementado en US$ 8 billones, pero no se han presentado mejoras en el ratio de RWA total / total de activos. Esto se debe a impactos regulatorios ya que la industria no se ha enfocado lo suficiente en esta parte de la ecuación.

Los bancos deben revisar sus tácticas para administrar, tanto el costo como la eficiencia del capital, pues sus esfuerzos han quedado cortos. Es el momento para que los bancos cambien de una perspectiva de corto plazo, a una con una visión de largo aliento, para implementar tecnologías que reduzcan significativamente sus costos, riesgos y mejoren su eficiencia. Algunas tecnologías ya se encuentran lo suficientemente maduras para usarse inmediatamente y otras tardarían algún tiempo, pero es el momento para planear su implementación.

Figura 8
Eficiencia de los principales bancos mundiales (costos operativos/total de activos - %)



Fuente: *SNL Financial*, análisis de EY

Figura 9
Prioridades estratégicas actuales para los bancos a nivel global: optimización

Fuente: EY 2017 Global Banking Outlook Survey
*G-SIBS = Bancos globales de importancia sistémica
**Non-G-SIBS = Bancos no globales de importancia sistémica

Planes de acción para optimizar en los bancos:

- **Invertir en procesos de *robotics* (RPA por sus siglas en inglés).** El RPA puede ser integrado a interfaces existentes, sin requerir cambios a los sistemas y puede reducir en un 40% la carga de operaciones manuales y repetitivas. Al mismo tiempo, el RPA mejora la calidad de los servicios. Las tecnologías de RPA se autofinancian y se encuentran listas para ser implementadas. Los ahorros pueden ser reinvertidos en otras medidas para optimizar costos.
- **Utilizar *big data* para mejorar las capacidades de los modelos y dar un mejor soporte en la toma de decisiones.** Los avances en la recolección y análisis de *big data* pueden mejorar modelos de los activos ponderados por riesgo. El uso de *big data* puede proveer la información necesaria para soportar decisiones complejas, respecto a la segmentación de mercado y generar ahorros de alrededor del 15%-20% de activos ponderados por riesgo.
- **Identificar estrategias para reemplazar o renovar los sistemas *core* del banco.** Reemplazar los sistemas *core* del banco puede llegar a consumir mucho tiempo y ser sumamente costoso. Hay otros enfoques que los bancos pueden tomar para renovar sus sistemas: implementar un *core* paralelo o reemplazar los módulos gradualmente.[1]

- **Adoptar modelos de colaboración.** La banca tiene una gran oportunidad para generar economías de escala. Se logra trabajando con plataformas externas para cumplir con los requerimientos. Por ejemplo: conocer a tu cliente (KYC, por sus siglas en inglés) y lavado de activos. Además, se debe agrupar recursos para manejar procesos de *back-office* en la industria. Hay que tener mucho cuidado al momento de entrar en un trato de este tipo, ya que se debe cuidar la data y privacidad de los clientes.
- **Invertir en *blockchain*.** Distribuir esta tecnología puede llegar a tener un profundo impacto en la industria bancaria una vez que los temas de escalamiento, resiliencia y seguridad esten resueltos. Los bancos pueden empezar a desarrollar y probar aplicaciones en el corto plazo. En el largo plazo, deben buscar oportunidades para armar un ecosistema de *blockchain* público, en colaboración con grandes empresas multinacionales de TI, participando en consorcios con competidores tradicionales y no tradicionales.[2]

1. "Surgically replacing core banking platforms", EY, 2016.
2. "Blockchain: the hype, the opportunity and what you should do", EY, 2016.

Perspectiva local

La importancia de optimizar en los bancos

Cuando consultamos al sector bancario peruano sobre las prioridades que tienen en cuanto a la optimización de sus recursos en los próximos 12 meses, estas fueron las más relevantes:

1. Eficiencia estratégica.
2. Mejora de los canales de comercialización.
3. Optimización de costos en el corto plazo.

Se observa que los bancos buscan ser más rentables a través de la mejora de sus procesos.

Crecimiento: invertir en personas y tecnología para la innovación

En los últimos años, los bancos han tenido poco control sobre el crecimiento de sus utilidades debido a entornos macroeconómicos, geopolíticos y regulatorios complejos. Entre el 2011 y 2015, la utilidad de los principales bancos creció solo 4% y los bancos de mercados emergentes no fueron ajenos a esta tendencia de lento crecimiento. Los principales bancos de los mercados emergentes vieron caer su utilidad por 4.9% en el 2015, comparado a un crecimiento del 10.9% en años anteriores.

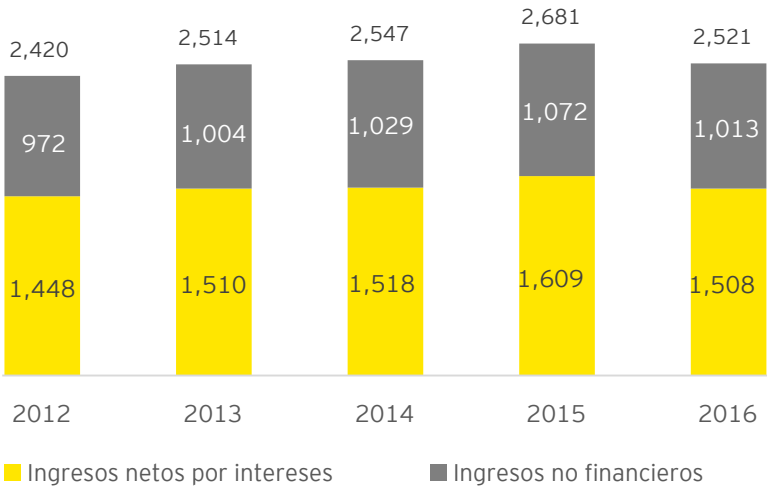
Se espera que la situación mejore para algunos bancos, las políticas monetarias se van a normalizar, se espera que los mercados de capitales respondan con mayor resiliencia a los eventos geopolíticos.

La incertidumbre no es una excusa para la inacción, la industria ya no puede culpar a factores externos por su falta de crecimiento o depender únicamente de ellos para crecer. Es el momento para que los bancos se enfoquen en sus clientes, inviertan en innovación, en talento y apalanquen sus ventajas competitivas para competir efectivamente.

Los bancos tienen ventajas sobre sus competidores no tradicionales. Se mantienen como los preferidos para productos como cuentas corrientes e hipotecas. Aproximadamente el 93% de los clientes tienen confianza en su proveedor principal de servicios financieros.

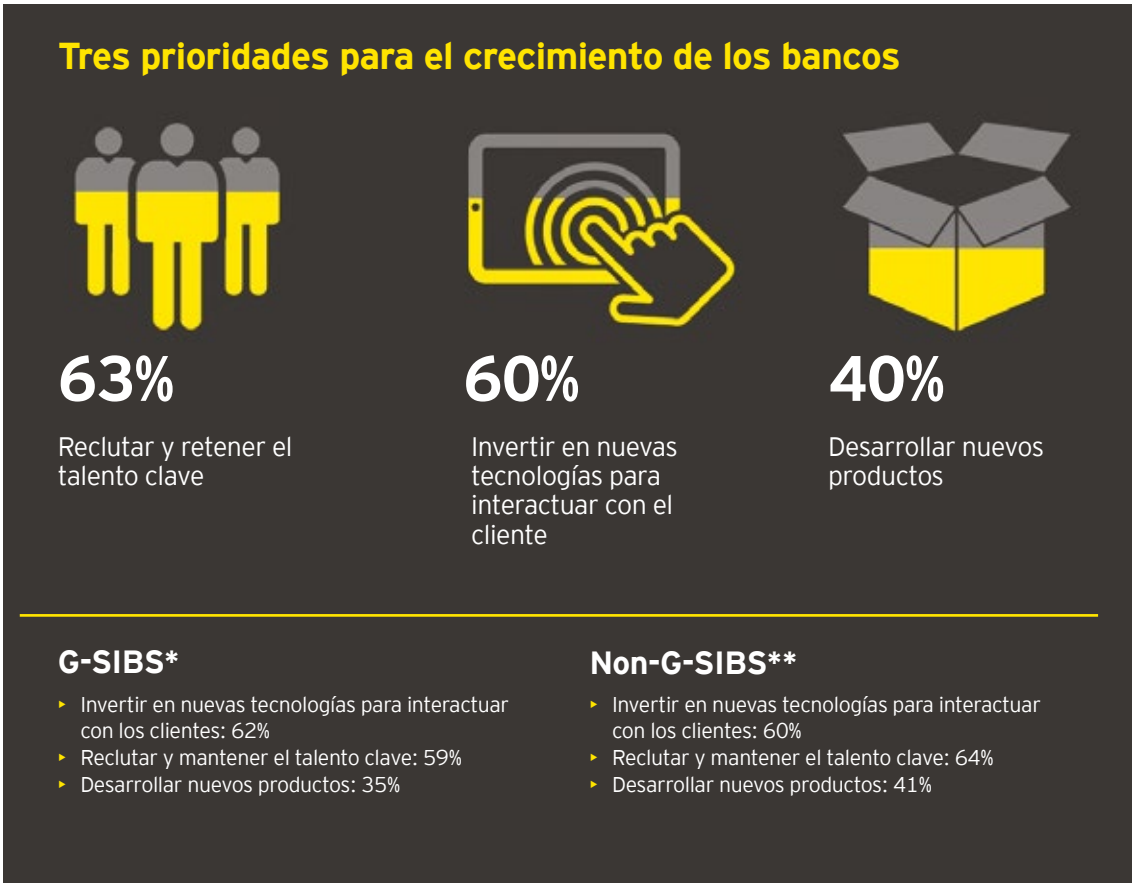
Nuestro estudio indica que esta ventaja está en riesgo. Los clientes cada vez se encuentran más dispuestos a recibir estos productos de proveedores no tradicionales y los que hacen banca con los nuevos jugadores confían en un banco tradicional como su principal proveedor de servicios financieros. Esto significa que los bancos ya deben actuar para defender su participación actual de mercado y usar su ventaja competitiva para fortalecer su crecimiento. Los bancos de inversión presentan retos similares: mientras que la demanda para los bancos de inversión se mantiene alta, la participación de mercado de los jugadores clásicos del negocio se encuentra disminuyendo. Antes que esto se torne más crítico, la innovación de los bancos de inversión debe proteger su base actual de clientes.

Figura 10
Ingresos de los principales bancos (en miles de millones de dólares - US$)



Fuente: SNL *Financial*, análisis de EY

Figura 11
Prioridades estratégicas actuales para los bancos a nivel global: crecimiento



Fuente: EY 2017 Global Banking Outlook Survey
*G-SIBS = Bancos globales de importancia sistémica
**Non-G-SIBS = Bancos no globales de importancia sistémica

Planes de acción para que los bancos crezcan:

- **Mantener la confianza del cliente.** Los bancos deben promover la transparencia en todas sus transacciones y proactivamente proteger la privacidad e información de los clientes, y de cualquier ataque de ciberseguridad.[1]
- **Entender mejor a los clientes.** Los bancos deben decidir a quién atender. La información geográfica ya no es suficiente para poder segmentar a los clientes. Los bancos deben usar *big data* y *analytics* para tener un mayor conocimiento del mercado. Una vez que conozcan su público objetivo, los bancos deben utilizar *analytics* para poder entender las expectativas de los clientes y poder diseñar propuestas de productos y servicios que se acomoden a estas necesidades.
- **Invertir en talento.** Los bancos deben invertir en su *frontline*, particularmente en sus habilidades, cultura, incentivos y herramientas, que permitan poner primero los intereses de los clientes. Los bancos también deben contratar personal con amplio conocimiento tecnológico para interpretar *big data* y diseñar mejores productos y servicios.

- **Tomar y ejecutar decisiones informadas respecto a productos y canales de estrategia.** El 60% de los clientes valoran un banco con presencia física y un 66% valora un banco con presencia digital. Esto nos muestra que los bancos deben buscar un balance entre la tecnología e inversión en su infraestructura, desarrollando un canal que considere ambos para satisfacer a sus clientes. Los bancos de inversión deben enfocarse en los productos y en la manera de distribución. Estas decisiones no son del todo claras, un banco de inversión podría optar por ofrecer únicamente productos con alto retorno o mantener la relación con sus principales clientes.
- **Implementar una mentalidad de innovación.** Los bancos deben adoptar prácticas de innovación para fortalecer la relación con sus clientes, ofrecer soluciones que cubran todos los aspectos de sus vidas y enfocarse en el crecimiento de sus plataformas digitales. Se debe considerar también el conocimiento de mercado y de los clientes, para poder brindar productos personalizados y un modelo de *pricing* que se encuentre en todos sus canales.

[1] *The relevance challenge*, EY, 2016.

Perspectiva local

Crecimiento en el sector

El sector bancario peruano afirma que para crecer, debería tomar las siguientes acciones en los próximos 12 meses:

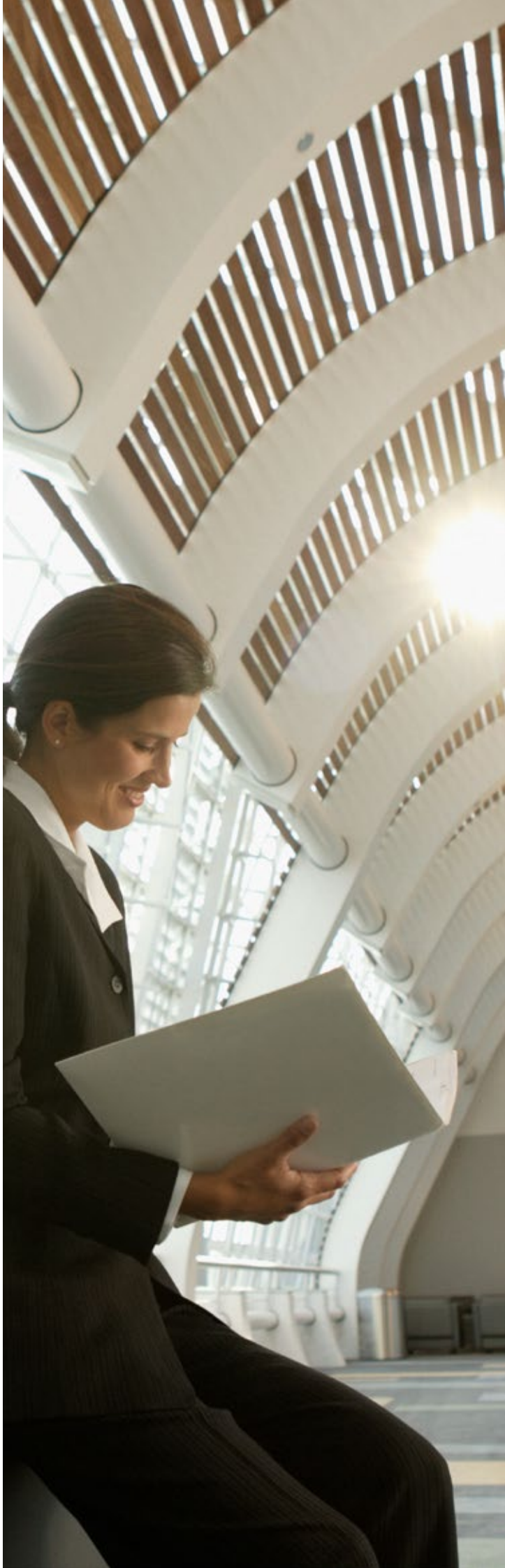
1. Invertir en nuevas tecnologías.
2. Reclutar y mantener el talento clave.
3. Desarrollar nuevos productos.

Es importante recalcar que los bancos están encaminados a volverse más digitales invirtiendo en nuevas tecnologías para interactuar con sus clientes, pero a la vez, buscan mantener a sus empleados clave.

68%

Considera que el número de sus empleados no se reducirá a pesar de la transformación digital.

La clave del éxito está en construir un mejor ecosistema, y no un banco más grande



Construyendo un mejor ecosistema

Los bancos anticipan mejoras limitadas en su rendimiento financiero. Asimismo, el enfoque de las gerencias continúa siendo dominado por la gestión de riesgos y el cumplimiento de la agenda regulatoria.

Las gerencias deben reexaminar y reformular su negocio para determinar nuevas maneras de crecer y ser más eficientes. Mientras que los bancos se transforman, deben considerar el cumplimiento con los reguladores. Esto significa que la innovación y la ejecución de los cambios son críticos.

La clave del éxito está en construir un mejor ecosistema, y no un banco más grande. Las instituciones deben buscar maneras alternativas para operar su organización.

Dicho esto, los modelos operativos de los bancos deben ser menos complejos en comparación de lo que son hoy en día, usando distintas herramientas de la industria, y diversos socios para brindar un mejor servicio, disminuir costos, manejar los riesgos y ayudar a proteger la organización.

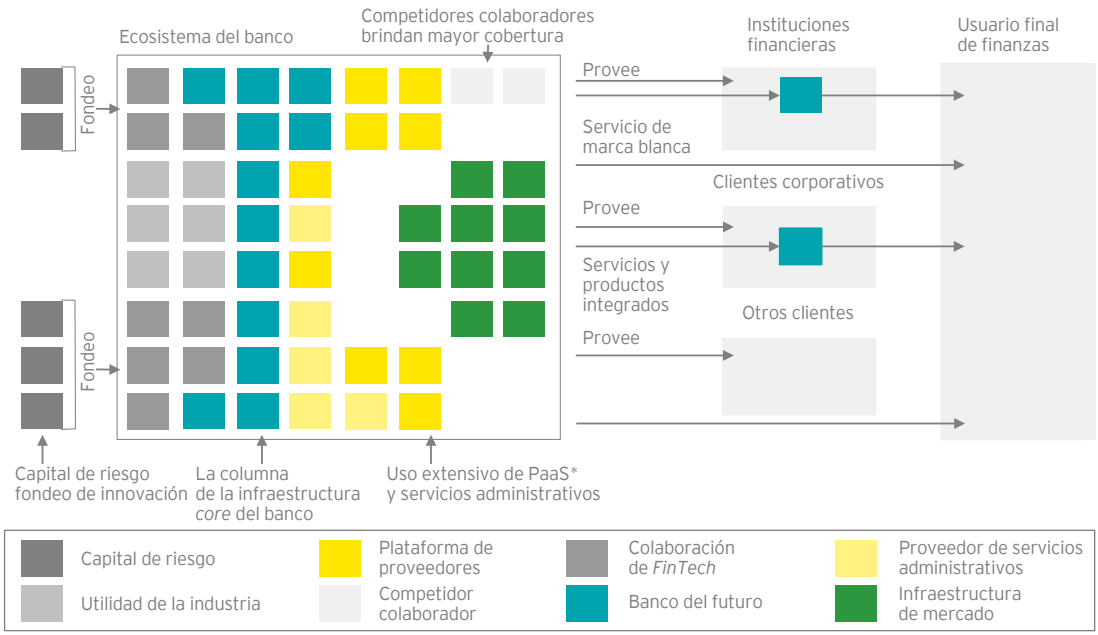
Los bancos podrían ver mejoras significativas utilizando este modelo al ser más flexible y más experimentado:

- De una mejor administración de riesgos a un mejor cumplimiento normativo, y de una mejor capacidad resolutiva a una mayor confianza. Estas instituciones van a ser más seguras de lo que eran antes.
- De menores costos a contar con mayor eficiencia, los gastos pueden ser un 30% más bajo de lo que son actualmente. De menores requerimientos de capital a una proposición más fuerte de los empleados, de una mejor experiencia para el cliente a formas más inteligentes de generar utilidad. Así, los bancos optimizarán sus recursos y serán capaces de crecer mejor que antes.

Generar este ecosistema requerirá un gran compromiso del cumplimiento de las normas de los reguladores. Ellos esperan que los bancos puedan garantizar que sus proveedores brinden el mismo grado de resiliencia y confiabilidad en sus procesos (ver figura 12).

El reto para la alta gerencia es arriesgarse y hacer cambios significativos para una gran transformación. El éxito depende de la efectividad de implementar y ejecutar medidas de innovación, como también del ecosistema que los bancos arman con sus socios.

Figura 12
Un mejor ecosistema



*PaaS: Plataforma de servicios (por sus siglas en inglés)

Perspectiva local

Ecosistema

El sector bancario peruano ve con mejores expectativas los siguientes productos, para los próximos 12 meses:

1. Apalancamiento de deuda y patrimonio.
2. Banca privada y manejo patrimonial.
3. Depósitos.

Estos productos se enfocan en manejar el patrimonio de los clientes. Ello nos muestra que la cultura bancaria es cada vez más compleja y los bancos son buenos socios para manejar sus recursos.

40%

De los encuestados considera reevaluar su participación actual en el sector microfinanciero, ya que se encuentra en desarrollo en el Perú.

La experiencia del cliente incorpora la innovación, tanto en productos como en servicios

Experiencia del cliente: innovar con las *FinTech*

En el pasado, los bancos competían en gran medida por precios, productos y por la escala de su red de sucursales. Los bancos con grandes redes ganaron clientes a través de su visibilidad. Sin embargo, hoy en día el principal frente competitivo es la experiencia del cliente, que combina los elementos tradicionales con un nuevo énfasis en la simplicidad y la conveniencia de las interacciones, a través de una variedad de canales, de la capacidad de respuesta a las peticiones de los clientes y de un enfoque proactivo para el compromiso continuo con los clientes. Todo estaba orientado a ayudar a los clientes a aumentar su bienestar financiero.

La experiencia del cliente incorpora la innovación, tanto en productos como en servicios. Lo que los bancos venden y cómo lo entregan son componentes críticos para brindar una experiencia de calidad. En este sentido, la experiencia se encuentra presente en todo el ciclo de vida del cliente.

Los bancos están bajo una intensa presión para dominar la experiencia del cliente:

- **Incremento de la comoditización:** Los clientes ven de manera similar a los bancos tradicionales. Esto no debería sorprendernos, dado que los productos que ofrecen y la forma en que los entregan han cambiado poco en las últimas décadas, con excepción de los canales digitales. Mejorar, personalizar y simplificar las experiencias de los clientes permitirá a los bancos diferenciarse.
- **Nueva competencia:** Las *FinTech* y nuevos participantes en el mercado han buscado brindar una experiencia superior para captar una cuota de mercado significativa en ciertos mercados (como China). Los productos de estas empresas son, en esencia, similares a los que ofrecen los bancos tradicionales, pero la forma en que se ofrecen está más cerca de las experiencias ofrecidas por Apple, Amazon y otras empresas digitales. Los bancos tradicionales deben enfocarse más en brindar mejores experiencias, o disminuir su base de clientes.

Incluso para los bancos menos vulnerables a la competencia (los que tienen los nombres de mayor prestigio y los estados financieros más fuertes), es importante crear experiencias más personalizadas porque eso es lo que esperan sus clientes. Asimismo, los competidores tradicionales invertirán para desarrollar tales experiencias, para obtener ventaja competitiva. Hoy en día, en algunos mercados, los prestamistas más grandes serán seguramente los más grandes en 5 o 10 años, pero la forma en que sirven a sus clientes tendrán que cambiar drásticamente si buscan retener los segmentos clave.

Los cambios que están en curso ahora (y que probablemente se vuelvan más frecuentes en el futuro) son:

- Simplificar las compras, transacciones y servicios brindados a los clientes.
- Brindar una experiencia de consumo al cliente de principio a fin, con canales completamente integrados y coherentes.
- Procesamiento de "un solo clic" para ciertas transacciones en canales digitales.
- Disponibilidad de las capacidades de autoservicio basadas en la inteligencia artificial.
- Cajeros automáticos y quioscos inteligentes que simplifiquen los depósitos.
- Horas ampliadas para sucursales, incluyendo más aperturas de fin de semana.
- Productos más sencillos y fáciles de entender. Precios más transparentes y portafolio simplificado de productos y precios para que los clientes sepan lo que están comprando.
- El incremento de presencia de los bancos - servicios básicos integrados en asistentes personales - digitales (por ejemplo, Siri de Apple o Alexa de Amazon) o a través de electrodomésticos inteligentes y plataformas similares.
- Bancos enfocados a nichos que sirven a diversos sectores del mercado (por ejemplo, adolescentes, ancianos, expatriados o viajeros frecuentes).
- Banca que permita ofrecer servicios bancarios a cualquier organización con una marca reconocida y una gran base de clientes.
- Nuevas líneas de negocios, asociaciones o empresas conjuntas que exploran nuevos "territorios" de productos (por ejemplo, planificación empresarial y creación de redes). Tales cambios requieren que los bancos tradicionales no sólo piensen y actúen como una *FinTech* -entendiendo e incluso emulando sus enfoques- sino también que se asocien con las *FinTech*, colaborando e innovando con empresas ágiles, dirigidas por la tecnología para crear mejores resultados, y así brindar una mejor experiencia para sus clientes.

Las mejores experiencias no son exclusivas del mejor *software* o tecnología. Los factores culturales y de recursos humanos también son importantes. Los bancos necesitarán atraer habilidades y talentos radicalmente diferentes y hacerlo a gran escala. Los bancos deben implementar nuevas estructuras organizativas y fomentar una cultura centrada en la innovación en el cliente. En donde se incentive al personal a innovar para brindar una experiencia de gran valor, tanto en términos de diferenciación competitiva como de impacto.

Un cambio tan radical en el funcionamiento de los bancos no será fácil, pero es fundamental que los bancos compitan con éxito en un mundo donde la experiencia del cliente se ha convertido en el diferenciador competitivo principal. Los proveedores financieros no tradicionales están ofreciendo a los clientes alternativas más sencillas y atractivas.

La experiencia del cliente se ha convertido en el principal diferenciador competitivo

Definiendo nuestros términos:

¿Qué significa la experiencia del cliente?

La experiencia del cliente es un término difícil de definir. Según Harvard Business Review, la experiencia del cliente es "la suma total de cómo los clientes se relacionan con su empresa y su marca, no sólo en un momento en el tiempo, sino a lo largo de todo el ciclo de vida del cliente". Incluye todos los canales e interacciones, productos, servicios, información y contenido.

Forrester lo pone aún más simple, la experiencia del cliente es "cómo los clientes perciben sus interacciones con su empresa". En este sentido, la experiencia está estrechamente entrelazada con la marca.

La experiencia del cliente se refiere a las formas de cómo los bancos interactúan con sus clientes. Se puede describir en el contexto de interacciones individuales o en la suma de todas las interacciones y puntos de contacto en el tiempo. En este último caso, es útil pensar en la experiencia del cliente como el cumplimiento de la promesa de marca. En otras palabras, la experiencia del cliente es cómo las marcas bancarias se traducen en puntos de contacto.

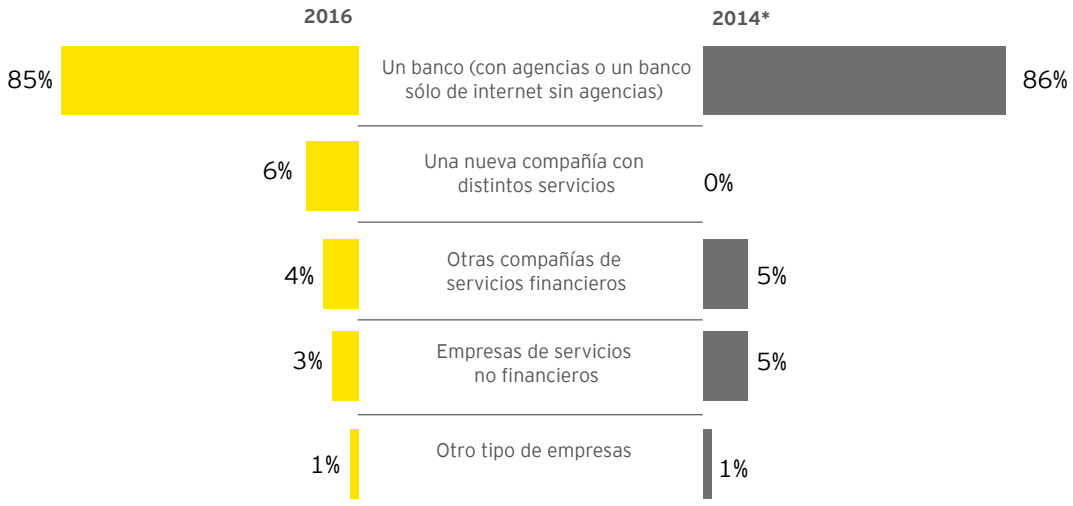
Una experiencia sólida conducirá a una mayor efectividad en atraer y retener clientes a través del tiempo, alentándolos a ampliar la relación y comprar más productos, y convertirlos en defensores de la marca. En el sector bancario, la idea es crear experiencias que permitan a los clientes obtener lo que quieren, empezando por el rápido y fácil acceso a información relevante y servicio personalizado. A través de los canales, desde cajeros automáticos, módulos de autoservicio y aplicaciones móviles a interacciones cara a cara con cajeros de sucursales o llamando a los *call centers*.

Perspectivas actuales sobre la experiencia del cliente[1]

Un creciente interés de parte de los clientes en los bancos no tradicionales, incluidos bancos que sólo brindan servicios por internet y las *FinTech*, han marcado la industria. Los bancos tradicionales todavía "poseen" la relación de proveedor primario de servicios financieros (PFSP por sus siglas en inglés) para la mayoría de los clientes, pero su relevancia ha comenzado a disminuir debido al incremento de los niveles de confianza, la evolución de las expectativas de los clientes y la creación de alternativas confiables.

A nivel mundial, el 6% de los clientes ya han trasladado su relación primaria a nuevas empresas que ofrecen servicios y tecnologías más fáciles de usar que las proporcionadas por los bancos tradicionales. La tasa es aún mayor en los mercados emergentes (ver figura 13).

Figura 13
Tipo de compañías consideradas más importantes por los clientes



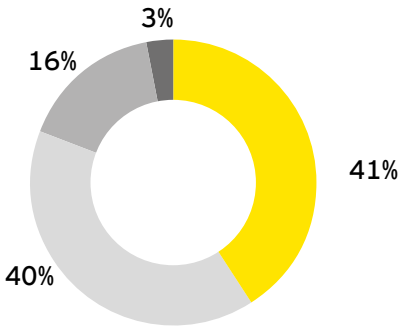
Fuente: EY Global Consumer Banking, 2016
*Data para el 2014 no incluye el 3% de uniones de créditos, cooperativas, empresas micro financieras y otros.

1 Extraído de EY Global Consumer Banking, 2016.

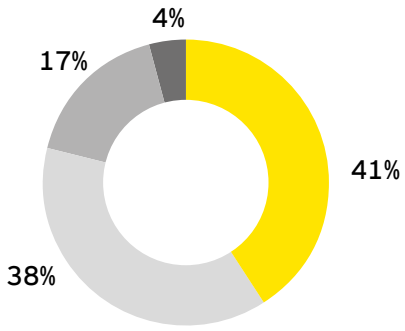
Mirando hacia el futuro, 4 de cada 10 clientes expresan una disminución en la dependencia hacia los bancos tradicionales y muestran entusiasmo por lo que las nuevas empresas pueden ofrecerles (ver figura 14).

Figura 14
Actitud hacia las nuevas maneras de administrar las finanzas (%)

- Confío menos en los sistemas financieros establecidos y los bancos, ya que cuento con más opciones para manejar por mi cuenta mis finanzas.



- Estoy entusiasmado en la aparición de nuevos proveedores en línea, que compiten con los bancos tradicionales.



Muy de acuerdo/de acuerdo | Muy en desacuerdo/desacuerdo | Ni de acuerdo o desacuerdo | No sabe/no aplica

Fuente: EY Global Consumer Banking, 2016

Mientras que la industria ha sido conciente de la amenaza de las FinTech, la migración de los clientes a los jugadores no bancarios se está acelerando y su uso es cada vez más alto:

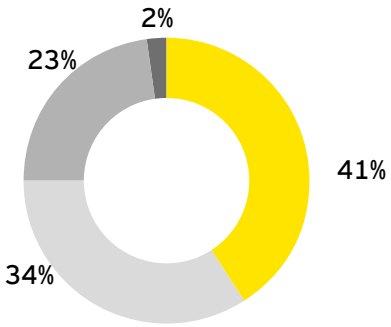
- El 42% de los clientes afirma que ha utilizado un producto o servicio financiero no bancario en línea o móvil en el último año.
- El 21% no ha utilizado una empresa de este tipo, pero podría considerar hacerlo en el futuro.
- Los mercados emergentes eclipsan a las economías desarrolladas en términos de utilizar las *FinTech*, como China, Brasil e India que están a la vanguardia.
- Los clientes de mercados desarrollados están rezagados, pero no es difícil ver cómo una mayor conciencia respecto a las *FinTech* podría impulsar su adopción en los mercados ya maduros.

Las ganancias aparentemente pequeñas e incrementales que han hecho los nuevos jugadores en los últimos años están alcanzando ahora un volumen crítico, en gran parte porque han establecido nuevos estándares para la innovación y la experiencia del cliente. Las ganancias de estas firmas seguirán cambiando el panorama competitivo. El 41% de los clientes indicó que cambiaría sus proveedores de servicios financieros si otro ofrecía una mejor experiencia. Sólo el 23% no estaba de acuerdo con esta afirmación. Esta apertura al cambio es, por supuesto, aplicable a los clientes con conocimientos digitales, que representan aproximadamente la mitad de la base de clientes. Los clientes con conocimientos digitales, pero sin conocimientos financieros, son el segmento más vulnerable desde el punto de vista competitivo, se beneficiarán más de los bancos que pueden proporcionar una mejor orientación y una experiencia más rica a través de canales digitales (ver figura 15).

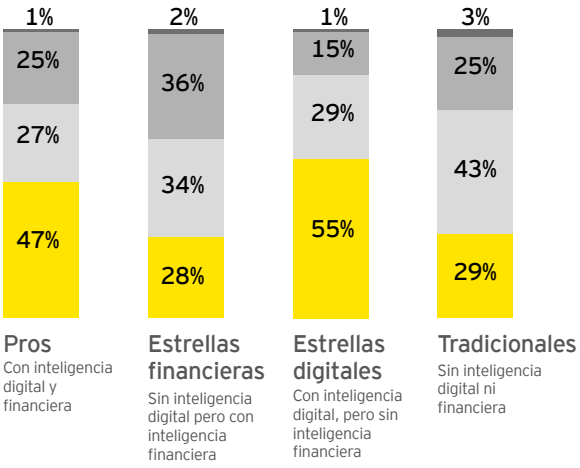
El interés de los clientes en las *FinTech* y en los proveedores de servicios digitales se extiende a muchas categorías de productos. De los 13 productos que preguntamos, sólo 4 (cuentas corrientes, ahorros, préstamos personales e hipotecarios) fueron citados por al menos 50 de los clientes que considerarían solamente a los bancos tradicionales como proveedores.

Figura 15
Falta de diferenciación

- No dudaría en cambiar mi proveedor de servicios financieros si encuentro una mejor experiencia digital (%)



- Por segmento de inteligencia (%)



Muy de acuerdo/de acuerdo · Ni de acuerdo o desacuerdo · Muy en desacuerdo/desacuerdo · No sabe/no aplica

Fuente: EY Global Consumer Banking, 2016

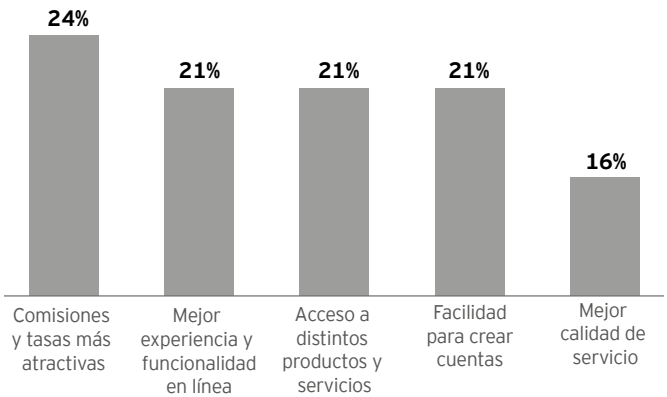
Una mejor experiencia del cliente impulsa el cambio a nuevos proveedores innovadores

¿Qué es lo que está impulsando el creciente entusiasmo acerca de las *FinTech* y la creciente indiferencia hacia los bancos tradicionales? Un factor clave es que la mayoría de los bancos son percibidos como muy similares. Casi dos tercios de los clientes perciben poca o ninguna diferenciación de productos y servicios en todo el sector bancario, situación que ha creado una apertura para jugadores no tradicionales a través de la promesa de una mejor experiencia. Fuera de las consideraciones de tasas y tarifas, los clientes mencionaron varias razones - todas relacionadas con la calidad de la experiencia del cliente - para cambiar a proveedores no tradicionales (ver figura 16).

Los clientes están cada vez más cómodos con los proveedores de servicios financieros en línea. Casi el 40% de los encuestados y el 52% de los clientes más inteligentes digitalmente se describieron de esta manera. Las herramientas digitales progresivamente más sofisticadas significan que más clientes se sienten cómodos manejando múltiples relaciones con proveedores de servicios financieros. De hecho, más del 75% de los clientes tienen productos o servicios con al menos tres proveedores, y más del 25% con al menos cuatro. El 71% de los clientes creen que la tecnología ha hecho más fácil tener productos a través de múltiples proveedores financieros.

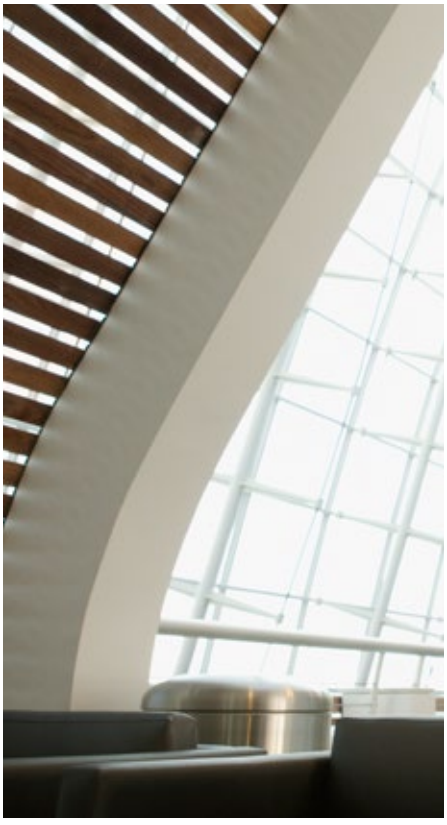
En conjunto, estos resultados forman una ecuación relevante: la curiosidad y el entusiasmo por las opciones bancarias combinadas con herramientas digitales cada vez más robustas y sofisticadas significa que los bancos tradicionales están cada vez más en riesgo de que los clientes los dejen.

Figura 16
Razones principales para considerar un proveedor *online* o uno de banca tradicional (%)*



*Es importante indicar que los encuestados pueden seleccionar más de una opción.

Fuente: EY Global Consumer Banking, 2016



La situación puede parecer aún más grave si se considera que los bancos se ven rezagados en el suministro de soluciones digitales fáciles de usar, especialmente por parte de los clientes con amplio conocimiento digital (ver figura 17). Las *FinTech* y marcas dentro de otras industrias siguen enriqueciendo y madurando sus ofertas y la experiencia del cliente en general, y esta percepción es probable que aumente. Los bancos están perdiendo una oportunidad con los clientes digitales. Este segmento está actualmente desactivado porque los bancos a menudo fallan en proporcionar el asesoramiento y orientación que estos clientes necesitan. Este segmento es el que probablemente no deseará trabajar con los bancos.

Figura 17
Segmentos de clientes

Perspectiva local

Experiencia del cliente

El cliente peruano también se suma a esta tendencia por vivir mejores experiencias. En el Perú, los bancos están llevando a cabo diversas campañas para lograrlo, sin embargo, hay mucho por recorrer aún; sobre todo porque hay muchos clientes que no son digitales y tienen muy a menudo problemas con la navegación o sienten inseguridad de realizar pagos por internet.

En la mayoría de veces, esto no es responsabilidad de la entidad financiera, sino del mismo usuario; pues no siguen las recomendaciones para usar adecuadamente la tecnología o las medidas de seguridad sugeridas.

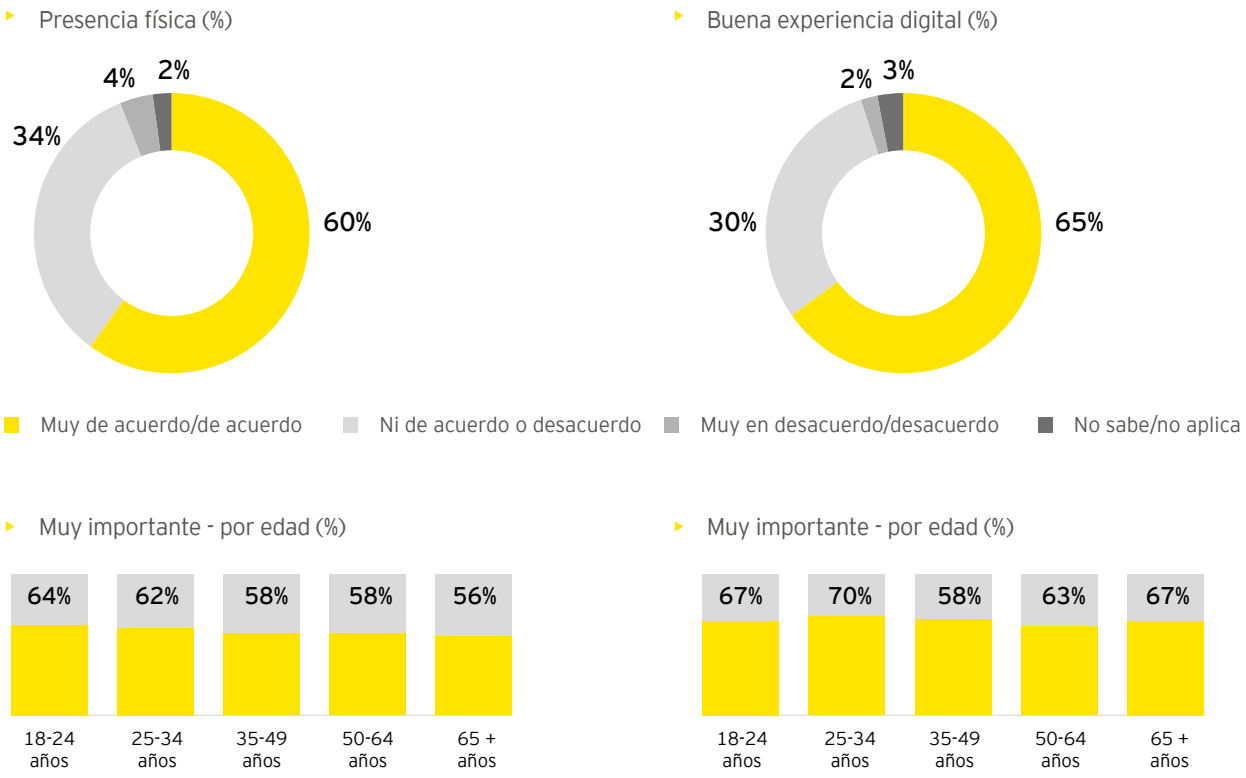
Aun así, los bancos se esfuerzan cada vez más para que en cada punto de contacto del cliente, se genere una sensación de satisfacción. Sensación que en el tiempo, generará confianza y fidelidad.

Los bancos también deben reconocer que el canal digital es un canal que los clientes consideran esencial para una gran experiencia. Todos los canales siguen siendo relevantes para los clientes. El desafío de optimizar la mezcla de canales es requerido por los clientes más jóvenes, por la experiencia digital y física cuando investigan o compran nuevos productos y servicios. Del mismo modo, el 62% de los encuestados coincide en que es importante cambiar fácilmente y sin problemas entre las diferentes formas de interactuar con los bancos (ver figuras 18 y 19).

Figura 18
Las dimensiones de la experiencia

Fuente: EY Global Consumer Banking, 2016

Figura 19
Factores que influencian las decisiones para tomar un producto o servicio financiero con un nuevo tipo de compañía



Fuente: EY Global Consumer Banking, 2016

Qué obtienen los bancos por brindar una mejor experiencia

La relación entre experiencia, confianza y compromiso mejora la actitud de los clientes en compartir más información personal, que es una herramienta potente para profundizar la relación con el banco. Los resultados de la encuesta muestran que el 36% de los clientes proporcionaría más información personal, si ello permite que los bancos anticipen mejor sus necesidades. Solo el 29% de los clientes estaba en desacuerdo con esa propuesta.

La experiencia en un contexto más amplio

Los bancos se ven obligados a competir con las *FinTech* y son comparados con otras compañías que establecen los estándares para experiencias convenientes y transparentes, incluyendo Amazon, Apple y Netflix. Los bancos pueden tratar de adoptar una mentalidad "*digital-first*" y cambiar a los clientes a los canales digitales, pero aún hay muchos que desean interacciones personales cuando tienen preguntas o están considerando adquirir un nuevo producto.

Los bancos no esperan ser tan sofisticados como Amazon o eBay. Sin embargo, los clientes quisieran que los bancos emulen algunas de sus características, especialmente una experiencia de compra y servicio simplificada y adaptada. Es importante decir que, los clientes digitales consideran que los bancos carecen de capacidades digitales, mientras que los usuarios de sucursales se sienten impulsados hacia los canales digitales. Esto sugiere que las ofertas bancarias y las experiencias entre canales no están suficientemente adaptadas a las necesidades de los clientes.

La tecnología digital puede no ser todo para los clientes, pero es crítico y a menudo es un frente competitivo. Pocas barreras tecnológicas se mantienen para evitar que los bancos ofrezcan servicios 24/7 sofisticados y personalizados a través de los canales que los clientes ya están utilizando. Así, los bancos tradicionales deben mejorar sus experiencias en línea o correr con el riesgo de perder competitividad ante las *FinTech* u otros nuevos jugadores. El primer paso es que los bancos comprendan mejor las brechas en las experiencias que ofrecen, tanto desde el punto de vista del cliente, como desde el punto de vista interno.

Los bancos deben innovar continuamente para proteger su participación de mercado y ofrecer experiencias de calidad. Podrían diferenciarse y aprovechar las oportunidades de crecimiento ofreciendo experiencias cómodas para los clientes elegidos. Asimismo, los bancos más grandes y tradicionales necesitarán equilibrar los canales digitales y los apoyados por personas, de manera que reflejen mejor su base de clientes actual y objetivos, su modelo operativo y su estrategia a largo plazo.

Los bancos tienen ventajas competitivas naturales sobre las *FinTech* y otros nuevos jugadores, pero deben aprender de las *FinTech* cuando se trata de la experiencia digital del cliente. Replicar sus servicios puede ser el camino más corto para que los bancos mejoren. Sin embargo, ¿cómo debería hacerse esto?

Acciones que los bancos deben ejecutar para innovar

1. **Lo que hay que hacer para ofrecer una mejor experiencia con los clientes:**
   - Transformar la experiencia del cliente.
   - Simplificar radicalmente las carteras de productos y precios.
   - Ampliar los servicios y expandirse a nuevos territorios para crear un ecosistema de servicios de valor agregado.
2. **Lo que hay que hacer internamente para permitir esas mejores experiencias:**
   - Formar alianzas para ofrecer un ecosistema más amplio de servicios y productos.
   - Mejorar la estructura de la organización y el talento: formar la cultura de innovación.
   - Coordinar con las *FinTech* para ofrecer mejores resultados.
   - Ganar a través de la experiencia del cliente en un nuevo mundo.

Transformar la experiencia del cliente

Brindar una mejor experiencia a los clientes empieza teniendo un profundo conocimiento y comprensión de por qué y cómo los clientes interactúan con el banco a través del tiempo, el llamado "viaje del cliente". Eficaces diagramas de flujo trazan los canales y puntos de contacto, pero también pueden tener en cuenta las motivaciones y factores emocionales.

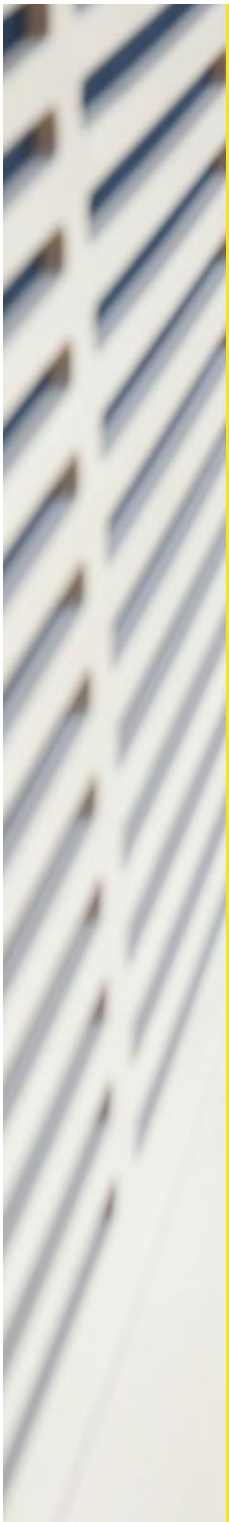
La organización debe estar involucrada si los bancos deben volverse verdaderamente centrados en el cliente. Los equipos de marketing suelen tener un papel importante y de liderazgo en el diseño y ejecución de las experiencias de los clientes, pero centrarse en el cliente no debe ser responsabilidad de una sola función o área. Los bancos deben formar equipos multifuncionales con una amplia representación de distintos grupos de innovación y de desarrollo de productos y servicios. Los líderes de TI y de operaciones también deben estar activamente comprometidos y enfocados en promover y apoyar la centralización del cliente al abordar la tecnología actual y las barreras operacionales que hacen que sea difícil impulsar el cambio rápidamente.

Las necesidades y expectativas de los clientes deben impulsar el diseño de la experiencia, no de los procesos de TI obsoletos o de las estructuras organizativas heredadas. En este sentido, los bancos tradicionales deben emular a las *FinTech* que comienzan con una "hoja en blanco" en la búsqueda de soluciones para los clientes. Este nuevo comienzo puede establecer una visión clara y sencilla para la experiencia del cliente, incluso si realiza esfuerzos coordinados y amplios para hacer que la visión sea una realidad. El diseño de productos y servicios por equipos interfuncionales, obteniendo información directamente de los clientes, es otra estrategia probada para transformar el viaje del cliente.

Simplificar radicalmente las carteras de productos y precios

Dadas las crecientes expectativas de los clientes por experiencias sencillas e intuitivas y por una mejor transparencia de precios, los bancos deben considerar estos puntos para sus distintos productos. El primer paso es hacer las ofertas simples y transparentes. Desde el primer encuentro, los clientes deben comprender el valor que los bancos ofrecen, cuánto cuestan los productos y cómo funcionan, y el nivel de servicio que se espera.

Una vez más, las *FinTech* ofrecen inspiración para los bancos tradicionales, específicamente en cómo abordar problemas discretos y bien definidos de manera personalizada (por ejemplo, ayudando a los *millennials* a diseñar planes de ahorros para comprar un hogar o cumplir con otros objetivos). También puede valer la pena replicar su mayor transparencia; es común que los sitios web cuenten con asesores digitales para ciertas inversiones mínimas y que presenten los honorarios de forma visible, con explicaciones claras de los términos potencialmente confusos. Pasos sencillos como éstos ayudan a hacer la banca más fácil y conveniente, lo que aumentará la capacidad de los bancos tradicionales para competir con los nuevos jugadores que ofrecen productos similares brindando una experiencia más simple.



Creación de propuestas distintas a través de centrar los procesos alrededor del cliente

Los bancos corren el riesgo de ser menos relevantes en la vida financiera de sus clientes, a menos que hagan cambios estratégicos y tácticos para abordar los cambios en sus conductas y necesidades. Una evolución del panorama digital competitivo también requiere que los bancos minoristas se enfoquen en el cliente y en cómo se diseñan los productos y servicios.

1. **Centrarse en el conocimiento del cliente y en la co-creación:** Atraer a los clientes a través de la investigación inicial, las sesiones de co-creación y las pruebas de concepto son fundamentales para diseñar una experiencia que satisfaga sus necesidades. El compromiso continuo con los clientes en el proceso de diseño y desarrollo puede generar resultados excepcionales. El acceso a la información y validación de los clientes durante el proceso de diseño permite a los equipos identificar las necesidades no satisfechas y construir un modelo más rico para el comportamiento del cliente a través de los distintos segmentos y productos que maneja el banco.

2. **Medir el cambio de comportamiento en los clientes:** El análisis puede proporcionar una visión de cómo los clientes utilizan canales digitales y participan con sus productos y servicios. El uso de *analytics* debe estar ligado al comportamiento a través de investigaciones cualitativas. Por ejemplo, las variaciones en la frecuencia y el patrón de los eventos de "balance general" en una aplicación de banca móvil pueden indicar necesidades financieras adicionales, pero esa necesidad sólo puede ser validada vinculando patrones cuantitativos a ideas de investigación cualitativa. Tales cambios de comportamiento pueden ser útiles para refinar pasos específicos en los viajes de cliente de principio a fin.

3. **Empezar de a pocos, crecer rápidamente y prepararse para la gran escala:** Los bancos también deben aprender a evaluar el éxito rápidamente, enriquecer y madurar las experiencias que ofrecen continuamente, y escalar lo que funciona. El liderazgo superior es necesario para inculcar esta nueva y más ágil manera de trabajar. Otro requisito es un entorno de desarrollo que apoye el prototipado rápido y las pruebas de clientes.

4. **Ayudar a las personas a tomar mejores decisiones financieras:** Los bancos deben diseñar experiencias que ayuden a las personas a tomar mejores decisiones financieras - para ellos y para las personas que más importan en sus vidas - basándose en la empatía. Al ver más allá de las relaciones puramente transaccionales, las soluciones deben ser diseñadas para ayudar a los clientes a navegar sus complejas vidas financieras. Los bancos se beneficiarán de una lealtad reforzada y de la posibilidad de atraer a nuevos clientes, ya que ofrecen productos, canales y experiencias de calidad que están claramente orientadas a las necesidades del cliente.

Ampliar los servicios y expandirse a nuevos territorios para crear un ecosistema de servicios de valor agregado

La simplificación de las carteras de productos bancarios no afecta la expansión de la propuesta de valor de los productos y transacciones. Por ejemplo, una fuerte demanda de los clientes por una mejor información sobre las consecuencias tributarias de ciertos productos bancarios.

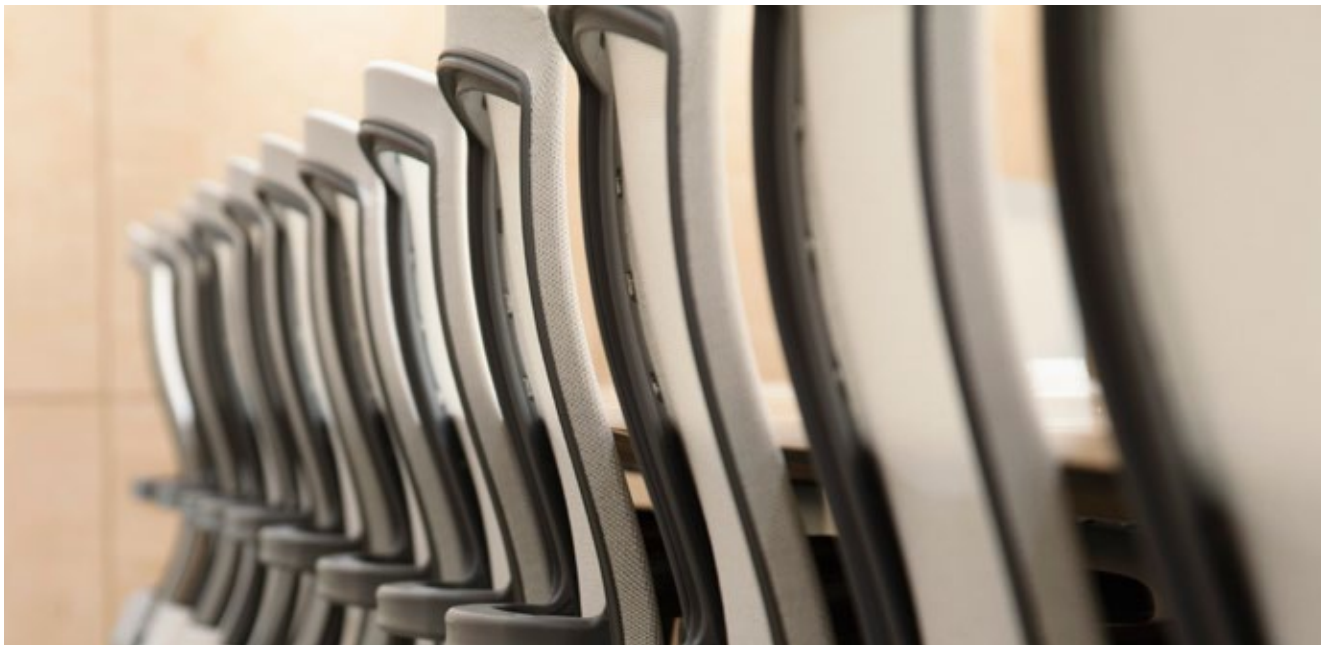
Tradicionalmente, ha habido "semáforos rojos" alrededor del apoyo tributario limitado que los bancos pueden ofrecer a los clientes. Sin embargo, el nuevo entorno competitivo exige replantear este ámbito, especialmente porque los servicios adicionales que satisfacen las necesidades del cliente seguramente aumentarán su lealtad al banco.

Otras áreas con oportunidades prometedoras pueden incluir:

- Educación sobre ahorros para la jubilación, ahorros en las matrículas universitarias o la compra de una vivienda.
- Planificación de negocios, servicios de consultoría, servicios de redes e inteligencia de mercado para pequeñas y medianas empresas.
- Servicios de análisis predictivo para proporcionar análisis de cuentas en tiempo real a los clientes y recomendaciones destacadas o alertas oportunas.
- Consideración de formas de interactuar con los clientes a través de nuevas plataformas, tales como asistentes digitales.
- Ofertas especiales para segmentos de clientes estrechamente definidos (por ejemplo: adolescentes, jubilados, expatriados, viajeros frecuentes).
- Iniciativas bancarias a través de asociaciones con marcas conocidas o compañías con grandes bases de clientes cautivos.

Estas ofertas deben desarrollarse y lanzarse teniendo en cuenta las experiencias centradas en el cliente. El "qué" del producto, el "cómo" del canal y el "por qué" de la propuesta de valor deben combinarse cuidadosamente. Un claro sentido del propósito de un banco - aumentar el bienestar financiero de todos sus clientes - puede proporcionar un filtro para decidir qué nuevos territorios son los más prometedores.

El diálogo continuo con los clientes sobre sus necesidades también es importante para encontrar las mejores ideas para nuevas ofertas. En este sentido, los bancos pueden llegar a ver a sus clientes como un activo sub-explotado y un catalizador oculto para la innovación. La clave es que los bancos deben esforzarse no sólo para posicionarse como un socio valioso para los clientes, sino que realmente asumen ese papel en todo lo que hacen. Su propósito debe extenderse más allá del procesamiento eficiente de transacciones, y deben procurar ayudar a los clientes a tomar mejores decisiones financieras y mejorar su bienestar financiero.



Formar alianzas para ofrecer un ecosistema más amplio de servicios y productos

La evolución de los canales continuará cambiando las formas en que los bancos producen y entregan sus productos. Los bancos estarán formando asociaciones y colaborando con las *FinTech* para expandir el ecosistema de sus ofertas.

Además, los bancos deben decidir qué partes del ecosistema van a poseer. Proporcionar el balance, y no poseer los servicios o la plataforma, podría debilitar las relaciones con los clientes, lo que podría minimizar la relevancia y el valor del banco. Una situación similar ocurrió con los proveedores de telecomunicaciones hace una década.

Por otro lado, los bancos no necesitan proporcionar todos los productos y servicios en su plataforma. Pueden evaluar que algunos productos los brinden sus socios. Los bancos probablemente enfrentarán algunas opciones y preguntas difíciles en los próximos años:

- Dado el acceso de los clientes a la información y a los servicios en línea, ¿deben los bancos poseer directa y exclusivamente todas las relaciones con los clientes?
- ¿Deben los bancos desarrollar su versión de Siri o Alexa?
- ¿Qué servicios bancarios podrían ser reempaquetados y ofrecidos a través de otras plataformas?
- ¿Cuál es el papel de los bancos a medida que los pagos son digitalizados y otros buscan convertirse en un intermediario entre los clientes y sus bancos?

La anticipación es la mejor manera de que los bancos estén al frente, transformen con éxito su modelo de negocio y preserven su valor.

Mejorar la estructura de la organización y el talento: formar la cultura de innovación

Para diseñar y ofrecer experiencias de primera clase para los clientes, los bancos tendrán que transformar su fuerza de trabajo. Al mismo tiempo que replantean su tecnología, los bancos también deben reconsiderar cómo atraen, involucran, desarrollan e inspiran a su talento humano. Las instituciones financieras que ganen en este mercado, en cinco años se verán muy diferentes en su organización con lo que tenemos hoy día; y esa diferencia será impulsada por personas innovadoras, por una mejor tecnología y la data.

Acerca del talento, los equipos necesitan tener fortalezas variadas centrándose en la colaboración de las distintas líneas negocio y funciones organizativas. Los conjuntos de habilidades multidisciplinarias tendrán gran importancia. Los bancos deben buscar:

- Habilidades técnicas y creativas en torno a la experiencia del cliente.
- Motivaciones empresariales y mejor auto-motivación.
- Solución innovadora de problemas, especialmente en relación con las necesidades del cliente.
- Colaboración en diversos equipos, incluyendo grupos externos.

Los entornos de trabajo son dinámicos y flexibles, los equipos autónomos probablemente serán las características de las culturas bancarias más fuertes en el futuro. Al tratar de impulsar el cambio, algunos bancos han elaborado incubadoras de ideas o creado laboratorios internos de innovación.

Otros bancos optan por colaborar directamente con terceros, incluyendo a las *FinTech*, para discutir ideas, evaluar nuevos desarrollos tecnológicos y luego tomar decisiones sobre si son los adecuados para su banco antes de implementarlos.

Coordinar con las *FinTech* para ofrecer mejores resultados

Para los bancos tradicionales, la innovación puede acelerarse mediante la colaboración con las *FinTech*. Mientras que las *FinTech* fueron vistas inicialmente como amenazas a los bancos (y algunos realmente lo son), los bancos y las *FinTech* pueden colaborar cada vez más. El nuevo panorama competitivo requiere un nuevo enfoque de compromiso con estas firmas.

Los bancos que han iniciado el proceso han explorado varios enfoques, incluyendo la creación de equipos focalizados y programas para explorar continuamente el mercado. Es importante, monitorear a las *FinTech* y a los otros participantes del mercado, así como recopilar ideas y prácticas aplicables de otros sectores.

La adquisición de nuevos jugadores, incluyendo las *FinTech*, es otra opción para acceder a ideas innovadoras, tecnología y talento. Los bancos que toman la ruta de M&A pueden captar un nuevo mercado o área de servicio rápidamente, lanzar nuevos productos o mejorar la experiencia del cliente en gran medida.

Cualquiera que sea la forma precisa que se adopte, las *FinTech* serán cada vez más el motor de innovación para la industria bancaria.

Ganar a través de la experiencia del cliente en un nuevo mundo

El imperativo de ofrecer una mejor experiencia al cliente refleja el mundo fundamentalmente nuevo en el que operan los bancos. Las transacciones digitales eficientes son el nuevo punto de referencia para la convivencia, incluso cuando los bancos buscan racionalizar sus redes de sucursales en respuesta a presiones de costos. Los canales digitales mal diseñados pueden erosionar la confianza en los bancos digitales, mientras que la reducción de las redes de sucursales puede perjudicar la percepción de conveniencia entre algunos clientes. Al mismo tiempo, las *FinTech* han ganado a nuevos clientes proporcionando beneficios y construyendo confianza a través de las fortalezas históricas de los bancos tradicionales. No hay duda de que si los bancos pueden aprender a actuar como las *FinTech* y dominar las diferentes manifestaciones de la experiencia del cliente, van a jugar un rol determinante en la decisión de cómo se desarrolla la próxima era de la banca en el mundo.

Contactos EY Perú:

José Carlos Bellina
Socio líder de consultoría para
la industria financiera (FSO)
jose.bellina@pe.ey.com

Numa Arellano
Socio de consultoría para la industria
financiera (FSO) y líder de microfinanzas
numa.arellano@pe.ey.com

Alejandro Magdits
Socio de tecnología y
consultoría digital
alejandro.magdits@pe.ey.com

Agradecimientos:

Alberto Morisaki
Alfonso Grados
César Silva
Giorgio Trettenero
José Carlos Bellina
Karla Ramirez (diseño y diagramación)
Nathalie Gambini
Numa Arellano
Maria Fé De Izcue
Miya Mishima
Oscar Rivera
Paulo Pantigoso

EY | Advisory | Assurance | Tax | Transactions

Acerca de EY
EY es el líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. La calidad de servicio y conocimientos que aportamos ayudan a brindar confianza en los mercados de capitales y en las economías del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplir nuestro compromiso con nuestros stakeholders. Así, jugamos un rol fundamental en la construcción de un mundo mejor para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

Para más información visite **www.ey.com**

© 2017 EY
All Rights Reserved.

/EYPeru

@EYPeru

/company/ernstandyoung

YouTube EYPeru

perspectivasperu.ey.com

ey.com/pe

EY PERU LIBRARY

Descarga
nuestras publicaciones en:
ey.com/PE/EYPeruLibrary