

Preparando al Sector Financiero para el futuro

Cómo impulsar el crecimiento en el clima digital del
mañana



Contenidos

¿Esta listo su banco?	3
Encuentre el punto de partida	5
Dibuja su plan para el futuro	6
Forme su hoja de ruta para una ejecución exitosa	9

¿Esta listo su banco?

Es tiempo de decisión para bancos pequeños y medianos.

A medida que los clientes se trasladan a los servicios de banca en línea y móvil, el comercio se digitaliza y los grandes bancos están ganando cuota de mercado en una carrera armamentista de soluciones digitales. Para competir en el clima cambiante del mañana, la mayoría de los bancos pequeños y medianos necesitan evolucionar sus modelos comerciales y operativos.

La mayor parte del crecimiento de depósitos, préstamos y comisiones está fluyendo a los grandes bancos que tienen escala, marca, redes extensas y distribución y servicios digitales.

Además, han llegado nuevos competidores. Hay un ecosistema de proveedores no bancarios que ofrecen servicios que no eran posibles hace solo unos años

Con la creciente competencia de ambos extremos del sector, los bancos pequeños y medianos deben reconsiderar dónde encajan en el mercado, incluida su teoría del negocio y cómo puede tener éxito.

Hay un menú completo de opciones donde los bancos pueden participar en el mercado para establecer su poder de permanencia, pero es un panorama competitivo donde francamente varios factores van a afectar a los bancos que no planean activamente su estrategia



Para elegir el enfoque correcto, los bancos deben comprender los desafíos:

Los clientes son móviles

La mayoría de las interacciones de los consumidores han cambiado, en persona a en línea y ahora a dispositivos móviles. Sin embargo, los bancos con las mejores aplicaciones no ganarán a todos los clientes. Los bancos aún necesitan diferenciar su gama completa de ofertas de una manera que satisfaga las necesidades de su mercado objetivo, pero la banca móvil, la banca abierta, los agentes inteligentes, Los pagos de autoservicio y en tiempo real son ahora una parte sólida de esa ecuación.

Sus servicios deben centrarse en las necesidades del cliente, con el entendimiento de que estas necesidades cambiarán.

Los competidores son digitales.

Todos los bancos se enfrentan a una competencia feroz y diversa de compañías tecnológicas grandes y pequeñas, proveedores de plataformas no bancarias y competidores nacionales impulsados por su marca, escala e inversiones digitales. Los bancos de todos los tamaños están buscando un ecosistema más amplio de socios para ayudarlos a impulsar la innovación y el crecimiento. Los bancos deben preguntar: "Para diferenciarnos, mantener la independencia y actuar con agilidad, ¿necesitamos competencias que no hayamos tenido antes?" Si es así, los bancos necesitan una estrategia para adquirir, contratar o asociarse para esas competencias.

La agilidad y la diferenciación son esenciales.

La estrategia heredada para los bancos más pequeños que buscan aislarse de las amenazas competitivas ha sido aumentar la escala mediante fusiones y adquisiciones estratégicas que hacen crecer su geografía, clientes y depósitos. A medida que los competidores se vuelven digitales y los clientes se vuelven móviles, esa estrategia no es suficiente. Los bancos deben ofrecer productos diferenciados con agilidad, eficiencia, procesos y tecnologías, todos alineados para impulsar resultados estratégicos. Ese tipo de alineación es difícil de lograr en medio del riesgo de desconexiones y redundancias en fusiones y adquisiciones. Solo hacer las fusiones y adquisiciones por sí solo no tiene el efecto que solía tener.

Todavía debe considerar la combinación de productos, pero ahora debe liderar con la estrategia del cliente. No se trata solo de adquirir una escala nominal .

Los bancos pequeños y medianos pueden retener una fuerte propuesta de valor, pero necesita cambiar de un modelo tradicional de hacer todo a un nuevo modelo que satisfaga los desafíos emergentes con ofertas dirigidas al cliente que los distinguen de los competidores.

Para estar **preparados para el futuro**, los bancos deben reevaluar dónde encajan dentro del mercado emergente, en términos de sus clientes, plataforma, cartera de productos y red comercial. La idea de estar preparado para el futuro no necesariamente significa una jugada tecnológica, una jugada de geografía o una jugada del cliente, es francamente todo lo anterior. Es por eso que los bancos necesitan un marco que los ayude a pensar en esta pregunta potencialmente difícil de manejar sobre cómo optimizar su estrategia. El marco elimina el misterio de lo que significa hablar de "transformación digital.

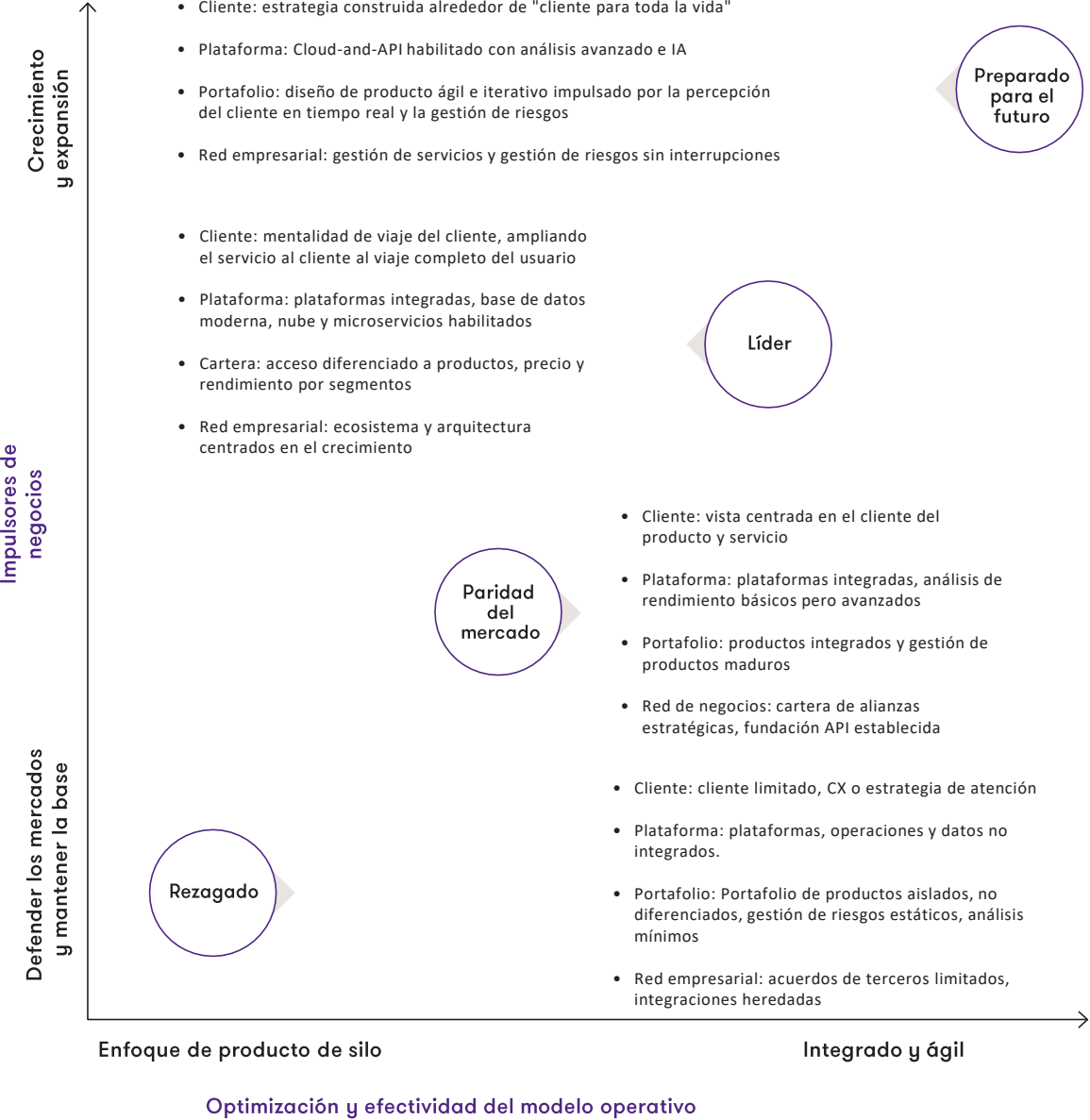
Si bien no existe una "única forma correcta" para todos, existe una única forma correcta para usted. Puede encontrarlo estableciendo su punto de partida, planificando su estado futuro y luego definiendo una hoja de ruta que impulse la ejecución y aproveche los marcos y construcciones prácticas orientadas al rendimiento para el crecimiento y la eficiencia.

La idea de estar preparado para el futuro no significa necesariamente una jugada tecnológica, una jugada de geografía o una jugada del cliente, es francamente todo lo anterior. Es por eso que los bancos necesitan un marco ... El marco quita el misterio de lo que significa hablar de "transformación digital.

Encuentra tu punto de partida

Los bancos deben comenzar su futuro viaje estatal identificando su estado actual en un mapa de madurez. Encuentre el punto de partida de su banco dentro de estos cuatro niveles de madurez:

Mapa de madurez preparado para el futuro



Dibuja tu plan para el futuro

Su plan: para preparar con éxito el futuro de su banco, debe diseñar su cliente, plataforma, cartera de productos y red comercial, definiendo el banco en el que desea convertirse.

Cliente

El plan de estado futuro de un banco comienza con sus futuros clientes: defina su base de clientes futuros y cómo los atenderá.

"Creo firmemente que, al final del día, la experiencia del cliente es el mayor diferenciador para cualquier institución bancaria

- Segmentos de clientes
- Experiencia del cliente
- Ofertas de clientes

Plataforma

Los bancos deben pensar en la infraestructura de su sistema de una manera nueva: no se trata solo de una variedad de soluciones de software que respaldan sus sucursales y operaciones. Es una plataforma para crear, expandir y entregar productos y servicios de manera rápida y consistente. Para pasar rápidamente a las ofertas digitales, los bancos deben saber cuándo estandarizar y cuándo destacar. Aproveche las ofertas de servicios públicos para elementos que no son diferenciadores del mercado.

No es malo ejecutar con el paquete: estandarizar siempre que sea posible, para ayudar con los recursos, la gestión de datos, las oportunidades de asociación y más. Los bancos necesitan trazar su futuro:

- Escalabilidad de la plataforma
- Extensibilidad de la plataforma
- Integración de la plataforma
- Regulación de la plataforma



Portafolio de productos

Con una comprensión clara de sus clientes objetivo y una plataforma dinámica, puede diseñar el portafolio completo de productos y servicios que será más efectivo para ayudarlo a llegar a sus clientes y alcanzar sus objetivos. El objetivo es crear un rendimiento superior. Ya no es suficiente simplemente actualizar la tecnología central, eso no logrará diferenciarte a ti ni a tu desempeño de la multitud.

Los bancos necesitan trazar su futuro en términos de:

- Oportunidad de mercado
- Valor del cliente
- Rendimiento del producto
- Rendimiento financiero
- Acceso y entrega
- Cumplimiento normativo y riesgo cibernético

Red de negocios

Los bancos preparados para el futuro deben tener la intención de curar su red comercial y utilizar asociaciones estratégicas, alianzas y estrategias de banca abierta para expandir el campo de juego como una alternativa a agregar capacidades internamente o mediante adquisición.

Piense en su red comercial como un activo, para ayudarlo a responder '¿Cómo tratamos con las entidades de desintermediación? ¿Cómo lidiamos con las fintechs? ¿Cómo expandimos nuestro acceso al mercado a nuevos clientes y oportunidades comerciales? ¿Cómo expandimos nuestra red de capacidades para evitar tener que hacer todo nosotros mismos? ". Los bancos deben planificar su futuro en términos de:

- Estrategia del ecosistema
- Modelo operativo objetivo
- Estrategia de socios
- Integración de servicios y seguridad
- Inversión dirigida y fusiones y adquisiciones

Al final del día, la experiencia del cliente es el mayor diferenciador para cualquier institución bancaria.



Una vez que los bancos saben lo que necesitan ofrecer, deben considerar la estrategia, el proceso, las personas y la tecnología que necesitarán. Aquí hay algunas muestras de las acciones a tomar:

Plan listo para el futuro

	Estrategia	Proceso	Personas	Tecnología
Cliente	Establece tu cliente	Lograr un grado de 360	Identificar los nuevos modelos	Plan de adquisición digital,
	segmentación, viaje y experiencia deseada	Vista del cliente, rentabilidad y potencial nuevos productos	talent and skills for customer sales, relationships and support	ideas y sin fisuras experiencias del cliente
Plataforma	Centrarse en el cliente	Centralizar y	Diversificar e integrar	Unificar en un grado de 360
	sistemas centrales centrados,	optimizar en la nube	talento para innovar en	vista del cliente
	escalabilidad en la nube primero	análisis, documento	la intersección de datos,	procesos inteligentes y
	y socios estratégicos	administración Y cumpliendo	personas, proceso, tecnología y riesgo	Servicios digitales Y apoyo
Riesgo y cartera administración	Crear un ágil	Proceso de uso	Enfocar roles en predictivo	Garantizar la gestión de riesgos.
	Listo para el futuro	automatización para construir	diligencia y control,	sigue el ritmo de la
	ambiente para rápido	Tiempo real	utilizando pronósticos en tiempo real	mejorado técnico y
	producto y servicio	capacidad de respuesta para	e ideas para	capacidades de servicio de la
	Entrega, con un	Cliente listo para el futuro	gestionar riesgos	carteras de clientes
Red de negocios	centrado en la estrategia	Y cartera		
	alrededor de la gestión	Gestión de riesgos		
	riesgos emergentes			
	Construye una plataforma ágil	Establecer un dato	Desarrollar una estrategia de talento.	Muévete a tu deseado
	y estrategia del ecosistema	base para	que combina ágil	modelos operativos
	para impulsar el crecimiento y experiencia del cliente	proceso inteligente	prácticas, modelo de negocio	red, estrategias y
		gestión, riesgo	diseño, ciencia de datos,	una integración digital,
		administración y servicio de orquestación en la red	marketing interactivo y dinámico	servicio, riesgo y
			gestión del cambio	tela de orquestación

Forme su hoja de ruta para una ejecución exitosa

Una vez que una organización encuentra su punto de partida en un mapa de madurez y articula un plan claro de estado futuro, necesita conectar los dos con una hoja de ruta de ejecución para garantizar el éxito futuro.

Organizando la hoja de ruta preparada para el futuro

Es importante que el recorrido del cliente impulse los requisitos del proceso y la plataforma, el diseño del modelo operativo, los recursos y la inversión relacionada en productos y ecosistemas comerciales.

Las restricciones prácticas del mundo real en el negocio forzarán el progreso de manera diferente en las diferentes dimensiones de transformación para cada organización. Por lo tanto, es mejor ver la hoja de ruta de la transformación a lo largo de un continuo, reconociendo que los bancos pueden necesitar tiempo para superar los desafíos relacionados con los recursos, las habilidades, las fortalezas de liderazgo variadas en la organización y las oportunidades de primer movimiento que surgen.

"El mejor enfoque es crear una hoja de ruta que logre todos los objetivos de cliente, plataforma, digital y otros de la transformación organizando los proyectos individuales en flujos de trabajo, con líderes empresariales sólidos sobre cada uno.

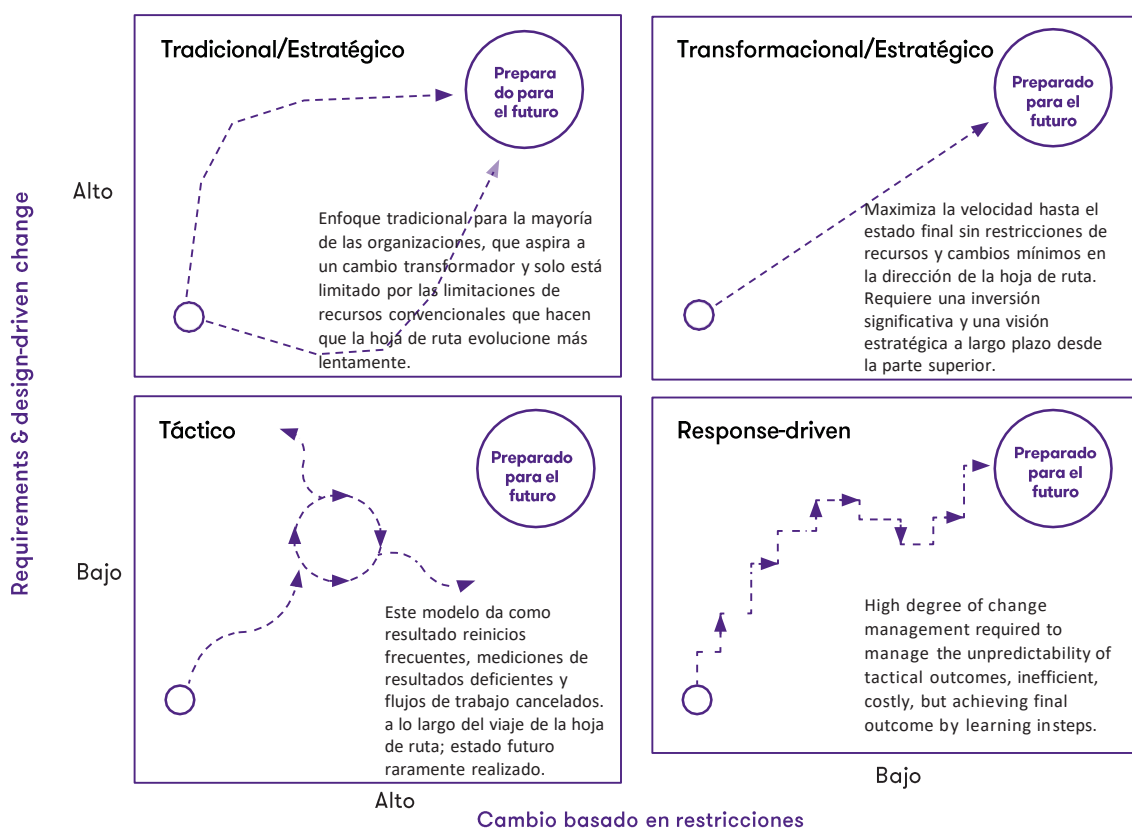
Incluso si los objetivos específicos no se resuelven en los primeros días, están en la hoja de ruta con una estructura de gobierno a su alrededor. Luego, el banco tiene un plan completo que funciona con sus fortalezas y características únicas.

El mejor enfoque es crear una hoja de ruta que logre todos los objetivos de transformación, cliente, plataforma, digital y otros mediante la organización de los proyectos individuales en flujos de trabajo, con fuertes líderes empresariales sobre cada uno. Incluso si los objetivos específicos no se resuelven a principios de días, están en la hoja de ruta con una estructura de gobierno a su alrededor .

Hoja de ruta preparada para el futuro

The best map for future-ready:

1. **Transformacional / Estratégico:** hoja de ruta optimizada y transformadora, impulsada por los requisitos del cliente y los mapas de viaje.
2. **Tradicional / Estratégico:** cambio transformacional que se mueve al ritmo de las restricciones organizativas sobre presupuestos, recursos y circunstancias externas (por ejemplo, M&A).
3. **Impulsado por la respuesta:** cambios reactivos, detección y respuesta al progreso gradual.
4. **Táctico:** hoja de ruta basada en resultados y aspiraciones asumidas, no adaptada a los requisitos y que enfrenta numerosas limitaciones organizativas.



Con su dirección establecida, determine la ruta de ejecución que mejor dé vida a su viaje de transformación:

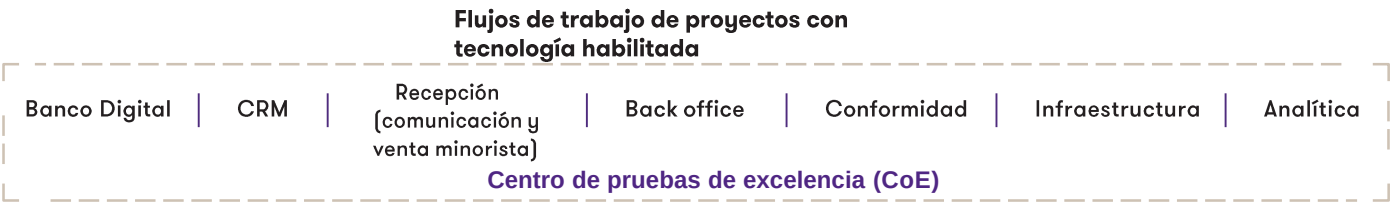
Un ejemplo de ello: En octubre de 2018, un gran banco de EE. UU. Comenzó una transformación tecnológica de \$ 100 millones. El banco estaba rezagado porque no tenía una visibilidad real de la rentabilidad del cliente y del producto y su plataforma no era escalable. Con la orientación de Grant Thornton, el banco se preparó para el futuro transformando su tecnología junto con procesos y operaciones en todo el negocio. Por ejemplo, el equipo de transformación identificó más de \$ 20 millones en mejoras de rendimiento y realizó un estudio competitivo que reveló más de \$ 5 millones en un banco potencial ingresos por honorarios.

Garantizar la ejecución exitosa de la hoja de ruta

Con su hoja de ruta preparada para el futuro definida, ahora puede comenzar a construir su programa de ejecución de transformación. El siguiente modelo tiene ejemplos de los flujos de trabajo y los proyectos específicos dentro de ellos: su hoja de ruta puede diferir, pero los tres factores clave de éxito no cambiarán.

El primer factor de éxito es un programa de mejora del rendimiento centrado en entregar el ROI que demandarán los interesados. El segundo factor es la gestión del cambio organizacional para impulsar la adopción de nuevas formas de trabajo por parte de los usuarios y las empresas. El tercer factor es la experiencia del cliente, para garantizar que todos los resultados comerciales del programa estén alineados con la estrategia del cliente del banco.

Programa de ejecución listo para el futuro



Secuencias de trabajo del programa que permiten la transformación

Mejora del rendimiento	Org. gestión del cambio	Experiencia del cliente
Identificar los desafíos para lograr la estrategia.	Entendiendo el cambio	Evaluaciones de brecha de LOB: personas, procesos, tecnología
Identifique las oportunidades de transformación de ROI más altas	Planificación y programas de preparación de partes interesadas y negocios	Análisis de espectro de madurez competitivo
Validar, cuantificar, desarrollar opciones	Estrategia de mitigación de riesgos	CX necesita evaluación
Implementar oportunidades de transformación	Estrategia de comunicación	Hojas de ruta de mejora de LOB CX
Integrar la gestión del rendimiento	Estrategia de adopción	

Sabemos por nuestra propia experiencia con clientes con visión de futuro que existe una gran oportunidad para optimizar la forma en que funciona un banco utilizando análisis, tecnología, modernización de procesos y un enfoque serio para la gestión del cambio. Los análisis y los datos pueden brindarles una capacidad tremendamente mejorada para comprender la dinámica del cliente, las ventas y la rentabilidad de su franquicia.

Solía existir la opinión de que la nueva tecnología definirá el proceso, y el proceso definirá nuestro desempeño. Pero los bancos preparados para el futuro deben considerar y ofrecer nuevas posibilidades. “Debe pensar en cómo crear valor sostenible para el cliente, financiero y comercial. Para hacer eso, debe estar abierto a nuevas formas de trabajo, y cortar silos que inhiben la innovación”.

Una vez que considere las posibilidades, puede identificar si su banco está preparado para el futuro y formar el mejor enfoque para transformarse en el banco que imagina y sus clientes exigen.

Es importante pensar en cómo crear valor sostenible para el cliente, financiero y comercial. Para hacer eso, debe estar abierto a nuevas formas de trabajo, y cortar silos que inhiben la innovación.

Contactos

German Morales
Socio Director

E +german.morales@cr.gt.com

Alejandro Jimenez
Gerente, Transformación de
Operaciones

E +alejandro.jimenez@cr.gt.com



[Queremos escuchar de ti](#)
[Por favor complete esta encuesta rápida y cuéntanos qué te pareció este contenido.](#)



Grant Thornton

grantthornton.cr/

"Grant Thornton" se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton brindan servicios de aseguramiento, impuestos y asesoramiento a sus clientes y / o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. Grant Thornton LLP es una firma miembro de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL y las firmas miembro no son una asociación mundial. GTIL y cada firma miembro es una entidad legal separada. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no proporciona servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembro no son agentes ni se obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de los demás.