



Realizando la promesa digital

Principales nueve desafíos para la transformación digital de las instituciones financieras

Un artículo del Institute of International Finance y Deloitte

Resumen

- La transformación digital es desafiante y, a veces, difícil de medir
- La definición puede variar a través de las organizaciones, y a menudo dentro de las organizaciones, por lo tanto, haciendo difícil comparar y determinar cómo se ve el éxito
- La verdadera transformación típicamente es una prueba-de-futuro del negocio. Conlleva un grado de cambio de los procesos de negocios y de los modelos de operación, y, a veces, cambios fundamentales en la manera como el modelo de negocios genera ingresos ordinarios y administra costos
- En este primer reporte, intentamos establecer una taxonomía de factores internos y externos que comúnmente están impactando el camino de la transformación digital
- Este documento enmarca nuevos factores que le pueden dar forma al éxito de la transformación digital

Introducción

El surgimiento, la evolución, y la convergencia de las fuerzas disruptivas está continuando dándole forma al futuro de los servicios financieros – desde la desintermediación de la cadena de valor y el cambiante panorama competitivo hasta tecnología emergente, datos abiertos, asociaciones y alianzas del ecosistema, y aceleración del cambio regulatorio. Añada a esto la presión proveniente de clientes minoristas e institucionales, quienes crecientemente esperan productos y experiencias personalizados dictados por sus interacciones en otros sectores tales como minorista y tecnología.

En respuesta a esa dinámica cambiante del mercado, muchas instituciones financieras [financial institutions (FIs)] están recurriendo a la transformación del negocio facilitada por la innovación digital. Ellas parecen ver la necesidad de acelerar la adquisición de clientes mediante ofrecer más que un simple producto, sino más aun, una experiencia diferenciada. Y alimentadas por el uso de perspectivas responsables, orientadas-por-datos, muchas FI están comenzando a evolucionar sus propuestas de valor para realizar los beneficios de la transformación digital.

Pero, ¿cómo se ve el éxito de la transformación digital en servicios financieros? Puede ser desafiante de valorar dado que los enfoques y definiciones en términos de alcance, liderazgo, escala, y oportunidad varían ampliamente a través de las organizaciones. **The Institute of International Finance** y **Deloitte** se han unido para explorar los enfoques de las FI para la transformación digital, identificando tres áreas clave para que las organizaciones las consideren. El centro de atención de la serie de tres partes a ser publicada en los próximos meses es: desafíos para la transformación digital; facilitadores para capturar más valor; y el impacto del riesgo en los stakeholders internos y externos.

Desafíos para la transformación digital

El primer reporte de esta serie profundiza en el problema de la implementación, explorando lo que impide que las FI cosechen todos los beneficios de la transformación digital. Este reporte ha sido desarrollado a partir de investigación, talleres de discusión facilitados, y entrevistas según la Chatham House Rule con cerca de 60 ejecutivos y líderes de transformación de FI, reguladores, supervisores elaboradores de política a nivel global. Está complementado por comentarios seleccionados provenientes de eventos de dominio público. Este artículo resalta nueve desafíos de la transformación digital desde las perspectivas tanto externa como interna.

Nosotros hemos encontrado que esos nueve desafíos principales tienden a resonar consistentemente en todo el mundo. Sin embargo, hay algunas variaciones locales ocasionales que pueden intensificar el impacto de un factor individual, dependiendo de diferentes puntos de partida regionales y/u otras condiciones locales. Por ejemplo, un ejecutivo japonés observó que sus principales bancos tradicionalmente habían tenido departamentos de TI mucho más pequeños que sus contrapartes de los Estados Unidos, exacerbando adicionalmente el desafío de construir nuevas capacidades de tecnología en caso. Ello adicionalmente ha impulsado el esfuerzo para reclutar (ingenieros de tecnología) recién llegados al banco, en contra de los patrones japoneses tradicionales de carrera.

Actualmente, el impacto que el entorno de tasas de interés bajas tiene en la rentabilidad del banco (y por consiguiente en la capacidad para hacer nuevas inversiones grandes) quizás presenta un mayor desafío en Europa que en otros mercados desarrollados. Mientras tanto, el CRO de un banco africano observó la tendencia a través de ese continente para que los bancos adopten tecnologías de occidente mientras que las telecomunicaciones y otras adoptan infraestructura de la China, con potenciales problemas de interoperabilidad para nuevas asociaciones. Ello puede adicionalmente agravar algunos de los desafíos comunes observados en todo el mundo.

Desafíos externos

Las expectativas que los inversionistas tienen para las instituciones financieras limitan los esfuerzos de transformación digital



Los inversionistas de FI maduras tienden a tener una más baja tolerancia frente al riesgo, comparados con los inversionistas de startups y FinTechs. Esto a menudo lleva a un diferente nivel de expectativa para las FI maduras cuando se trata de tomar decisiones de inversión para iniciativas de transformación digital. De acuerdo con el Director de Innovación y Tecnología Jefe de un banco europeo importante, los inversionistas todavía están esperando de los bancos retornos predecibles, consistentes, y estables. Esto puede ir en contra de los atributos comúnmente asociados con la transformación e innovación del modelo de negocios – esto es, correr riesgos, experimentación, y aprendizaje mediante iteraciones. Por lo tanto, cuando las FI hacen un anuncio público acerca de invertir en esfuerzos grandes de transformación digital, los inversionistas pueden no responder tan positivamente como lo sería para un gigante de tecnología digital que hace el mismo anuncio.

También es importante observar que, dentro de los subsectores de servicios financieros, los inversionistas pueden tener diferentes expectativas para diferentes organizaciones. Por ejemplo, cuando JPMorgan Chase anunció que iban a gastar US\$11 billones cada año en tecnología, estableció las expectativas de inversionista para esa inversión y el precio de la acción subió.¹ Sin embargo, los inversionistas de otros bancos de los Estados Unidos pueden responder de manera diferente si la administración no ha alineado sus expectativas con el gasto propuesto en la transformación digital. Para las FI es importante tener esto en mente cuando emprendan su camino de transformación.

Quienes participaron en nuestro estudio reforzaron esto mediante observar el impacto que “Wall Street” tiene en la toma de decisiones de corto plazo versus largo plazo para los bancos centrados en Norteamérica. Ellos señalan que los bancos de propiedad de familia y de propiedad estatal mayoritaria tienen más flexibilidad en la toma de decisiones de inversión de más largo plazo y en decidir cómo ejecutarlas. Esas instituciones han desarrollado procesos y estructuras que típicamente les permiten a los analistas valorar los negocios con un horizonte de más largo plazo. Los bancos de propiedad del inversionista, por otra parte, generalmente están más presionados para centrarse en resultados de corto plazo.

“Los inversionistas no tienden a otorgar pases de tres a cinco años para que las instituciones financieras inviertan masivamente en la transformación digital..”

Chief Digital Officer at a U.S. bank

“Shareholder expectations really put a strain on how much money you can put into digital transformation. Everyone knows the customers’ demands, but it is about us creating the financial capacity to invest in it. We know what to improve, just how do we do it? You have to hit ROE numbers or your share price won’t perform.”

– Chief Innovation and Technology Officer at a UK bank

“Investors want to see returns in two to three years. It took us eight years to change the core banking system. Investors would not support this if they knew it was going to take that long.”

– Innovation Leader at a European bank

Un nuevo rompecabezas: incorporación del cliente en la era digital

Varias personas que entrevistamos resaltaron tanto las nuevas oportunidades como los nuevos desafíos en la incorporación de los clientes. Por un lado, la innovación tecnológica en la identidad digital puede ayudar en el desarrollo y despliegue de nuevos métodos para la validación de conozca a su cliente [Know Your Customer (KYC)]. Por otra parte, hay restricciones a la capacidad de las FI para implementar tales iniciativas, especialmente cuando las firmas tienen restricciones para compartir información personal de los clientes ya sea unas con otras o con agencias del sector público. Tales restricciones pueden impedir que las FI sigan el ritmo a las crecientes expectativas de los clientes para inmediatez y para racionalizar la cantidad de la información que tienen que proporcionar manualmente.

Algunas soluciones (en funcionamiento en algunos países y en desarrollo en otros) incluyen bases de datos centralizadas del gobierno con las cuales las FI pueden hacer interfaz para sus propósitos de KYC y acuerdos bilaterales de KYC inter-bancarios para compartir información. Pero esos enfoques no son universales, y una serie de Directores de Innovación Jefes de firmas internacionalmente activas pidieron la interoperabilidad a través de las fronteras.

Este problema también fue resaltado en el contexto de la “economía” del KYC. Esto es, aun cuando haya deseo tanto social como económico para reducir los costos de las remesas, esos esfuerzos están impedidos en mercado donde procesos altamente manuales o duplicados son obligatorios.

2

Regímenes inconsistentes de datos restringen la capacidad y el apetito de las instituciones financieras para generar valor



Las FI tienen acceso a una enorme cantidad de datos del cliente y de transacción. Pero hemos escuchado de los participantes que la mayoría todavía tiene mucho por arreglar y aprender de los datos internos antes de ampliar las perspectivas a partir de datos externos. A pesar de la cantidad de datos, muchas organizaciones encuentran que no han estado capturando los atributos adecuados de los datos para desarrollar análisis perspicaces. Muchos participantes señalaron que se requiere para el mejoramiento de la calidad de los datos recaudados y para la integración del mapeo de los requerimientos de datos al comienzo del proceso.

Además, enfoques inconsistentes para balancear la protección del consumidor y la innovación, así como también requerimientos asimétricos de estructuras para compartir datos en un régimen de banca abierta, pueden crear restricciones al uso de datos por las FI. Las regulaciones alrededor de seguridad de datos, privacidad de datos, y uso ético de datos, tales como la GDPR de la Unión Europea, están haciendo crecientemente desafiante para las FI compartir datos entre entidades y a través de las fronteras, diseñar flujos de datos de estado objetivo, y desarrollar análisis significativo para el propósito de la transformación.

Estos son tiempos particularmente sensibles al uso de datos. Cuando las FI son percibidas que estén usando datos de la manera equivocada, si bien legalmente, las normas sociales a menudo adicionan restricciones adicionales dado que tienden a centrarse en el carácter ético del uso de los datos. Esto es particularmente verdadero cuando está involucrada cualquier forma de inteligencia artificial.

“Usted no puede solo tener banca abierta, tiene que ser a través de sectores porque todos estamos compitiendo. Más allá de los datos, necesitamos reglas digitales que sean comunes en todo el mundo, de otro modo las cosas están yendo a estar fragmentadas.” things are going to be fragmented...”

– Presidente de un banco internacional grande

“Para una compañía de medios de comunicación social usted estaría pensando acerca de los datos en el caso de uso anticipado: ‘Yo no sé para qué los usaré, pero los capturaré por anticipado y averiguaré su uso más tarde.’ Esa no es nuestra cultura.”

– Director digital jefe de un banco de los Estados Unidos

3

La carencia de preparación de la empresa y capacidad de las FinTech limita la capacidad de asociarse con instituciones financieras maduras



El surgimiento de las FinTech ha tenido un impacto profundo en el sector de servicios financieros, introduciendo capacidades y modelos de negocio innovadores tales como incorporación digital perfecta del cliente, aprobaciones instantáneas de préstamos, y pagos gratis par-a-par.² Muchas FI reportan que la colaboración y construcción de un sistema de alianzas y asociaciones con FinTech es importante para el éxito de la organización. Y si bien esas asociaciones nuevas e innovadoras a menudo introducen conjuntos nuevos de riesgos, las organizaciones entrevistadas consideran que el riesgo que surge de no involucrarse es aún mayor. Tal y como escuchamos de un Director de Riesgos Jefe de un banco importante de Asia-Pacífico, el banco le ofreció Apple Pay a sus clientes porque ellos realmente lo querían – y a pesar de las preocupaciones iniciales del banco acerca de la pérdida de control.³

Pero las asociaciones con FinTech a menudo presentan otros desafíos más allá de los riesgos asociados con los nuevos servicios digitales. Esto es, los procedimientos de operación más ágiles de las FinTech y su aprovechamiento de diferentes sistemas de TI en comparación con las FI maduras, más grandes. Las FinTech también pueden carecer de la experiencia y experticia para integrar sistemas heredados a nivel de la empresa y trabajar con los complejos sistemas de operación de las FI más establecidas. Al intentar tomar un enfoque proactivo para incorporar sus potenciales socios de Fintech, Barclays Ventures CEO Ben Daley observó que “el punto de partida actualmente está en ayudar a que esas compañías naveguen una organización grande.”⁴

Para facilitar el camino, las FI deben encontrar socios de FinTech que compartan los mismos valores y la misma visión. Varios ejecutivos entrevistados relataron casos donde las asociaciones fallaron debido a desalineación de las expectativas de negocio. En la conferencia RiskMinds International el Groupe BPCE Secretary General Jacques Beyssade destacó que las FI establecidas “típicamente están centrados en la relación de largo plazo, holística, con el cliente, y es importante encontrar socios que puedan apoyar esta filosofía – mientras que algunas FinTech están centradas en extraer valor de largo plazo a partir de un solo punto en la cadena de valor.”⁵

“Cuando trabajamos con un tercero, esperamos cumplir con todos los estándares que tenemos, incluso cuando ello sea oneroso para nosotros.”

– Director Digital Jefe de un banco de los Estados Unidos

4

Regulaciones prescriptivas y/o desactualizadas restringen iniciativas de transformación digital de escala grande



El rápido ritmo del cambio orientado por la tecnología está poniendo a prueba la capacidad de la regulación para seguir el ritmo, especialmente dado que típicamente hay ciclos de gestación de múltiples años para política pública, legislación, y reglamentación en la mayoría de los mercados principales. Por ejemplo, la Executive Chairman of Grupo Santander Ana Botín ha observado que, “la PSD2 (European Commission Payment Services Directive 2) está entrando en vigencia ahora y fue diseñada hace siete, ocho años – de manera que usted puede imaginar los cambios en el mercado ... Necesitamos pensar acerca de regulación basada-en-actividad.”⁶

Hay el riesgo hoy de que las regulaciones puedan volverse desactualizadas u obsoletas, especialmente si son prescriptivas o para tecnología específica. Nuestros entrevistados consistentemente resaltaron el deseo de que la regulación sea más ágil y dinámica, apoyando la noción desde un giro desde regulación hacia supervisión. Esto es, regulaciones que estén basadas en principios y neutrales ante la tecnología, de una manera que pueda ser estable y resistir la prueba del

tiempo, al tiempo que también estén complementadas por un incrementado centro de atención puesto en supervisión y guías.

El impacto de requerimientos regulatorios que se vuelven desactualizados también puede ser exacerbado por el hecho de que las FI enfrentan un conjunto diferente de regulación y supervisión, comparado con el de startups y FinTechs. Las FI están reguladas con enfoque basado-en-entidad, más que (o algunas veces también) un conjunto de

reglas basadas-en-actividad, mientras que la cadena de valor de los servicios financieros está siendo desagregada y re-empaquetada rápidamente.

Además, la carencia de un enfoque de “solución” entre las FI grandes y los reguladores en algunos casos ha resultado en silencio regulatorio o incluso en interpretación equivocada de regulaciones en algunas circunstancias. Esto puede llevar a que las funciones internas de riesgo, legal, y cumplimiento de la organización sean más conservadoras, impidiendo por lo tanto que ellas tomen decisiones estratégicas transformadoras de más largo plazo.

La colaboración entre FI y reguladores puede ser importante para superar esto, incluyendo acceso expandido para las firmas establecidas para iniciativas tales como ‘cajas de arena’ [sandboxes]. Un ejemplo es que la Monetary Authority of Singapore (MAS) se unió con la ASEAN Bankers Association y la ASEAN Financial Innovation Network para lanzar la API Exchange Platform. Esta plataforma de la nube, de arquitectura abierta, y API permite que los jugadores del mercado se conecten, diseñen experimentos colaboradoramente, y desplieguen nuevas soluciones digitales – y en pocos días faciliten un grupo para crear un nuevo banco digital.⁷

“No es que los reguladores nos deban dejar solos, sino que ellos necesitan mantener el ritmo y adaptarse.”

Director de Datos Jefe de un banco internacional principal

“PSD1 está entrando en vigencia ahora y fue diseñada hace siete, ocho años – de manera que usted puede imaginar los cambios en el mercado ... Necesitamos pensar acerca de regulación basada-en-actividad..”

Ana Botín, Executive Chairman, Grupo Santander⁶

Desafíos internos

Un tema recurrente en nuestras mesas redondas y entrevistas fue que, si bien bancos y aseguradores pueden ser capaces de atraer y reclutar el talento que necesitan, retener ese talento era un desafío mucho más grande.

Los cambiantes modelos de talento obligan a que muchas instituciones financieras re-piensen la fuerza de trabajo del futuro y el entorno que se necesita para retener el talento



La capacidad para reclutar, desarrollar, y retener trabajadores con las habilidades técnicas adecuadas es vital para la capacidad de la firma para transformarse digitalmente. Si bien estrategias efectivas para atraer al mejor talento necesitan mantener el ritmo, la retención surgió como el desafío más grande para las FI con las cuales hablamos. De acuerdo con el Director Digital Jefe de un banco principal de los Estados Unidos, muchas personas están intelectualmente motivadas para facilitar los servicios financieros, de manera que es posible reclutar talento experto en tecnología – pero es difícil integrarlo en el negocio. Para abordar esto, el Director Digital Jefe de una firma de seguros grande dijo que las FI necesitan proporcionar un impactante propósito de la compañía para motivar a los empleados, así como también proporcionar desafíos variados y estimulantes mediante rotar al personal a través de varias áreas de la firma. También es importante recordar que empleados calificados digitales y de datos demandan no solo salarios altos, sino también libertad creativa, propósito, flexibilidad, y proyectos gratificantes y significativos que ellos sientan tendrán un impacto en el futuro.

La composición del talento continúa cambiando en la medida en que las FI se vuelven más digitalmente facilitadas. Como las organizaciones se transforman, la necesidad de talento que esté versado en lo digital se vuelve aún más importante. Tener un equipo digital centralizado a menudo no es suficiente. El talento digital necesita estar inmerso a través de la organización, desde la junta hasta el personal junior, y desde desarrollo de producto hasta las funciones de servicio al cliente. El enfoque para el talento debe evolucionar en línea con la transformación digital del modelo de operación en orden a realizar la transición exitosa hacia la fuerza de trabajo del futuro.

Como resultado de este camino, hay una demanda incrementada por talento con conocimiento de datos, diseño, y tecnología combinado con una comprensión del negocio y una mentalidad abierta. Y viendo que muchas FinTech y firmas de tecnología están compitiendo por el mismo conjunto de talento, las FI deben crear y fomentar un entorno con propósito y continuado trabajo desafiante para retener esta fuerza de trabajo de demanda alta. Con el desafío de retención en medio de este entorno competitivo, un Director Digital jefe observó que “Nosotros damos enorme aprendizaje: usted va al trabajo con enormes conjuntos de datos; usted aprende acerca de un punto de vista ético sobre los datos,” adicionando al sentido de talento como propiedad caliente.

Otro Director Digital Jefe observó, “Podemos retener, pero necesitamos hacerlo mejor en nutrir e invertir en las personas... en desarrollarlas y darles buenas cosas en las cuales trabajar.”

Para abordar las necesidades de talento, algunas organizaciones han contratado agentes de cambio provenientes del sector minorista o de tecnología como ejecutivos de transformación digital. Pero en muchos casos, han luchado para integrarse en la cultura de la organización. Las FI deben pensar acerca de cómo deben apoyar esos líderes al hacer la transición hacia servicios financieros y permitirles transferir su experiencia de servir a los clientes en otros sectores.

2

Carencia de agilidad de la empresa, entendimiento y coordinación para la activación de asociaciones para la innovación

Así como las FinTech a menudo no están preparadas para asociarse con bancos maduros (Vea en desafío externo #3), las FI establecidas a menudo carecen de las capacidades requeridas para una asociación eficiente con las FinTech. Nuestros participantes reconocieron que formar asociaciones para la innovación puede ayudar a que la FI acelere la transformación digital a través del impacto en cultura, mentalidad, y tecnología. Sin embargo, incorporar socios de FinTech a menudo presenta un desafío mayor dado que típicamente llega con un largo tiempo de entrega. Esto parcialmente es debido a que las FinTech a menudo no están siendo sujetas al mismo nivel o grado de administración regulatoria y del riesgo. También la construcción de conciencia de las funciones de riesgo, cumplimiento, y

legal de la FI dentro del ecosistema de la FinTech puede causar demoras en los procesos internos de aprobación. Tal y como fue observado por Mark Smith, Chief Risk Officer at Standard Chartered, una complejidad adicional para que los bancos construyan negocios conjuntos con las FinTech donde el banco es un accionista minoritario puede generar tensión entre el apetito interno por el riesgo y los puntos de vista de los potenciales socios. Esto puede restringir la capacidad de la institución financiera para formar una asociación efectiva.⁸

Otra razón por la cual la activación de las asociaciones de FinTech a menudo es demorada es la carencia de una estructura de gobierno y de una capacidad de la empresa para operar pilotos con terceros. De acuerdo con estudio realizado por MAS,⁹ lleva entre seis y ocho meses para que un banco investigue, consolide, y desarrolle un prototipo con una FinTech. Más del 80% de los bancos de la región de ASEAN todavía no tienen en casa capacidades de innovación para orientar la transformación digital, llevando a una más baja tasa de éxito en la experimentación entre el 30% y el 40%.

Además, hemos escuchado de algunos participantes que a menudo hay una brecha en la interpretación que la institución financiera hace de ciertas regulaciones, comparado con el significado actual de la regulación cuando se trata de asociaciones con FinTech. De acuerdo con el Director de Innovación y Tecnología Jefe de un banco europeo importante, el departamento regulatorio del banco revisa una regulación, la traslada al departamento de política para escribir las políticas internas, y luego se las da al abogado para que la convierta en política.

La naturaleza adversa ante el riesgo que tiene la organización prevalece en este proceso. Esto puede causar que las funciones internas de riesgo y legal del banco interpreten la regulación de una manera más conservadora que ponga restricciones a la búsqueda de asociaciones con FinTech. De acuerdo con el punto del Sr. Beyssade sobre las potenciales diferencias filosóficas entre bancos que se centran en una relación holística con el cliente y las FinTech que puedan tener aspiraciones de más corto plazo (referenciadas en el desafío externo #3), un Director Digital Jefe observó que, inversamente, hay el riesgo de que una firma grande algunas veces pierda de vista la verdadera necesidad del cliente.¹⁰

“Hay un problema adicional cuando se hacen negocios conjuntos cuando el banco es un accionista minoritario. La potencial tensión entre el apetito interno por el riesgo y las expectativas internas presentan otro nivel para el desafío.”

– Mark Smith, CRO, Standard Chartered¹¹

3

La cultura tradicional consciente del riesgo choca contra un apetito más alto por riesgo en la búsqueda de innovación



La transformación digital puede ser tanto como el capital humano y la transformación mental lo sea, dado que es una tecnología de transformación. Tal y como uno de nuestros participantes observó, “la transformación digital es emocional.” Las FI a menudo experimentan resistencia al cambio porque se toma una decisión ejecutiva para buscar la transformación antes que los *stakeholders* clave (tanto internos como externos) estén plenamente incorporados. Es importante alinearse con los *stakeholders* clave en el “por qué” que está detrás de la transformación digital y conseguir que la compren desde el día uno.

“No es la regulación la que forma una barrera, es la interpretación que los bancos hacen de ella.”

Neal Cross, former Chief Innovation Officer, DBS¹²

Otro potencial obstáculo es la cultura consciente-del-riesgo en la mayoría de FI. Los procesos y modelos de operación de la organización fueron ideados y diseñados en el despertar de la crisis financiera para proteger contra una diversidad de riesgos. Esto refuerza el centro de atención puesto en disciplina, previsibilidad, consistencia con todos los controles, gobierno, y regulaciones. Sin embargo, la verdadera transformación digital requiere un cierto grado de incertidumbre, experimentación, y una mentalidad de “fallar rápido.” Por ejemplo, Julia Dunn, Chief Risk Officer at Nationwide Building Society, observe que si bien la nueva sociedad digital de construcción, Nationwide for Business, que han estado completamente en una plataforma basada-en-la-nube ha ganado apoyo de los reguladores y ofrecerá enormes oportunidades para probar nuevas tecnologías que puedan ser llevadas a la principal Society, el verdadero desafío estuvo en acordar cuál debe ser el adecuado apetito por el riesgo para permitir que un negocio incipiente permanezca ágil al tiempo que se asegura que esté bien controlado.¹³

De acuerdo con la [Global Digital Risk Survey](#) realizada por Deloitte UK, un gerente de riesgo en la era digital debe no solo entender el ciclo de vida del producto digital, sino también tomar un punto integrado de los riesgos desde las perspectivas tanto de negocios como de tecnología. las FI deben pensar acerca de cómo administrar los riesgos que puedan caer fuera de sus estructuras del día-a-día, al tiempo que buscan iniciativas de transformación¹⁴

El jefe de transformación digital de un banco multinacional compartió que la velocidad de la transformación en bancos heredados puede ser dos veces más lenta que en las firmas de tecnología a causa de los procesos de gobierno en legal, cumplimiento, y riesgo.

“Algunos bancos están usando un rejuvenecimiento gradual; construyendo en las fortalezas de la marca y la base de clientes. Este enfoque tiene el riesgo más bajo, pero el lado contrario es inercia, la entropía que se acumula. Este enfoque es el que tiene el riesgo más bajo, con el cual nos sentimos más cómodos.” Algunos bancos construyen un nuevo banco desde el exterior con la esperanza de migrar luego los clientes existentes. La cosa difícil con esto es conseguir que los clientes se incorporen – y ello es aún más difícil con los clientes de hipotecas y generación de tarifas.”

– Director de Innovación jefe de un banco europeo principal

“Experimente con el diseño cultural organizacional. Reorganice en pequeños cubos de 300 personas, a quienes luego se les encarga reinventar su parte del negocio. La parte difícil es la cohesión a través del grupo de cubos.”

– Director de Innovación y Tecnología Jefe de un banco europeo principal

“La mayoría de instituciones financieras han interpretado las regulaciones como que impiden el uso de datos, pero yo no pienso que eso sea lo que la regulación quiera lograr. La regulación puede ser un activo para nosotros, pero necesitamos conseguir que los equipos de riesgo y los socios de cumplimiento se alineen en las maneras para resolver ello.”

– Director Digital jefe de un banco de los Estados Unidos

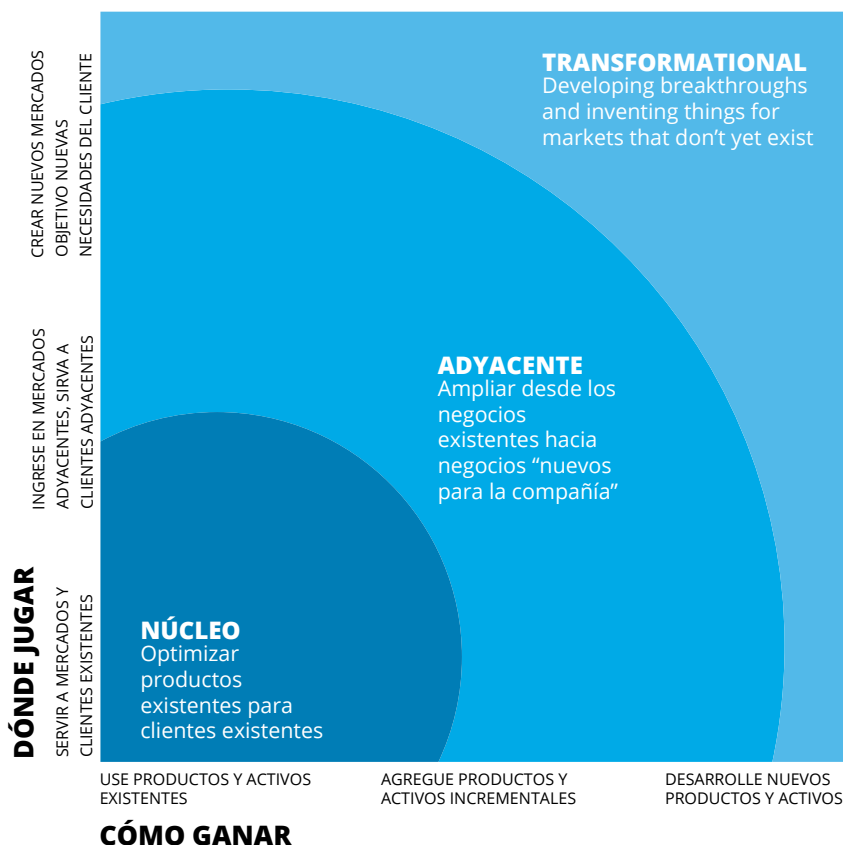
4 La ambición de la administración para lograr objetivos de negocio de corto plazo está desalineada con las necesidades organizacionales de transformación de más largo plazo

Las instituciones financieras han intentado diferentes enfoques para administrar la transformación digital. A menudo las iniciativas de transformación son lideradas por ejecutivos que son responsables por el modelo de negocios actual e inmediato. Por lo tanto, hay un potencial conflicto en su medición actual del éxito (personal). En otras palabras, los tableros de mando del desempeño del administrador a menudo se basan en entregables de corto plazo – pero la verdadera transformación digital típicamente lleva una franja de tiempo más larga para completarla. De acuerdo con un Director Digital jefe con experiencia en los sectores de banca y seguros, esto es particularmente verdadero en la banca donde las decisiones de negocio tienen un impacto más inmediato en los resultados del año corriente, que en seguros.

De acuerdo con un artículo de Deloitte United States publicado en [Harvard Business Review](#), el portafolio de innovación de una organización debe asignar el 70% a mejorar el negocio central existente, 20% a ampliar su negocio o mercado adyacente, y 10% a desarrollar innovaciones revolucionarias para mercados que todavía no existen. Los mejoramientos del negocio central es probable que se muestren en el desempeño del negocio en pocos meses, pero las revoluciones transformadoras pueden llevar entre 5 y 10 años para realizar los beneficios. Si esto establece el referente para los líderes de la transformación digital, las FI deben repensar la métricas de desempeño que incentivan el comportamiento correcto necesario para la transformación.

La matriz de ambición por la innovación

Las firmas que se destacan en la administración total de la innovación simultáneamente invierten en los tres niveles de administración, manejando cuidadosamente el balance entre ellos.



Fuente: Deloitte, "Managing Your Innovation Portfolio," Harvard Business Review, May 2012.

5

La carga del cambio orientado-por-lo-regulatorio deja presupuesto, recursos y atención de la administración insuficientes para las iniciativas de transformación digital



La agenda regulatoria y de cumplimiento, posterior a la crisis, ordena un compromiso importante y continuo de recursos de las AI. De acuerdo con el Baker Institute, el cumplimiento con la ley Dodd-Frank en los Estados Unidos solamente incrementó el costo anual de cumplimiento y regulatorio de los sectores bancarios en más de \$50 billones por año. Como la agenda regulatoria posterior a la crisis continúa evolucionando, es improbable que los bancos puedan liberar prontamente esos recursos – significando que deben ser muy selectivos cuando prioricen iniciativas orientadas-al-negocio.

En este contexto los recursos no solo significan dinero. Los participantes observaron que obtener experticia temática y atención de la administración son tan impactantes para la agenda digital del banco

como lo es conseguir presupuesto para inversión. No hay límite para la experticia interna y el número de problemas en los cuales la administración se puede centrar en un punto dado en el tiempo. Las severas repercusiones de no satisfacer los requerimientos regulatorios generalmente significan que los problemas regulatorios tienen precedente a costa de comprometerse con iniciativas de negocio. Esto significa que solo las más importantes iniciativas de negocio progresan, creando un atraso para las iniciativas de cambio del negocio.

El alto costo de satisfacer los requerimientos del cumplimiento regulatorio está compuesto por un desafiante entorno macro, que exacerba la capacidad para lograr crecimiento rentable. Tal y como ocurre con el desafío externo #1, esto impacta la capacidad de las FI para invertir en iniciativas de transformación de gran escala que llevan más en mostrar retornos dadas las presiones constantes para satisfacer las expectativas trimestrales de “Wall Street.” Si bien el crecimiento de los ingresos ordinarios históricamente ha sido la meta principal para la mayoría de los bancos, muchas organizaciones ahora reconocen que lograr un más bajo costo-para-servir es tan importante para que crezca la rentabilidad. Esos requerimientos pueden poner restricciones a la inversión en I&D de la organización en iniciativas estratégicas, de más largo plazo, dado que el retorno sobre la inversión es más difícil de pronosticar. Esto también puede también enfatizar la constante fricción que las organizaciones financieras grandes enfrentan cuando toman decisiones de inversión.

“Los recursos incluyendo experticia temática y dólares son difíciles de conseguir.”

Chief Digital Officer at a major U.S. bank

“Los inversionistas ahora quieren ver que usted está invirtiendo en regulación – y que usted tiene una historia de inversión sobre lo que usted va a ser como banco en cinco años.”

– Director de Innovación & Tecnología Jefe de un banco europeo grande.

“La estrategia de desarrollar experiencias del cliente lideradas-por-el-mercado crean un nivel sin precedentes de cambio de tecnología dentro del banco, si bien usted también está intentando operar el negocio tal y como es igual. Usted actualmente necesita ‘operar el banco’ y ‘cambiar el banco.’”

– Trevor Adams, CRO, Nedbank¹⁷

Conclusión

Las FI experimentan desafíos con la transformación digital, provenientes de entornos tanto externos como internos – con algunos inter-vinculados. Por lo tanto, no hay una sola panacea o un libro de juego formal para superar esos desafíos: un tamaño no se ajusta a todo.

Pero los participantes son claros en su mensaje de que la transformación digital ya no es un “encantado de tener” sino que generalmente es considerada un facilitador crítico de la estrategia de la institución financiera. El éxito último de la transformación digital es lograr transformación tanto del negocio como organizacional. La transformación del negocio viene de revisar los modelos de negocio, centrarse en las necesidades y preferencias del cliente, repensar la marca, y descubrir nuevas oportunidades mediante innovación rápida. Transformación organizacional significa evolucionar la cultura corporativa, introducir maneras nuevas de trabajar, y construir capacidades y alianzas alrededor de ecosistemas que estén ajustados a esta nueva realidad.

El segundo artículo de nuestra serie discutirá los facilitadores y moldeadores que pueden permitir que las instituciones financieras capturen más valor e impacto a partir de la transformación digital. Algunos de los factores clave de éxito serán útiles para superar los nueve desafíos para la transformación digital que se esbozan en este artículo.

Contactos

Tim Adams

President and CEO
Institute of International Finance
tadams@iif.com

Brad Carr

Managing Director for Digital Finance
Institute of International Finance
bcarr@iif.com

Conan French

Senior Advisor for Digital Finance
Institute of International Finance
cfrench@iif.com

Bob Contri

Financial Services Industry Leader
Deloitte Global
bcontri@deloitte.com

Michael Tang

Partner and Head of Global Digital Transformation for
Financial Services
Deloitte Canada
mtang@deloitte.ca

Puneet Kakar

Principal, Financial Services Strategy Leader
Deloitte Consulting LLP
pukakar@deloitte.com

Endnotes

1. Fortune, <https://fortune.com/2019/10/17/jpmorgan-chase-stock-goldman-sachs-earnings/>.
2. Deloitte Report, "Beyond FinTech: Eight forces that are shifting the competitive landscape." <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/beyond-fintech-pragmatic-assessment-disruptive-potential-financial-services.html>.
3. Apple Pay is a trademark of Apple Inc., registered in the U.S. and other countries.
4. IIF Podcast, <https://www.iif.com/Publications/ID/3294/FRT-Episode-29-Partnering-with-Start-ups>.
5. Quote from "Going back to basics: returning the bank to profitability & customer-centricity" session at RiskMinds International conference on December 2-6 in Amsterdam. <https://informaconnect.com/riskminds-international/>.
6. Quote from "Views from the C-Suite" session at the IIF Annual Membership Meeting in Washington in October 2019. <https://www.youtube.com/watch?v=xrjISCpMtjk&list=PLJDiecAPqXi32WfDsCAULcjpAA4w8aAiX>.
7. Monetary Authority of Singapore, <https://www.mas.gov.sg/development/fintech/api-exchange>.
8. Paraphrasing comments made at "Going back to basics: returning the bank to profitability & customer-centricity" session at RiskMinds International conference on December 2-6 in Amsterdam. <https://informaconnect.com/riskminds-international/>.
9. Monetary Authority of Singapore, <https://www.mas.gov.sg/development/fintech/api-exchange>.
10. Quote from "Going back to basics: returning the bank to profitability & customer-centricity" session at RiskMinds International conference on December 2-6 in Amsterdam. <https://informaconnect.com/riskminds-international/>.
11. Quote from "Going back to basics: returning the bank to profitability & customer-centricity" session at RiskMinds International conference on December 2-6 in Amsterdam. <https://informaconnect.com/riskminds-international/>.
12. Quote from "In Conversation" session at the IIF Digital Finance Symposium, October 2018 in Brussels. <https://www.youtube.com/watch?v=NY-OZOQNZjg&list=PLJDiecAPqXi0BBpyjP8Ltcto63t3arCKd>.
13. Quote from "Going back to basics: returning the bank to profitability & customer-centricity" session at RiskMinds International conference on December 2-6 in Amsterdam. <https://informaconnect.com/riskminds-international/>.
14. Deloitte UK's "Beyond the hype: Global digital risk survey 2019" <https://www2.deloitte.com/content/campaigns/uk/global-digital-risk-survey/global-digital-risk-survey/global-digital-risk-survey.html>.
15. "Managing your innovation portfolio," Harvard Business Review, May 2012. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/strategy/articles/managing-your-innovation-portfolio.html>.
16. Baker Institute for Public Policy: <https://www.bakerinstitute.org/media/files/files/0feb883/bi-brief-090619-cpf-doddfrank.pdf>.
17. Quote from "Whose risk is it?" session at RiskMinds International conference on December 2-6 in Amsterdam. <https://informaconnect.com/riskminds-international/>.



Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL (también referido como "Deloitte Global") y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL no presta servicios a clientes. Para conocer más, por favor vea www.deloitte.com/about.

Deloitte es un líder global proveedor de servicios de auditoría y aseguramiento, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgo, impuestos, y relacionados. Nuestra red de firmas miembros en más de 150 países y territorios sirve a cuatro de cinco compañías de Fortune Global 500®. Conozca cómo las aproximadamente 286,000 personas de Deloitte generan un impacto que trasciende, en www.deloitte.com.

Esta comunicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "Red de Deloitte"), por medio de esta comunicación, está prestando asesoría o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

No se hacen representaciones, garantías o emprendimientos (expresos o implicados) sobre la exactitud o completitud de la información contenida en esta comunicación y nadie de DTTL, sus firmas miembros, entidades relacionadas, empleados o agentes será responsable por cualquier pérdida o daño que de cualquier manera surja directa o indirectamente en conexión con cualquier persona que se base en esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembros, y sus entidades relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes.

© 2020 Para información, contacte a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Documento original: **Realizing the digital promise. Top nine challenges to digital transformation for financial institutions. Deloitte, 2020.**

https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/realizing-the-digital-promise.html?id=gx:2sm:3li:4IIF_Paper1_DT_022020:5eng:6fsi:20201702

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.