



# Banca minorista 2020 ¿Evolución o revolución?

Fuerzas poderosas están rediseñando la industria bancaria. Las expectativas de los clientes, capacidades tecnológicas, requisitos regulatorios, estadísticas demográficas y económicas, están creando un cambio ineludible. Los bancos necesitan adelantarse a los desafíos y renovar su equipamiento para ser exitosos en la próxima era. Deben no solo trabajar sobre las exigencias actuales, sino también innovar y transformarse para el futuro.

[www.pwc.com.ar](http://www.pwc.com.ar)



# Índice

---

Introducción	03
--------------	----

---

Resumen ejecutivo: Fuerzas poderosas están rediseñando la industria	08
---	----

---

Impacto de las tendencias macro-económicas globales	14
---	----

---

Incremento del capitalismo controlado por el Estado

La tecnología cambia todo

Las estadísticas demográficas modifican las prioridades y las oportunidades de crecimiento

Nuevas configuraciones sociales y de comportamiento

Potenciales disruptores del futuro

Evolución y disrupción

---

Seis prioridades para el 2020	30
-------------------------------	----

---

Desarrollar un modelo de negocios centrado en el cliente

Optimizar la distribución

Simplificar el modelo operativo y de negocios

Obtener una ventaja en cuanto a la información

Permitir la innovación y las capacidades necesarias para promoverla

Administrar de forma proactiva el riesgo, las regulaciones y el capital

---

Conclusiones	66
--------------	----

---

Emergentes	68
------------	----

---

Información de contacto	70
-------------------------	----

---



# Introducción

Aún con la aparición de nuevos modelos de negocios, jugadores y productos, los bancos seguirán teniendo un papel importante en la industria como una institución de confianza que actúa como resguardo de valores, fuente solvente de financiación y facilitador de transacciones, esta funcionalidad no va a cambiar tan repentinamente.

Los participantes fintech son disruptivos y ganan una parte importante de los servicios financieros globales y en nuestro país se inició hace tiempo esa carrera y lo que hacen es estimular a la banca tradicional a reinventarse, adaptarse e innovar.

A la fecha, muchos expertos pronosticaron una radical transformación del banco tradicional hacia entidades facilitadoras de servicios financieros digitales en los próximos años. El panorama bancario está sujeto a cambios significativos durante los próximos dos a cinco años en respuesta a las expectativas de los clientes, requisitos regulatorios, cambios económicos y nuevas tecnologías. Los bancos deben elegir qué postura adoptar: si quieren ser diseñadores del futuro, seguidores, o

administrarse defensivamente retrasando el cambio. Las entidades que quedarán mejor posicionadas, no solo gestionarán su negocio contra los imperativos de hoy, sino que también innovarán y se transformarán.

Para la realización del presente informe: “Banca minorista 2020: ¿evolución o revolución?” se encuestaron a 560 ejecutivos de instituciones financieras líderes alrededor del mundo sobre los desafíos y oportunidades de este mercado cambiante e indagamos a cerca de sus planes para dar respuesta a esta evolución.

En su conjunto señalaron que, atraer nuevos clientes es el gran desafío de los próximos años ya que ello contribuiría a sus planes de crecimiento y expansión. Sin embargo, también reconocen la necesidad de profundizar sus relaciones con los clientes actuales.

El informe recomienda centrarse en abordar áreas sin explorar y ofrecer soluciones de vanguardia para profundizar las relaciones comerciales y mejorar los servicios que actualmente brindan.

---

## Gastón Inzaghi

Socio

PwC (Argentina)

+54 011 4850 4627

[gaston.inzaghi@pwc.com](mailto:gaston.inzaghi@pwc.com)

## Rosana Mazza

Socia

PwC (Argentina)

+54 011 4850 6828

[rosana.mazza@pwc.com](mailto:rosana.mazza@pwc.com)




## La banca minorista se verá muy diferente de lo que conocemos hoy día.

Muchos pronosticaron la caída de los bancos tradicionales, a medida que los nuevos actores disruptivos que ingresan al mercado ganan terreno ofreciendo una mejor experiencia al cliente a través de nuevos productos y canales. Sin embargo, a pesar del surgimiento de nuevos competidores y modelos, el banco tradicional, tiene un futuro brillante - el concepto básico de institución en la que se deposita confianza, es fuente de financiación y moderador de transacciones - no cambiará. Sin embargo, gran parte del entorno se modificará de forma significativa, en respuesta a las fuerzas cambiantes de las expectativas de los clientes, requisitos regulatorios, tecnología, datos demográficos, nuevos competidores y economías variables.

Los bancos necesitan elegir qué postura adoptar frente al cambio - si son diseñadores de ese futuro, seguidores o si se colocan a la defensiva posponiendo el cambio. Mantenerse estáticos no es una opción. Los que alcancen el éxito en los próximos años no solo accionarán contra las exigencias de hoy, sino que también innovarán y se transformarán para prepararse para el futuro que exigirá a las instituciones ser ágiles y abiertas, para explorar diferentes opciones en un mundo incierto. Entonces, ¿este

cambio es una revolución o una evolución? En verdad, es las dos cosas. Muchos jugadores están innovando y experimentando con nuevos productos, canales de entrega y analítica. La industria tuvo una evolución históricamente lenta. Y lo que visualizamos no se relaciona tanto con imaginar un futuro desconocido sino con implementar e integrar las cosas que conocemos hoy día. Aun así, el ritmo está acelerándose - los bancos que permanecen estáticos se arriesgan a quedarse rezagados. Si alguna de las instituciones pudiera verdaderamente dominar todas las prioridades que describimos en la Sección 3, sería realmente revolucionaria.

Para desarrollar este informe, hemos integrado el entendimiento de los equipos de trabajo de PwC en el mundo. Encuestamos a 560 ejecutivos de instituciones financieras líderes a lo largo de 17 regiones acerca de los desafíos y oportunidades para este mercado cambiante y sus planes para dar respuesta. Desarrollamos un punto de vista acerca de cómo las mega tendencias impactarán en el futuro de los bancos, utilizando el marco propio de PwC Project Blue, y desarrollamos seis prioridades para la banca minorista de hoy para ayudarla a asegurar su éxito futuro.



## Banca Minorista 2020 - ¿Evolución o revolución? ¿Está preparado para asistir a un cliente como Anna?

Anna, de 56 años, se sube a un tren de alta velocidad para llegar a una de las megaciudades emergentes del mundo. Se sienta y parpadea dos veces, activando el dispositivo en sus anteojos. Se loguea con el reconocimiento de retina y revisa sus mensajes.

Un e-mail de su asesor financiero le indica que vendieron sus participaciones en una reciente OPI y transfirieron los resultados a un fondo nuevo de alta tecnología africano. Anna tomó esa decisión después de revisar las recomendaciones de varios portales de analítica de inversores independientes a los que accedió desde una plataforma de gestión patrimonial/administración de bienes del banco.

Luego mira un mensaje de su asesor bancario en materia de educación, que sugiere que es momento de crear una cuenta de ahorros universitarios para su hijo de 13 años. Él le pregunta si espera que su hijo vaya a la nueva universidad insignia a distancia (online) o, que realice un programa residencial mucho más caro en el exterior. Rápidamente le saca un estimado de los costos y beneficios de ambas opciones, considerando la edad de Anna y el retiro planificado para los 70.

Le recomienda la primer opción y sugiere complementar la educación de su hijo con programas de verano menos costosos en Mumbai, San Francisco y Pekín. Anna presta conformidad y el asesor discretamente crea la cuenta de ahorros y el auto-depósito.

En el almuerzo, ella mira las pantallas electrónicas locales, donde el sistema de holografía llama su atención. Un escaneo rápido desde sus anteojos le da recomendaciones para clientes, cupones y ofertas financieras de múltiples proveedores incluido su propio banco (que, a su vez, revisó de forma instantánea el resultado de ese escaneo para asegurarse de que su oferta es competitiva).

Ella elige y finaliza la compra, usando un nuevo prestamista en red P2P que ofrece una tasa más competitiva, debido a una estructura de menores costos gracias a la falta de infraestructura heredada y a un régimen regulatorio menos severo.



Al día siguiente, Anna acepta la invitación para una videoconferencia con el asesor comercial de su banco que estuvo monitoreando la cobertura favorable en redes sociales de Annay llegó a la conclusión que su negocio podría necesitar servicios adicionales.

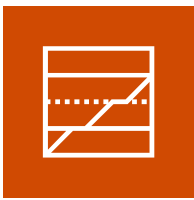
El asesor comercial coordinó que un consultor inmobiliario y un oficial de préstamos se sumen y analicen las preguntas de Anna y le brinden asesoramiento sobre una gama relacionada con negocios pequeños. Ella comenta que tiene pensado expandir sus negocios en nuevas locaciones , y ellos le explican la diferencia entre los productos del banco y las líneas de créditos comerciales del gobierno, que ofrecen menos servicios, pero a una tasa de interés más baja y mayores períodos de amortización. Anna manifiesta ser una gran defensora del medio ambiente. El banco lo sabía y, a través de sus propios programas y sociedades, le brinda una oferta donde el uso por parte de Anna de los productos del banco resulte en donaciones directas a sus entidades benéficas favoritas. Ella acepta, contenta de que encontró un banco que realmente parece entenderla.

# 1

## Resumen ejecutivo. Fuerzas poderosas están rediseñando la industria.

Nuevas fuerzas están transformando la industria bancaria minorista. El crecimiento permanece escurridizo, costos difíciles de contener y resultados financieros bajos. Las regulaciones impactan en los modelos de negocios y la economía. La tecnología muta de un desafío costoso a un potente posibilitador de la experiencia del cliente y operaciones efectivas. Los actores no tradicionales desafían el orden establecido, liderando con la innovación centrada en los clientes. Los nuevos proveedores están surgiendo. Clientes demandan mayores niveles de servicios y valores.





**70%** de los ejecutivos de bancos globales cree que es muy importante considerar cómo las tendencias macroeconómicas impactarán en la industria para el año 2020.

En este escenario, el 70% de los ejecutivos bancarios globales piensa que es muy importante crear una visión del mercado bancario en 2020 - para entender cómo las tendencias mundiales están impactando el sistema y desarrollar una estrategia exitosa en consecuencia.

Los CEOs están divididos en cuanto a quiénes serán los beneficiarios primarios de estas tendencias. Casi más de la mitad (54%) cree que los bancos grandes serán los que tengan éxito en 2020. La otra mitad (46%) ve a los bancos más pequeños que ganan mercado a través de una creciente diferenciación. El 55% sostiene que son una amenaza para los bancos tradicionales, mientras que el 31% cree que presentan oportunidades de innovación corporativa.



**55%** de los ejecutivos bancarios ve a los actores no tradicionales como una amenaza.

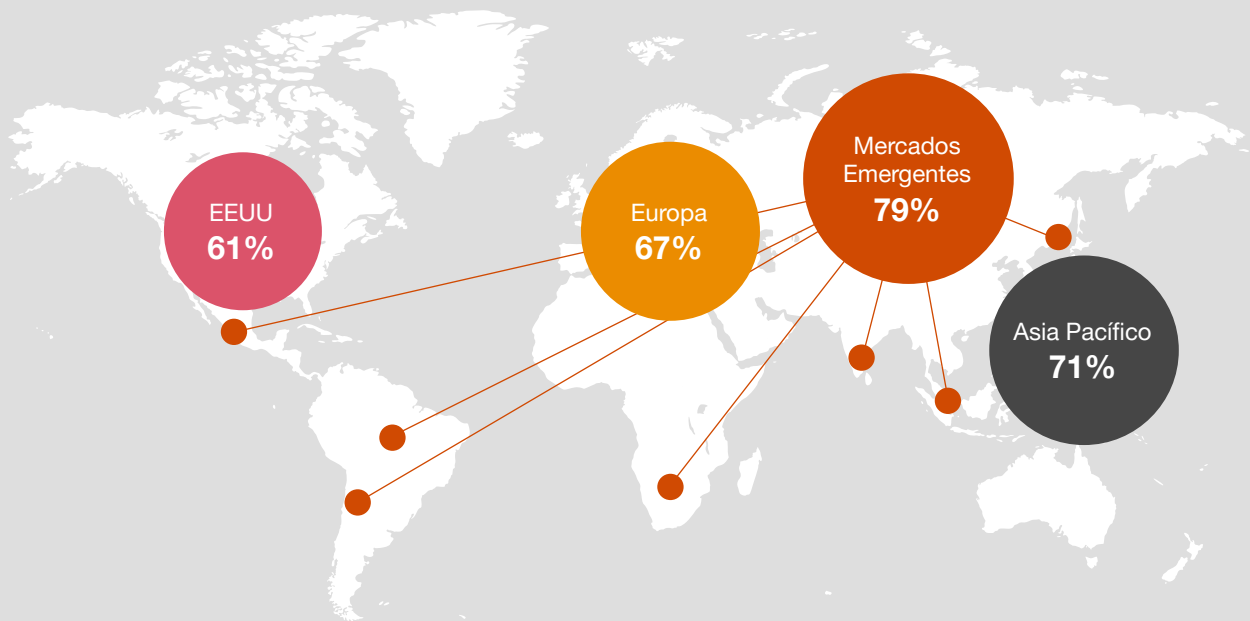
También difieren en sus visiones según la ubicación geográfica. Muchos más ejecutivos de EE.UU (71%), ven a los nuevos actores no tradicionales como una amenaza, mientras que los asiáticos (42%), los ven como una oportunidad para asociarse y progresar juntos. Esta línea divisoria de pensamiento entre los mercados desarrollados y los emergentes, es un tema que aparece a lo largo de este informe.

Más adelante, abordaremos estas incógnitas y preocupaciones y consideraremos cómo las tendencias macroeconómicas globales impactarán en la industria de la banca minorista.



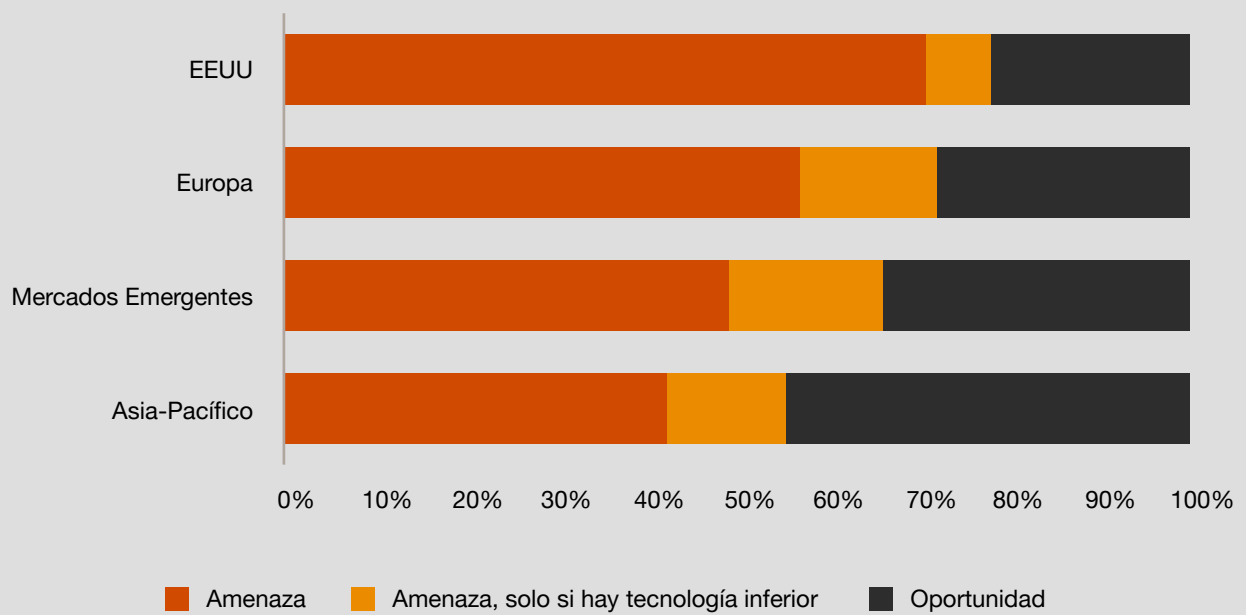
Menos del **20%** de los ejecutivos se siente bien preparado para el futuro.

Figura 1: Importancia de considerar el mercado bancario en 2020



Fuente: Encuesta de bancos 2020 de PwC

Figura 2: Actores no tradicionales - ¿Amenaza u oportunidad?



Fuente: Encuesta de bancos 2020 de PwC

## Los desafíos de hoy

Como era de esperarse, casi todos los banqueros encuestados vieron la atracción de nuevos clientes como uno de los desafíos más importantes en los próximos dos años. Los bancos están deseosos de crecimiento y, encontrar nuevos clientes, es la primera respuesta de un buen ejecutivo bancario de productos. Sin embargo, también reconocen la necesidad de profundizar sus relaciones y hacer foco en los resultados. Por ello, mejorar el servicio es la prioridad de inversión número uno a nivel global.

El impacto de cumplir con regulaciones cada vez mayores y cambiantes, sigue siendo uno de los principales obstáculos. También nos dijeron informalmente que aún están trabajando para estar adelante de este desafío y desarrollar una instancia proactiva para dejar de ver a las regulaciones como una carga y empezar a entrelazar el cumplimiento normativo con las demás operaciones.

En los mercados con mayor desarrollo de Asia y emergentes, donde los bancos grandes y establecidos tienen menor predominio, informan que atraer talentos y retener a los clientes frente a la competencia y a los nuevos actores, están dentro de las prioridades más importantes. Innovación y desarrollo de nuevos productos son las principales prioridades de inversión.

Los banqueros dicen estar trabajando fuertemente, para abordar estos desafíos, y se preguntan regularmente cómo hacer más con menos, dada la continua presión sobre los costos que enfrenta la industria. «Gestionar, gestionar, gestionar» es el mantra, especialmente para los bancos de EE.UU. y de Europa.



## Prioridades para el 2020

El ritmo del cambio está aumentando y los bancos necesitan hacer más para asegurarse que están bien posicionados para el futuro. A través de nuestra investigación y el entendimiento de nuestro trabajo con los clientes, identificamos seis importantes prioridades:

1. Desarrollar un modelo de negocios centrado en el cliente
2. Optimizar la distribución
3. Simplificar el modelo operativo
4. Obtener una ventaja en cuanto a la información
5. Permitir la innovación y las capacidades necesarias para promoverla
6. Administrar de forma proactiva el riesgo, las regulaciones y el capital

A pesar del amplio acuerdo de que todas son bastante o algo importantes, menos del 20% de los ejecutivos sienten que están muy preparados para enfrentarlas y solo un porcentaje similar informa que está realizando inversiones significativas en estas áreas.

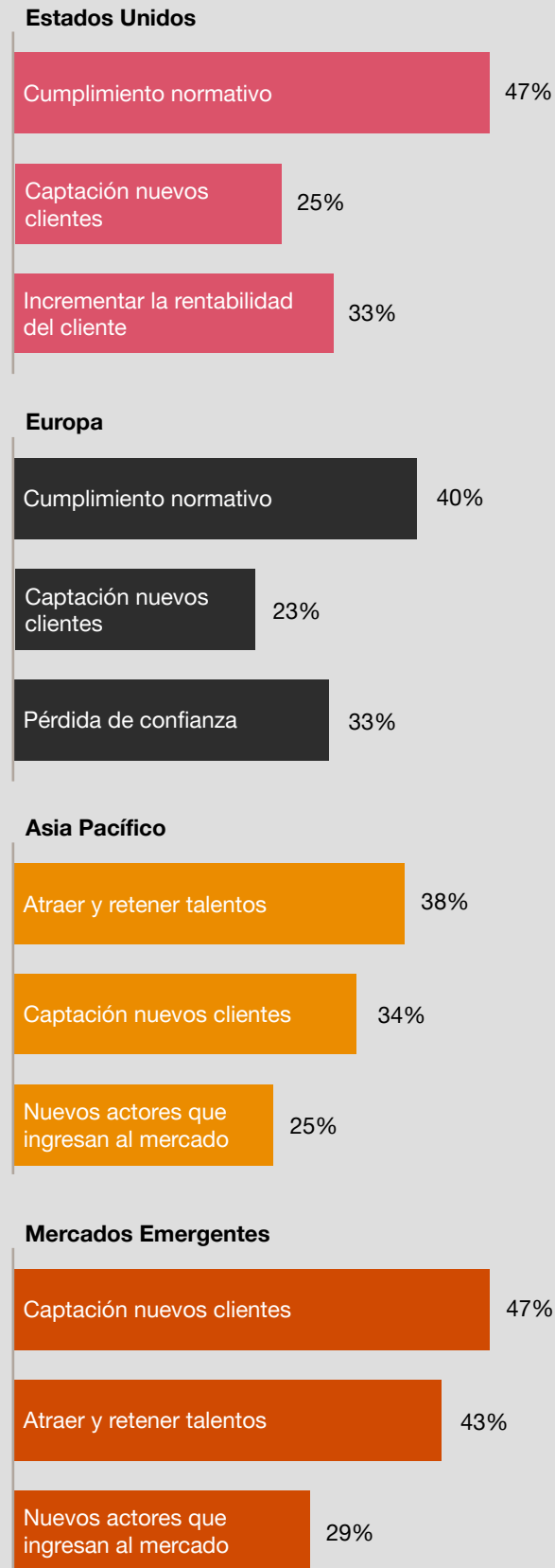
Los bancos universalmente concuerdan que se ven impedidos de abordar estos temas por restricciones financieras, de talento, tecnológicas y organizacionales. Necesitan tomar acciones firmes para aliviar estas limitaciones, administrarse de forma ágil permitiendo la innovación y transformación, mientras preservan en su chance de capitalizar las oportunidades de mercado y abordar desafíos no esperados.

Para tener éxito en este entorno que cambia con rapidez, los bancos necesitan tener un sentido claro del papel que quieren adoptar, ya sea para diseñar la industria, seguir a los líderes o adoptar una postura defensiva, postergando el cambio. Deben tener una estrategia clara para manejar estos desafíos y abordar las prioridades, incluyendo considerar asociaciones con terceros y aplicar casos exitosos de otras industrias. Por supuesto, el foco en cada uno de ellos depende tanto del punto de partida como de sus fuerzas y desafíos únicos. Sin embargo, cada prioridad es importante y la consecución de los objetivos vendrá de una realización equilibrada de iniciativas tácticas y de programas de largo plazo.



**90%** de los ejecutivos cree que cada una de estas prioridades es importante; solo el 20% se siente bien preparado para abordarlas.

**Figura 3: Los tres desafíos más importantes**



Fuente: Encuesta de bancos 2020 de PwC

**Figura 4: Las prioridades de investigación más importante en EE.UU.**



Fuente: Encuesta de bancos 2020 de PwC

# 2

## Impacto de tendencias macroeconómicas globales en la banca minorista.

Para ayudar a enmarcar la discusión de lo que los bancos deberían hacer (ver Sección 3 “Seis Prioridades para 2020”), primero consideremos las tendencias macroeconómicas que están rediseñando el entorno financiero global, partiendo del estudio de PwC en esta área, Project Blue\*. Enmarcamos esta investigación en las siguientes siete tendencias: inestabilidad global, cambio demográfico, tecnológico, social y de comportamiento, aumento e interconectividad de los mercados emergentes, incremento del capitalismo controlado por el Estado y desafíos por los recursos naturales.

Para más información sobre Project Blue, por favor visite [www.pwc.com/projectblue](http://www.pwc.com/projectblue)

Figura 5: Project Blue - Marco e impacto del entorno bancario

Marco de referencia	Adaptar	Inestabilidad Global		
		Ambiente regulatorio	Presiones fiscales	Malestar político y social
	Plan	Cambio demográfico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento de la población discrepancias</li> <li>Envejecimiento de la población</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios en las estructuras familiares</li> <li>Estructuras de creencias</li> </ul>
		Cambios tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnologías revolucionarias con impacto en los FS</li> <li>Digital y móvil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnológicas y científicas de I&amp;D e innovación</li> </ul>
		Cambios sociales y de comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Urbanización</li> <li>Afluencia global</li> <li>Talentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente cambiante comportamientos y redes sociales</li> <li>Actitudes hacia los Fis</li> </ul>
		Aumento e interconectividad los mercados emergentes (SAAAME)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuerza económica</li> <li>Comercio</li> <li>FDI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saldos de capital</li> <li>Imputación de recursos</li> <li>Población</li> </ul>
		Incremento del capitalismo controlado por el estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervención del estado</li> <li>Economía del país/ ciudad</li> <li>Estrategias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias de inversión</li> <li>SWF sobre bancos desarrollados</li> </ul>
		Batalla de los recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Petróleo, gas y combustibles fósiles</li> <li>Alimento y agua</li> <li>Commodities claves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ecosistemas</li> <li>Cambio climático y sostenibilidad</li> </ul>

Fuente: PwC Project Blue

Cada una de las tendencias macroeconómicas tiene un impacto diferente en la industria de la banca minorista, así como también en cada institución específica. En esta sección, consideramos en profundidad las siguientes cuatro megatendencias que, entendemos tienen la mayor influencia:

- Aumento del capitalismo controlado por el Estado. Normas que rediseñan la industria y fijan los modelos de negocios.

- La tecnología cambia todo convirtiéndose en un posibilitador potente de mayores servicios y costos reducidos. La innovación es imperiosa.
- Los datos demográficos: cambio de prioridades y oportunidades de crecimiento.
- Cambios sociales y de comportamiento, aumento de las expectativas de los clientes y la necesidad de recobrar la confianza pública.

También consideramos a los potenciales desestabilizadores a estas tendencias y sus implicancias.



## El aumento del capitalismo controlado por el Estado – normas que rediseñan la industria y fijan los modelos de negocios


Las naciones buscan controlar mejor sus sistemas financieros y a las instituciones dentro de sus fronteras, a medida que aprenden que el sistema bancario global se convierte en local, en una crisis. La estabilidad es de suma importancia y los bancos centrales están altamente involucrados en la administración de los mercados. Las normas están cada vez más prescriptivas y locales por naturaleza. Al mismo tiempo, los gobiernos buscan mayor influencia sobre los sistemas financieros para adelantar varios objetivos de políticas incluyendo la lucha contra el terrorismo, promoviendo financiación a ciertos sectores (ej. Estudiantes, vivienda, pequeños negocios) e inclusión financiera. Estas tendencias, tienen una cantidad de años para desarrollarse e impactar en la naturaleza de la industria en 2020. Específicamente, predecimos que:

- **Los campos de juego se tornan de globales a locales. Las instituciones nacionales y regionales serán dominantes.** Bancos globales desarrollados especialmente en la UE, emprendieron la retirada a sus mercados de origen desde la crisis, y creemos que esto continuará. Las ventajas históricas percibidas, como las economías de escala (a menudo buscadas, pero rara vez capturadas), serán desplazadas por las restricciones regulatorias locales. Las actividades de financiamiento necesitarán ser cotejadas de forma más cercana con depósitos dentro del país.





- **Más cantidad de mercados locales cerrarán para los extranjeros.** Los mercados tradicionalmente restringidos tales como China, India y Corea, se asociarán con otros que limitan su porción de mercado para las instituciones extranjeras, a través de normas locales y preferencias sutiles que favorecen a las instituciones domésticas. Esto, a su vez, limitará la habilidad de las instituciones de los mercados financieros emergentes de penetrar mercados fuera de sus países de origen. La excepción a ello serán los convenios de comercio bilaterales y regionales que culminen dentro de los próximos cinco años, impulsando oportunidades selectivas para ciertas instituciones donde los servicios financieros se incluyan en el alcance de los acuerdos.
- **Los gobiernos tendrán influencia a través de las normas, y no siendo propietarios de los bancos.** Se moverán para privatizar los bancos estatales a medida que el impacto de decisiones de crédito, impulsadas políticamente como corolario de la crisis financiera, estén expuestas por completo. Los esquemas para financiamiento e instituciones gubernamentales que canalizaron el crédito en gran parte con base en objetivos de políticas, habrán absorbido pérdidas significativas de préstamos en mora en el 2020, con impacto negativo tanto en los niveles de capital como de apoyo político para la expansión continua. Al mismo tiempo, los bancos se verán cada vez más presionados en varios frentes de responsabilidad social, incluyendo tasas y acceso a viviendas.
- Los activos bancarios regulados serán menores que los actuales. (ajustados por inflación y PBI) debido al intento regulatorio de reducir, de forma significativa, el riesgo soberano a través de requerimientos de capital más fuertes. La presión en la industria regulada será particularmente intensa en aquellos mercados que tienen apetito de crédito.
- Las instituciones de financiación ejercerán prácticas proactivas de administración regulatoria. Trece años después de las crisis financieras, la relación entre los bancos y los reguladores habrán alcanzado un nuevo equilibrio a medida que los bancos integran de forma más completa los objetivos de políticas de los gobiernos y sus reguladores en sus negocios diarios.

A close-up photograph of a man with a light beard and blue eyes, wearing a white collared shirt and a blue sweater. He is looking off-camera with a focused expression. In the background, another person's hands are visible, holding a device that appears to be a microscope or a similar scientific instrument. The background is heavily blurred, showing indistinct shapes and colors, suggesting a laboratory or research setting.

La tecnología cambia todo, convirtiéndose en un potente posibilitador de mayores servicios y costos reducidos; la innovación es imperiosa.

En los últimos años, la tecnología evolucionó de forma rápida – big data, operaciones en la nube, teléfonos inteligentes y más ancho de banda, son ahora algo cotidiano – y alcanzamos un punto clave. Las analogías con otras industrias (ej. Distribución de música y video, medios impresos) sugieren que lo “digital” impulsará grandes cambios en el valor de la industria – comprimiendo las ganancias, permitiendo nuevos competidores, redefiniendo servicios e inhabilitando a los rezagados.

Estamos en medio de una tendencia de múltiples olas donde, lo digital se centra en la optimización de productos y servicios. Los datos capturados y su análisis, impulsa ofrecimientos a los clientes con objetivos precisos y mejores servicios. La banca móvil desestabilizará de forma creciente los modelos de distribución (ej. videoconferencias instantáneas con expertos en productos) y la industria de pagos (ej. P2P pagos móviles).

Los avances en seguridad y verificación, permitirán que las ventas, servicios y entregas, sean realizados en línea. La tecnología está facilitando que los clientes cambien de bancos, generando relaciones mucho menos interdependientes, y ello llevará a que los bancos desarrollen perfiles sofisticados con cada uno de sus clientes.

En los próximos años, predecimos lo siguiente:

- El banco por sucursales sufrirá una gran transformación. A medida que la tecnología permite que cada aspecto de la banca esté en línea, y que el uso del efectivo disminuye, las sucursales tradicionales ya no son necesarias. Dado sus costos fijos elevados, deberán ser más productivas o significativamente menos costosas. Los bancos ya redujeron sus niveles de personal, cerraron sucursales con poca rentabilidad económica y comenzaron a experimentar nuevos conceptos. Estas tendencias se acelerarán, a medida que las expectativas de los clientes y los comportamientos evolucionan. Las sucursales permanecerán, pero tomarán nuevas

formas, desde información tradicional, nodos de orientación y contratación (ofreciendo capacitación, asesoramiento financiero, capacidades de servicios completos y ofrecimientos comunitarios) a stands inteligentes (que ofrecen servicios, ventas, efectivo y contactos por video, con una amplia gama de especialistas). Los líderes mejorarán sus marcas, reduciendo el tamaño de las sucursales y costos, introduciendo nuevos modelos y migrando transacciones a canales digitales táctiles (low-touch). Las capacidades digitales mejorarán de modo que, el servicio de los oficiales y los clientes del banco usen las mismas plataformas, con idéntica visualización y efectos. El contacto humano siempre estará disponible, pero en menor escala.

En los mercados con mucha banca, esperamos al menos un 20% menos de sucursales en 2020, y esta tendencia continuará acelerándose. Los emergentes seguirán desarrollando sus canales físicos, utilizando un amplio rango de puntos de presencia.

- El alcance competitivo no está más determinado por las redes de sucursales sino por las licencias de los bancos, tecnología y presupuesto en publicidad. Cuando cada aspecto de la banca puede hacerse en línea, el objetivo de mercado y la escena de competición, ya no está más definida por su canal físico sino por su tecnología, límites regulatorios y presupuesto de marketing. Los nuevos actores ya no tendrán su ritmo de expansión restringido por la disponibilidad de objetivos de adquisición y/o locaciones minoristas principales. En los mercados desarrollados, los principales bancos regionales podrían convertirse en actores nacionales viables y ambiciosos con recursos, compitiendo en un terreno más amplio. Los nuevos actores podrían crecer rápidamente, creando de forma potencial docenas de nuevos competidores y atomizando el entorno. Asimismo, veremos mucha más competencia entre actores no bancarios. El desarrollo de marca y el marketing serán mucho más importantes que antes.



- **Los bancos que sobrevivan, serán productores de bajo costo, con rentabilidad en cada producto como si fueren los únicos.** El conocimiento convencional sugiere que los que se relacionen con segmentos de clientes en forma holística, con productos específicos, asesoramiento y soluciones, mantendrán los márgenes más altos. Hay un segmento de clientes premium que encontrará ese enfoque muy valioso. Sin embargo, los nuevos actores, estarán ofreciendo servicios de alto valor similares, sin las trabas de costos masivos heredados de los bancos tradicionales. Entonces, aún aquellos bancos que apuntan a los segmentos de clientes de mayor valor, necesitarán reestructurar su base de costos, mientras que al mismo tiempo invierten en áreas tales como analítica y compliance. Aquellos bancos que apunten a clientes de mercados masivos con productos simples, también estarán dependiendo de su habilidad para competir sobre costos. A medida que la incertidumbre de cambiar de proveedores siga disminuyendo, los clientes se volverán cada vez más móviles, intensificando la competencia a través de todos los segmentos. Cada banco tradicional necesita ser un productor del costo

más bajo y casi todos los productos necesitan tener una rentabilidad aceptable. Asimismo, el costo más bajo en 2020 será alrededor de un 50% menor por base de transacciones que hoy, a medida que los bancos rediseñan sus procesos y sistemas para la era digital, cambiando estructuralmente su base de costos.

- Los dispositivos inteligentes crecen en importancia y tomarán el lugar de las tarjetas, como medio primario de pago de consumo. El cliente podrá seleccionar entre proveedores de cuentas (ej. proveedores de tarjetas y cuentas de depósito) o guardar valores localmente. La aceptación será universal (con protocolos de pagos comunes a través de las redes) y transferencias instantáneas de valores. Las opciones de monedas múltiples serán normales. Los clientes podrán hacer pagos a los contactos o enviar fondos a otros identificadores únicos (ej. direcciones de correo electrónico, número telefónico, cuenta bancaria, número de tarjeta de crédito, etc.). Las transferencias de valores guardados localmente podrán ser tanto rastreables como no rastreables, dependiendo de los proveedores de servicios. Como resultado, se quitarán



los últimos incentivos al uso de efectivo - privacidad, evasión de impuestos, falta de acceso a los servicios bancarios. Las tarjetas seguirán teniendo su popularidad, ya que son rápidas, efectivas y permiten una fácil compartimentación de los gastos.

- Información Biométrica (ej. huellas digitales, reconocimiento de voz, etc.) serán comunes en la autorización de transacciones, pero seguirán ligadas a un dispositivo físico reemplazable (ej. teléfono inteligente). La información biométrica es única y no cambia, pero puede ser capturada y replicada, por eso siempre se requerirá un doble factor de autenticación (ej. huella digital y teléfono).
- Los servicios de la industria aparecerán en cada área de infraestructura. A medida que las presiones sobre los costos y avances tecnológicos fuerzan a los bancos a enfocarse en el servicio al cliente y la administración de riesgos, en vez de en el desarrollo caro y sin diferenciación de estructuras de procesamiento y pago. Un gran número de bancos con escalas de procesamiento y eficiencia, comercializarán parte de sus operaciones y los departamentos de tecnología ofrecerán servicios a

otros bancos. Grupos de entidades se podrán asociar para encontrar las mejores prácticas, combinando su infraestructura en negocios comunes. Proveedores de tecnología expandirán de forma significativa los servicios que ofrecen.

- La mayor parte de la transferencia de capital de conocimiento entre países, así como mejores prácticas e innovación, se realizarán a través de nuevos actores del mercado, asociaciones con terceros e intermediarios, en vez de instituciones bancarias entre países. Vemos un incremento significativo de asociaciones bancarias entre países y un creciente desarrollo de proveedores de servicios y asesores que cubren la brecha de propiedad intelectual causada por el acortamiento de la banca entre naciones. Este movimiento, es una respuesta directa a la localización del sistema bancario global y restricciones en el empleo de capital a lo largo de las diferentes jurisdicciones. Predecimos una asimetría creciente de depósitos en exceso en entidades financieras de países desarrollados y bancos sin capacidad de satisfacer demandas de consumo de crédito en países en desarrollo.



## Las estadísticas demográficas cambian las prioridades y oportunidades de crecimiento

Los cambios demográficos brindarán oportunidades de crecimiento y requerirán innovación para desarrollar nuevos productos y servicios.

Los habitantes de los mercados desarrollados están envejeciendo, impulsando el foco en los ahorros e inversiones y alejándose del crédito y consumo. El mundo en desarrollo, está más mezclado. China tiene un perfil demográfico que explica la falta de voluntad de su Estado de crear una cultura de consumo basada más en el crédito a pesar de las presiones externas e internas.

Argentina, tiene una población mucho más joven y con un apetito de consumo de créditos que crece rápidamente. La expectativa de vida individual está creciendo, demorando los retiros esperados. Un hombre nacido en Reino Unido en 2020 se espera que viva durante 92 años versus 87 años de un hombre nacido en 1990; Los cambios son mucho más marcados en las economías emergentes.

Las pensiones públicas y privadas serán reestructuradas, recortando beneficios e indexando las edades jubilatorias, según la expectativa de vida.



Se proyecta un crecimiento de la clase media global de un 180% entre 2010 y 2040, con Asia sobrepasando a Europa. En los próximos 30 años, 1,8 mil millones de personas se mudarán a ciudades, mayormente en África y Asia, creando uno de los campos de acción más importantes para los negocios de servicios financieros. Para el 2020, esperamos que:

- **La gestión de patrimonios se moverá junto con la captación de depósitos, como un servicio de base para la banca minorista.** Los bancos sin una oferta fuerte de administración de bienes, perderán su porción, a medida que los clientes toman una creciente responsabilidad para su bienestar financiero a lo largo de la vida y buscan que su banco satisfaga esta necesidad.
- **Los ingresos con base en los honorarios se incrementarán como un porcentaje del total en los mercados desarrollados,** a medida que los consumidores tienen una mayor vida laboral, para ahorrar más y tomar menos deudas, y mientras que los bancos favorezcan los negocios crecientes tales como la administración de bienes e intermediación minorista. En los mercados en desarrollo, con estabilidad social y económica, continuaremos viendo un crecimiento rápido del crédito.
- **Las ciudades continuarán creciendo en su atractivo** - la migración urbana genera 1.000 millones de nuevos clientes bancarios, así como 800 millones de personas que viven en urbes, no estarán bancarizadas para el 2040.
- **Bancarizar a quienes no lo están (urbanos y rurales) será un objetivo de política primaria tanto en mercados desarrollados como emergentes,** a medida que los gobiernos buscan cosechar los beneficios económicos de un acceso más amplio a los servicios financieros para su clase baja. Este empuje impulsará nuevos productos y modelos de negocios, y se convertirá en el foco primario de entidades gubernamentales y patrocinadas por el Estado, particularmente donde los sectores privados no pueden satisfacer esa necesidad.

# Cambios sociales y de comportamiento - aumento de las expectativas de los clientes y la necesidad de recobrar la confianza pública



Las expectativas de los clientes están siendo determinadas por sus interacciones fuera de la industria bancaria. Cada vez más, las personas desean la calidad y el tipo de servicio que reciben de las industrias que prestan especial atención a la experiencia del cliente.

Además, la conexión con otros clientes a través de las fronteras demográficas, geográficas y sociales es cada vez mayor. Este “mundo social” incrementa la cantidad de amigos cercanos y familiares como fuente principal de información, opiniones y recomendaciones. Hasta el ruido más insignificante puede agrandarse de forma masiva e instantánea. Todo se ve afectado, desde la reputación hasta las decisiones de compra y los canales de venta.

Asimismo, una cantidad sin precedentes de mujeres son hoy “cabeza de familia”; se encargan de los bienes y del consumo y se están convirtiendo en el ingreso principal de los hogares. En los Estados Unidos, por ejemplo, controlan el 50% del patrimonio privado, lideran un tercio de los hogares, son el principal sostén en el 40% de las familias y su educación está aumentando progresivamente en relación con los hombres. A nivel global, controlan el 65% del consumo discrecional, y se prevé que esta cifra aumente en los próximos años.

La confianza de los clientes está en un mínimo histórico, y quieren que sus bancos sean más responsables desde el punto de vista social. Otras de sus preocupaciones son la privacidad y la seguridad, ya que gran parte de su información personal y financiera está trasladándose a formato digital y migrando a plataformas en línea.

En los próximos años, esperamos que:

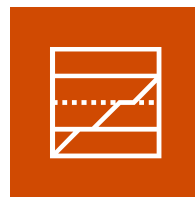
- **Los bancos se organicen en función de los clientes en lugar de los productos o canales.** Ofrecerán una experiencia sin fisuras para el cliente e integrarán las ventas y los servicios en todos los canales. Desarrollarán la capacidad de ver a cada cliente como “un segmento en sí mismo”, reconociendo sus singularidades y personalizando sus ofertas para que éste vea al banco como una entidad que “atiende sus necesidades” y no una que “impulsa la venta productos”.



- **Los bancos evolucionarán para adaptarse a las necesidades de las mujeres.** En una encuesta realizada en Estados Unidos, el 73% de las mujeres dijeron que no estaban satisfechas con la industria de servicios financieros. Los reclamos van desde la falta de respeto hasta recibir asesoramiento contradictorio y peores condiciones que los hombres. Los bancos que sean exitosos en el futuro, harán frente a estos problemas a través de una combinación de desarrollo de marca, producto y soluciones de servicios. Esperamos que en 2020 haya más mujeres trabajando en los bancos y muchas más entidades que lo manifiesten públicamente como un objetivo.
- **Las redes sociales serán el medio de comunicación principal.** Actualmente, vemos que las redes sociales coexisten con los medios de comunicación tradicionales. Para el año 2020, serán el medio principal para conectarse, involucrarse, informar y entender a los clientes (desde la “mente social” colectiva a las particularidades de cada individuo, así como también serán el lugar donde los clientes podrán investigar y comparar las ofertas de los bancos. Y, tal como sucede hoy, la información y las opiniones (ya sean buenas o malas) pueden expandirse y crear nuevos riesgos y oportunidades. El dominio de las redes sociales será una competencia primordial.
- **Se estará recobrando la confianza del cliente.** Algunos bancos se beneficiarán significativamente e tomar un rol de liderazgo en el debate público. Las firmas líderes habrán recuperado, al menos en parte, la posición de ventaja que perdieron en la crisis financiera y comenzarán a cambiar la opinión pública. Brindarán información y capacitación, incluyendo desde ofertas masivas sobre habilidades financieras básicas (por ejemplo, un curso en línea sobre temas financieros dictado por un banco y (dirigido a un número ilimitado de participantes), homologado por escuelas secundarias), hasta historia del mundo financiero, cultura y economía, y nos recordarán los beneficios fundamentales que ofrecen los bancos a la sociedad. Todas las principales entidades incorporarán la capacitación para el consumidor como parte de sus procesos de venta. Para que los clientes confíen en sus bancos, necesitan sentir que defienden sus intereses. Las prácticas comunes, tales como tasas de depósito iniciales reducidas que se renuevan después

de un año van en contra de ello, mientras que la capacidad de diseñar una hipoteca propia y controlar el flujo y los plazos de los trámites siguen este criterio. En cualquier caso, vemos un riesgo de conducta que pasa de ser una preocupación, a un requerimiento global de un cliente cada vez más educado y empoderado.

- **La ciberseguridad es crucial para reconstruir esta confianza. Invertir considerablemente en esta área será clave para el éxito.** Los recientes casos de vulneraciones de seguridad y los comentarios de los medios en relación a ataques cibernéticos, generaron incertidumbre y minaron la confianza de los consumidores. Hoy, hay mayores expectativas en cuanto a la seguridad de la información y la privacidad entre clientes, empleados, proveedores y reguladores. Los riesgos van desde el uso interno indebido de las redes sociales hasta los delitos informáticos organizados (por ejemplo, robo masivo de información o ataques de denegación de servicio). En nuestra Encuesta Anual Global de CEOs, descubrimos que gran parte de los directivos pertenecientes a bancos y mercados de capitales consideran la inseguridad cibernética como una amenaza para sus perspectivas de negocios, más que cualquier otro sector. Las regulaciones en torno a este tema, están aumentando.



**89%** de los CEOs pertenecientes a Bancos y mercados de capitales consideran a la inseguridad cibernética como una amenaza para sus perspectivas de negocios, más que cualquier otro sector. Es indispensable tener una respuesta proactiva.

An aerial photograph of a river delta system. The water is a vibrant teal color, and the sandbars and channels are light beige. The overall pattern is intricate and organic. An orange rectangular box is overlaid on the top right of the image, containing white text.

# Potenciales desestabilizadores del futuro

Siempre es más fácil considerar las tendencias que vemos hoy y configurar su impacto en el futuro. Sin embargo, existe una cantidad de “grandes cosas” que podrían pasar entre hoy y el año 2020, que podrían revertir o acelerar las tendencias existentes, o incluso crear nuevas.

### **Cambios en recursos globales**

Por ejemplo, ¿qué pasa si Estados Unidos se vuelve autosuficiente en materia de energía? O, un cambio aún más radical, ¿qué pasa si los desarrollos tecnológicos en shale gas, energía solar y alguna otra energía no contaminante hacen que la mayoría de los países puedan ser autosuficientes? ¿Cómo afectaría eso al desarrollo económico y qué cambios generaría en los intercambios comerciales y la actividad económica? ¿Esto frenaría o provocaría una desaceleración del aumento relativo de Oriente y la caída de Occidente, o le permitiría a China crecer sin importar energía? ¿Qué hacen las economías ricas en petróleo, pero poco diversificadas cuando el mundo no compra su petróleo ni su gas? ¿Cómo reaccionarían y evolucionarían los mercados financieros? ¿Acaso esto aceleraría la posible próxima batalla por recursos: el agua?

### **Guerra o terrorismo**

¿Podría una guerra o un ataque terrorista con armas de destrucción masiva causar el aislamiento de un país o región importante y crear dos o más bloques de sistemas financieros en el mundo? ¿Podría una institución financiera operar en ambos? ¿Se lo permitirían sus gobiernos locales?

### **Cuidado de la salud y estadísticas demográficas**

¿Los adelantos tecnológicos en salud logran avances espectaculares en la longevidad que cambian por completo el mapa demográfico mundial? Con la posibilidad de trabajar y vivir productivamente por otros 20 años (o más), ¿los países con tasas de fertilidad en disminución tienen una clara ventaja? ¿Qué sucede si esos avances reducen drásticamente el costo de la atención y, por consiguiente, el de los actuales proyectos de ley sobre salud y las obligaciones de prestaciones proyectadas que están restringiendo el crecimiento económico actual? ¿Qué significaría ello para las tasas de ahorro, demanda de productos y las propias instituciones financieras que buscan administrar sus fuerzas de trabajo?

### **Normativa**

Dijimos antes que las normas son el factor más importante que define a los bancos hoy en día. ¿Qué sucede si la carga regulatoria en el sector financiero llega a ser tan grande que es imposible que funcione de manera eficiente y efectiva? Esto, a su vez, restringe el suministro de herramientas de gestión de riesgo y crédito a la economía real en niveles que apoyan el crecimiento económico en algunos países y permiten el pago de deuda pública. ¿Las naciones comenzarán a retirarse de los acuerdos internacionales, como Basilea III, y actuarán de manera independiente para lograr supervivencia económica, de modo que puedan aliviar las restricciones y obtener ventajas económicas a corto plazo? ¿Ello comienza a desatar las mejoras en la cooperación regulatoria global y la creación de consenso, después de la crisis financiera y fractura aún más el modelo de banco universal internacional? ¿Acelera también el camino hacia bancos nacionales versus bancos internacionales? ¿Impulsa una nueva era de innovación en algunos países y regiones donde los enfoques alternativos regulatorios y de gestión de riesgos permiten que los bancos aumenten de manera segura los préstamos y el crecimiento económico, o simplemente comienza el proceso de creación de la próxima crisis financiera?

### **Crisis financiera**

¿Qué pasa si la próxima crisis financiera se produce entre el año actual y el 2030? Se pueden ver varias áreas potenciales de riesgo: desde la posible disolución de la eurozona, desaceleración de los mercados emergentes y crisis de deuda pública que afecta a la mayoría de los gobiernos del mundo. Otra crisis financiera podría ser revolucionaria, incluso más que la anterior, no solo para las instituciones financieras de todo el mundo, sino también para el orden geopolítico posterior a la Segunda Guerra Mundial que ha sustentado al mundo por más de 70 años. La conclusión es que las instituciones más ágiles e innovadoras serán las que mejor puedan sortear cualquier desestabilizador significativo.

# Evolución y desestabilización - una exigencia de cambio

Hagamos un balance. La rentabilidad financiera, aunque está mejorando, permanece igual o por debajo del costo del capital en gran parte del mundo. Sigue siendo difícil lograr un crecimiento. La reforma regulatoria, que liberó las tasas en China y fijó un tope para las comisiones que cobran las tarjetas en EE. UU., está afectando los flujos de ingresos. Los esfuerzos para reducir los costos no han sido transformadores y los valores en materia de cumplimiento normativo han aumentado. Los banqueros admiten que las acciones de hoy no serán suficientes (aunque sean necesarias), y todavía queda mucho por hacer. La industria está en un punto de inflexión.

Se necesita una inversión significativa para cambiar las expectativas de los clientes. La tecnología puede hacer que gran parte de la infraestructura tradicional quede obsoleta, y al mismo tiempo facilitar un servicio superior, crecimiento y nueva competencia. Los banqueros entienden que deben resolver la complejidad operativa del pasado para proporcionar una plataforma eficiente y efectiva para el futuro. Necesitan adelantarse a estos desafíos y renovar su equipamiento para sobresalir en la próxima era. Esto es imperioso, y también una gran oportunidad. Los bancos deben tomar decisiones difíciles sobre qué clientes atender, cómo ganar y en qué ámbitos no operar. Necesitan reconstruir sus organizaciones alrededor del cliente, simplificar y reducir estructuralmente los costos. Deben aprender a ser ágiles, innovadores y flexibles para accionar de manera efectiva.

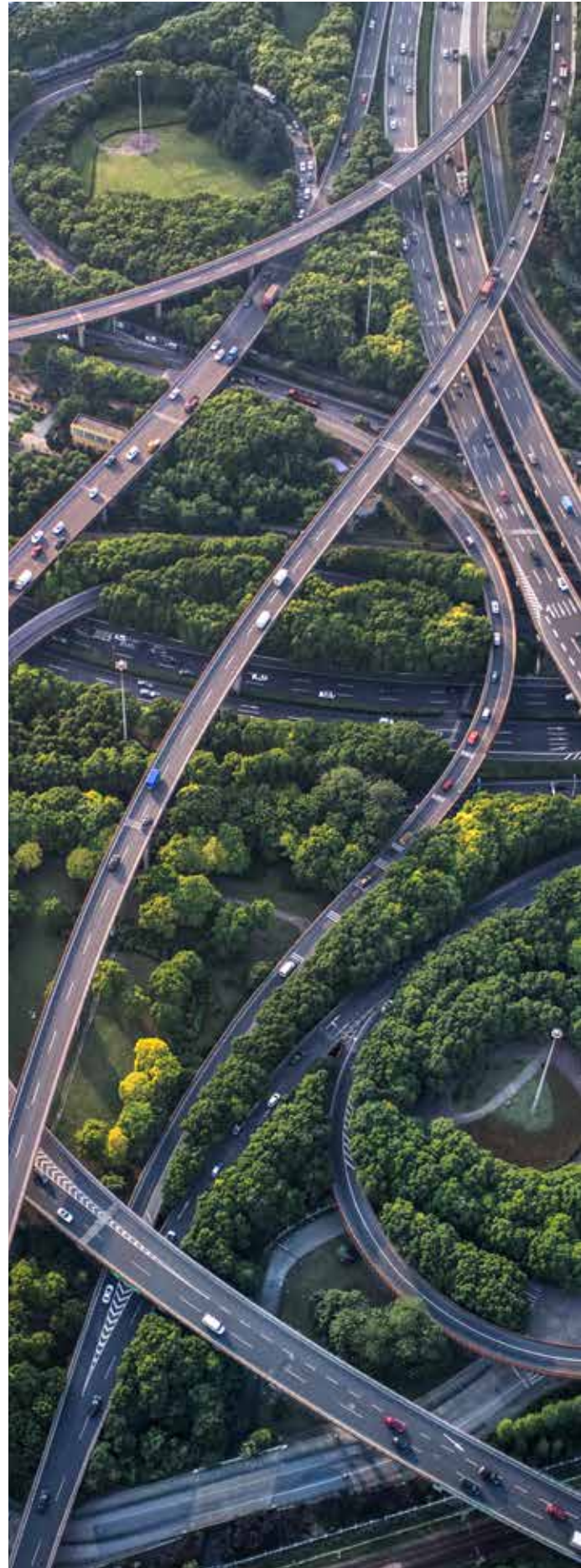
Se ha escrito mucho sobre el panorama competitivo actual y los modelos que los bancos exitosos están siguiendo o deberían adoptar en el futuro. Por ejemplo, ¿deberían enfocarse en clientes sofisticados con más dinero y ofrecer un conjunto de productos complejo de alto margen? ¿O quizás deberían concentrarse en ofrecer productos bancarios simples al menor costo, aprovechando los canales de distribución directa? ¿O buscar los beneficios de ser el jugador de mayor escala?

En los próximos años, esperamos ver nuevos modelos y competidores extremadamente revolucionarios. ¿Qué sucede si una red social líder elige establecer un negocio de operaciones bancarias y pagos? ¿O si un buscador que surgiera como una plataforma global de crowdsourcing -colaboración abierta distribuida- recaude fondos y luego vote sobre qué empresas competidoras deberían beneficiarse?

No creemos que el futuro sea lo suficientemente claro como para presentar un análisis completo y detallado de los modelos de negocios, las porciones de mercado y los márgenes de todos los actores. En cierto modo, ese no es el punto, especialmente dados los altos niveles de incertidumbre. Más bien, alentamos a los bancos a pensar hoy sobre este futuro disruptivo y a desarrollar sus propios planes para el éxito, que incluyen el desarrollo de la agilidad y la opcionalidad, características que crean valor en tiempos de incertidumbre. Estos planes deben abordar las cuestiones imprescindibles de hoy, contener una visión clara del banco en el futuro y ser lo suficientemente flexibles para cambiar a medida que el mundo sigue evolucionando.

En resumen, los bancos necesitan una clara visión estratégica, y hacer las cosas de un modo diferente.

En la siguiente sección vamos a detallar cómo hacerlo.



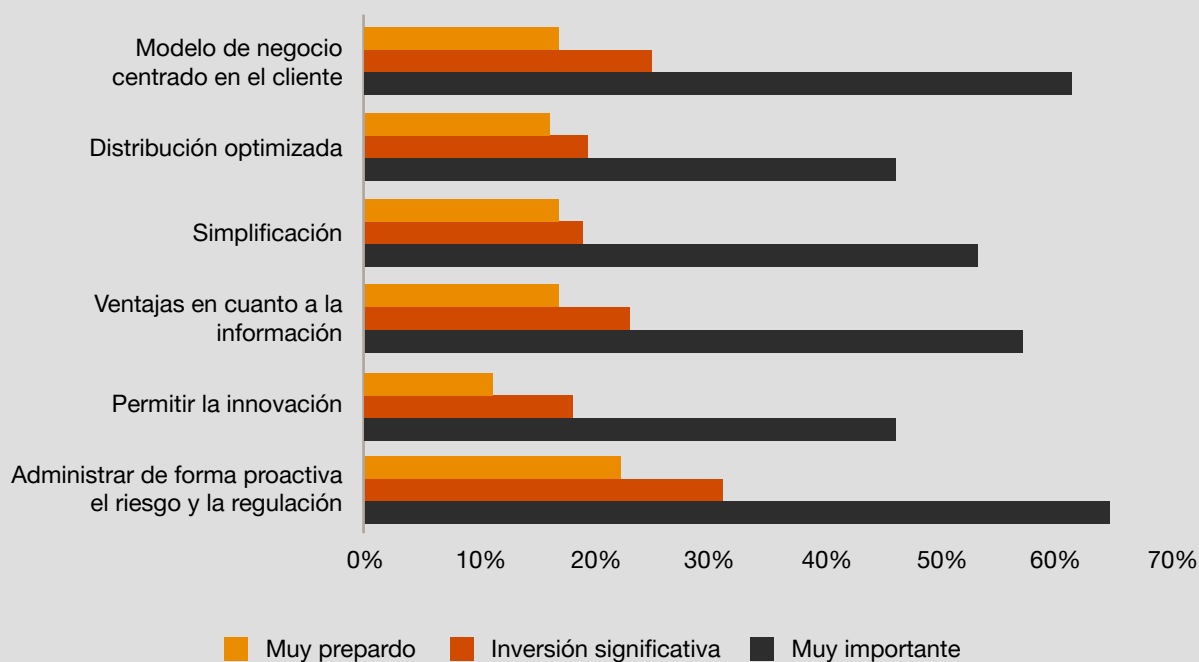
# 3

## Seis prioridades para el 2020



Cada banco necesita desarrollar una estrategia clara para hacerle frente a un entorno cambiante. Deben decidir si van a liderar, seguir a los otros, o si adoptarán una postura defensiva, posponiendo el cambio. Necesitan crear agilidad y opcionalidad para adaptarse a una rápida transformación y la incertidumbre futura. No obstante, sin importar cuál sea la estrategia elegida, el éxito dependerá de encontrar un equilibrio adecuado a través de las seis prioridades detalladas a continuación.”

Figura 6: Seis prioridades: Brecha significativa entre la preparación y la importancia



Fuente: Encuesta de bancos 2020 de PwC

De nuestro trabajo con actores clave globales, la investigación de macro tendencias que impactan la industria bancaria, y de nuestra encuesta global a ejecutivos del sector, surgen las siguientes seis prioridades que las bancas minoristas deberán considerar para el 2020:

1. Desarrollar un modelo de negocio centrado en el cliente
2. Optimizar la distribución
3. Simplificar el modelo operativo
4. Obtener una ventaja en cuanto a la información
5. Permitir la innovación y las capacidades necesarias para promoverla
6. Administrar de forma proactiva el riesgo, regulaciones y capital

Cada banco debe desarrollar una visión del panorama futuro, y de la incertidumbre a su alrededor. Necesita una visión clara de sus fortalezas y desafíos únicos. Y debe desarrollar su postura frente a este futuro cambiante e incierto, necesita una estrategia clara.

Sin importar cuál sea la estrategia elegida, deberán encontrar el equilibrio adecuado a través de estas seis prioridades.

Los ejecutivos bancarios concuerdan que estos puntos son muy importantes, cada una de ellos con un puntaje entre 4,3 y 4,5 de un total de 5. A pesar de ello, encontramos una profunda brecha entre aquellos que califican como “Muy importantes” (entre 46% y 64%) y aquellos que se consideraban “Muy preparados” (entre 11% y 17%) y/o que confirmaban estar haciendo una “Inversión significativa” (entre 18% y 25%) en estas áreas. Las restricciones tecnológicas, organizacionales, de talento y costos, fueron consideradas como los mayores obstáculos para el crecimiento. A continuación, analizaremos una a una.

# Diseñando su competidor más implacable.

## Dominar el cambio convirtiéndolo en realidad.

Es difícil tomar en cuenta las tendencias y prioridades generales, y convertirlas en acciones tangibles. Es aún más difícil ser excesivamente ambicioso, pero realista en lo que se puede lograr. Crear al competidor más feroz es una forma concreta de abordar estas ideas abstractas, e identificar cómo y dónde necesita cambiar para prosperar.

PwC trabajó con varios clientes para que reimaginen sus empresas de una manera práctica y orientada a los resultados, de una manera que aproveche las ambiciones y los puntos de vista de su equipo líder, y ayude a construir una alineación real en cuanto al camino a seguir, sin que ello represente muchísimo tiempo ni millones de dólares en inversión.

Imagine una serie de talleres asistidos donde se les pida a sus líderes funcionales y de negocios que piensen distinto, que no se limiten a lo gradual y aventuren lo que podría pasar. Después, traduzca estas perspectivas en acciones reales, que se debatieron y se acordaron a través de silos de negocios y funcionales de la organización. De esto se trata “Crear el competidor más feroz”.

Se proyecta un crecimiento de la clase media global de un 180% entre 2010 y 2040, con Asia sobrepasando a Europa. En los próximos 30 años, 1,8 mil millones de personas se mudarán a ciudades, mayormente en África y Asia, creando uno de los campos de acción más importantes para los negocios de servicios financieros. Para el 2020, esperamos que:

- **Catalizar las ideas provocadoras.** Por nuestra parte, analizamos los propulsores y tendencias de la industria, y evaluamos su importancia para asegurar un entendimiento común del entorno. Desarrollamos escenarios revolucionarios y agresivos, y luego los utilizamos para motivar a su equipo de liderazgo a que vuelvan a imaginar el negocio.
- **Crear a su(s) competidor(es) más feroz(ces).** Nos aseguramos de que los participantes tengan una perspectiva completa y definan a su competidor más feroz con fuerzas revolucionarias que explote sus debilidades. Creamos a este competidor en una variedad de escenarios posibles. Definimos la estrategia más radical (propuesta de valor, fuentes de ventajas sostenibles, dónde competir) y un modelo operativo ágil (organización, procesos, tecnologías, cultura) para que entienda plenamente cómo ganarán estos nuevos actores.
- **Convertirlo en realidad.** Finalmente, trasladamos las perspectivas obtenidas en el proceso de creación del competidor más feroz en acciones tangibles para su propio negocio. En primer lugar, los equipos ganan un mayor sentido de prioridad y deciden acelerar iniciativas existentes y abandonar otras, para enfocar recursos escasos en las áreas competitivas más críticas. En segundo lugar, los equipos imaginan nuevas asociaciones con terceros. Y, por último, comienzan a desarrollar ideas para diseños de negocios revolucionarios, incluyendo maneras de cambiar su propia estrategia (dónde competir) y modelos operativos (cómo competir) para enfrentar al mercado de la misma forma que el competidor más feroz.





Nuestro Fiercest Competitor Workshop (Taller para encontrar al competidor más feroz) es una herramienta práctica y poderosa para elaborar rápidamente una respuesta estratégica integrada a estas fuerzas en evolución.

1

#### La estrategia más feroz

Analizar perspectivas de la industria, obtener puntos de vista sobre las potenciales disrupciones y desafíos del mercado.

**Resultado:** Identificar rápidamente los antiguos sesgos que pueden llegar a distorsionar su visión del mercado y provoquen la pérdida de competidores potenciales.

2

#### El modelo

Crear el competidor más feroz y la estrategia (más sólida) para un nuevo modelo de negocios.

**Resultado:** Evaluar rápidamente los impactos de su modelo de negocio y determinar el mejor camino estratégico a seguir.

3

#### Achicar la brecha

Lograr que la organización se convierta en el competidor más feroz.

Aprender a trabajar rápidamente a través de los desafíos del modelo de negocios.

**Resultado:** Evitar polarizar puntos de vista y, a la vez, identificar y resolver los problemas de raíz de las áreas críticas.

4

#### Camino de prioridades

Convertir las enseñanzas de los debates en acciones

Ganar experiencia en planes de acción, movilización y ejecución.

**Resultado:** Analizar los desafíos y priorizar las soluciones como parte de una estrategia de lanzamiento al mercado a largo plazo.

# 1

## Desarrollar un modelo de negocio centrado en el cliente

Actualmente, los bancos tienen un conocimiento simplista de sus clientes y un conjunto de productos ampliamente complejo. Las entidades exitosas de los próximos años lo revertirán por completo. Van a desarrollar un entendimiento mucho más completo de sus clientes y simplificarán su gama de productos, para brindar una experiencia mejorada con niveles más bajos de riesgo operativo. Comience con un entendimiento de las necesidades de su cliente, no con productos y precios.

Mucho se ha escrito sobre la necesidad de desarrollar un modelo de negocios centrado en el cliente. Y varios bancos han estado invirtiendo para mejorar la experiencia del cliente en general. Pero pocos (si es que alguno) han intentado el tipo de transformación total de su modelo operativo que creemos necesario para tener éxito en 2020.

Nuestra encuesta indica una mayor conciencia, pero una brecha significativa en la preparación. El 61% de los ejecutivos bancarios dice que un modelo de negocios centrado en el cliente es “muy importante”, y el 75% de los bancos está haciendo inversiones en esta área (este patrón es consistente a nivel mundial). Sin embargo, solo el 17% se siente “muy preparado”.

En general, los bancos de hoy no conocen muy bien a sus clientes. Ahora, a nivel producto, muchos han invertido en el análisis de clientes: proveedores de tarjetas de crédito, por ejemplo, entienden el potencial de valor de un cliente, y pueden rastrear patrones de gasto y hacer ofertas específicas. Sin embargo, hay muchos que todavía siguen enviando múltiples ofertas de productos a los clientes con la esperanza de que acepten alguna. Y solo unos pocos pueden analizar la cuenta corriente, ver que ha aumentado el depósito de su salario y enviar una nota felicitando al cliente por su promoción junto con una oferta de una tarjeta superior y un límite de crédito más alto.

Los bancos luchan por atar cabos sueltos internamente y preparar opiniones sobre la relación con el cliente, y ni hablar de integrar fuentes externas de datos. Además, las decisiones de riesgo y crédito se toman normalmente a nivel del producto, no a nivel del cliente.

Los bancos ofrecen una gama variada de productos, con diferencias sutiles, que, a menudo, no son apreciadas por los clientes. Esto viene con un consecuente costo en operaciones, tecnología, servicio y, a veces, riesgos y retos regulatorios. Los sistemas no están diseñados por módulos, por lo que cada variante se suma a esta complejidad y costo. Los productos antiguos, que ya no se ofrecen para la venta, rara vez se cancelan. Y cada cliente ha experimentado la emoción de pasar de operador a operador del centro de llamadas con la vana esperanza de que alguno de ellos pueda resolver el problema, esto si llegan a descubrir cómo hablar con una persona real. No es de extrañar que los clientes estén frustrados y los reguladores estén preocupados por el trato correcto a los clientes.

Incluso si los bancos invirtieran hoy en solucionar estos problemas, la vara sigue aumentando. Los clientes están redefiniendo sus expectativas, siguiendo el ejemplo de otras industrias que ofrecen acceso multicanal, simplicidad del producto, integración perfecta y reconocen al cliente como “un segmento en sí mismo”. Quieren comodidad, personalización, accesibilidad y facilidad de uso. Quieren sentir que su banco se anticipa a sus necesidades, y no los inunda con ofertas de productos.

Quieren transparencia y seguridad en cuanto a comisiones. La definición actual de un servicio de primera clase, que la mayoría de los bancos está muy lejos de lograrlo, se está convirtiendo rápidamente en una expectativa básica. Y los bancos saben que una mejor experiencia con el cliente conduce a una mayor lealtad, apoyo e ingresos.

Los que tengan éxito en 2020, desarrollarán una comprensión más profunda y global de sus clientes. Deberán adquirir, integrar y analizar múltiples fuentes de datos internos y externos. Podrán entender las necesidades de sus clientes y estar presentes con una solución relevante en el momento justo. Simplificarán su gama de productos, y reformarán sus procesos centrales desde el punto de vista del cliente.

Además, volverán a responder las preguntas más fundamentales sobre a qué clientes se dirigen, cuál es su propuesta de valor y qué ventajas competitivas los distinguirán en el mercado.

Figura 7: Áreas de esfuerzo significativo en los próximos cinco años



Fuente: Encuesta de bancos 2020 de PwC

# Trabajar sobre las necesidades actuales y brindar un mejor servicio para el cliente se están convirtiendo rápidamente en expectativas básicas. Sin embargo, la mayoría de los bancos están lejos de lograrlo.

En nuestro informe Experience Radar 2013 - Lessons from the U.S. Retail Banking Industry, detallamos las acciones que los bancos deberían tomar para asegurar una experiencia memorable para el cliente. Consideramos que estas lecciones pueden aplicarse de manera general en todo el mundo.

- Ganar la batalla de comisiones. Las comisiones y los cargos dominan la experiencia bancaria: son el propulsor número uno de las compras de los clientes, y dos de cada cinco malas experiencias se relacionan con las comisiones y los cargos. Los cambios frecuentes han frustrado a los clientes. Mitigue esta frustración con una mejor comunicación y estrategias de comisiones más amigables para el cliente.
- Arreglar lo que está mal, rápido. Los clientes quieren sentir que su banco está trabajando con ellos, no contra ellos. No permita que los clientes se vayan con un sabor amargo. Dos de cada cinco clientes abandonan los bancos después de una mala experiencia, y el 45% de ellos desalentará activamente a otros a usar esa entidad financiera. Convierta los problemas en oportunidades para construir lealtad. La empatía y una disculpa, contribuyen en gran medida a la resolución satisfactoria del problema. Identifique estas experiencias negativas y trabaje para eliminar las causas.
- Hacer que su historia sea contada. Los clientes pueden convertirse en sus mejores vendedores. Confíe en su personal para que esto suceda. El 50% de las recomendaciones se deben a buenas experiencias, no a tasas o productos. Identifique a personas influyentes clave entre los clientes para que sirvan como defensores de la marca: los promotores representan entre el 80% y el 90% de los comentarios positivos. Gestione la exposición en las redes sociales. Uno de cada cuatro clientes comparte experiencias de esta manera.
- Entrar en el mundo digital. Los clientes quieren interactuar cuando sea y donde sea. Hay que darles la conveniencia que buscan a través de herramientas digitales. El 61% de los clientes quieren investigar por su cuenta, y el 42% compra por su cuenta sin la ayuda de representantes o expertos.
- Equilibrar la automatización con el contacto humano. El 60% de las grandes experiencias se deben a un buen equipo de trabajo. El 25% de los clientes confía en el personal del banco para efectuar averiguaciones, el 46% para seleccionar productos y el 63% para resolver sus problemas. Diseñe una estrategia multicanal que equilibre costo y servicio. Fomente el autoservicio para cuestiones rutinarias y vuelva a enfocar al personal de las sucursales y centros de contacto en actividades de mayor valor agregado, como la construcción de relaciones y ventas.





# 2

## Optimizar la distribución

Históricamente, los bancos con la mejor presencia de sucursales, han dominado sus mercados y ganaron una participación mayor. En unos años, todos tendrán atención directa y las sucursales van a cambiar rápido. Los líderes ofrecerán un servicio a cualquier hora y en cualquier lugar, utilizando todos los canales bancarios en una manera integrada. Reimaginarán sus espacios presentando nuevos formatos de sucursales, se expandirán a través de asociaciones con terceros, e impulsarán las ventas y la reducción de costos. En la medida en que las transacciones se trasladen a canales digitales, las sucursales que no puedan crear valor incremental, van a tener que cerrar, o transformarse.

La revolución que se avecina en las sucursales bancarias y la necesidad de mejorar las redes de distribución es claramente una prioridad para los ejecutivos bancarios. El 85% de los encuestados considera que optimizar la distribución es importante, el 71% está haciendo inversiones en lo que respecta a la distribución (con un 22% adicional que espera hacerlo en un futuro cercano). A nivel mundial, el 82% considera que el modelo de distribución de su organización debe cambiar (90% en los mercados emergentes).

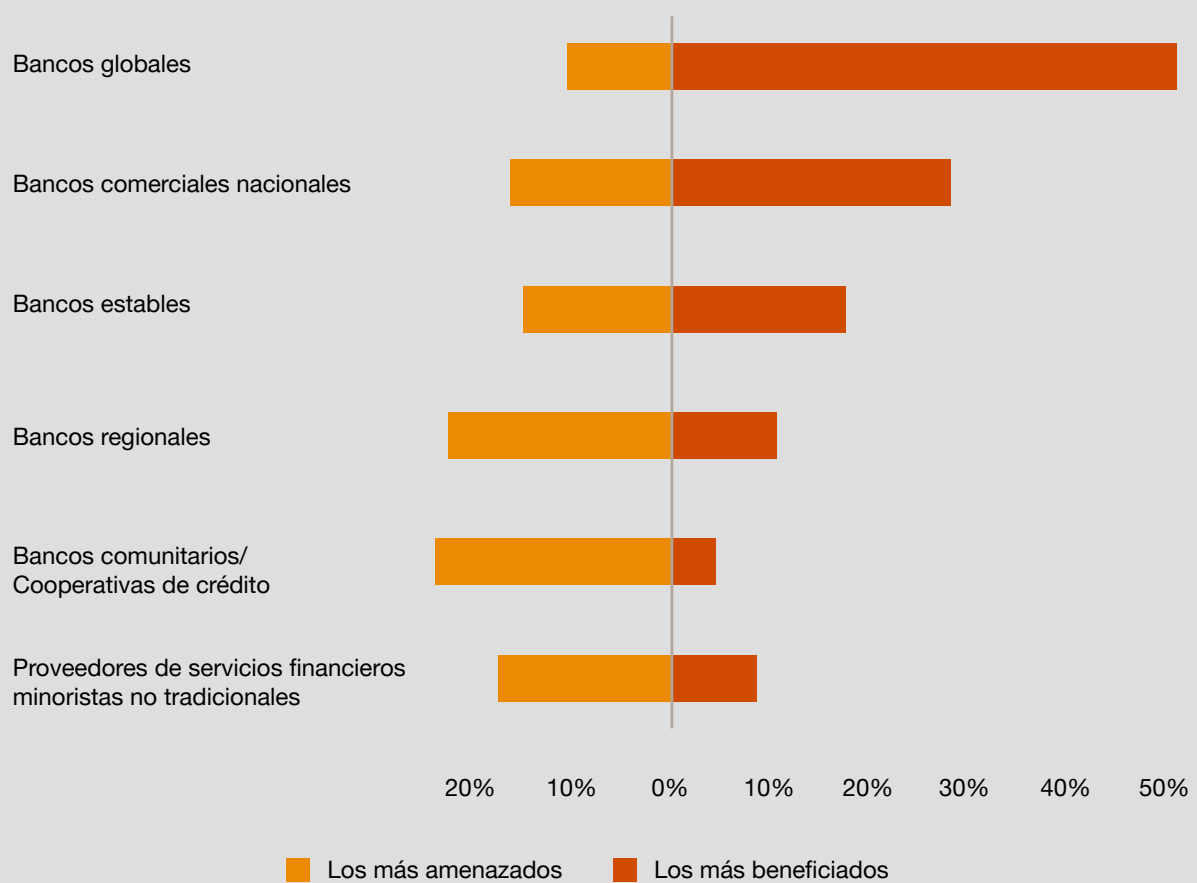
El 59% espera que la importancia de las sucursales disminuya significativamente a medida que los clientes migran a los canales digitales, y el 48% que las sucursales cambien significativamente para 2020. Sin embargo, solo el 16% se veía “muy preparados” para este cambio. Los encuestados a nivel mundial consideran que los bancos más grandes obtienen mayores beneficios de estos cambios, y los más pequeños, regionales y comunitarios, son los más amenazados.

En el pasado, los bancos estaban muy relacionados con los bienes raíces; se ubicaban en lugares privilegiados y se construían para proyectar fuerza, estabilidad y seguridad. Los cajeros automáticos, servicios bancarios telefónicos y luego Internet, brindaron mayor comodidad y ampliaron el alcance de los servicios. Sin embargo, los bienes raíces aún tienen la supremacía, y muchos productos requieren que los clientes realicen transacciones a través de una sucursal.

Ahora estamos en un punto de inflexión digital, con rápidos avances tecnológicos que permiten que todos los trámites de la industria bancaria se realicen en línea. Las expectativas de los clientes están evolucionando a la par. Quieren realizar transacciones a su conveniencia, con información y consejos a su alcance. Incluso muchos de los que valoran la privacidad y la interacción cara a cara que les brindan en una sucursal, pronto lo exigirán desde su oficina u hogar. No quieren ser forzados a viajar ni esperar en fila.



Figura 8: Distribución optimizada



Fuente: Encuesta de bancos 2020 de PwC

Además, los costos de la red de sucursales son muy altos, y quedan pocas formas fáciles de reducirlos (por ejemplo, en los EE. UU., los bancos ya han reducido personal, de 13 trabajadores a tiempo completo por sucursal en 2004 a un promedio de menos de 6 en la actualidad). Los nuevos competidores, enfocados en la digitalización, no están tan afectados.

Sencillamente, la distribución está en el momento justo para la revolución digital. La transformación de las industrias de la música, el cine y las editoriales, aporta muchas similitudes para aquellos bancos que no pueden adelantarse a esta tendencia.

# Optimizar la distribución



La distribución está en el momento justo para la disrupción digital. La transformación de las industrias de la música, el cine y las editoriales, proporciona muchas similitudes para aquellos bancos que no pueden adelantarse a estas tendencias.

Los líderes entienden estas dinámicas y se están moviendo rápido, experimentando con nuevos conceptos. Para los próximos años, los bancos gestionarán la distribución de forma integral. Los productos no serán incorporados u ofrecidos a través del canal. En su lugar, se desarrollarán plataformas compartidas que distribuyan productos en todos los canales. Los futuros asesores internos utilizarán la misma tecnología e infraestructura disponible que los clientes. “Déjeme ayudarle a abrir una cuenta, señor. ¿Quiere hacerlo usted mismo?

Claro, solo conéctese en línea, puede tomar prestada mi tablet o usar una de las pantallas táctiles. ¿Usted tiene una propia? Genial, tome asiento, voy a traerle un café”.

El valor de una sucursal tendrá que ser redefinido. Habrá diferentes modelos adaptados a propósitos específicos. Las sucursales tradicionales ofrecerán información, capacitación y asesoramiento para impulsar el compromiso, fidelización y ventas. Esperamos que realicen seminarios sobre “Los desafíos de hacer crecer una pequeña empresa”, con asesores de pequeñas empresas y especialistas en productos disponibles para preguntas y socializar después. Estarán ubicadas en lugares cotizados y de mucho tránsito. Las sucursales regionales tendrán un alcance más pequeño, se centrarán en la participación y el compromiso de la comunidad (por ejemplo, ofrecer capacitación financiera y asesoramiento sobre gestión del patrimonio). Los cajeros automáticos estarán dentro de las tiendas o en otros sitios con buen tráfico, y serán tan valiosos como los puntos de ventas, transacciones y manejo de efectivo, tal vez incluso con personal especializado. Las asociaciones con terceros permitirán ampliar aún más su alcance con costos inmobiliarios significativamente más bajos.

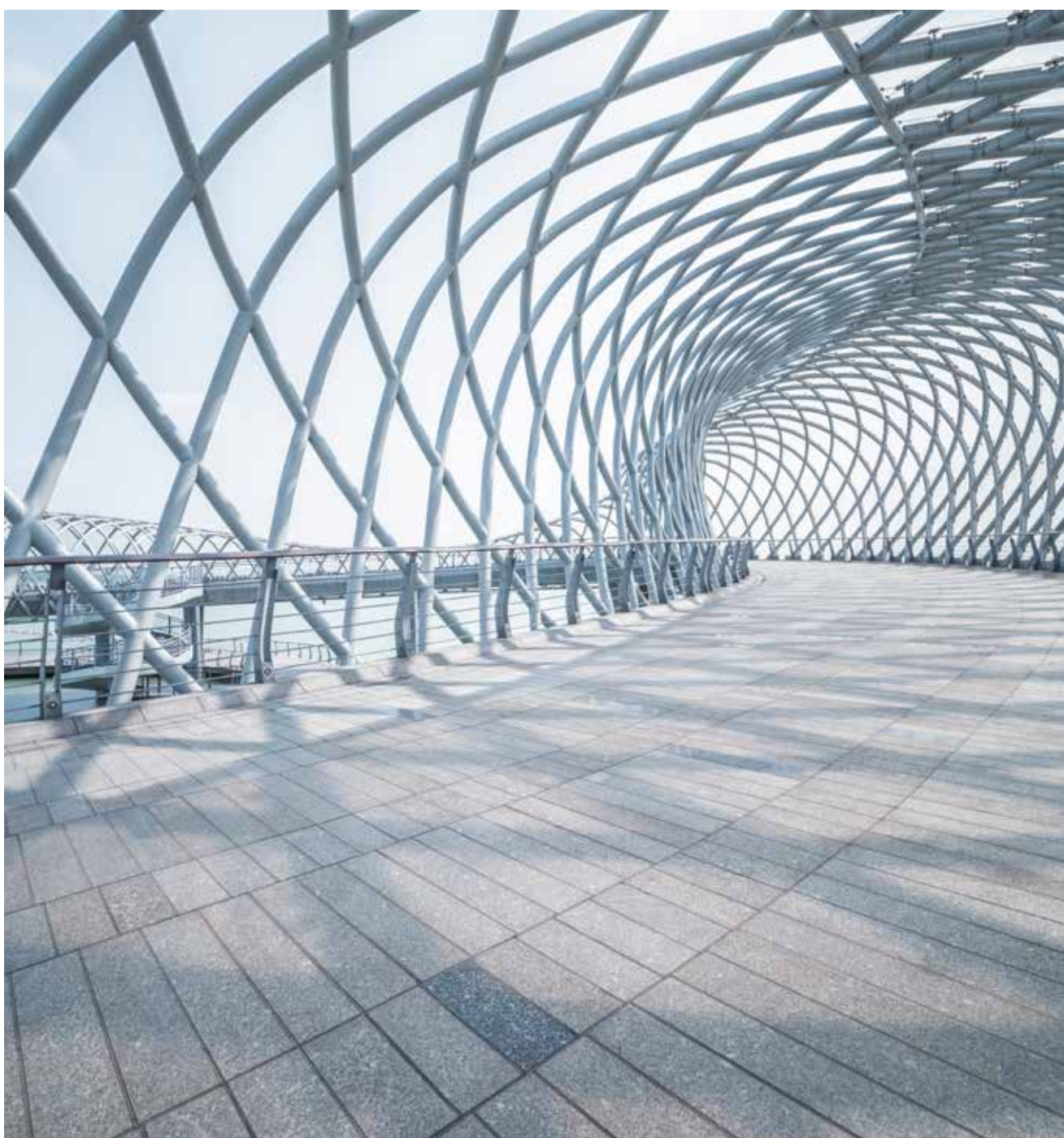
Los asesores y especialistas en productos, estarán presentes en todos los tipos de sucursales, en persona o video, desde las oficinas de asesoría centralizadas, lo que ampliará el alcance de las ventas. Los cajeros deberán evolucionar hacia asesores financieros, con fluidez en todos los productos bancarios. Deberá hacerse una transformación masiva de habilidades. Es probable que los bancos necesiten simplificar sus conjuntos de productos, en beneficio tanto de los empleados como de los clientes. El procesamiento de transacciones será casi exclusivamente digital, aunque muchas continuarán realizándose “en las sucursales”, simplemente realizadas a través de cajeros automáticos inteligentes, puntos de información sin cajeros y pantallas táctiles.



En el año 2020, en mercados desarrollados, es probable que los bancos líderes tengan una cantidad mucho mayor de puntos físicos de presencia y muchas menos sucursales “tradicionales”, tal vez hasta un 20% menos en toda la industria, con la tendencia acelerándose hasta 2020, a medida que los contratos de alquileres se vencen.

En mercados en desarrollo, donde las redes de sucursales son más escasas, la distribución física seguirá evolucionando y es más probable que los bancos se asocien con nuevos participantes para crear canales de distribución alternativos.

Estas tendencias son inevitables, y los bancos de hoy necesitan elegir qué camino quieren seguir. ¿Cuál es su futura visión de distribución? ¿A qué ritmo quieren cambiar? ¿Ejerce presión energicamente para precipitar este cambio y capturar ventajas, a través de la optimización digital, alianzas, asociaciones, escisiones, cierres? ¿O adopta una postura defensiva para posponer lo inevitable?





# Trabajar sobre las necesidades actuales. Las sucursales de alto costo no pueden sobrevivir en su formato tradicional. La evolución de la red actual para alinearse a los comportamientos cambiantes de los consumidores y la realidad económica, pueden ayudar a los bancos a posicionarse para el futuro.

En nuestra investigación, “Rebooting the Branch: Reinventing branch banking in a multi-channel Global environment”, hablamos en detalle sobre la evolución de las sucursales bancarias.

Los principales bancos se están alejando de la “gestión de las sucursales” y, en cambio, están “administrando la distribución” en todos los canales, incluidos los modelos de sucursales en evolución para equilibrar las necesidades de los clientes locales con el alto costo de la entrega de sucursales. Están diseñando las estrategias para ofrecer una experiencia diferenciada, basada en las necesidades del cliente, entorno competitivo, promesa de la marca y capacidades internas:

- **Comience focalizándose en la experiencia del cliente, respondiendo la pregunta clave:**  
¿Quiénes somos y qué tipo de banco queremos ser? Considere clientes, competidores, marca y capacidades.
- **Elija una combinación adecuada de modelos de sucursales** para brindar la experiencia que el cliente desea. En la actualidad, vemos que se experimenta con muchos modelos: autoservicio asistido, sucursales en tiendas, sucursales de servicio completo, centros comunitarios y tiendas tradicionales.
- **Diseñe una red de distribución optimizada** que atienda las necesidades de los mercados locales y se ajuste a las oportunidades del mercado: satisfacer las necesidades de los clientes y minimizar el costo de entrega.
- **Desarrolle diseños de sucursales individuales, impulsadas por la experiencia e intuitivas**, basadas en una profunda comprensión de las necesidades, comportamientos y usos del cliente.
- **Redefina el modelo operativo**, incluida la estructura de la organización, los procesos y la infraestructura de la sucursal, para respaldar el diseño de la red y modelo de la sucursal.
- **Desarrolle posibilitadores por medio de canales** para entregar una experiencia al cliente consistente y directa, independientemente de la combinación de modelos de sucursales.



# 3

## Simplificar el modelo operativo y de negocios

Los bancos han desarrollado modelos operativos y de negocios asombrosamente complejos y costosos. Ahora deben simplificarlos. Las crecientes expectativas de los clientes, la mayor intervención por parte de los reguladores y la rentabilidad estancada de los accionistas, así lo exigen. Los esfuerzos realizados hasta el momento no han sido suficientes. Comenzar con el cliente y trabajar en sentido inverso brindando apoyo - simplificar la experiencia requiere que canales, productos, organización y operaciones, se simplifiquen y cambien. Esta es una gran iniciativa -pero hacerlo correctamente puede brindar una mejor experiencia con el cliente, costos estructuralmente más bajos y niveles reducidos de riesgo operativo.

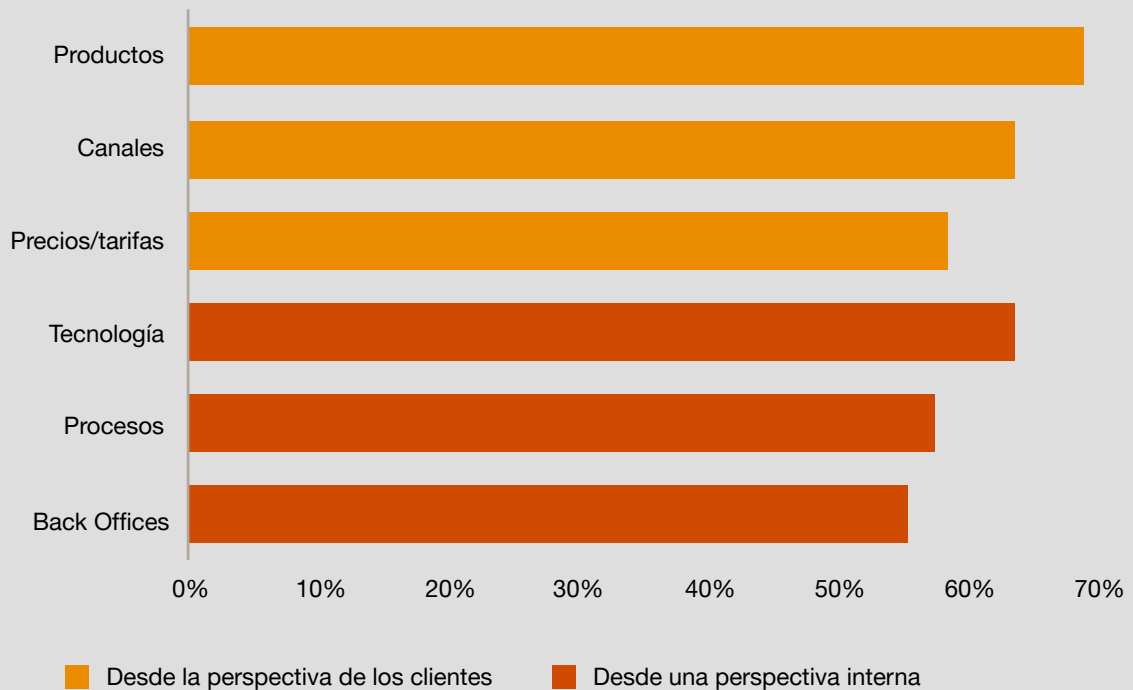
Los bancos han desarrollado modelos operativos y de negocios asombrosamente complejos y costosos. Con frecuencia, cada producto tiene sus propias operaciones, tecnología y procesos de gestión de riesgo, por separado. Tienen múltiples productos, que aún ni siquiera han ofrecido a sus nuevos clientes, los cuales requieren alguna clase de personalización operativa para que funcionen. En diversos casos hemos visto que solo el 5% de los productos generan más del 80% de los ingresos y un porcentaje aún mayor de ganancias. Además, se han desarrollado durante décadas de adquisiciones, y el desarrollo de nuevos productos y canales, agregando con cada desarrollo otros sistemas, procesos y costos. Pocos han abordado la dificultad y el trabajo de integrar, optimizar y simplificar sus plataformas.

Una mayoría de los ejecutivos bancarios (53%) cree que la simplificación es muy importante, y el 70% está realizando algún nivel de inversión en simplificación. No obstante, solo el 17% siente que está bien preparado. Desde la perspectiva de los clientes, la mayoría de los ejecutivos cree que sus bancos deben simplificar los productos, canales y precios/tarifas. Desde una perspectiva interna, la mayoría de los ejecutivos opina que deben simplificar su tecnología, procesos y oficinas administrativas y que ello conllevará a un mejor servicio, menores costos y mayor rentabilidad.

Esta complejidad y redundancia genera una experiencia pobre con el cliente, un alto costo, riesgo operativo, frustración de los empleados y el temor de los reguladores. La separación tradicional entre las actividades de atención al cliente, y las operaciones y tecnología, significa que unos pocos líderes de negocios son gerentes presentes y completamente responsables que entienden que las ventas se traducen en servicio. En verdad, escuchamos que los líderes de negocios con frecuencia se quejan de sus operaciones y de las asignaciones de costos tecnológicos, en lugar de gestionarlas.



Figura 9: La mayoría de los ejecutivos cree que es necesario simplificar



Fuente: Encuesta de bancos 2020 de PwC

Desde la crisis, los bancos se han dedicado arduamente a reducir costos. La cantidad de personal viene disminuyendo significativamente. Todo banco ha lanzado iniciativas de reingeniería con algunos éxitos considerables.

No obstante, los índices de gastos siguen estando invariablemente en línea con los niveles anteriores a la

crisis, ya que los costos de implementación regulatoria continúan aumentando. Con mayores costos de inversiones de capital, la rentabilidad (ROE) sigue siendo baja. Tanto las exigencias de los clientes como la intensidad competitiva están en aumento.

Los bancos necesitan hacer algo diferente –seguir del mismo modo no es suficiente.



Figura 10: Los banqueros creen que la simplificación



Fuente: Encuesta de bancos 2020 de PwC

Se necesita un rediseño estratégico de los modelos operativos y de negocios de los bancos -una mayor simplificación y automatización- para mejorar la experiencia con los clientes, reducir estructuralmente los costos, reducir el riesgo operativo y prepararse para la próxima era en materia bancaria.

Los bancos necesitan comenzar con el cliente y asegurarse que verdaderamente entienden sus necesidades, y con qué no están satisfechos. Deben considerar sus modelos de negocios a la luz de ello -el paquete de productos y servicios que ofrecen. Necesitan considerar sus capacidades organizativas y de alineación, sus procesos operativos y sus plataformas tecnológicas. Rediseñar el modelo operativo de los bancos requiere un cambio fundamental en cuanto a cómo piensan sus operaciones los bancos minoristas: simplificación de productos; distribución integrada; infraestructura de servicios compartidos; gestión de riesgos a nivel cliente, no a nivel productos; procesos de cumplimiento optimizados. Por último, necesitan proveer a sus ejecutivos información y herramientas para manejar los costos continuamente, una vez que se hayan implementado los nuevos modelos. Muy frecuentemente existe una transparencia insuficiente en torno a los costos unitarios, los indicadores de costos y lo que es mejor en su clase.

Los más exitosos están aprendiendo de otras industrias. Muchas empresas de productos de consumo no son propietarias de toda la cadena de valor, se enfocan en lo que las hace distintas -diseño de productos, marketing, distribución- y contratan gran parte del resto a terceros especialistas. Los bancos de primera línea conocerán a sus clientes de manera íntima; diseñarán soluciones que satisfagan sus necesidades, les brindarán asesoramiento y capital, y gestionarán los riesgos. Gran parte de la infraestructura de hoy no es fuente de ventaja competitiva. Esperamos un continuo aumento de la industria -servicios amplios o banca múltiple- con más entidades que tercericen actividades de procesamiento.

Esperamos que los bancos de primera línea asuman servicios de otros eficazmente, o creen servicios independientes para hacerlo. Si las habilidades relacionadas con los clientes y riesgos son el núcleo de la banca del futuro, entonces todo el proceso de manufactura es factible de tercerizar.



Las entidades financieras a nivel global creen que la simplificación generará múltiples beneficios

# Simplificar el modelo operativo y de negocios

Los bancos de primera línea harán que la simplificación sea una prioridad. Volverán a diseñar estratégicamente su modelo de negocios, de manera integral. Desarrollarán programas de cambios plurianuales y se asegurarán de tener las capacidades organizativas necesarias para lograr el cambio.

Quienes así lo hagan, lograrán resultados contundentes. En nuestra experiencia, tomando dicha perspectiva integral, hemos visto clientes que mejoraron un 50% el rendimiento de la métrica clave con sus clientes, además de reducciones de costos de más del 25%, y menores niveles de riesgo operativo.

Figura 10: Los bancos que apunten a operaciones integradas y orientadas a soluciones serán los que triunfen en los próximos años



Fuente: Encuesta de bancos 2020 de PwC





Estado actual

Operaciones integradas, orientadas a soluciones

Necesidad 1	Necesidad 2	Necesidad 3
Solución 1	Solución 2	Solución 3

Productos

Canales

Cumplimiento integrado

Riesgo de mercado, crediticio, reputacional y operativo

Operaciones	Operaciones	Operaciones
-------------	-------------	-------------

Operaciones compartidas

Aplicativos	Aplicativos	Aplicativos
-------------	-------------	-------------

Aplicativos compartidos





# Trabajar sobre las necesidades actuales. Los bancos necesitan simplificar sustancialmente sus modelos operativos y de negocios para mejorar el servicio al cliente y reducir estructuralmente costos.

Nuestro cliente, un proveedor de soluciones financieras a nivel mundial, estaba enfrentando las crecientes expectativas de los clientes, incremento del costo de capital, competencia y presión constante en materia de precios. Los tiempos de respuesta y los índices de errores eran mayores que lo esperado, lo cual generaba muchos reclamos de parte de los clientes. Su costo de servicio era superior al promedio de la industria. Los procesos no estaban estandarizados e involucraban múltiples despidos por mano de obra ociosa. La satisfacción de los empleados era baja. Durante un período de 18 meses los ayudamos a diseñar e implementar un nuevo modelo operativo escalable, sustentable e innovador, en este caso sin modificar la plataforma tecnológica subyacente. Los resultados\_ recuperaron el 50% del tiempo del equipo de ventas para enfocarse en la generación de ingresos. Redujeron el costo de servicio en un 25%. El rendimiento de los procesos mejoró un 45%. Los tiempos de respuesta e índices de errores se han reducido significativamente. Los procesos se han estandarizado, y la mano de obra ociosa se redujo (de un promedio de 20 a 3). Los clientes y los empleados están más satisfechos.

Este enfoque produjo beneficios rápidos y reales, y concretó un ahorro suficiente que le permitió a nuestro cliente volver a invertir en la transformación de las plataformas tecnológicas subyacentes permitiendo así un ahorro aún mayor.

Los elementos críticos de nuestro enfoque incluyeron:

- **Desarrollo de un entendimiento detallado de la situación actual.** Realizamos un análisis de las opiniones de los clientes para alinear sus necesidades, la propuesta de valor y la prestación de los servicios. Identificamos la situación actual y las oportunidades. Analizamos lapsos, estratos, ubicación y al personal, para identificar brechas y oportunidades. Comparamos a la competencia para informar y subrayar casos que requerían un cambio. Analizamos la buena disposición de los grupos de interés -para informar la estrategia de gestión del cambio.
- **Diseño y prueba del modelo operativo revisado.** Optimizamos los procesos, y alineamos funcionalmente la organización. Realizamos simulaciones de «juegos de guerra» para poner a prueba los nuevos procesos y brindar las bases y los objetivos del modelo operativo revisado.
- **Gestión de la implementación hasta lograr el objetivo.** Desarrollamos una gestión de programas críticos y una infraestructura de mejora continua. Creamos una estructura de incentivos detallada para alinear el marco de rendimiento con la estrategia. Establecimos una gestión de desempeño, monitoreo e información -con información detallada y los indicadores de desempeño clave (KPI). Desarrollamos skills organizativos -capacitamos a más de 50 líderes de clientes en mejoras continuas internas, para facilitar el empoderamiento y crear una cultura de mejora.



# 4

## Obtener una ventaja en cuanto a la información

Hacerlo correctamente cambiará las reglas del juego. Los vanguardistas generarán una ventaja competitiva en cada área -experiencia con el cliente, suscripción de préstamos/fijación de precios, operaciones, gestión de riesgos y gestión financiera. Pocos bancos podrán dominar las habilidades para integrar, analizar y actuar en base a conocimientos provenientes de una fuente de datos cada vez mayor. Los ejecutivos esperan que los bancos de mayor envergadura sean los que triunfen. Nosotros esperamos que aparezcan proveedores para ayudar a los otros.

Los clientes (y los bancos mismos) ahora generan de manera exponencial más información que antes. Los operadores de primera línea aprovecharán información estructurada y no estructurada-proveniente de fuentes tradicionales (como por ej., calificaciones crediticias y encuestas a clientes) y de fuentes no tradicionales (como por ej., redes sociales, y datos de interacción con clientes de bancos a través de canales). Harán una «transferencia electrónica» de sus propias operaciones para desarrollar la información de rigor más típica de la industria manufacturera, y adquirirán otros datos de conducta (compras, ubicación móvil)- particularmente debido a que los clientes están cada vez más acostumbrados a dejar algo de privacidad de lado a cambio de valor comprobado.

Los operadores de primera línea desarrollarán capacidades analíticas de avanzada para integrar esta vasta biblioteca de datos, analizarla y crear una visión orientada a la acción. El 57% de los ejecutivos bancarios considera que estas capacidades son “muy importantes” (y el 92% “muy o algo importantes”). El 75% de las entidades están realizando inversiones. No obstante, solo el 17% cree que está bien preparado para ello.

Los bancos utilizarán estas capacidades para generar una experiencia con el cliente mejorada y conectada -para entender sus necesidades y estar presente en el momento en que surge, con una oferta importante.

Por ejemplo, identificar que un cliente actual se está dirigiendo hacia una exhibición de automóviles, y enviarle un mensaje indicando que tiene un préstamo pre-aprobado para su financiación (en base al análisis de las cuentas existentes y comportamientos de gastos).

Figura 12: Analítica avanzada - Quiénes se beneficiarán, quiénes se verán más amenazados.



Fuente: Encuesta de bancos 2020 de PwC

Los bancos mejorarán sus modelos de riesgo crediticio y de precios (agregando, por ejemplo, el puntaje de reputación en las redes sociales). Puede tener la posibilidad de detectar que una pequeña empresa está comenzando a tener problemas, suficiente tiempo antes de que las cuentas por cobrar y la facturación empiecen a mostrar signos de debilidad, identificando las tendencias negativas en las redes sociales -que permiten una calidad mucho mayor de la gestión de riesgos y servicio al cliente. Por último, desarrollarán una visión mucho más sofisticada de sus estructuras de costos y de indicadores clave de dicha estructura. Utilizarán analítica y comparaciones de manera extensiva, para medir constantemente el desempeño con métricas definidas. Los ejecutivos (54%) esperan que solo las grandes entidades globales más importantes dominen esta aptitud -en línea con su capacidad de inversión. Otros bancos necesitarán forjar alianzas con terceros para coincidir en esta ventaja. Esperamos que surjan prestadores de servicios innovadores y que ayuden a los más pequeños a competir con entidades más grandes.

Entre otras cosas, esperamos que los prestadores de servicios tecnológicos de hoy desarrollen dichas ofertas -no será suficiente en el futuro proveer plataformas tecnológicas y de procesamiento, sin información y analítica. Ello permitirá que el resto de la industria bancaria alcance a los operadores de primera línea y reduzca su ventaja temprana.

Para dominar estas capacidades, los bancos necesitarán aprender cómo crear una organización abierta, ágil e innovadora, captar y retener una nueva clase de talento (lo cual es considerado por los ejecutivos como la mayor barrera al éxito).

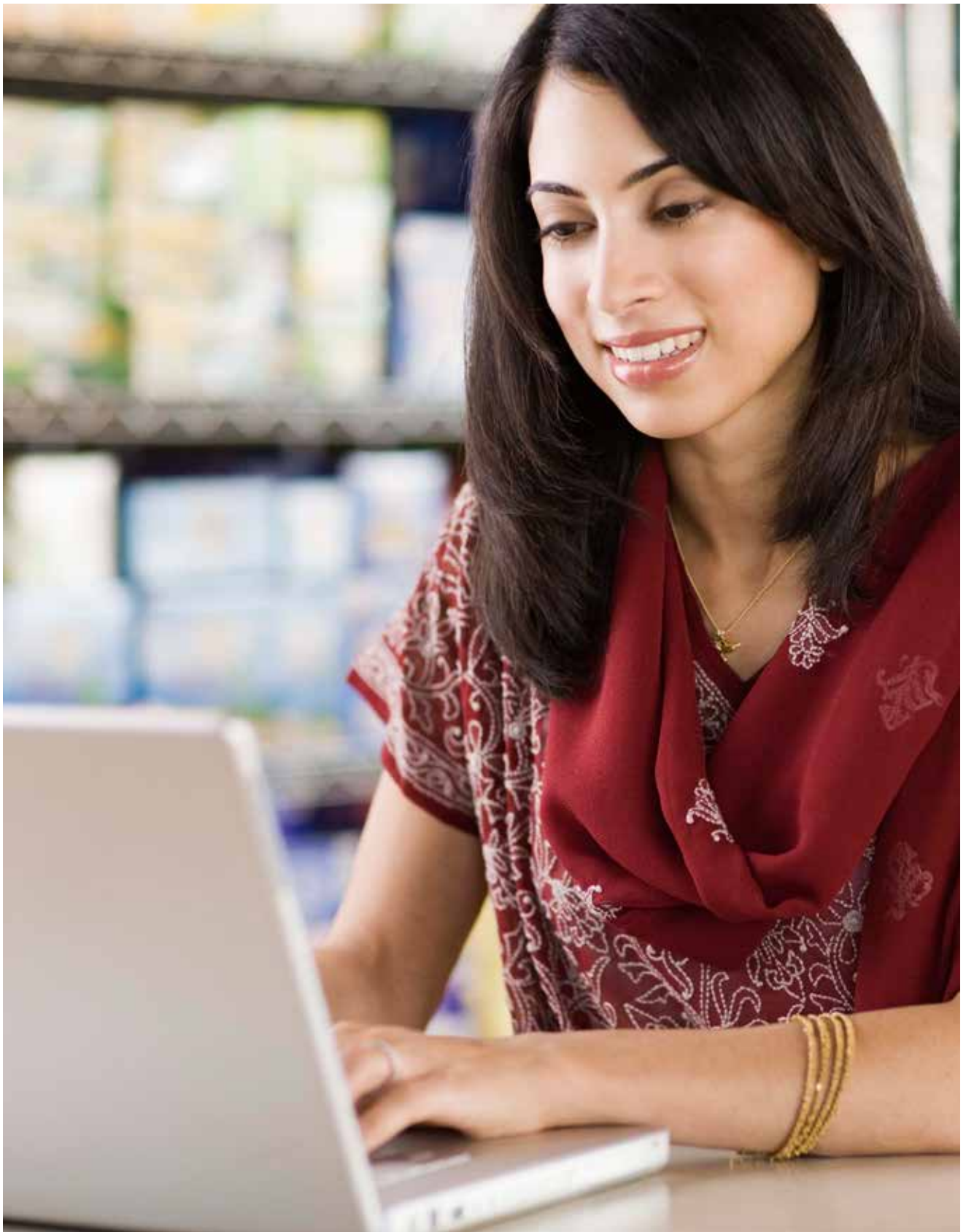
El desarrollo de estas capacidades generará una ventaja importante en el corto/mediano plazo, y será crítico para una competencia exitosa en los próximos años.

# El fenómeno social, junto con otras tendencias, ha cambiado el equilibrio de poder para los consumidores, acelerando la necesidad de un mayor compromiso.

Las redes sociales han creado oportunidades y riesgos. Entre las primeras, se incluye un mayor compromiso y gestión de riesgos proactivo. Por ejemplo, el 90% de los clientes confía en las recomendaciones subidas a los sitios de Internet en las redes sociales, y el 71% tiene mayor probabilidad de efectuar una compra en base a esa referencia. Los bancos pueden obtener feedback de los clientes para despertar el interés de los consumidores en los productos y servicios, adaptarse a sus necesidades, mejorar la experiencia e identificar tendencias con anterioridad. Los principales indicadores pueden permitirles identificar incumplimientos de riesgos operativos, y abordar a tiempo y en forma proactiva las cuestiones relativas a la reputación. Sin embargo, las redes sociales también conllevan mayores riesgos -menor poder de negociación e influencia, y un potencial daño a la marca. Los clientes tienen derecho a comunicar sus reclamos y adquieren una transparencia mucho mayor con respecto a las funcionalidades y a los precios.

Nuestro cliente identificó cuestiones de modificación de préstamos en los competidores, lo cual le permitió generar su propia gestión operativa proactiva..Identificaron los reclamos de los clientes acerca de las transferencias de préstamos, y utilizaron estos datos para mejorar su producto. Establecieron las siguientes nuevas capacidades:

- Comparación de pares - Permitiendo comparaciones de volúmenes y sentimientos en toda una serie de categorías, y posibilitando el enfoque en la identificación de problemas.
- Análisis de tendencias y controles - identificación de anomalías y variaciones desde el rango normal de menciones de volúmenes y calificaciones de sentimientos, y posibilitando la identificación de las causas subyacentes.
- Radar de alerta temprana - detectando problemas emergentes y temas que abarcaban desde las regulaciones hasta la experiencia con el cliente y riesgo operativo, medido por la aceleración en el volumen o el sentimiento.



# 5

## Permitir la innovación y gestionar las capacidades necesarias para promoverla

La innovación es el factor más importante que da impulso al crecimiento sostenible de las ventas y beneficios en el sector, pero en la actualidad, los bancos no son conocidos como lugares donde la innovación prospera, ni son el destino favorito de los mejores ingenieros de software y otros innovadores. Las entidades bancarias necesitan gestionar de manera diferente - proteger y capacitar el talento, agilizar sus procesos de desarrollo y estar abiertos a la formación de alianzas con entidades externas.

La innovación será el factor más importante que impulsará el crecimiento sostenible de las ventas y beneficios en los próximos cinco años. Innovar significa hacer las cosas de manera diferente. No solo en productos o una nueva experiencia para el cliente, sino también hacer las cosas de manera diferente en todo el modelo de negocios, incluida la transformación del propio modelo.

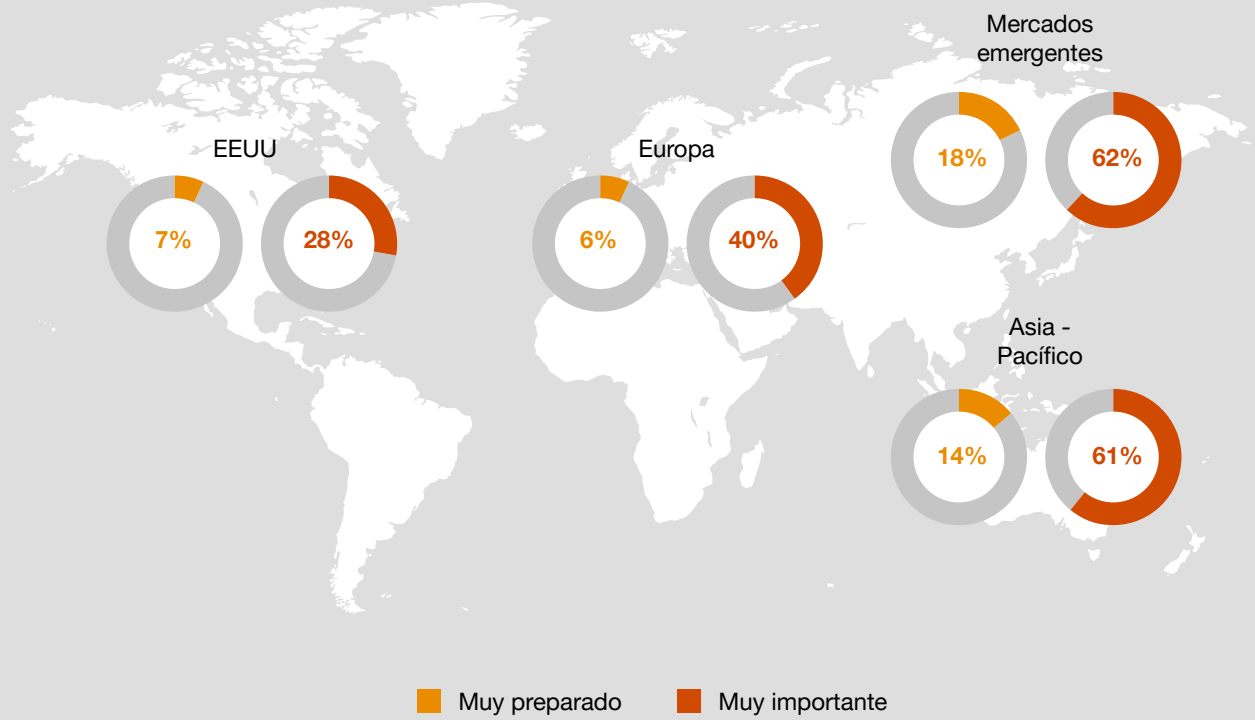
El 87% de los encuestados considera que la innovación dentro de la industria bancaria es “algo importante o muy importante”; sin embargo, solo el 11% cree que se encuentra “muy preparado”. Existen diferencias regionales significativas: más del 60% de los ejecutivos en Asia-Pacífico y los mercados emergentes consideran que la innovación abierta es muy importante; sin embargo, solo el 40% de los ejecutivos europeos y el 28% de los estadounidenses, están de acuerdo. Creemos que los CEOs de los países desarrollados necesitan considerar la importancia de la innovación, particularmente una vez que se establezca el nuevo marco regulatorio.

Los ejecutivos creen que los grandes bancos mundiales y nacionales se beneficiarán más y que los más pequeños y las cooperativas de crédito serán los más amenazados.

Informan que sus principales áreas de enfoque para la innovación son las interfaces y los canales de clientes (57%), seguido de la identificación de las necesidades de los consumidores (53%), los productos (52%) y las plataformas centrales (52%). En Asia-Pacífico, el enfoque en las interfaces y los canales es mucho menor (44%), lo que probablemente refleja la mayor penetración de la banca móvil, y el enfoque es mayor en la identificación de las necesidades del cliente (59%), para ayudar a crear esa mejor experiencia. Los mercados emergentes ponen más enfoque que otros en todas las áreas (por encima del 64%), con la mayor atención en innovar sus plataformas centrales (67%).



Figura 13: Innovación abierta - importancia y preparación



Fuente: Encuesta de bancos 2020 de PwC

# Permitir la innovación y gestionar las capacidades necesarias para promoverla

En la actualidad, los bancos no son conocidos como focos de innovación. Si bien han contribuido a través de los años, hoy tienden a ser cautelosos, burocráticos y están sujetos a múltiples niveles de procesos y de supervisión. Los ejecutivos reconocen que necesitan hacer las cosas de manera diferente. Más del 50% planea mejorar sus capacidades internas para fomentar la innovación y crear equipos de gestión en todas las unidades de negocios. Quizás lo más importante es que hay un reconocimiento de que las alianzas y las relaciones con terceros, pueden ser la mejor manera para que obtengan los beneficios de la innovación.

**Talento.** Los bancos necesitan un nuevo tipo de talento y forma de gestionarlo. Atraer a personas que piensan en grande y que desafían el status quo, focalizadas en el cliente y no en el proceso. Estas personas requieren capacitación y supervisión que inspire, no una simple gestión. Posiblemente necesiten que se las gestione fuera de la estructura empresarial existente -con distintas líneas de información, medidas de desempeño e incluso diferentes oficinas-; pedirles a personas como éstas que reporten al gerente de proyecto de TI del típico banco o incorporarlas una a una en el negocio probablemente conduzca al fracaso. Muchas organizaciones han establecido laboratorios de innovación especiales fuera de sus oficinas centrales para lograrlo.

**Desarrollo ágil.** Los bancos necesitan habilidades ágiles de desarrollo de productos y tecnología, para incorporar nuevos productos y capacidades al mercado, mucho más rápido que en la actualidad. Ello requiere pruebas piloto y un rápido aprendizaje por parte de los clientes y no tiene que ver con escribir y reescribir documentos de requisitos comerciales, ciclos de lanzamiento de productos de 12 meses u organizaciones tecnológicas alejadas de las personas.

**Alianzas.** Las principales innovaciones tienen lugar fuera de los bancos tradicionales. Podrían forjar alianzas y crear nuevos ecosistemas para la innovación, desde nuevas empresas tecnológicas hasta instituciones académicas, o incluso con operadores no bancarios.

**Soporte senior.** Debido a estos desafíos, todo el esfuerzo de innovación necesitará un patrocinio superior. Cuando se les pide a las personas que actúen de manera diferente, deben creer que serán recompensadas, no castigadas por hacerlo ya que suelen observar las acciones de sus líderes para establecer sus prioridades. La alta gerencia tiene que destacar la actitud deseada.

Figura 14: Área para la innovación

**Estados Unidos**



**Europa**



**Asia Pacífico**



**Mercados Emergentes**



Fuente: Encuesta de bancos 2020 de PwC

# Importancia de la innovación

El 97% de los CEOs considera la innovación como una prioridad clave para el crecimiento de las ventas y beneficios, pero solo el 10% ve a sus organizaciones como líderes en innovación. Además, el 64% está de acuerdo en que ni la innovación ni la efectividad operativa son predominantes, y busca desarrollarlas.

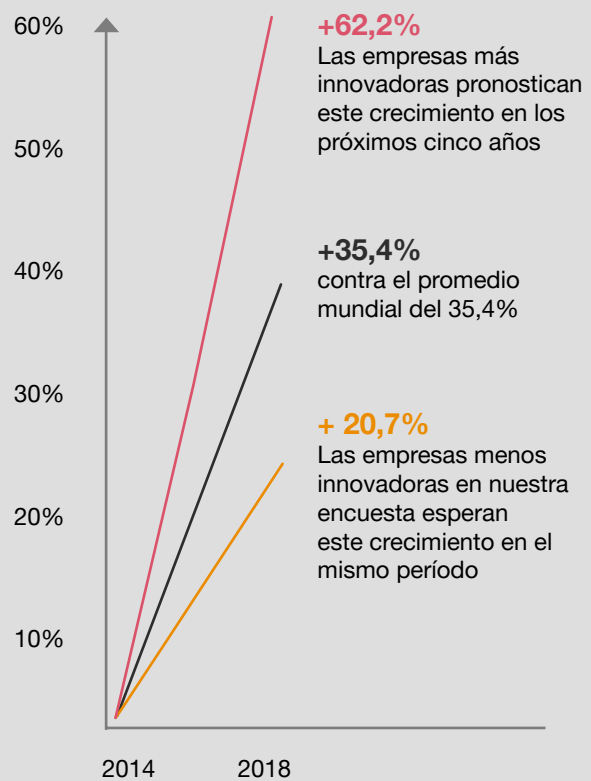
Nuestros resultados sugieren que las empresas más innovadoras esperan evolucionar más rápidamente que el mercado. Pronostican un crecimiento del 62% en los próximos 5 años frente a un promedio del mercado del 35%, y solo el 21% de las empresas menos innovadoras.

Los encuestados no solo ven la innovación como una preocupación a nivel de producto, sino que la consideran en todo el modelo de negocios ya que es fundamental para impulsar el rendimiento: tecnología, experiencia del cliente, sistemas y procesos, servicios, canales al mercado y cadenas de suministro.

Reconocen que es necesario coordinar y gestionar las actividades de innovación para lograr la máxima eficiencia, y no dejar que evolucionen por casualidad dentro de las unidades de negocios individuales.

También destacan algunos de los desafíos para impulsarla de forma exitosa. Acercar ideas innovadoras al mercado de manera rápida y escalable, encontrar el mejor talento para hacer que suceda, establecer una cultura en la que la innovación pueda prosperar y encontrar los socios externos adecuados para que colaboren en el proceso.

Figura 15: La innovación es un tema importante entre los directivos de alto nivel



Fuente: Encuesta de bancos 2020 de PwC



**97%** de los CEOs considera la innovación como una prioridad clave para el crecimiento.



Sólo el **10%** de los CEOs ve a sus empresas como líderes en innovación.



El **64%** de los CEOs considera que ni la innovación ni la efectividad operativa de sus empresas son predominantes, ¡buscan tener éxito en ambas!

# 6

## Administrar de forma proactiva el riesgo, regulaciones y capital

El aluvión de regulaciones posterior a la crisis, señala un cambio de mentalidad importante. En el pasado, la regulación era solo una de las muchas consideraciones. El capital era abundante y no era considerado una restricción comercial significativa. Hoy en día, las reglas no solo son más complejas, sino que los reguladores tienen más sospechas y menos flexibilidad en sus exigencias para mejorar el cumplimiento, presentación de información y procesos comerciales subyacentes. Los principales bancos están adoptando un enfoque diferente, más integral, para gestionar sus obligaciones normativas.

Los ejecutivos de todas las regiones, en los últimos cinco años, consideran que es la mayor prioridad (64%). Una vez más, sin embargo, muy pocos (22%) se considera preparados. Los mayores obstáculos para abordar estos temas son el nivel de inversiones financieras requeridas y las limitaciones tecnológicas.

### Mejor gestión de riesgos y del capital

La regulación global del capital, liquidez, así como los estándares prudenciales mejorados, continuarán su evolución y finalmente obligarán a los bancos globalmente activos y/o sistemáticamente importantes a cumplir con estándares aún más estrictos y obligatorios.

Estos requisitos son determinantes para buscar la alineación de la tolerancia al riesgo, planificación de capital y evaluación de idoneidad, planificación de la recuperación y resolución, gestión del riesgo de liquidez y las actividades generales de gestión de riesgos empresariales.

Además, esto debería conducir, en última instancia, a la optimización del capital y liquidez, lo que se convertiría en una ventaja para los bancos que compiten en un entorno sobrecargado de capital.

Dada la dimensión, complejidad y vínculos inherentes a la regulación y expectativas de supervisión en cada una de estas áreas, existen inmensos desafíos, así como oportunidades para abordarlo de una manera que impulse eficiencia y sostenibilidad a largo plazo.

Los bancos que están adoptando un enfoque proactivo para abordar estos desafíos, de manera sistemática y disciplinada, serán testigos de un beneficio que impulsará la eficiencia operativa.

Establecer un hilo común de consistencia para respaldar un marco de riesgo empresarial sólido e integrado será clave para cumplir con las expectativas regulatorias desde perspectivas prudentiales tanto micro- como macro.

Estos nuevos requisitos y restricciones de capital afectarán las estructuras bancarias y los modelos de negocios de la siguiente forma:

- Los bancos que administran su financiamiento de manera efectiva, aprovechando las estructuras de securitización, tendrán una ventaja competitiva sobre aquellos cuyas estrategias se deben principalmente a su nivel de depósitos.
- Los multinacionales deberán garantizar un equilibrio entre la captación de depósitos y los préstamos en cada país en el que operan, lo que generalmente requiere nuevas estrategias de captación. Además, tendrán que depender del suministro local de capital en lugar de sus filiales extranjeras.
- Estos requisitos de capital conllevarán, a un entorno “cercado”, donde se restringirá la capacidad de los bancos multinacionales para mover o repatriar capital libremente entre diferentes jurisdicciones.





Con el objetivo de perseguir rendimientos para justificar los requisitos de capital cada vez mayores, los bancos pueden buscar estrategias y activos más riesgosos, especialmente en entornos donde las entidades carecen de poder de fijación de precios para traspasar los costos de capital al consumidor, dado que pueden ser quienes aceptan los precios vigentes en el mercado y no quienes los fijan.

- Esperamos ver una mayor prima en la gestión de patrimonios y en otros negocios que requieran un menor capital.
- La gestión de capital deberá considerarse como parte de las decisiones individuales de negocios, clientes y precios. Los productos que requieren un uso intensivo de capital, necesitarán tener un precio más alto. Esto sumará complejidad a las funciones de riesgo crediticio y de precios, que ya se están modificando para garantizar una fijación de precios y una suscripción centradas en el cliente.

Más allá de mantener una función de gestión de riesgos sólida e independiente, con foco en los principales riesgos financieros que enfrentan, será esencial un control adecuado del riesgo operacional y reputacional

- La seguridad informática es una prioridad, ya que las nuevas tecnologías exponen los datos de los clientes a mayores riesgos.
- El riesgo del proveedor deberá gestionarse con mayor detenimiento. Los bancos tienen cientos de socios, y son vistos como responsables de todo el proceso.

- Las entidades financieras se han convertido en centros de información, ya que los gobiernos garantizan el debido pago de los impuestos, el cumplimiento de las normas para la prevención de lavado de dinero (AML) y conozca a su cliente (KYC), las sanciones, FATCA, etc.
- El incremento de los requisitos regulatorios, como las pruebas de estrés y los acuerdos de Basilea III, aumentan el riesgo operacional y reputacional. Los bancos deberán poder suministrar información detallada sobre métrica y tendencias de la cartera, y ser capaces de modelar rápidamente escenarios alternativos.
- La gestión de riesgos se expandirá e interactuará más estrechamente con cada área, incluyendo marketing, desarrollo de productos, análisis de negocios y compensaciones. Ello requiere una visión integral y sólida del negocio y un amplio conjunto de habilidades dentro de la gestión del riesgo.

#### **Gestión reguladora proactiva**

Como mencionamos anteriormente en 'El ascenso del capitalismo dirigido por el Estado' y como sabemos por los acontecimientos recientes (por ejemplo, admisiones de irregularidades y multas de registro relacionadas con LIBOR, hipotecas de EE. UU. entre otros), los gobiernos y los reguladores están aumentando los controles y tienden cada vez más a aplicar sanciones.





Los reguladores no quieren que los bancos se limiten a corregir errores, ni a marcar casilleros. En cambio, solicitan que adopten una intención regulatoria y que creen negocios sólidos, seguros e imparciales, donde el cumplimiento normativo y la buena conducta, estén integrados en los procesos y valores de las operaciones diarias.

Además, los bancos han construido un laberinto de procesos de cumplimiento a medida que ha cambiado la normativa: nueva regulación, nuevo proceso implementado. Esto crea un alto costo y una mala experiencia del cliente.

Los bancos deberían adoptar la regulación e integrarla en sus procesos comerciales centrales. Aportar rigor analítico y abordar la complejidad del alto costo existente.

El desafío es que muchas de estas iniciativas están siendo lideradas por diferentes grupos, por lo que carecen de una coordinación efectiva, y ello contribuye a una comprensión inconsistente de las implicaciones regulatorias, falta de claridad sobre la toma de decisiones e ineficiencia y procesos duplicados.

El respaldo de una gestión reguladora verdaderamente proactiva es un equipo global sólido, que supervisa y coordina la actividad de todo el banco. Hecho de forma correcta, proporciona una clara rendición de cuentas, mensajes coherentes, integración de la estrategia regulatoria, gestión del cambio, comunicación proactiva interna y externa, y garantiza que las consideraciones regulatorias se tengan en cuenta de manera sistemática.

# 4

## Conclusiones

Mucho está cambiando en el panorama bancario con la regulación, tecnología, cambios demográficos, expectativas de los clientes, mayor competencia y problemas con los antiguos modelos operativos y de negocios. Los desafíos son claros, incluso si en última instancia el final del juego no lo es.

Los bancos necesitan estar por delante de estos desafíos y renovarse para ser exitosos en 2020. Deben tomar decisiones difíciles sobre qué clientes atender, cómo ganar y en qué ámbitos no operar. Necesitan reconstruir sus organizaciones alrededor del cliente, simplificar y reducir estructuralmente los costos. Aprender a ser ágiles, innovadores y adaptables para trabajar de manera efectiva, y lidiar con la incertidumbre en el futuro. Necesitan actuar de manera diferente.

La respuesta única de cada banco dependerá de su posición actual, aspiraciones para el futuro, enfoque deseado del cliente, capacidades organizativas, aspiración de marca, situación regulatoria y restricciones de capital. Deben considerar la postura que desean adoptar. ¿Quieren dar forma al futuro, seguir a quienes lo hacen antes o quedarse a la defensiva, postergando el cambio? Seguir de la misma forma no es una opción.

Cada banco necesita desarrollar una estrategia para enfrentar los desafíos, que trascienda el status quo y que considere todas las posibilidades. Que pueda adaptarse a un futuro incierto y que incluya una visión completa que integre los cambios en los mercados, clientes, riesgo, regulación, operaciones, tecnología.

Esperamos que esta perspectiva haya sido estimulante y le brinde información al considerar su propia estrategia para tener éxito en 2020 y las acciones tácticas que debe tomar hoy.



# Emergentes

El informe identifica las siguientes prioridades para el éxito en los próximos años:

1. Desarrollar un modelo de negocio centrado en el cliente
2. Optimizar la distribución
3. Simplificar el modelo operativo
4. Obtener ventaja en cuanto a la información
5. Permitir la innovación y las capacidades necesarias para promoverla
6. Administrar de forma proactiva el riesgo, regulaciones y capital

Adoptar plataformas de relacionamiento que cubran la transaccionalidad de un cliente omnicanal es fundamental para aquellas entidades que quieran prosperar en mantenerse competitivas. El presente informe demostró una mayor conciencia de ello, pero una brecha significativa en cuanto a su puesta en marcha. El 61% de los ejecutivos bancarios afirma que un modelo de negocios centrado en el cliente es “muy importante”, y el 75% de las entidades están haciendo inversiones para ello (patrón consistente a nivel mundial), sin embargo, sólo el 17% se siente “muy preparado” para materializar acciones concretas.

*“Los clientes prefieren marcas que logran atenderlos de forma continua e integrada por todos los canales de contacto (on line y off line). Gracias a internet y a los dispositivos digitales móviles, las relaciones entre usuarios de servicios y entidades proveedoras son muy diferentes de lo que eran hace diez años y, para los próximos años, seguirán cambiando de forma significativa. Vivimos momentos de transformación exponencial en los negocios,*

*directamente orientada al cambio del comportamiento y de las expectativas de los consumidores informados, hiperconectados y exigentes, por ello hablamos de “clientes sofisticados de servicios financieros”. Un banco, para tener éxito, no tiene que ofrecer de todo a toda la gente” (Gastón Inzaghi).*

*“En el sistema financiero argentino las entidades bancarias muestran importantes inversiones en materia de digitalización, tales como desarrollo de banca móvil, inteligencia artificial, machine learning, onboarding digital, autenticación biométrica por foto y voz, asistentes virtuales 24hs, procesamiento en nube, pagos y transferencias por plataformas móviles, DEBIN, legajos y firma 100% digitales, tarjetas de crédito contactless, geolocalización de comercios con beneficios y descuentos y desarrollo de modelos analíticos predictivos para evaluación crediticia. El sistema financiero regulado local puede segmentarse en tres tipos de entidades: bancos nativos digitales, bancos digitales con respaldo de bancos tradicionales, y bancos tradicionales con un fuerte foco en la digitalización. En relación a ello, importantes cambios regulatorios se dieron a conocer en los últimos años y en otros se continúa trabajando. La ciberseguridad es crucial para construir confianza en el sistema, por lo tanto, la inversión en esta área será clave” (Gastón Inzaghi)*

*“En el ecosistema financiero argentino existen más de 150 empresas fintech y hace algunos años nos preguntábamos cómo iba a ser la relación de estos nuevos actores con los bancos tradicionales. Hoy podemos hablar de dos modelos de relacionamiento: un enfoque colaborativo, al cual muchos no apostaban, pero se ven múltiples modelos*

*de negocios de este tipo (bancos y fintech, entre fintechs, bancos y otras industrias y otras industrias y fintech). Y el otro llamado modelo competitivo donde bancos y fintech conviven en el mismo espacio. También se agregan nuevos jugadores: los bancos digitales (o bantech) con dos entidades ya operando y varios proyectos en camino, estos actores vienen a aportar un enfoque 100% digital con foco en la experiencia como factor diferencial que van a tener que competir por un cliente cada vez más exigente".* (Rosana Mazza).

El estudio también destaca que nos encontramos en medio de una tendencia de múltiples olas, donde lo digital se centra en la optimización de productos y servicios existentes, la segunda aprovecha los datos mejorados e impulsa ofrecimientos a los clientes con objetivos precisos y una mejor experiencia (ej. banca móvil, pagos móviles, avances en materia de seguridad), y la tercera en la cual los bancos y sus socios (ej. fintech) desarrollarán perfiles sofisticados para cada uno de sus clientes.

Las analogías con otras industrias (distribución de música, cine y editoriales, etc.) se hacen presente dado que, los clientes esperan la calidad y el tipo de servicio que reciben de éstas, quienes prestan especial atención a la experiencia del usuario, observándose cambios sociales y de comportamiento que impactan sobre las expectativas sus expectativas.

*"La distribución está en un momento preciso para la disrupción digital. Los servicios que hoy comienzan a ofrecer las entidades como adicionales o sus propuestas de valor, formarán parte de la oferta básica esperada en el corto plazo."* (Gastón Inzaghi)



**Gastón Inzaghi**

Socio

PwC (Argentina)

+54 011 4850 4655

[gaston.inzaghi@pwc.com](mailto:gaston.inzaghi@pwc.com)



**Rosana Mazza**

Socia

PwC (Argentina)

+54 011 4850 4568

[rosana.mazza@pwc.com](mailto:rosana.mazza@pwc.com)

# Contactos

Si desea analizar alguno de los temas abordados en este informe con mayor detalle, comuníquese con nosotros.



**Gastón Inzaghi**  
Socio  
PwC (Argentina)  
+54 011 4850 4627  
gaston.inzaghi@pwc.com



Rosana Mazza  
Socia  
PwC (Argentina)  
+54 011 4850 6828  
rosana.mazza@pwc.com

Bob Sullivan  
PwC (EE.UU.)  
Líder de Banca Global y Mercados de  
Capitales

Justo Alcocer  
Socio  
PwC (España)  
+34 915 684 044  
justo.alcocer@es.pwc.com

Jeremy Fox-Geen  
Managing Director  
PwC (US)  
+1 646 471 6398  
jeremy.fox-geen@us.pwc.com

John Garvey  
PwC (EE.UU.)  
Líder de Banca de EE. UU. y  
Mercados de Capitales

Steve Davies  
Socio  
PwC UK  
+44 (0) 131 260 4129  
steve.t.davies@uk.pwc.com

John Garvey  
Directora  
PwC (US)  
+1 646 471 2422  
john.garvey@us.pwc.com

Justo Alcocer  
PwC (España)  
Líder de Banca EMEA y Mercados de  
Capitales

Antony Eldridge  
Socio  
PwC (Singapur)  
+65 6236 7348  
antony.m.eldridge@sg.pwc.com

Graham Hayward  
Socio  
PwC (Bahrain)  
+973 17 118888  
graham.a.hayward@bh.pwc.com

Antony Eldridge  
PwC (Singapur)  
Líder de Banca Asia-Pacífico y  
Mercados de

Louise Fletcher  
Socio  
PwC UK  
+44 (0) 20 7804 1594  
louise.fletcher@uk.pwc.com

David Hoffman  
Socio  
PwC (US)  
+1 646 471 1425  
j.david.hoffman@us.pwc.com

Banca minorista 2020 fue un esfuerzo global. Queremos agradecerles a las siguientes personas por sus aportes: David Schiff, Nathan Perry, Cathy Stahlmann, Annabel Dennison, Eileen Perrin, Stephen Baird, Nathan Fisher, Alison Blair, Alejandro Johnson, Brandon Von Feldt.

Werner Horn  
Socio  
PwC (Sudáfrica)  
+27 11 797 4876  
werner.a.horn@za.pwc.com

Dr. Holger J. Kern  
Socio  
PwC (Alemania)  
+49 89 5790 5939  
holger.kern@de.pwc.com

John Shipman  
Socio  
PwC Australia  
+61 2 8266 0198  
john.shipman@au.pwc.com

Manoj Kashyap  
Socio  
PwC (India)  
+91 22 6669 1401  
manoj.k.kashyap@us.pwc.com

Dean Nicolacakis  
Director  
PwC (US)  
+1 415 498 7075  
dean.nicolacakis@us.pwc.com

Robert P. Sullivan  
Socio  
PwC (US)  
+1 646 471 8388  
robert.p.sullivan@us.pwc.com

Anthony Klick  
Socio  
PwC (Canadá)  
+1 416 815 5257  
anthony.m.klick@ca.pwc.com

James Quinnild  
Socio  
PwC (Hong Kong)  
+852 2289 3422  
james.m.quinnild@hk.pwc.com

Alvaro Taiar  
Socio  
PwC (Brasil)  
+55 11 3674 3833  
alvaro.taiar@br.pwc.com

Miles Kennedy  
Socio  
PwC UK  
+44 (0) 20 7212 4440  
miles.x.kennedy@uk.pwc.com

Peter Seethaler  
Socio  
PwC (Alemania)  
+49 69 9585 -3436+48 502 184 684  
peter.seethaler@de.pwc.com

Stephen Whitehouse  
Socio  
PwC (Reino Unido)  
+44 (0) 7718 339 554  
stephen.whitehouse@uk.pwc.com



[www.pwc.com/banking](http://www.pwc.com/banking)

[@PwC\\_Argentina](https://twitter.com/PwC_Argentina)   [f /PwCArentina](https://www.facebook.com/PwCArentina)   [YouTUBE /PwCArentina](https://www.youtube.com/channel/UC...)   [LinkedIN /PwCArentina](https://www.linkedin.com/company/PwCArentina)   [IG /pwcargentina](https://www.instagram.com/pwcargentina)



©2019 En Argentina, las firmas miembro de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited son las sociedades Price Waterhouse & Co. S.R.L, Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L. y PwC Legal S.R.L, que en forma separada o conjunta son identificadas como PwC Argentina.