

# Transformación Bancaria: Perspectivas en tiempos de incertidumbre

18 de agosto de 2017



## Transformación bancaria: Perspectivas en tiempos de incertidumbre

Libro preparado exclusivamente para los  
participantes del Congreso Latinoamericano  
de Riesgos – CLAR 2017

[www.ey.com/PE/clar](http://www.ey.com/PE/clar)

# El 2016, fue un año de sorpresas...

2016

2017

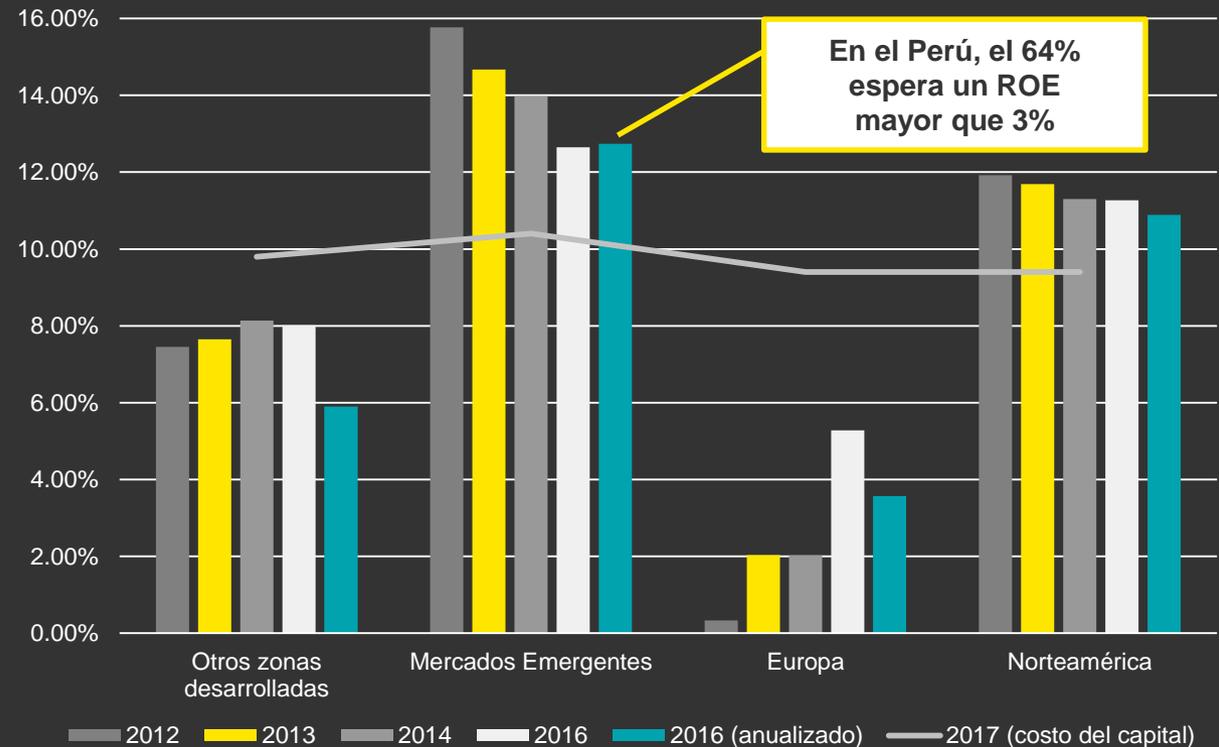
## El inicio del 2016 vino con muchos retos:

- Un primer trimestre históricamente bajo.
- Precios de los *commodities* en declive.
- Incremento de las preocupaciones respecto al crecimiento global.

## Condiciones difíciles para operar impactan en la rentabilidad del banco:

- El reto: reportar ROEs que superen el costo del capital invertido.
- En mercados emergentes, el crecimiento económico lento ha causado ROEs por debajo de lo esperado.

## No hay señales de recuperación en el ROE (%)



# El 2017, el año de la incertidumbre

2016

2017



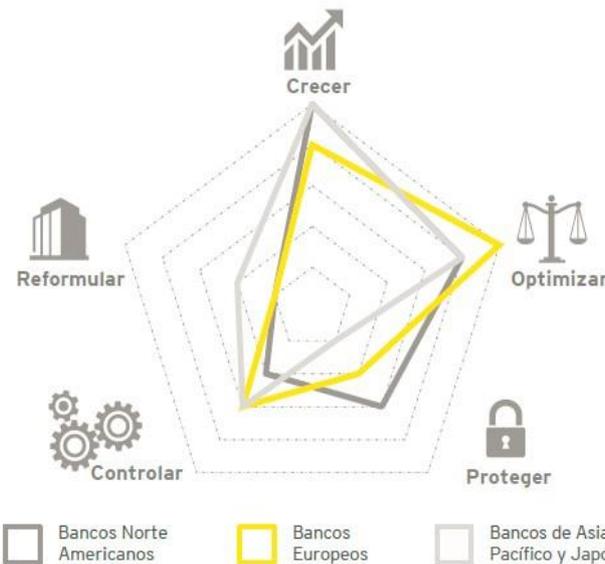
75%

Considera que el rendimiento financiero se fortalecerá en los próximos 12 meses.



## Áreas de prioridad Perspectiva Local

- 1 Invertir en nuevas tecnologías.
- 2 Eficiencia estratégica.
- 3 Mejorar la calidad de los activos.



## Áreas de prioridad Perspectiva Global

- 1 Administrar el riesgo reputacional, incluyendo los riesgos de conducta de mercado.
- 2 Fortalecer la seguridad de la información y la ciberseguridad.
- 3 Cumplir con los requerimientos de capital, liquidez y ratios de apalancamiento.

# Agenda estratégica de los bancos

## Resumen

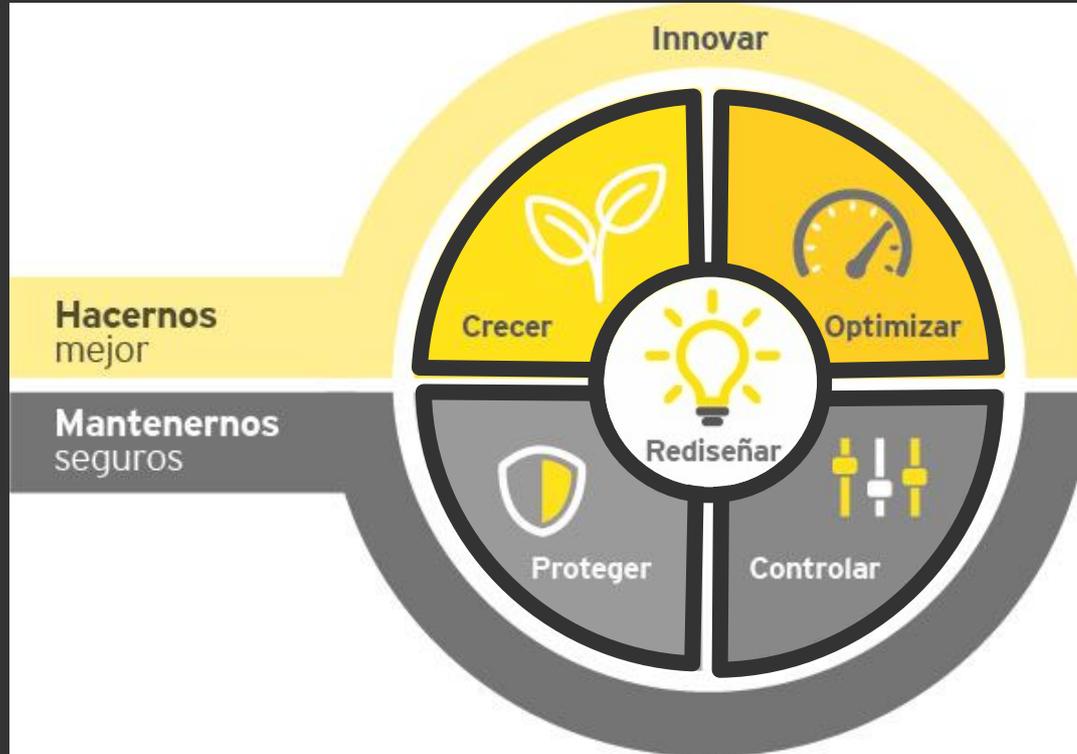
Rediseñar

Controlar

Proteger

Optimizar

Crecer



1

**Rediseñar:** Se deben rediseñar con una estrategia clara, una estructura consistente y alianzas que promuevan la innovación.

2

**Controlar:** Se deben controlar los riesgos fortaleciendo su modelo de tres líneas de defensa.

3

**Proteger:** Se deben proteger de amenazas tanto internas como externas.

4

**Optimizar:** Deben optimizar e incorporar la tecnología para lograr mayores eficiencias.

5

**Crecer:** Deben cumplir con las metas de crecimiento, invertir en personal clave y en innovación.

# Los bancos deben rediseñarse con una estrategia clara, una estructura consistente y alianzas que promuevan la innovación

- Resumen
- Rediseñar**
- Controlar
- Proteger
- Optimizar
- Crecer

## Perspectiva local

- 1** Colaborar con sus pares para desarrollar herramientas que mejoren la industria.
- 2** Desarrollar alianzas: *FinTech* o *RegTech*.
- 3** *Joint ventures* con otras instituciones financieras.



43%

Simplificar y reestructurar las operaciones del banco.

## Perspectiva global



39%

Desarrollar alianzas con disruptores de la industria y con compañías de *FinTech*.



24%

Desarrollar alianzas o *joint ventures* con otras organizaciones financieras.

## Planes de acción para rediseñar los bancos



- ▶ Identificar las fortalezas clave y definir el modelo de negocio preferido.
- ▶ Proveer el modelo de negocio preferido.
- ▶ Implementar un plan de acción.



- ▶ Reformular la estructura legal.
- ▶ Definir “desde un alto nivel” la cultura de innovación.
- ▶ Definir el modelo operativo innovador.

# Los bancos deben controlar los riesgos fortaleciendo su modelo de tres líneas de defensa

- Resumen
- Rediseñar
- Controlar**
- Proteger
- Optimizar
- Crecer

## Perspectiva local

- 1** Mejorar la calidad de los activos y el nivel de riesgo crediticio.
- 2** Mejorar la administración de riesgos.
- 3** Cumplir con requerimientos y estándares regulatorios.



66%

Cumplir con las regulaciones de cumplimiento y reportes.

## Perspectiva global



57%

Cumplir con las regulaciones de intercambio de información tributaria y de reporte.



54%

Mejorar la administración de riesgos.

## Planes de acción para optimizar los controles



- ▶ Mejorar el cumplimiento en la primera línea, cambiar la cultura e incentivos
- ▶ Clarificar las responsabilidades en las líneas de defensa
- ▶ Adoptar procesos y herramientas en la entidad



- ▶ Mejorar las capacidades de administración de crisis.
- ▶ Invertir en *data y analytics* para optimizar la administración de riesgos.
- ▶ Diseñar hojas de ruta para el éxito estratégico.

# Los bancos deben protegerse de amenazas tanto internas como externas

- Resumen
- Rediseñar
- Controlar
- Proteger**
- Optimizar
- Crecer

## Perspectiva local

- 1** Adopción de nuevas regulaciones.
- 2** Gestión de nuevos riesgos.
- 3** Productos más restrictivos tanto para banca corporativa como para banca de consumo.



69%

Administrar el riesgo reputacional, incluyendo los riesgos de conducta y cultura.

## Perspectiva global



64%

Mejorar la seguridad cibernética y la seguridad de la data.



63%

Cumplir con los ratios de capital, liquidez y apalancamiento.

## Planes de acción para mantener protegidos a los bancos



- ▶ Establecer una estructura de gobierno para administrar mejor los riesgos de conducta.
- ▶ Implementar la ciberseguridad en las iniciativas digitales y en las *FinTech*.
- ▶ *Difundir y mejorar las medidas de ciberseguridad.*



- ▶ Identificar las brechas en las capacidades de ciberseguridad.
- ▶ Establecer estándares y entrenamientos.
- ▶ Invertir en *RegTech*.

# Los bancos deben optimizar, e incorporar la tecnología para lograr mayores eficiencias

- Resumen
- Rediseñar
- Controlar
- Proteger
- Optimizar**
- Crecer

## Perspectiva local

- 1** Eficiencia estratégica.
- 2** Mejora de los canales de comercialización.
- 3** Optimización de costos en el corto plazo.



63%

Optimizar los canales de comercialización.

## Perspectiva global



62%

Eficiencia estratégica y reducción de costos.



65%

Apalancar nuevas tecnologías para la eficiencia: *robotics*.

## Planes de acción para optimizar en el banco



- ▶ Invertir en procesos de *robotics* (RPA).
- ▶ Utilizar *big data* para mejorar las capacidades de los modelos y soportar la toma de decisiones.
- ▶ Identificar estrategias para reemplazar o renovar los sistemas *core* del banco.



- ▶ Adoptar modelos de colaboración.
- ▶ Invertir y participar en un ecosistema de *blockchain*.

# Los bancos deben cumplir con las metas de crecimiento, se debe invertir en el personal y en la innovación

- Resumen
- Rediseñar
- Controlar
- Proteger
- Optimizar
- Crece**

## Perspectiva local

- 1 Invertir en nuevas tecnologías.
- 2 Reclutar y mantener al talento clave.
- 3 Desarrollar nuevos productos.



63%

Reclutar y retener el talento clave.

## Perspectiva global



60%

Invertir en nuevas tecnologías para interactuar con el cliente.



40%

Desarrollar nuevos productos.

## Planes de acción para crecer



- ▶ Mantener la confianza del cliente.
- ▶ Entender mejor a los clientes.
- ▶ Invertir en talento.



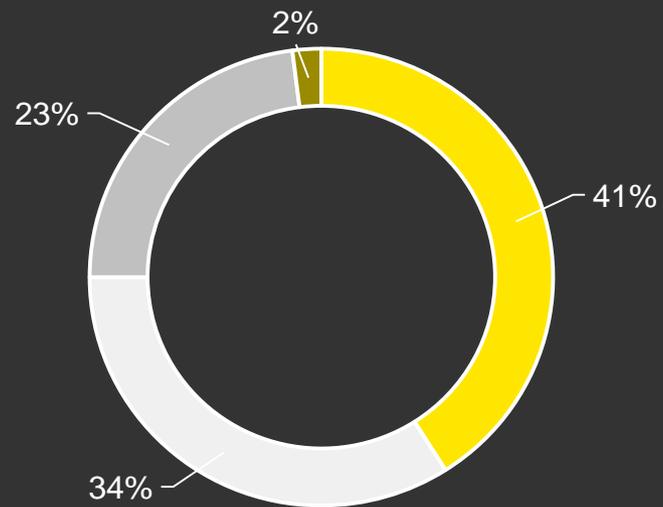
- ▶ Tomar y ejecutar decisiones informadas respecto a productos y canales de estrategia.
- ▶ Implementar una mentalidad de innovación.

# Experiencia del consumidor: Innova con *FinTech*

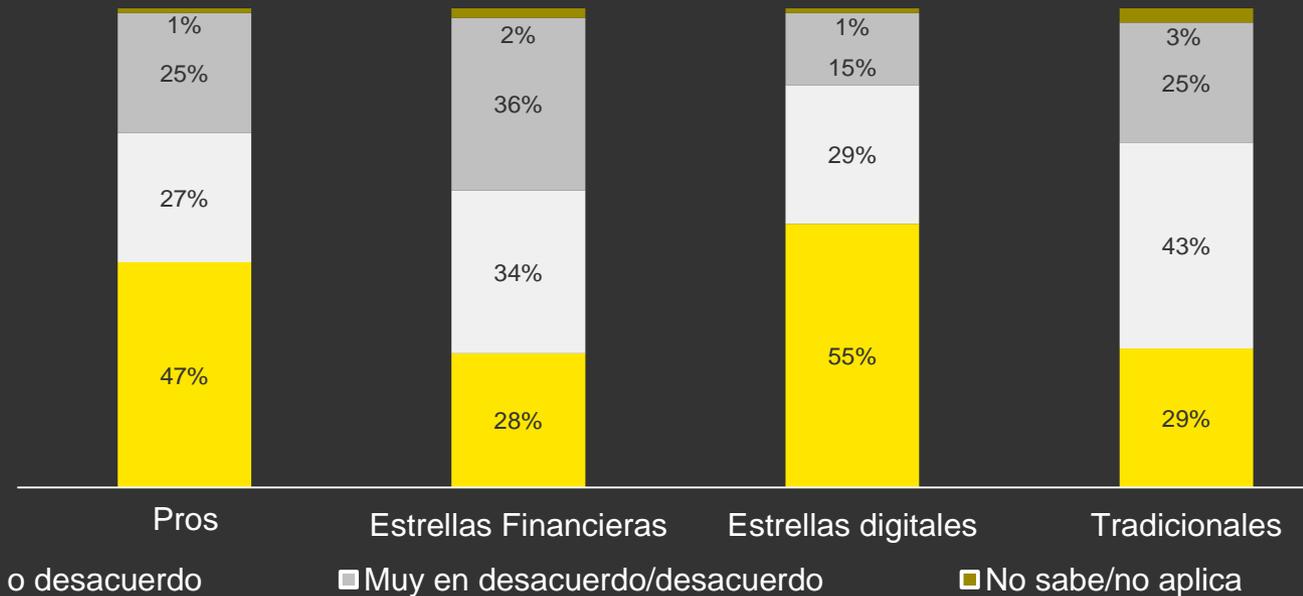
## Experiencia del consumidor

Cómo los clientes perciben sus interacciones con su proveedor de servicios financieros

¿Cambiaría mi proveedor de servicios financieros si encuentro una mejor experiencia digital (%)?



### Por segmento de inteligencia



# Experiencia del consumidor: Innova con *FinTech*



¿Qué se debe hacer para ofrecer una mejor experiencia a los clientes?

- 1 Transformar la experiencia del cliente.
- 2 Simplificar radicalmente las carteras de productos y precios.
- 3 Ampliar los servicios y expandirse a nuevos territorios para crear un ecosistema de servicios con valor agregado.

¿Qué se debe hacer internamente para permitir las mejores experiencias?

- 1 Formar alianzas para ofrecer un ecosistema más amplio de servicios y productos
- 2 Mejorar la estructura de la organización y el talento: formar la cultura de la innovación
- 3 Colaborar con las *FinTech* para ofrecer mejores resultados a los clientes

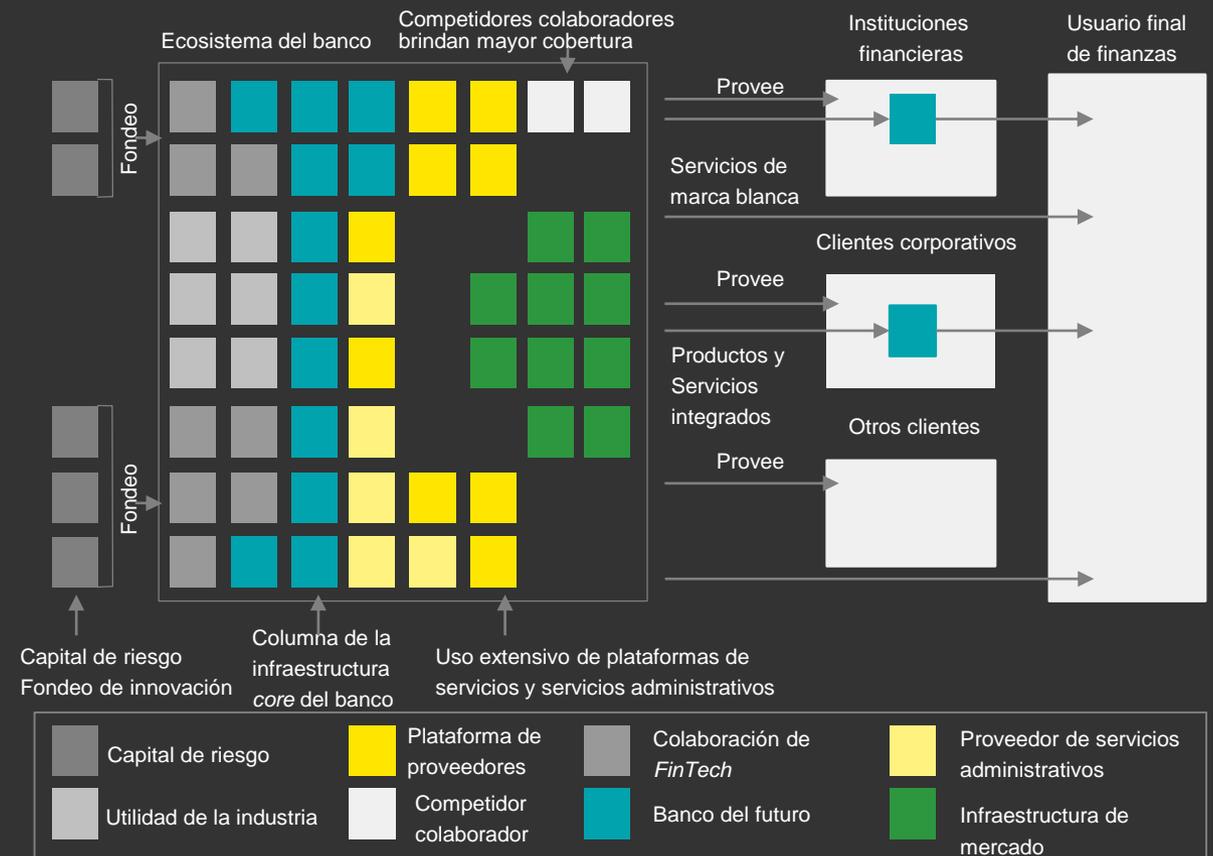
# Reflexiones finales

- Los bancos deben cambiar:  
De “mantener todo seguro” a “hacer mejor las cosas”
- Es imperativo redefinir la agenda estratégica considerando lo siguiente:

	Pilares	Riesgos
1	Rediseño	Estructura organizacional que no promueve la innovación.
2	Control	Incumplimiento en las tres líneas de defensa.
3	Protección	Vulnerabilidad ante amenazas internas y externas.
4	Optimización	Entidad que no adopta tecnología que ayude a lograr eficiencias.
5	Crecimiento	Incumplimiento de metas y alta rotación de personal clave.

- Los bancos deben innovar para proteger su participación y ofrecer una mejor experiencia al cliente.

- Finalmente, la clave del éxito será construir un mejor ecosistema y no necesariamente ser un banco más grande.



# Transformación Bancaria: Perspectivas en tiempos de incertidumbre

18 de agosto de 2017