



accenture

**BANKING CHANGE SURVEY  
2017**

**DOMINE  
EL CAMBIO**  
LIDERE EN "LO NUEVO"

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>CRECE LA INVERSIÓN EN EL CAMBIO</b>	<b>6</b>
<b>LOS LÍDERES DEL CAMBIO OBTIENEN LOS BENEFICIOS</b>	<b>9</b>
<b>¿POR QUÉ LOS LÍDERES DEL CAMBIO SON MUCHOS MEJORES?</b>	<b>11</b>
<b>CONVIÉRTASE EN UN LÍDER DEL CAMBIO EN LA NUEVA ECONOMÍA DIGITAL</b>	<b>16</b>
<b>¿PROSPERARÁ USTED EN 'LO NUEVO'?</b>	<b>21</b>

# EL CAMBIO RÁPIDO Y DISRUPTIVO

## DEFINE NUESTROS TIEMPOS

**Los bancos que dominan el cambio – capitalizándolo mientras otros sucumben ante él– son más proclives a prosperar en un futuro incierto, Nuestra encuesta identifica a estos líderes del cambio y revela qué están haciendo para liderar en la nueva economía digital.**

En varios sentidos, en los últimos 10 años, el cambio en sector de banca se ha sentido como una carrera de ciclismo de resistencia. Luego de décadas de modelos de negocios relativamente estables y altos rendimientos, la crisis financiera global marcó el inicio de un período prolongado de presión regulatoria, política y de costos. Cada mercado ha sentido de manera diferente estas presiones. Por ejemplo, los rendimientos en Canadá y Australia siguieron siendo relativamente saludables, mientras que los bancos en el Reino Unido y en Estados Unidos se enfrentaron a importantes presiones. La disrupción se vio ampliada por la innovación en el ecosistema más amplio de servicios financieros: la madurez de las fintech, el crecimiento de los participantes de nicho en la cadena de valor, como por ejemplo el Lending Club, TransferWise y PayPal; y el surgimiento de nuevos contrincantes, como por ejemplo Atom, N26 y Starling– aunque ninguno ha logrado un avance exitoso a escala – aún.

La carrera comienza a tomar velocidad, a medida que la presión se intensifica y los bancos advierten que sus respuestas determinarán su futura prosperidad.

En los últimos dos años, si bien la reducción de los costos y las reglamentaciones han seguido planteando importantes desafíos, los bancos han comenzado a cambiar su atención hacia un foco más orientado al crecimiento y al cliente. En particular, los bancos han comenzado a aprovechar nuevas tecnologías digitales para mejorar la experiencia del cliente, simplificando el interior del banco para reducir costos y riesgos. El ritmo de este cambio varía según el mercado. En Escandinavia, por ejemplo, la conectividad

universal y la rápida adopción por parte de los consumidores han permitido que los bancos avancen con mayor firmeza hacia la digitalización que sus pares norteamericanos, quienes aún tienen que lidiar con grandes volúmenes de cheques y dinero en efectivo, además de un marco regulatorio más complejo.

El resultado de todo esto es que la mayoría de los bancos está explorando– o cambiando hacia – nuevos modelos operativos y de negocios que están más fragmentados y tienen más las características de un ecosistema que el banco tradicional integrado verticalmente que pretende capturar toda la cadena de valor y hacer todo para todos los clientes. Esto es entendible. Existen muchos ejemplos, tanto en servicios financieros como en otras industrias, como ser viajes (Airbnb), medios (Netflix), transporte (Uber), retail (Amazon) y música (Spotify), de empresas tradicionales arraigadas que son desplazadas rápidamente por nuevos participantes innovadoras, que generalmente aplican modelos de negocios más focalizados, digitales y con pocos activos. Accenture cree que existirá una diversidad cada vez mayor de modelos de banca en la próxima década, pero que es probable que cuatro modelos primarios tengan éxito en los sectores de retail y comercial (ver “[Winning in the Digital Economy](#)”).

Tal como sucede en el momento cuando en una carrera de larga distancia el pelotón se separa, existen algunos bancos que están despegándose aceleradamente del resto. Su capacidad de gestionar el cambio con eficacia es un diferenciante fundamental, lo que les permite distanciarse de sus rivales.

## INTRODUCCIÓN

Para entender mejor el estado del cambio en la industria, y cómo los bancos se enfrentan al cambio, encargamos la Encuesta de Cambio en Servicios Financieros. El resultado más importante es que existe un pequeño grupo de bancos que están más comprometidos que sus pares para con el cambio, hacen mejor las cosas y están logrando mejores resultados y rendimiento comercial.

Estos líderes del cambio, como los llamamos, poseen una cultura que adopta la innovación y la transformación. De esta manera, son más ágiles y están mejor equipadas para gestionar un cambio continuo y rápido. Al igual que en una carrera de ciclismo de larga distancia, a medida que la carrera gana en velocidad, la disrupción iniciada por los competidores que llevan la delantera finalmente los distanciará del pelotón de rezagados. Los que no sean capaces de adaptarse y mantener el ritmo no podrán llegar a la meta.

Otros resultados clave de la encuesta incluyen:

1. Los bancos aumentan su inversión en programas de cambio. Los determinantes internos y externos centran estos programas en los costos, la experiencia del cliente, la tecnología digital y el marco regulatorio.
2. Los líderes del cambio cuentan con una estrategia digital bien definida, una visión más clara sobre los cambios necesarios y un mayor compromiso del liderazgo para que dichos cambios se produzcan.
3. Los líderes del cambio ponen más foco en el factor humano y el rol que desempeña una cultura favorable en el éxito del cambio.
4. Además, cuentan con una capacidad de cambio mucho mayor y más profesional que, en conjunto con los factores que enumeramos antes, les permiten ejecutar el cambio con un ritmo y una disciplina más marcados.

Este documento describe de qué manera los bancos hacen frente al desafío del cambio y quiénes son los que se escapan del resto. La carrera se pone interesante.

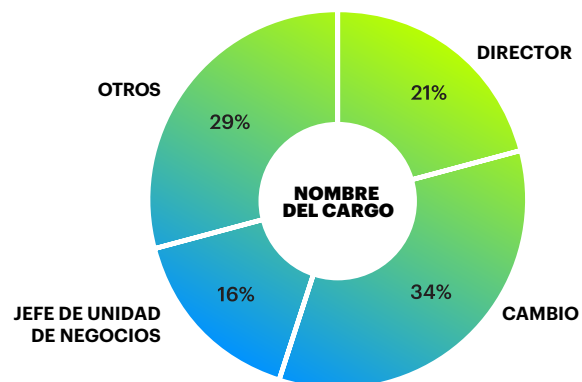
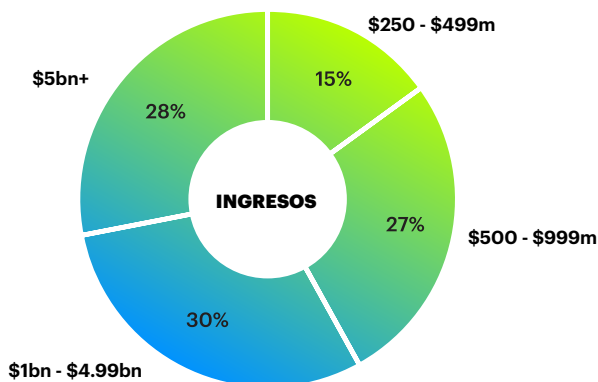
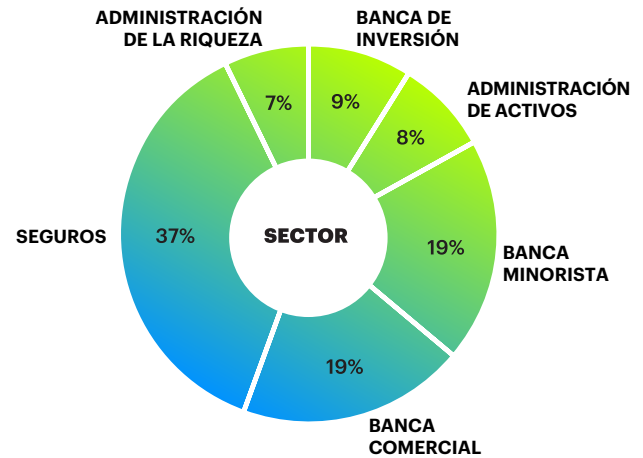
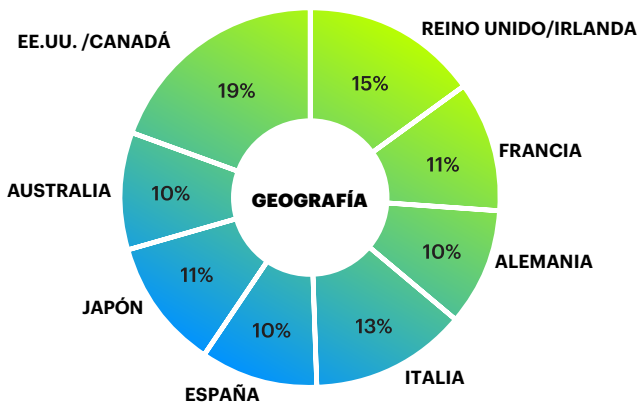


# ACERCA DE LA ENCUESTA

La Financial Services (FS) Change Survey es un estudio global en el que entrevistamos a 787 altos ejecutivos del sector de FS que tienen a su cargo el desarrollo de la estrategia de cambio y/o la implementación de los programas de cambio en sus organizaciones. De ellos, 302 representan a grandes grupos del sector de banca, 292 son aseguradoras y 193 son administradoras de patrimonio y activos.

Si bien los gráficos siguientes representan toda la muestra de la encuesta, este informe se basa en los hallazgos de las entrevistas realizadas a los bancos.

Se está realizando un estudio ascendente en paralelo, que utiliza la técnica de analytics de Change Tracking de Accenture. Este informe será publicado más adelante durante el año 2017.



# CRECE LA INVERSIÓN EN EL CAMBIO

A medida que el metabolismo competitivo de la industria de banca aumenta, la encuesta revela que los bancos se toman el cambio cada vez más en serio. Actualmente invierten en todos los aspectos del cambio, con un 53 por ciento que espera aumentar sus inversiones en los próximos 12 meses, en promedio, en todos los programas.

Estas inversiones están impulsadas por una variedad de factores (Figura 1). Las prioridades más importantes en cuanto a la inversión en el cambio para la industria son:

- Eficiencia y control de costos
- Servicio al cliente y experiencia del cliente
- Riesgo y cumplimiento regulatorio
- Tecnología y canales digitales

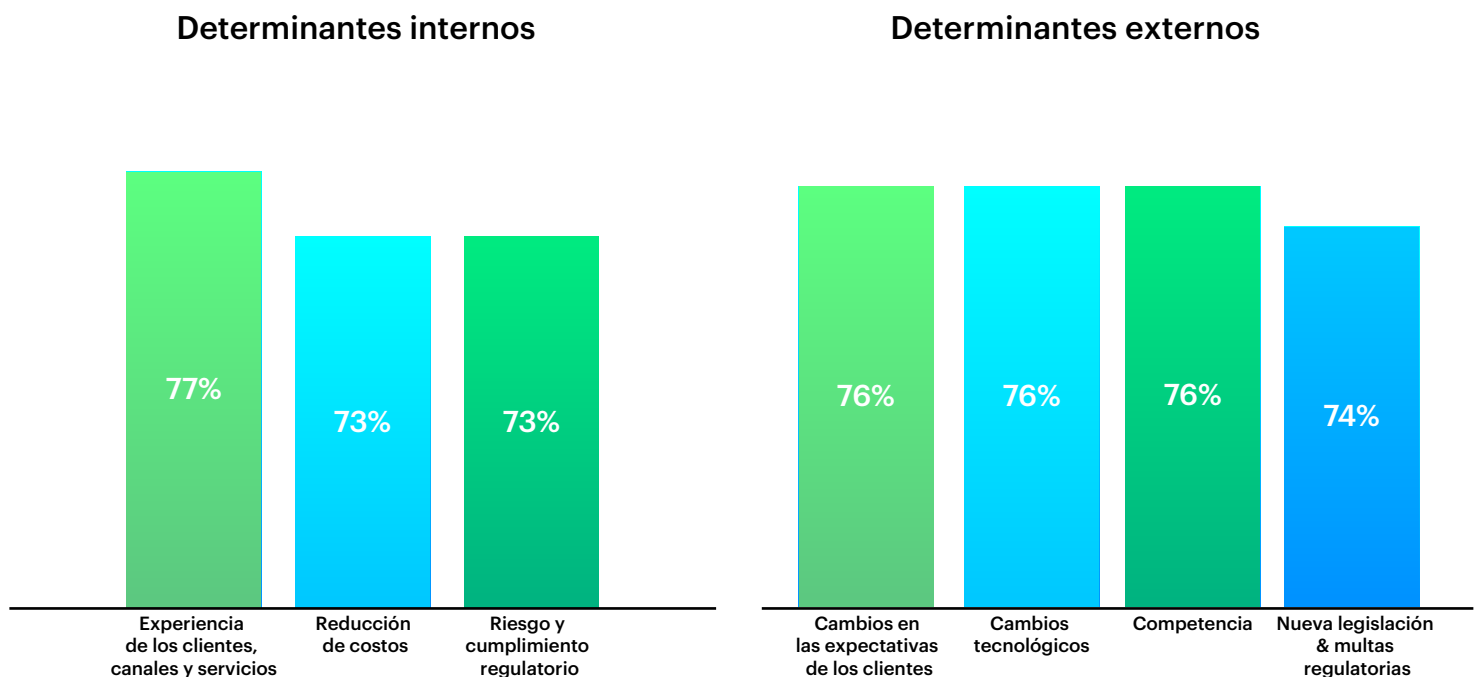
En muchos bancos, estas prioridades de inversión se encuentran íntimamente entrelazadas, dado que las nuevas tecnologías se utilizan tanto para mejorar la experiencia del cliente como para reducir el costo del servicio.

En la actualidad, la reducción de costos constituye una prioridad para la mayor parte de los bancos y es la categoría de inversión que tiene más probabilidades de aumentar en los próximos doce años. Esto indica algunas presiones a corto plazo para la industria, así como también las altísimas proporciones de costos/ingresos que enfrentan la mayoría de las empresas establecidas en los mercados maduros. Sin un cambio sustancial, deberán esforzarse por cerrar la brecha entre ellas y los bancos puramente digitales, quienes tienen menor cantidad de activos fijos y costos de ejecución inferiores.

**Figura 1. Factores externos e internos que impulsan el cambio para los bancos.**

P. ¿Cuáles son los determinantes más importantes que respaldan sus programas de cambio?

A. Importantes: 4+5 en una escala de 1 a 5



## INVERSIÓN EN EL CAMBIO

No es sorprendente que el riesgo y el cumplimiento regulatorio constituyan otra prioridad para el cambio. El 86% de los bancos invierte en esta categoría, con un 55% que espera aumentar sus inversiones. El 85% de los ejecutivos cree que su cartera de cambios estratégicos se ve inhibida por la necesidad de invertir en cambios regulatorios. Si bien esto es cierto, las reglamentaciones sirven para proteger a las empresas tradicionales. Por ejemplo, en el Reino Unido, una cantidad de bancos nuevos han adquirido licencias para operar, pero grandes ingresantes de otras industrias – especialmente los llamados “GAFA” (Google, Amazon, Facebook y Apple) – no quieren los balances, los rendimientos financieros sobre el patrimonio o la responsabilidad individual de los ejecutivos (incluyendo la responsabilidad personal) regulados que conlleva el ser un banco.

A pesar de la carga impuesta por el cambio obligatorio, el 84% de los bancos actualmente invierte de manera moderada o significativa en nuevas tecnologías y canales digitales, mientras que el 61% espera aumentar sus inversiones en el corto plazo.

Entre las tecnologías digitales clasificadas como las más importantes para la transformación se encuentran *big data*, *analytics* y la banca móvil, seguidos de cerca por *cloud*, las redes sociales, el ecosistema digital, *blockchain* y la robótica (Figura 4).

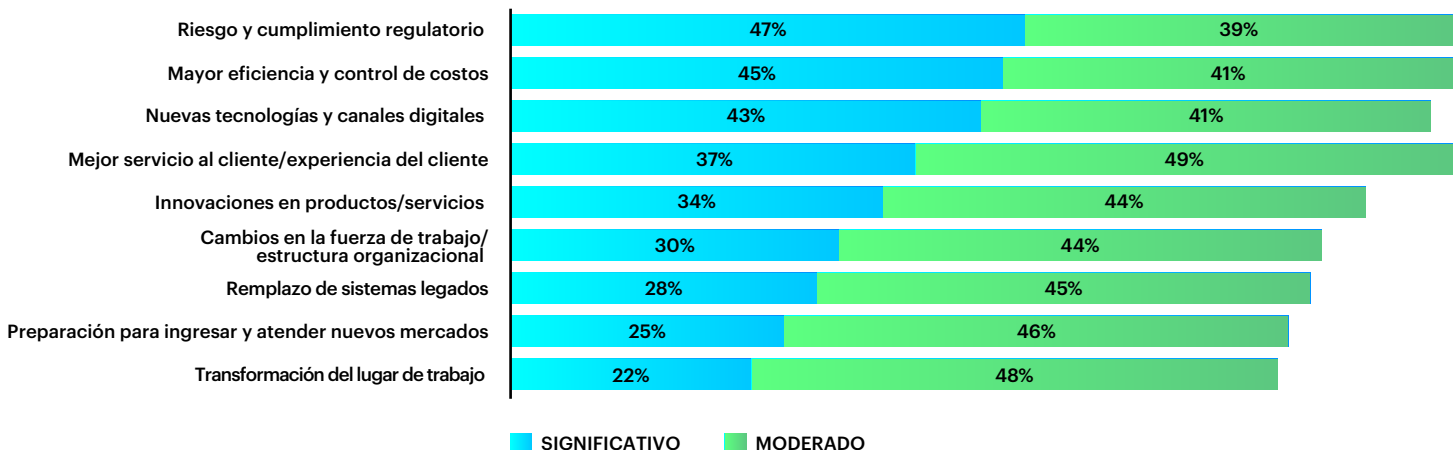
Casi todas estas prioridades no existían o eran incipientes hace cinco años, lo cual indica la velocidad cada vez mayor del cambio dentro de la industria de banca.

Uno de los hallazgos más sorprendentes en relación con las inversiones en el cambio por parte de los bancos es la exigencia de un retorno rápido: el 79% de los encuestados manifestó que sus accionistas esperan que los programas de cambio produzcan los beneficios esperados dentro de los siguientes 18 meses o menos. Claramente, atrás quedaron los días en los que prevalecían los largos programas de varios años de duración y que obtenían beneficios concentrados, un hecho que los líderes del cambio valoran más que otros actores.

**“La banca móvil constituye una prioridad. Hace cuatro años, no teníamos ni un solo cliente de banca móvil; ahora tenemos alrededor de 8 millones de personas que usan exclusivamente este tipo de servicios”.**  
**Peter Hayes,**  
**Director of Group**  
**Change Management,**  
**LloydsBanking Group**

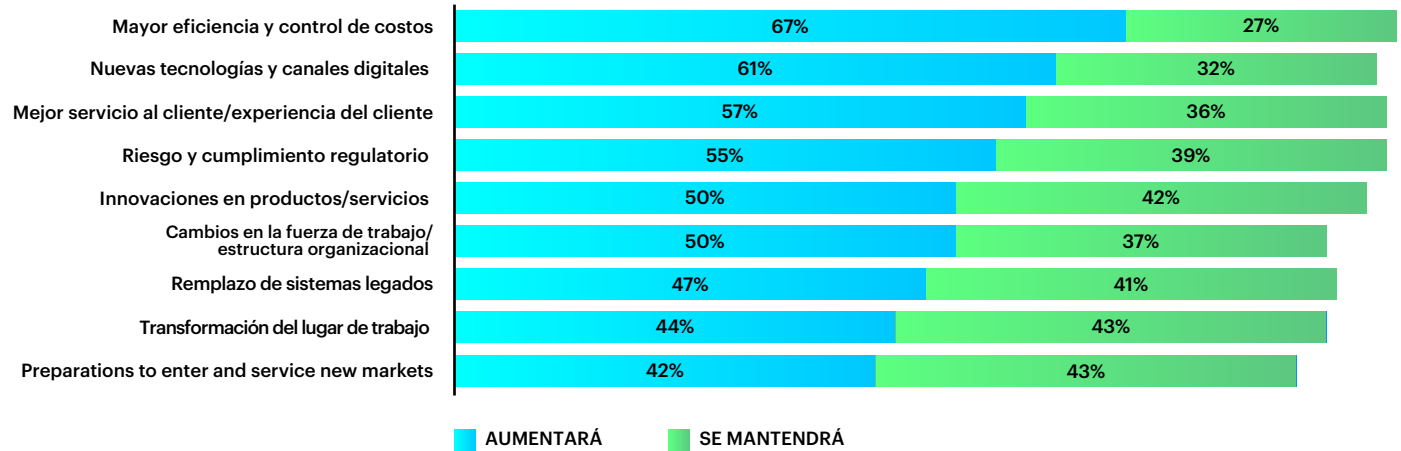
**Figura 2. Prioridades de inversión para los bancos**

P. ¿Qué nivel de recursos/actividad dedica actualmente su organización a estos programas de cambio estratégico?



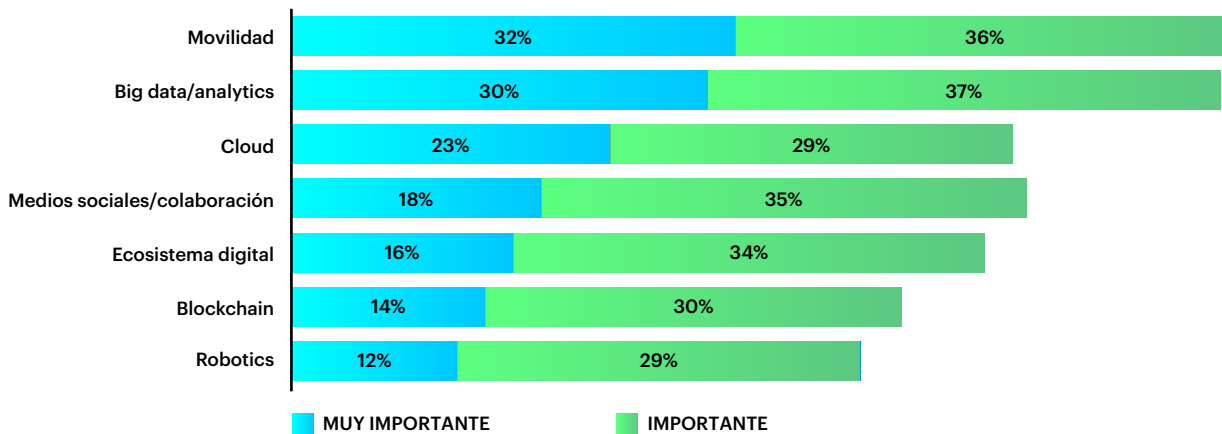
**Figura 3. Inversión creciente en el cambio.**

P. ¿Espera que la inversión en estos programas cambie en los próximos 12 meses comparada con el año pasado?



**Figura 4. Priorización de lo digital por parte de los bancos.**

P. ¿Qué importancia asigna a estas tecnologías digitales en relación con los resultados de sus programas de cambio?





# LOS LÍDERES DEL CAMBIO OBTIENEN LOS BENEFICIOS

Debido al cambio constante y creciente, los líderes definen el nuevo paradigma del sector de banca. Aproximadamente el 10% de los bancos encuestados alcanza resultados mucho mejores gracias a sus inversiones en cambios e informan un desempeño comercial marcadamente superior como resultado.

Si bien las inversiones en el cambio no siempre producen los beneficios esperados, los líderes del cambio tienen un éxito significativamente mayor que el resto de la industria para alcanzarlos. Todos estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo en que sus organizaciones se habían beneficiado con sus programas de cambio (Figura 5), en comparación con el 72% de otros encuestados del sector de banca. El 33% de los líderes alcanzó el 76%-100 % de los beneficios, mientras que el resto obtuvo alrededor de 51%-75%

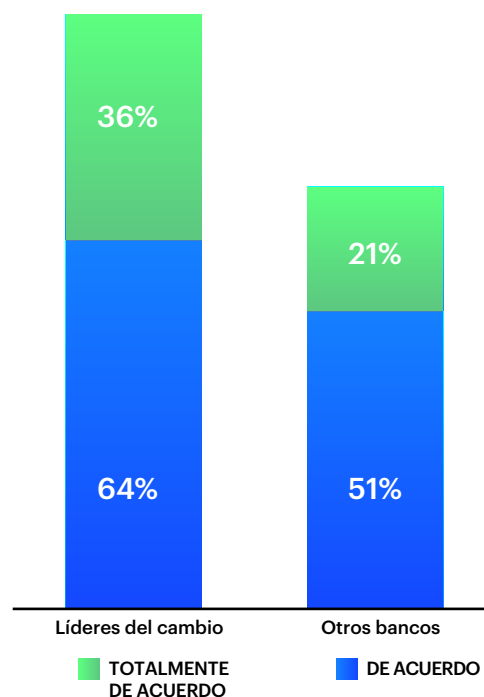
Esto se compara con el 14% y el 33%, respectivamente, del segmento de sus pares, donde el 41% explicó que habían alcanzado menos del 50% o menos de los beneficios esperados.

Los líderes del cambio tienen, además, muchas más posibilidades de aumentar su desempeño comercial mediante el cambio (Figura 6). Por ejemplo, en los programas de eficiencia y reducción de costos, el 71% indicó una mejora en el desempeño, comparado con el 67% de sus pares. Lo mismo sucede con las demás categorías de inversión en el cambio, excepto en la innovación de productos y servicios; la mayor diferencia entre los líderes del cambio y sus pares se da en las mejoras para aplicar nuevas tecnologías y canales digitales, y en el servicio al cliente.

Queda claro, entonces, que los líderes del cambio están haciendo algo diferente y, por ello, obtienen mejores resultados. ¿Qué es lo que los diferencia?

**Figura 5. Los líderes del cambio tienen muchas más posibilidades de informar éxitos obtenidos a partir de sus programas de cambio.**

P. ¿Está de acuerdo en que su organización obtuvo beneficios negocios a partir de sus programas de cambio?

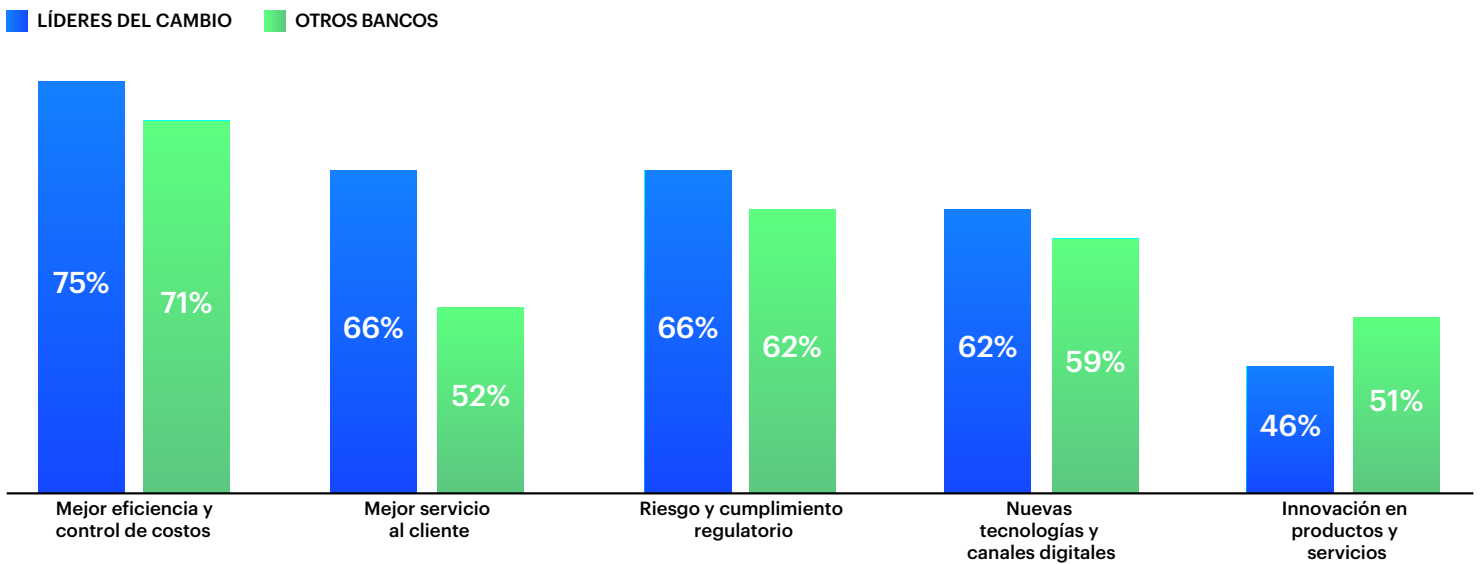


## BENEFICIOS

**Figura 6. Los líderes del cambio tienen muchas más posibilidades de alcanzar los beneficios deseados.**

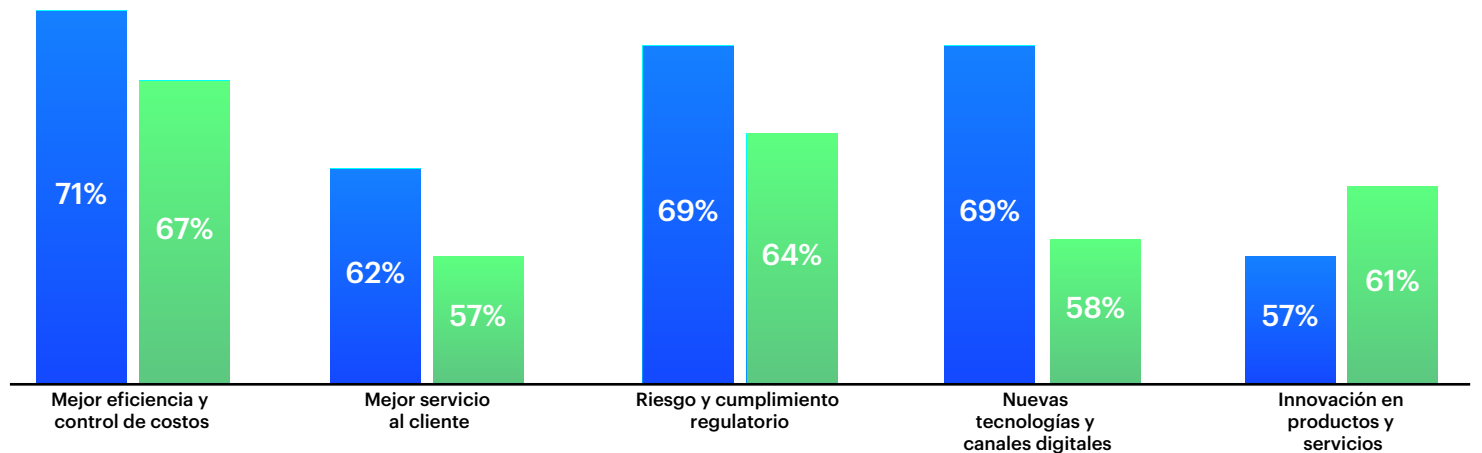
P. ¿Alcanzó su organización los beneficios esperados a partir de los cambios realizados?

R. Sí



P. ¿Mejoró el desempeño comercial de su organización como resultado de sus programas de cambio?

R. Sí



# ¿POR QUÉ LOS LÍDERES DEL CAMBIO SON MUCHO MEJORES?

Aparentemente, los principales factores que determinan un éxito mayor de los líderes del cambio son tres.

En primer lugar, cuentan con una estrategia digital bien definida, una visión clara de los cambios necesarios para implementar esta estrategia y un liderazgo comprometido con el éxito de la ejecución de estos cambios.

En segundo lugar, los líderes del cambio promueven una cultura que adopta el cambio. Aprovechan la pasión y la motivación de su personal para que la organización sea más ágil y tenga una mayor capacidad de respuesta para sus clientes y otras fuerzas del mercado.

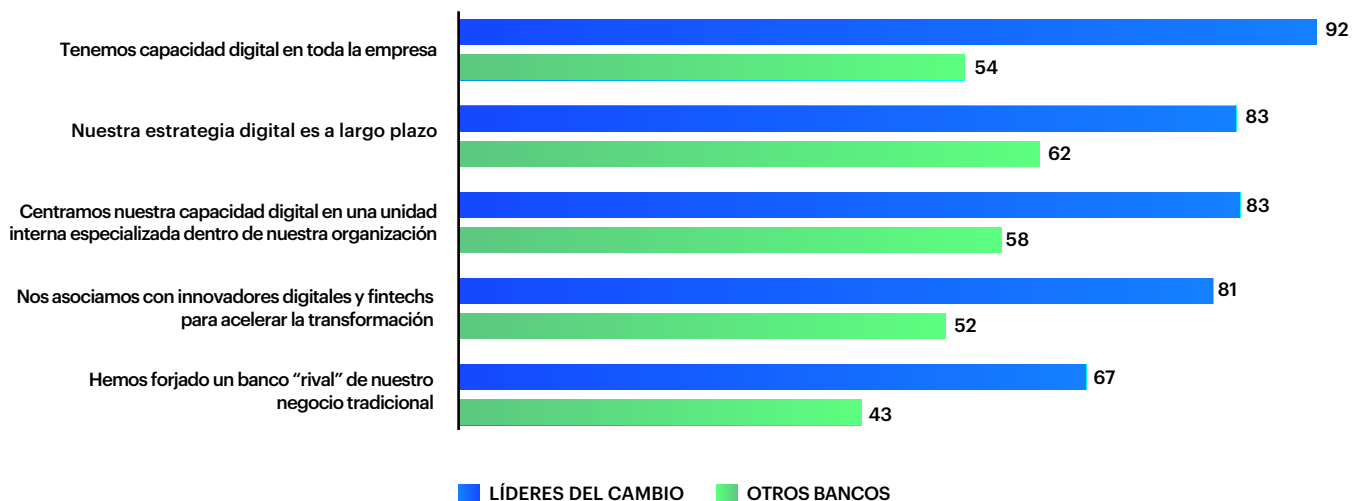
Por último, tienen una capacidad de cambio más profesional y eficaz que produce los resultados y la mejora del desempeño que se espera a partir del cambio.

En conjunto, estos factores los ayudan a producir mayores volúmenes de cambio más rápidamente y con disciplinas más sólidas.

**Figura 7. Los líderes del cambio tienen un enfoque más estratégico hacia lo digital.**

P. ¿En qué medida está de acuerdo con los siguientes enunciados acerca de la estrategia y la capacidad digital de su organización?

R. DE ACUERDO + TOTALMENTE DE ACUERDO



## 1. VISIÓN Y LIDERAZGO MÁS FUERTES CON UNA ESTRATEGIA DIGITAL CLARA

Los líderes del cambio en el sector de banca tienen muchas más posibilidades de adoptar un enfoque estratégico hacia lo digital (Figura 7). Es más probable que adopten una estrategia a largo plazo (83% vs. 62%) y que se asocien con innovadores digitales y fintechs para acelerar la transformación (81% vs. 52%). Actualmente invierten más en nuevos tipos de cambios en todos los aspectos de lo digital, innovan más y son más coherentes con dicha innovación.

Para estos líderes, la innovación y lo digital resultan fundamentales para sus negocios. Una gran proporción de estos líderes ha forjado un negocio “rival” (67% vs. 43%) y ha establecido una capacidad digital especializada (83% vs. 58%), por lo que obtuvieron un éxito particularmente importante al momento de transmitir su capacidad digital a toda su organización (94% vs. 54%). Pasaron de tener ‘lo digital como aspecto marginal’ –como algo con lo que se puede experimentar– a tener ‘lo digital en el centro’ de sus negocios, a escala y generando valor real en la actualidad.

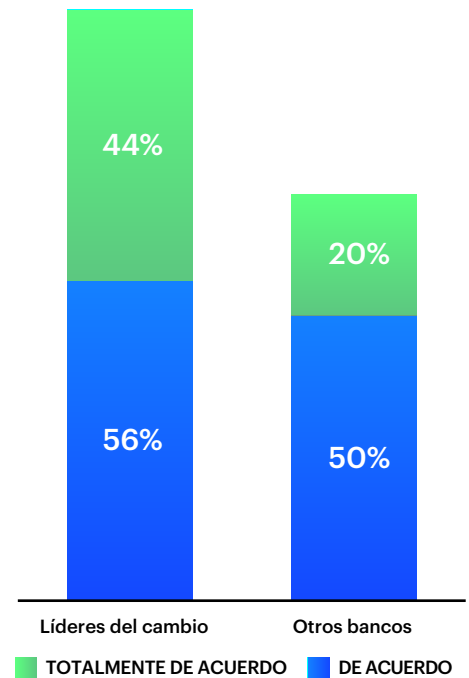
Esto conlleva una transformación importante. Los líderes del cambio reconocen este hecho e indican que tienen una visión clara acerca de qué se necesitará en los próximos tres años; solo dos tercios de los demás bancos pueden decir lo mismo (Figura 8).

Su visión del cambio no es rígida. Surge de un propósito estratégico muy claro y de una acabada visión de para qué existe el negocio. Sin embargo, debido a que se la reevalúa y corrige con frecuencia, brinda orientación más que un destino fijo y actúa como una fuente de inspiración que se renueva permanentemente. La importancia de la visión y la orientación queda confirmada en el estudio exhaustivo de Accenture denominado “Change Tracking”, en el cual se entrevistó a más de un millón de empleados involucrados en iniciativas de cambio. El estudio reveló que, en conjunto, estos factores tienen una influencia tres a cuatro veces mayor sobre la obtención de beneficios provenientes del cambio que cualquier otro factor.

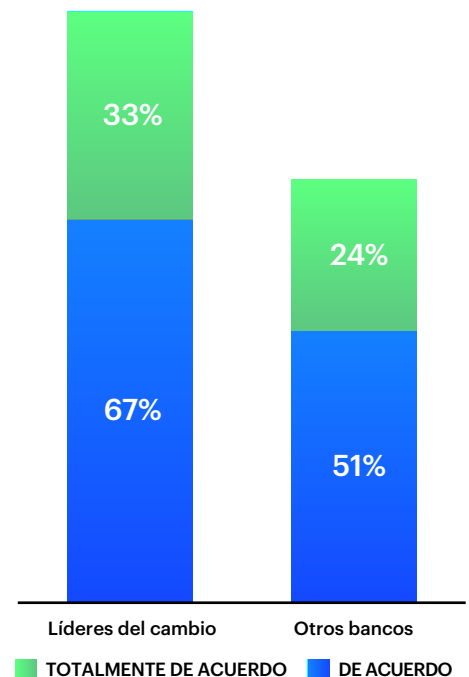
No nos sorprende, entonces, que los líderes del cambio cuenten con un liderazgo de cambio muchísimo más fuerte en todos los niveles. Los programas tienen más posibilidades de contar con el patrocinio de los altos ejecutivos (92% vs. 65%) y con el respaldo y el compromiso de los líderes de equipos (75% vs. 62%). Este último hallazgo resulta particularmente importante. Change Tracking muestra de manera consistente que el liderazgo de cambio en todos los niveles (y no solo a nivel directorio) tiene la correlación más alta con respecto al desempeño del negocio en los periodos de transformación.

**Figura 8. Los líderes del cambio tienen una visión clara de la cartera y las prioridades de cambio.**

P. ¿Está de acuerdo en que su organización posee una **visión clara del cambio** para los próximos tres años?



P. ¿Está de acuerdo en que su organización tiene una **visión clara de su cartera de cambio** para los próximos 12 meses?



## 2. FOCO EN EL FACTOR HUMANO

Los líderes del cambio saben que las personas son la llave para destrabar todo el potencial del cambio y han creado una cultura flexible y receptiva que es capaz de adoptar una transformación sustentable. Los empleados de todos los niveles de la organización tienen una actitud positiva hacia el cambio (Figura 9). El 84% de los empleados de los bancos líderes respecto del cambio son optimistas o están comprometidos y motivados respecto del cambio (vs. el 62% en los otros bancos). Estos bancos manejan más cambios y logran mejores resultados: el 75% de los líderes del cambio afirman que sus organizaciones prosperan aprovechando la mayor velocidad de los cambios (vs. el 48% de sus pares), lo cual representa un hallazgo consistente con los del estudio Change Tracking.

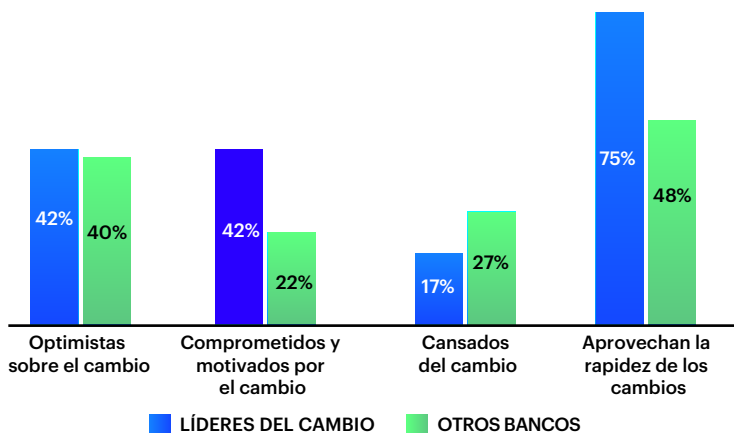
El 89% de los líderes del cambio toman en cuenta el compromiso y el desempeño de los empleados como elementos que impulsan el cambio a nivel interno (vs. el 68% de otros bancos). Además, invierten un poco menos en su fuerza de trabajo (28% vs. 31%) pero más en transformar el espacio de trabajo (25% vs. 21%) y aumentan estas inversiones para mejorar la experiencia de los empleados, ampliar la colaboración entre las máquinas y los seres humanos y elevar el nivel de desempeño.

**Figura 9. Los empleados de los líderes del cambio tienen una actitud más positiva hacia el cambio.**

P. ¿Qué sensación predomina en las personas de su organización en relación con el cambio?

P. ¿Está de acuerdo en que su organización aprovecha la rapidez de los cambios?

R. De acuerdo + Totalmente de acuerdo

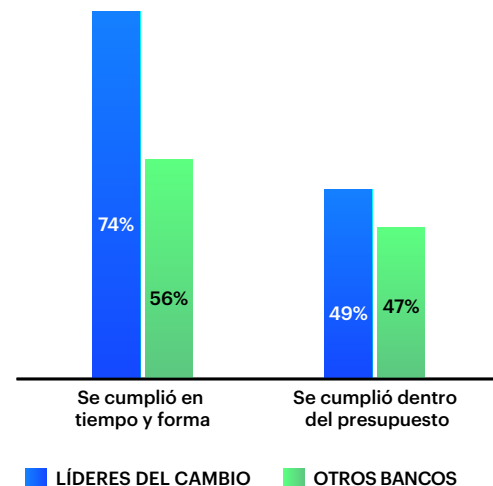


Este foco en el factor humano es crucial, dado que las personas pueden constituir una de las mayores barreras frente al cambio. La investigación Change Tracking de Accenture muestra que cinco de las siete barreras más importantes contra la transformación y el avance de la organización se relacionan con las personas. La planificación e incluso la ejecución de iniciativas de crecimiento o reducción de costos requieren el respaldo activo de la fuerza de trabajo para alcanzar todo su potencial. Sin un acuerdo o compromiso emocional en toda la organización, la mayoría de las personas volvería a sus viejas conductas. Con una cultura a favor del cambio, que genera agilidad y canaliza adecuadamente la pasión y la energía de las personas, todo es posible.

**“Si quiere lograr una buena experiencia para los clientes, tiene que contar una buena experiencia para los empleados”.**  
**Maile Carnegie, Group Executive Digital Banking, ANZ**

**Figura 10. Cumplimiento de programas de cambio en tiempo y forma y dentro del presupuesto.**

P. ¿Qué proporción de sus programas de cambio de los últimos 12 meses se cumplió en tiempo y forma y dentro del presupuesto?



### 3. CAPACIDAD MÁS EFECTIVA PARA EJECUTAR CAMBIOS

Los líderes del cambio califican a sus organizaciones como significativamente más ágiles que otros bancos: el 94% contra el 55% los evalúan con 4 o 5 en una escala de 1 a 5. Como medición de su capacidad de cambio, esto habla claramente de su competitividad actual y futura.

Estos datos están respaldados por otros hallazgos que demuestran que son mejores en la ejecución del cambio. Los líderes del cambio completan más programas en tiempo y forma y dentro del presupuesto (Figura 10), aunque ser un administrador efectivo de programas es algo relativamente imitable. Lo que es aún más importante: estos líderes comprenden verdaderamente las dinámicas y los desafíos de realizar un cambio transformacional.

Casi todos los líderes del cambio cuentan con una función dedicada a los cambios y desarrollan capacidades y disciplinas profesionales de cambio que los ayudan a estar en la vanguardia (Figura 11). Al indagar acerca de sus capacidades de cambio, demuestran una amplia variedad de habilidades y capacidades de cambio profesionales

(86% vs. 60%), un conjunto uniforme de métodos y herramientas de gestión del cambio (81% vs. 61%) y un gobierno y transparencia sólidos (83% vs. 62%).

Además, los líderes del cambio son más proclives que sus pares a preferir asociaciones de cambio estratégico en lugar de la compra táctica de soporte (81% vs. 55%).

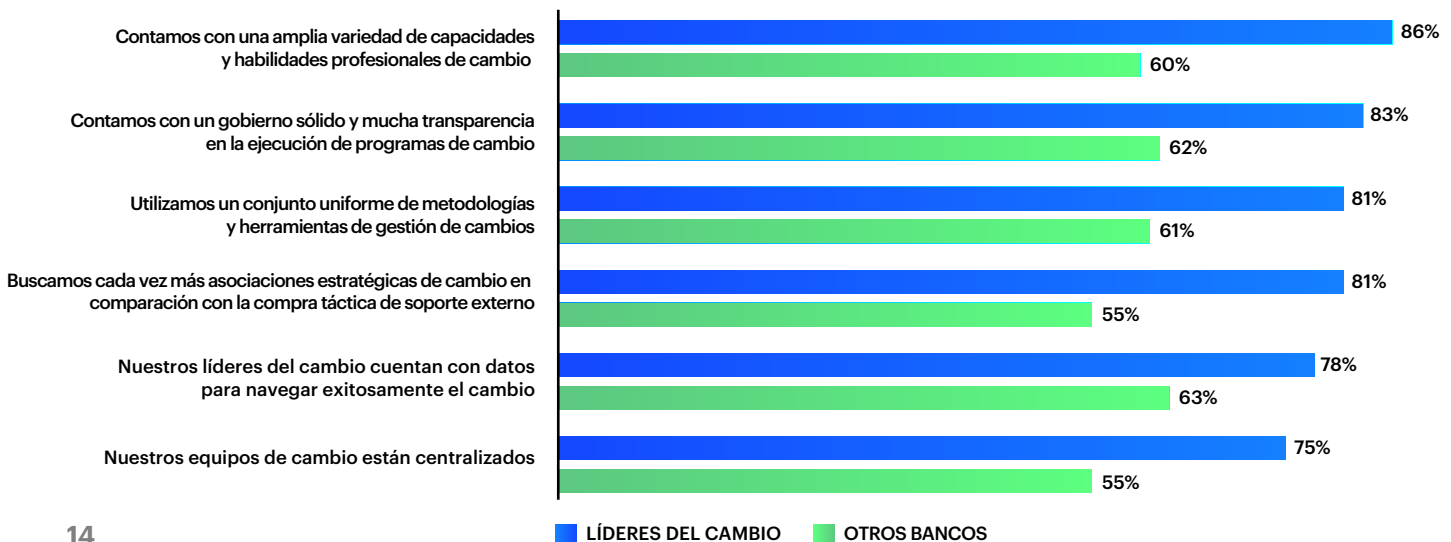
Las metodologías ágiles son clave para su capacidad de cambio: los líderes del cambio las utilizan mucho más que otros bancos y las aplican con mayor disciplina. Utilizan la agilidad para el 57% de sus cambios en promedio y lo hacen cada vez más frecuentemente cuando se trata de programas más amplios.

Los líderes del cambio son notablemente mejores en la realización de trabajos ágiles y atribuyen a esta cualidad al logro de mejores resultados provenientes del cambio, la producción más veloz de resultados, la mejora en materia de colaboración e innovación, el mayor compromiso de todos los involucrados y la mayor eficiencia del cambio (Figura 12). Lo más probable es que esto se deba a la manera en que utilizan la agilidad, enfatizando la frecuencia y la consistencia de las disciplinas básicas, tales como la planificación de lanzamientos, la participación y el diseño de prototipos, las repeticiones, los responsables de los productos y los equipos multidisciplinarios.

**Figura 11. Los líderes cuentan con disciplinas y capacidades de cambio más sólidas.**

P: ¿Está de acuerdo con estos enunciados acerca de las competencias de su organización para gestionar programas de cambio?

R: De acuerdo + Totalmente de acuerdo



## LÍDERES DEL CAMBIO

Los datos y *advanced analytics* también desempeñan un rol clave en las capacidades de los líderes del cambio. Es más probable que apliquen los conocimientos derivados de *analytics* para mejorar sus decisiones de cambio. El 78% de ellos (vs. el 63% de otros bancos) cree que su liderazgo cuenta con los datos y el conocimiento de los cambios que resultan necesarios para tomar la decisión correcta. Esto, combinado con un enfoque más ágil frente al cambio, implica que pueden aprender y adaptarse rápidamente.

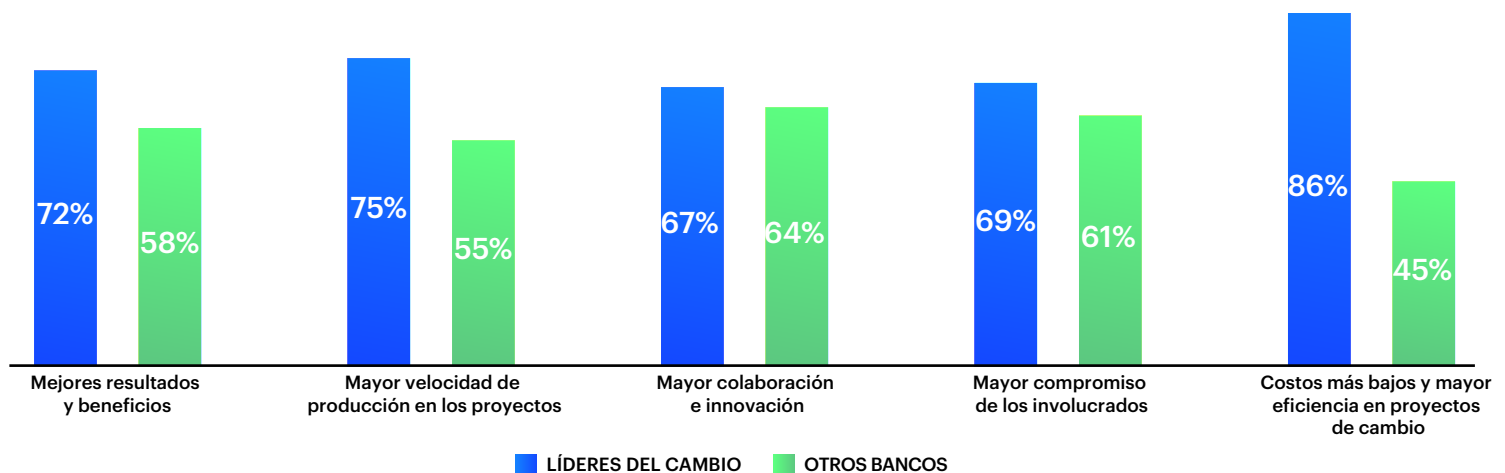
Si bien su foco está claramente puesto en los beneficios financieros (81%), los líderes del cambio también consideran un marcador mucho más amplio que sus pares para medir el éxito. En particular, utilizan objetivos no financieros, tales como las métricas de servicio al cliente (89% vs. 64%). Este enfoque más amplio de las mediciones de ejecución –que incluye cambios de comportamiento a lo largo del tiempo– posibilita que los bancos comprendan mejor qué es lo que funciona y los ayuda a inspirar a los empleados para que acepten las mejoras continuas y la innovación.

**“Estamos acelerando el cambio positivo al focalizarnos tanto en la cultura y los comportamientos del equipo como en el desempeño. También hemos convocado estratégicamente a diferentes líderes externos, ajenos al equipo, que han abierto más caminos y aportado más ideas de colaboración entre las unidades de negocios.”**  
**Kimberly Miller,**  
**SVP, Business Enablement,**  
**SunTrust Bank**

**Figura 12. Los líderes del cambio obtienen mejores resultados cuando usan la agilidad.**

P: Las metodologías ágiles han generado los siguientes beneficios para mi organización.

R: De acuerdo + Totalmente de acuerdo



# CONVIÉRTASE EN UN LÍDER DEL CAMBIO

## EN LA NUEVA ECONOMÍA DIGITAL

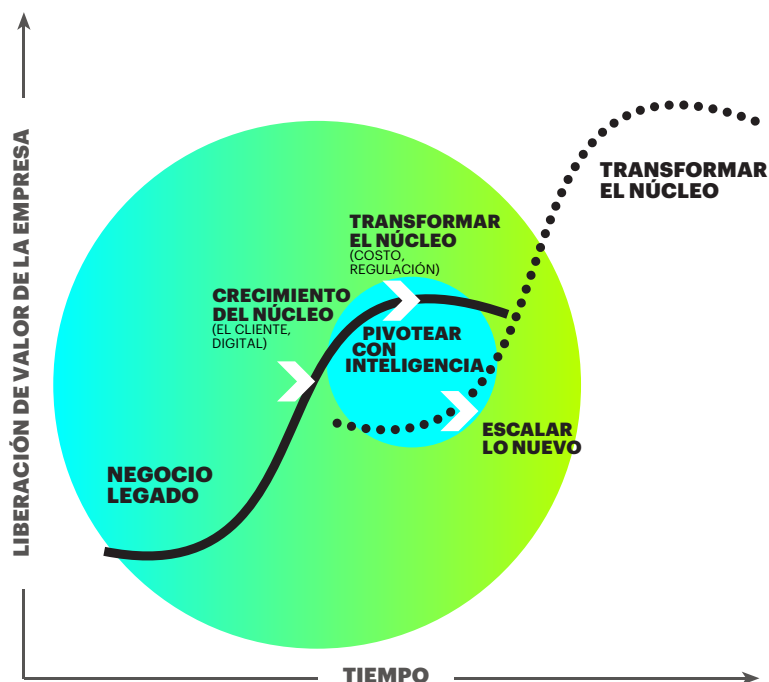
A medida que aumenta la disrupción de la industria, los bancos se enfrentan a una multitud de decisiones. El cambio es inevitable, pero la priorización de las inversiones en cambios representa un desafío. En Accenture creemos que los bancos deben optimizar y transformar sus modelos de negocios existentes mientras exploran activamente nuevos modelos que se adaptan mejor a la economía digital emergente y crean nuevo valor para los clientes y la organización. Esto es lo que denominamos 'pivotar hacia lo nuevo': transformar el core business para reducir costos y maximizar el crecimiento, y luego utilizar los fondos así liberados para crear espacio para invertir en nuevos modelos de negocios y emprendimientos digitales innovadores. A medida que estos nuevos emprendimientos maduran y confirman su potencial para generar valor real, la organización cambia prudentemente su enfoque desde su núcleo y escala hacia 'lo nuevo' (Figura 13).

Cualquiera sea la estrategia de cambio que se adopte, la capacidad de cambio será fundamental para los resultados que se logren y el tipo de banco en el que se convertirá. A continuación, se enumeran los siete pasos que se pueden dar para prosperar en 'lo nuevo'.

### 1. LIDERE EL CAMBIO CON VISIÓN

Asegúrese de que la organización comprende claramente el cambio requerido. Caso contrario, es posible que la organización tenga que cuestionar su ortodoxia actual y explorar la dirección futura. Desarrolle una hoja de ruta flexible para encaminarse en esta dirección. Aspire a obtener resultados y valor más rápidamente y acepte que su visión y su hoja de ruta evolucionarán constantemente a medida que usted aprende de sus experiencias y el mundo cambia a su alrededor. Dedique tiempo a los líderes en todos los niveles y genere el compromiso de los directivos con esta visión. Y cuando los directivos sean débiles o la confianza se quiebre, actúe con rapidez.

Figura 13. Pivotar hacia lo nuevo.





## 2. PRIORICE LAS INVERSIONES EN 'LO NUEVO'

Equilibrar las inversiones de cambio entre el *core business* y 'lo nuevo' puede ser un desafío. Estas inversiones convergen cada vez más y pasan de 'lo digital como aspecto marginal' de una unidad autónoma o un rival interno a hacer inversiones que benefician al *core business* y crean nuevos negocios para el futuro. Se deberá volver a priorizar continuamente la cartera de cambios que pretenda cumplir estos dos objetivos y se deberán iniciar nuevos cambios todo el tiempo. Equilibrar los recursos para 'hacer funcionar el negocio' y 'cambiar el negocio' es una responsabilidad clave de los directivos, pero los ejecutivos también deben asegurarse de que las actividades para 'cambiar el negocio' no solo representan mejoras marginales de los modelos de negocios existentes, sino que en realidad crean nuevos flujos de valor robustos y sostenibles.

En 'lo nuevo' hay una necesidad de mayor equilibrio entre las inversiones programáticas más amplias, la financiación inicial para la innovación y los fondos de reserva para el cambio continuo. Estos tienen que obtenerse y gestionarse de distintas maneras. Por ejemplo, aplicar disciplinas y dirección más ligeras para iniciar la financiación permite lograr innovación y reduce el tiempo de realización de valor.

Aparecerán inhibidores significativos del cambio. Las grandes empresas establecidas, en particular, deberán superar la complejidad de los sistemas y los datos legados personalizados: la mayoría de los nuevos actores cuenta con tecnología flexible y mejor acceso a datos de alta calidad. La aplicación de un enfoque de dos velocidades para iniciar el cambio puede ayudarlo a ordenar lentamente sus sistemas legados, mientras que las capas de interfaz de programación de aplicaciones (API) le permiten moverse más rápidamente hacia lo digital. Esto será aún más importante a medida que los servicios cloud se acepten más en la industria, tanto para *platform as a service* (por ejemplo, Amazon Web Services) como para *software as a service* (por ejemplo, WorkDay).

***“Lo que es clave es la manera en que los bancos piensan en la tecnología digital y en la innovación: ¿las dejan afuera, creando un centro de gravedad que tal vez pueda acelerarse rápidamente o están incorporándolas al negocio, cambiando a la organización de adentro hacia afuera? Creo que no se trata de optar por uno u otro enfoque, sino de incluir ambos para adecuarse al propósito”.***  
***Alan McIntyre, Accenture’s Senior Managing Director for Banking***

### 3. INNOVE Y ESCALE PARA OBTENER VALOR

A medida que crece el torrente de tecnologías emergentes, es esencial asumir la innovación por las razones correctas. La experimentación y el escalamiento triunfan en la cultura correcta, con la financiación, el talento y la infraestructura adecuados. La capacidad de ejecutar rápidamente pruebas de conceptos y pilotos es esencial para comprender el valor potencial. Muchos bancos lo hacen, pero se esfuerzan por escalar la innovación y conectar innovaciones en torno a nuevas propuestas de clientes y esquemas de la cadena de valor. Cuando el valor no sea claro o la innovación no funcione dentro de su nuevo modelo de negocios, deténgase inmediatamente, aprenda de la experiencia y cambie su inversión de tiempo y dinero hacia otro lugar. Cuando exista potencial de valor real, usted deberá aumentar la inversión y eliminar los obstáculos para iterar rápidamente y escalar la innovación a fin de generar verdadero valor de los negocios y para los clientes.

Mientras que algunos bancos innovan en la periferia, en laboratorios de experimentación o en asociación con las fintech, otros trabajan para transformar toda la organización, incorporando la innovación a todo el negocio. Ambos enfoques tienen pros y contras, y no es necesario que la elección sea binaria: un modelo adecuado al propósito puede producir los mejores resultados.

### 4. PROCURE QUE EL CAMBIO SEA MÁS HUMANO

Un enfoque más humano es particularmente importante conforme la industria cambia hacia 'lo nuevo'. La mayoría de los cambios digitales desplazan, automatizan o aumentan el trabajo humano. Para evitar el miedo y la inseguridad laboral, usted deberá crear una visión inspiradora y una cultura de apoyo que fortalezca la innovación y aumente la seguridad, tolerando las fallas y promoviendo una actitud positiva frente al cambio. Al colocar a las personas en el corazón del cambio, se eliminan muchas de las barreras contra la transformación, posibilitando que los empleados adquieran nuevas habilidades digitales y generando espacio para la creatividad.

*“Existen cambios obligatorios a raíz de las reglamentaciones, cambios por lo que los competidores están haciendo y también otro tipo de cambios: aprovechar las últimas tendencias y lo que el cliente le pide, pero también lo que el cliente no le pide, pero que usted imagina. Este es el cambio que puede generar el mayor beneficio económico.”*  
**Cristoforo Avagliano, Senior Manager, Internal Consulting (Digital Banking Processes), BNL BNP Paribas**

## 5. ÁBRASE AL CAMBIO QUE VIENE DE AFUERA

El crecimiento de las fintech, las empresas de servicios públicos de las industrias y la banca abierta provocó que los bancos estuvieran más abiertos a cambiar desde afuera. Usted debe considerar qué rol ocupará en el ecosistema de la industria –especialmente su contribución a la experiencia y la satisfacción de las necesidades del cliente–, si continuará manteniendo la relación con el cliente, y si será una plataforma para brindar los mejores servicios de su clase o un participante de nicho. La integración cobra más importancia y las API se transformarán en una pieza clave para el crecimiento de su marca. A medida que suceda, aumentará la preocupación acerca de la privacidad de los datos y la ciberseguridad, de manera tal que deberá encarar estos desafíos sin impedir el progreso. Los bancos líderes decidirán con qué socios trabajarán y en cuáles deberán invertir. A medida que usted colabore más con las fintech, necesitará desarrollar maneras más sensibles de trabajar con pequeños startups, especialmente en materia de compras y riesgo.

## 6. CONSTRUYA UNA VERDADERA AGILIDAD

El cambio ágil ofrece muchos beneficios, especialmente la velocidad en la realización de valor y el aprendizaje a través del cambio iterativo. Sin embargo, la verdadera agilidad involucra mucho más que la aplicación de un nuevo método. Ofrece una ventaja competitiva a los bancos tradicionales que es difícil de vencer. Equilibra el ritmo y la estabilidad: por un lado, la adaptabilidad y la velocidad de reacción y, por el otro, la toma de decisiones eficaces y las disciplinas sólidas. Lo anterior queda confirmado en el Índice de Agilidad del estudio Change Tracking, que muestra que las organizaciones que logran este equilibrio tienen el doble de posibilidades de lograr un desempeño financiero superior.

Una cultura de aversión al riesgo y resistencia a la transformación no es el único impedimento contra la agilidad. Entre otros factores podemos mencionar sistemas legados más complejos, divisiones de negocios fragmentadas, responsables de productos con mal manejo de los tiempos, espacios de trabajo con falta de herramientas de colaboración y estructuras organizacionales legadas arraigadas en viejas maneras de hacer negocios. Para muchos bancos, estos son obstáculos serios que deben encararse para enfrentar al cambio constante.

## 7. PRIORICE Y DESARROLLE SU CAPACIDAD DE CAMBIO

Para poder manejar el cambio constante, especialmente el cambio transformacional más amplio, usted debe desarrollar su capacidad de cambio profesional. La comprensión de las capacidades de cambio que se requieren depende de una visión y una cartera de cambios claros. Esto permite tomar decisiones clave sobre el modelo operativo para desarrollar y adaptar esta capacidad. Esta capacidad de cambio deberá incluir los equipos internos, los métodos, las herramientas y el gobierno correctos para una variedad de programas de cambio y escenarios de cambio continuo. Además, requiere que se mantengan relaciones con los socios externos adecuados para realizar los cambios.

***“La imagen empresarial del nuevo mundo de repente cuenta con participantes que antes no tenía, con lo cual las empresas van a mirar a los socios que necesitan de una manera muy diferente e medida que desarrollan esa capacidad de innovar en el núcleo de la organización. En una organización que acepta el cambio, los socios con los que ésta puede trabajar forman parte de una aventura, ayudando a crear un flujo constante de innovación”.***  
***Edwin van der Ouderaa,***  
***Managing Director FS Digital and Analytics, Accenture***

## Starling Bank: desarrollado para el cambio con un ADN digital

Starling Bank, un banco móvil del Reino Unido “nacido en lo nuevo”, adoptó un modelo de negocios basado en plataformas que alinea a su equipo detrás de la visión de ofrecer la mejor cuenta bancaria transaccional del mundo.

En lugar de construir nuevos departamentos y agregar complejidad a su estructura organizacional, está aprovechando su fuerza laboral y plataforma existentes a medida que crece. El banco, que lanzó recientemente una versión beta de su app móvil que impulsa su cuenta corriente, no tiene un departamento centralizado de tecnología, sino que asigna ingenieros de software a diferentes funciones, conforme se los necesita.

Starling Bank no se sustenta en las plataformas tradicionales de gestión de procesos de negocios y colaboración, sino que utiliza Slack como una plataforma para promover la capacidad de compartir información en tiempo real, como por ejemplo la señal que permite a los clientes denunciar un problema cuando hablan con los representantes del centro de contacto o las tendencias que surgen en las redes sociales. Gestiona todo su negocio utilizando metodologías ágiles que reúnen a productos, software, operaciones y representantes de servicio al cliente en sesiones de *triage* de 15 minutos de duración cada día.

***“Hemos implementando una estructura organizacional simple, transparente y plana que nos permite cambiar rápidamente como respuesta a los rápidos cambios del mercado y las necesidades de nuestros clientes en constante evolución.”***

***Julian Sawyer, Chief Operating Officer, Starling Bank***

## Uno de los bancos líderes del mundo pivotea hacia ‘lo nuevo’

Para atraer al mejor talento en disciplinas tales como experiencia de los clientes, inteligencia artificial, *data science*, ciber-seguridad y servicios *cloud*, un cliente de Accenture que se ubica entre las instituciones financieras más grandes del mundo se está reinventando como empresa de tecnología. Impulsada por los directivos—desde el CEO hacia abajo— el grupo está coordinando todos sus recursos para ‘pivotear hacia lo nuevo’.

En lugar de buscar talento exclusivamente de la industria de servicios financieros, el grupo ha reclutado profesionales de primer nivel en especializaciones tan diversas como ciencia aeroespacial y de defensa, tecnología y *retail* para liderar sus esfuerzos de cambio.

También está facultando a estas líneas de negocios y departamentos para que asuman el liderazgo de sus propios programas de cambio. Al posibilitar que los líderes de negocios en toda la organización cuenten con la facultad de generar cambios, el grupo ayuda a asegurar la aceptación de ellos y de sus equipos.

Antes de embarcarse en la extensa transformación de su negocio, la organización llevó a cabo un programa de un año de duración para transformar a su fuerza de trabajo y sus divisiones gerenciales.

Acható varias capas de la gerencia convirtiéndola en una estructura más simple y con mejor capacidad de respuesta, reconociendo que la organización debería ser más magra para aprovechar la nueva tecnología de la información.

# ¿PROSPERARÁ USTED EN 'LO NUEVO'?

El futuro del sector de banca se plantea como un cambio continuo y acelerado. Algunos bancos siguen confiando en que las barreras regulatorias y de capitales para ingresar al mercado los protegerán durante un tiempo. Muchos están preocupados por la compresión económica de su negocio tradicional, el cambio en las expectativas del cliente y la aparición de nuevos competidores. La mayoría reconoce que es poco probable que sus modelos de negocios tradicionales puedan perdurar.

En consecuencia, se entiende que los bancos necesitan desarrollar la capacidad de cambiar continuamente. Esta capacidad incluye cambios pequeños constantes y movimientos adaptativos dentro de su modelo de negocios actual, así como también una transformación a gran escala que cambie 'quiénes somos, qué hacemos, los clientes que atendemos y la manera en que hacemos las cosas'.

La mayoría de los participantes de la industria se embarcaron en un proceso de simplificación y reducción de costos. Con este proceso compraron un poco de tiempo, especialmente mientras se ocupaban de cada vez más cambios regulatorios. Sin embargo, esta no es una solución a largo plazo para el crecimiento y la competitividad.

Los bancos deben elegir su destino. Deben tomar decisiones explícitas sobre su futuro modelo de negocios, formar una visión clara de cómo desarrollarlo y luego ejecutarlo con decisión y disciplina. Es fundamental encarar la toma de decisiones y la inversión en el cambio con sabiduría. Los que tengan miedo u opten por esperar y ver qué sucede se arriesgan a que las fuerzas externas tomen esas decisiones por ellos.

Independientemente del camino que se elija, el cambio será inevitable y continuo. Los líderes del cambio mostraron lo que hay que hacer. Se sienten cómodos con la transformación rápida e incesante y están generando los resultados que sus accionistas desean. Tienen el futuro en sus manos. No estaría mal que otros bancos prestaran atención a lo que hacen, para que también puedan prosperar en 'lo nuevo'.



## Contacto

Para conocer más acerca de la Banking Change Survey o para sumarse a nuestro FS Change Directors Forum, comuníquese con

**Andy Young**

Financial Services Talent & Organization  
Change Lead

andrew.s.young@accenture.com,  
@andyyoungACN

**Andrew Woolf**

Global Lead for Financial Services  
Talent & Organization

andrew.woolf@accenture.com

## Otras lecturas

[Professionalizing Change in Financial Services](#)

[Time to Join the Revolution:  
Agile Change in Financial Services](#)

[Join the Race or Be Left Behind:  
How Change Is Changing the Competitive Landscape  
in Financial Services](#)

## Sobre Accenture

Accenture es una compañía global líder en servicios profesionales que provee una amplia gama de servicios y soluciones en estrategia, consultoría, desarrollos digitales, tecnología y operaciones. Combinando su experiencia inigualable y sus habilidades especializadas en más de 40 industrias y en todas las funciones de negocios -respaldadas por la red de Delivery Centers más importante del mundo- Accenture trabaja en la intersección del negocio y la tecnología para ayudar a sus clientes a mejorar su desempeño y crear un valor sostenible para todos los involucrados. Con más de 401.000 empleados que prestan servicios a clientes en más de 120 países, Accenture impulsa la innovación para mejorar la manera en que el mundo trabaja y vive. Visítenos en [www.accenture.com](http://www.accenture.com)

