

Los bancos quieren “industrializarse”

Según un nuevo relevamiento realizado por Accenture –consultora global de gestión, servicios de tecnología y outsourcing– los bancos están simplificando las operaciones internas y aumentando su diferenciación en el mercado mediante la aplicación de enfoques utilizados por empresas exitosas del área de manufactura.

La encuesta fue realizada a 107 altos ejecutivos de los principales 1.000 bancos del mundo en razón de sus activos, incluyendo la mitad de las 100 instituciones principales.

La estrategia que marca la tendencia a futuro en el sector financiero es denominada por Accenture como “industrialización”. El concepto se inspira en paralelismos trazados entre las industrias de banca y manufactura, que utilizan plataformas operativas estándares para reducir los costos y la complejidad, ofreciendo al mismo tiempo componentes de productos que pueden adaptarse a las necesidades de los diferentes segmentos de clientes. Este enfoque procura lidiar con la ineficiencia y los altos costos resultantes de años de creciente complejidad, mientras los bancos expandían sus funcionalidades, productos y canales. La industria

les permite a los bancos lograr la flexibilidad necesaria para desarrollar soluciones más personalizadas.

Beneficios de la “industrialización”

La mayoría (51%) de los altos ejecutivos de los grandes bancos de América del Norte, Europa y Asia-Pacífico está proyectando ganancias del 10% o más a partir de sus esfuerzos por ampliar la diferenciación del mercado. Un tercio (32%) de los mismos también espera lograr una reducción del 10% o más en su base total de costos, gracias a la simplificación de los procesos internos.

“Estamos viviendo una revolución silenciosa. Si bien no es visible aún para el usuario de bancos, quienes trabajamos con el sector sabemos de la profundidad y el alcance de la adopción de la industrialización”, dice Diego Pleszowski, socio responsable del área de Servicios Financieros de Accenture para el Cono Sur. “Muchos ejecutivos de banca comienzan a reconocer que para superar a sus competidores precisan un nuevo mapa y una nueva manera de analizarlo”, afirma.

Para Pleszowski, el concepto de industrialización en la Ar-

gentina está en una etapa aún embrionaria “La diferenciación externa se percibe desconectada de la simplificación interna. Sin embargo creemos que quienes están creciendo de modo inorgánico deben consolidar más efectivamente sus modelos operacionales y aquellos que siguen estrategias orgánicas revisarán el modelo actual de operaciones hacia conceptos más industriales, conforme siga aumentando la competitividad en el mercado”, afirma.

Avance de la industrialización

Muchos de los ejecutivos de banca entrevistados dijeron que ya están financiando iniciativas de industrialización y que esperan un importante retorno de sus inversiones. El 94% de los entrevistados manifestó que ya están invirtiendo para aumentar la diferenciación, mientras que el 92% habló de iniciativas de ejecución y el 87% citó proyectos de simplificación.

Al preguntarle cómo asignarían las inversiones en esas tres áreas durante los próximos tres años, los entrevistados indicaron que en promedio, el 38% del presupuesto se asignaría a ejecución,

el 33% a diferenciación y el 29% a simplificación.

Los ejecutivos entrevistados manifestaron que realizarían una amplia gama de proyectos de industrialización, indicando que no existe un enfoque consensuado para lograr sus objetivos. Al solicitárseles que enumeraran las iniciativas actuales referidas a la simplificación, los entrevistados citaron con mayor frecuencia:

- Reducir la complejidad de sus procesos: (91%)
- Simplificar los sistemas de tecnología informática: (81%)
- Racionalizar las ofertas de productos (74%)
- Centralizar las operaciones: (74%)

Al pedirle a los entrevistados que identificaran las formas utilizadas para buscar crecimiento a partir de la diferenciación, indicaron que sus proyectos más importantes eran:

- Mejorar la eficacia del equipo de ventas: 95%
- Mejorar la segmentación de clientes y las funcionalidades de análisis: 90%
- Crear productos y realizar relevamientos y desarrollos: 85%
- Agrupar productos y adaptar ofertas para segmentos específicos de clientes: 84%

“Todo esto indica que los bancos se empeñan en ajustarse mejor a la demanda de los clientes sin necesidad de reinventar la rueda constantemente”, dice Pleszowski. “Utilizan capacidades escalables y flexibles, combinando canales, servicios y productos estandarizados para ofrecer a segmentos específicos de clientes una experiencia consistente y más adecuada a sus necesidades”, afirma el ejecutivo.

La clave del éxito

Los entrevistados indicaron además que entienden que la ejecución es importante para tener éxito. Mientras que la iniciativa de ejecución más citada en la encuesta fue la gestión del riesgo operativo (91%) –“lo que no es de sorprender considerando el programa regulatorio de la industria en los principales mercados del mundo”– las otras tres iniciativas más citadas están relacionadas con el alineamiento de la fuerza de trabajo:

- Cultura receptiva al cambio: 86%
- Desarrollo de liderazgo interno: 82%
- Desarrollo de una cultura proactiva de cara a la acción: 78%