Transformación digital para la banca minorista

Definiendo y entregando valor para su negocio de próxima generación

ENERO 2017

Contenidos

Resumen ejecutivo 3

Transformando la industria de la banca minorista 4

Principales imperativos digitales estratégicos 6

- Planear su estrategia digital
- Proteger sus datos y sistemas
- Evolucionar su distribución y su modelo de experiencia del cliente
- Habilitar digitalmente a su personal
- Alinear las TI con la estrategia de negocios

Cómo transformar los resultados de su negocio 10

- Descubrimiento
- Diseñar y cuantificación del valor
- Aceleración

Conclusión. 12

Resumen ejecutivo

Disrupción. Innovación. Transformación. Tres palabras inspiradas por una verdad esencial: la esencia de la banca está cambiando a un ritmo acelerado. Una década que comenzó con temores de una amenaza global para la industria financiera está finalizando con la aparición de una verdadera industria bancaria digital, construida sobre la búsqueda de nuevas formas de satisfacer las expectativas de los clientes.

Mantenerse al día de las rápidamente cambiantes expectativas de clientes, empleados y marcos regulatorios requiere una metamorfosis cultural, operativa y tecnológica. Los bancos deben redefinir las expectativas de valor del cliente, invertir en nuevas habilidades esenciales y establecer un marco cultural que caracterice a las operaciones en los años por venir. Todo lo anterior alimenta las razones más persuasivas para que los bancos aceleren sus iniciativas de digitalización:

- Con las inversiones en tecnología adecuadas, los bancos pueden obtener su porción de los $3.1 T de dólares, de *Valor Digital* en Juego *(Digital Value at Stake)* que se han estimado para la industria entre 2015 y 2024.[1] *(Digital Value at Stake* es el concepto con el que Cisco define el impacto económico de las tecnologías disruptivas).

- Una encuesta global reciente, realizada entre ejecutivos de la banca minorista, predijo que cuatro de los 10 principales operadores financieros serán desplazados por la disrupción digital en los próximos tres años.[2]

- La firma de análisis IDC predice que el número de interacciones entre bancos y clientes se incrementará cuatro veces durante los próximos cinco años, esto como resultado del Internet de las Cosas (IoT) y por la madurez que tendrá el proceso de digitalización de los consumidores.[3]

En la industria bancaria, esta disrupción está impulsando a los líderes del sector hacia la alineación y el soporte organizacional para nuevos modelos bancarios. Dichos esquemas se basan en nuevas capacidades digitales integradas, las cuales están conformadas por tecnologías que ofrecen valor sostenible y diferenciado. Para finales de la presente década, estas habilidades serán cruciales para establecer un modelo de distribución que sea lo suficientemente ágil como para seguir el ritmo de las expectativas del cliente, promover el valor diferenciado e impulsar el crecimiento. Estos imperativos digitales pueden habilitar nuevas capacidades de autoservicio, diferenciar la experiencia del cliente y de los socios, y definir nuevos modelos operativos a lo largo de su empresa.

Para lograr dicha transformación, Cisco destaca cinco imperativos digitales estratégicos:

- Planear su estrategia digital.
- Proteger sus datos y sistemas.
- Evolucionar su distribución y su modelo de experiencia del cliente.- Capacite digitalmente a su personal.
- Habilitar digitalmente a su personal.
- Alinear las TI con la estrategia de negocios.

Cisco, a través de su Grupo de Transformación Digital para Servicios Financieros, se asocia con usted para ayudarlo a desarrollar y ejecutar estas estrategias ganadoras. Con varias décadas de experiencia atendiendo a compañías de servicios financieros globales, Cisco es el líder en la generación de una nueva visión para la transformación digital de los negocios.

---

1 "A Road to Digital Banking in Retail Banking", Connected Futures Magazine, Cisco (Mayo 2016)

2 "Digital Vortex: How Digital Disruption is Redefining Industries," Global Center for Digital Business Transformation, IMD and Cisco (2015)

3 IDC FI Survey 2004 and 2015, 2020 IDC Financial Insights estimates

Transformando la industria de la banca minorista

Actualmente, la industria de la banca minorista permanece muy volátil, en un momento en que la economía global se ha recuperado en forma importante.

Aunque economías como las de Estados Unidos y China están ganando terreno, Europa y la región Asia-Pacífico[14] siguen enfrentando incertidumbres políticas y financieras.[5] Los banqueros minoristas están interesados en la gestión de riesgos, el incremento de eficiencias y la búsqueda de nuevas formas para ofrecer servicios -en particular, en mejorar la experiencia del cliente-; aspectos que les permitirán compensar los retrocesos.[6] Requisitos regulatorios, márgenes más estrechos y nuevas demandas de los consumidores sólo pueden significar que los bancos deben innovar para crecer.[7]

Para atender estos temas, los banqueros minoristas están valorando la transformación digital, en la cual buscan ayuda para encontrar nuevas formas de restaurar la rentabilidad y reducir los costos. De igual manera, necesitan nuevas opciones para gestionar una regulación más estricta, así como las restricciones en ciberseguridad. Aunque restringen las posibilidades de crecimiento de los bancos, los cambios en el entorno también están impulsando iniciativas tecnológicas que pueden ayudarlos a mejorar sus negocios.

De hecho, 53% de los bancos europeos planea invertir en tecnologías que tienen un trato directo con el cliente.[8] Esto no es sorprendente, ya que Europa es una de las sociedades más avanzadas digitalmente en el mundo -83% de sus ciudadanos tiene acceso a Internet desde sus hogares. Al mismo tiempo, en los países desarrollados de Asia, más del 60% de las transacciones se está migrando a canales digitales.[9] Sin embargo, la digitalización global aún es irregular, debido a inversiones y recursos inconsistentes.[10]

Son cuatro los factores principales que impulsan la necesidad de transformarse y digitalizarse:

El panorama competitivo ha cambiado: Una nueva generación de competidores bancarios "digitalmente nativos" está actuando como catalizador para que los bancos minoristas innoven y se transformen. Estos banqueros totalmente en línea emplean un modelo de distribución centrado en el cliente, con el fin de satisfacer la preferencia de los consumidores por las interacciones digitales. Si Amazon® puede ofrecer al cliente servicios de medios más personalizados, rápidos y fiables, ¿no podría Simple (www.simple.com) hacer lo mismo con las cuentas de cheques? Si Google® puede mediar entre el consumidor y el proveedor con el mayor grado de precisión y velocidad posible, ¿por qué Kabbage (www.kabbage.com) no hace lo mismo en los préstamos para pequeñas empresas?

Un marco regulatorio agresivo: En respuesta a las crisis financieras, la industria ha sido objeto de una revisión, profunda y continua, de sus obligaciones de compliance y de gestión de riesgo. Esto aumentó los costos operativos, causó el abandono de líneas de negocio rentables pero más riesgosas, e incrementó el agobio de los bancos para cumplir con los nuevos paradigmas de mercado: velocidad, agilidad y creatividad -y en un momento donde dichas competencias son muy necesarias a la hora de lidiar con las nuevas amenazas competitivas.

Tendencias macroeconómicas desfavorables: La convergencia de tres aspectos -el ciclo más largo de tasas de interés suprimidas; una reducción significativa en las tradicionales fuentes de ingresos no vinculados a intereses (como resultado de los cambios regulatorios) y una continua circunstancia de bajo crecimiento- crearon tendencias en contra para muchas instituciones financieras, inclusive para las mejor preparadas. Estos factores, combinados con una carga de costos cada vez mayor, exigen un modelo bancario que ya no dependa de los componentes de rendimiento tradicionales.

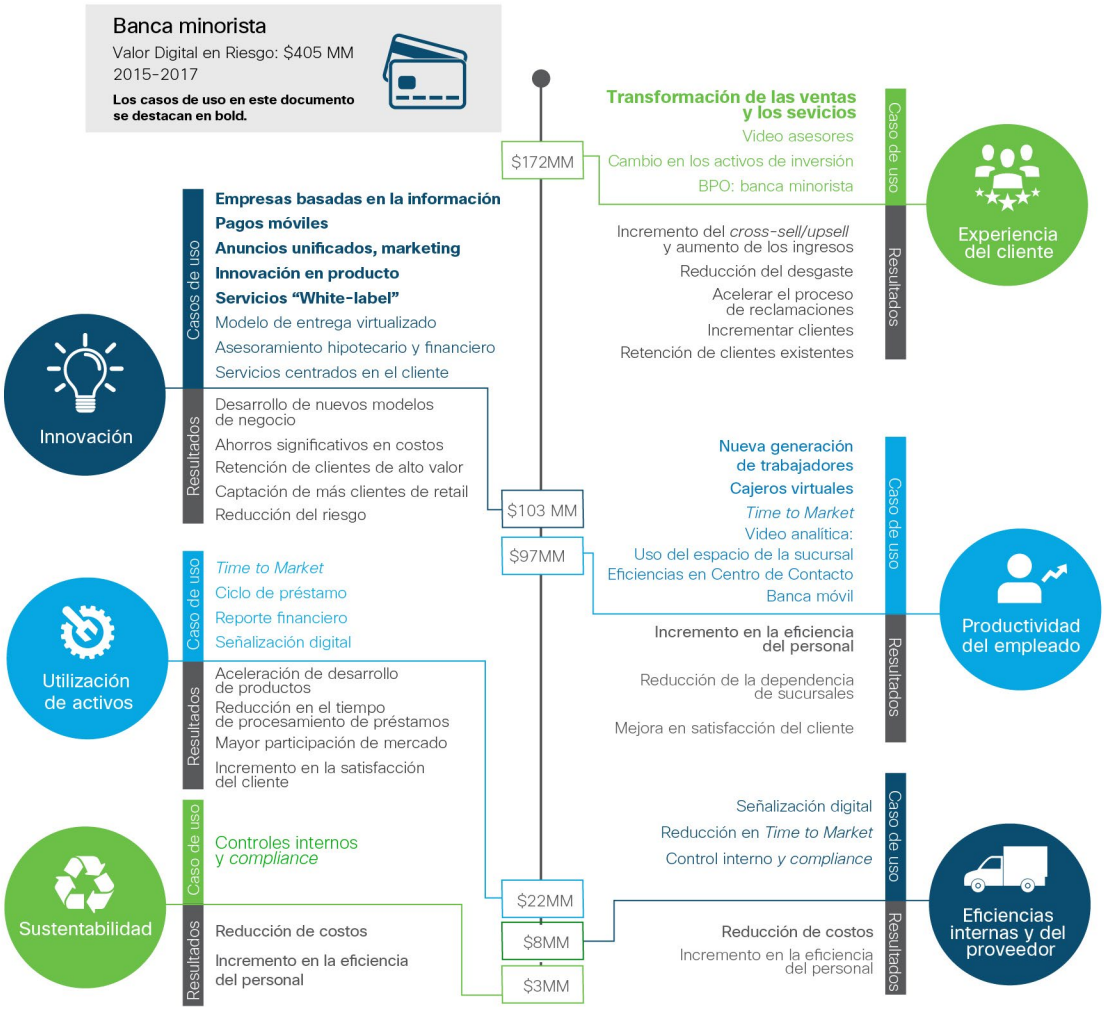
La inclinación por iniciativas como "Mobile First": En muchas zonas del mundo, como Asia Pacífico y América Latina, la banca móvil de autoservicio se está convirtiendo en el método transaccional preferido.[11] En los países desarrollados de Asia, más del 60% de las transacciones está migrando a canales digitales.[12] Sin embargo, los bancos minoristas aún están tratando de entender cómo aprovechar el poder de la movilidad en las relaciones con sus clientes. Servicios de pago, plataformas de entrega alternativas y otras capacidades seguramente se expandirán en el futuro cercano. No obstante, el paso a la movilidad también abre la puerta a nuevas fuerzas competitivas.

4. Retail Banking in Asia, McKinsey & Company
5. European Banking Barometer, EY (2016)
6. Retail Banking 2020: Evolution or Revolution, PwC (2014)
7. European Banking Barometer.
8. Ibid.
9. "What do consumers really want?" McKinsey Digital Banking in Asia, (Marzo 2015)
10. Digital Europe: Pushing the Frontier, Capturing the Benefits, McKinsey (2016)
11. Mobile Banking Possibilities in Asia-Pacific, Celent (Julio 2015)
12. Digital Banking in Asia: What do Consumers Really Want? McKinsey (2015)

El efecto de la digitalización: La crisis financiera ha actuado como una ventana comprimida para la rápida disrupción y transformación de la industria. Los efectos (y sobrevivientes) de ello todavía no son evidentes por completo. Según un estudio de 2015, elaborado en el Global Center for Digital Business Transformation, la industria de los servicios financieros ha sido particularmente afectada por la digitalización durante los últimos años. La adopción de soluciones digitales sólo sigue aumentando: 95% de las empresas *Fortune 1000* espera implementar un proyecto digital para el año 2017.

En general, las tecnologías digitales son cada vez más maduras e inteligentes. Soluciones que hace tres años eran consideradas adelantadas a su tiempo ahora son una realidad. El sector de consumo está impulsando el valor digital. Ya no sólo se trata de un modelo de negocio a negocio (business-to-business); las soluciones digitales orientadas al consumidor representan una parte significativa del Valor Digital en Riesgo. Para atender dichas tendencias, su organización necesita incrementar el foco en nuevas soluciones centradas en el cliente, particularmente en aplicaciones móviles. Hoy en su segunda generación, capacidades como el pago de facturas, la transferencia de fondos y el depósito de cheques móvil ya son comunes, tan habituales como las interfaces de usuario sencillas, intuitivas y optimizadas para dispositivos específicos (teléfono inteligente, tableta, reloj, etc.).

Figura 1. Servicios financieros, Valor Digital en Riesgo de $3.1 T, 2015 – 202



Los principales imperativos digitales estratégicos

Usted y sus tomadores de decisiones tienen la oportunidad —y la necesidad— de marcar una profunda diferencia en la manera en que funciona su negocio. Las elecciones realizadas hoy no sólo tendrán un impacto en las operaciones actuales, sino también en la estabilidad de largo plazo de su empresa. Los competidores ya están formulando sus planes tácticos y estratégicos para hacer frente a la presión de los imperativos de negocio. Ahora es el momento de adoptar la transformación digital para obtener una posición ganadora.

Una investigación reciente de Cisco reveló hechos preocupantes sobre el potencial disruptivo y la falta de preparación de las firmas tradicionales para adaptarse. Los encuestados creen que cuatro de las 10 principales empresas del sector (en términos de cuota de mercado) serán desplazadas por la disrupción digital en los próximos cinco años. Cerca de un tercio está tomando un enfoque de "esperar y ver", con la esperanza de emular a los competidores exitosos. Sólo 25% describe su acercamiento a la disrupción digital como proactivo –dispuestos a ser disruptivos con el fin de competir. Las disruptores más exitosos emplean una estrategia de "disrupción combinada", en la que múltiples fuentes de valor –costo, experiencia y plataforma– se fusionan para crear nuevos modelos de negocio disruptivos y producir ganancias exponenciales.

La diferencia entre la disrupción digital y las dinámicas competitivas tradicionales se reduce a dos factores: la velocidad del cambio y el gran riesgo involucrado. Los disruptores digitales innovan rápidamente, y después usan sus innovaciones para ganar participación de mercado y crecer mucho más rápido que los rivales que todavía se aferran a modelos de negocio predominantemente físicos. Los disruptores generan enormes bases de usuarios de la noche a la mañana, y luego son lo suficientemente ágiles para convertir a los usuarios en modelos de negocio, lo representa una desventaja para las firmas tradicionales en múltiples mercados.[13]

Planear su estrategia digital

El nivel sin precedentes de disrupción (impulsado por los nuevos desafíos competitivos), la evolución en la capacidad digital y las cambiantes expectativas de los clientes impulsan a todas las industrias a transformarse. La transformación hacia un modelo operativo digitalmente centrado evoluciona en tres etapas distintas (vea la Figura 2).

Evidentemente, la tecnología tiene un impacto exponencial al convertirse en parte del valor que las organizaciones entregan. La tecnología crea eficiencias y apoya el crecimiento en ingresos. También habilita capacidades innovadoras a través del engagement móvil, la analítica y la entrega de servicios, lo que permite ofrecer un contexto consistente en las interacciones en todos los canales. Muchos servicios ahora pueden automatizarse, otorgando un mejor acceso a fuentes de datos que antes no estaban disponibles y fijando políticas para los procesos de decisiones rutinarias.

Los cambios en los modelos de consumo promueven modificaciones en la manera en que las empresas construyen, usan y ofrecen dichas soluciones. El resultado: una mayor capacidad para aprovechar la información del cliente y de la organización, aumentar el alcance a nuevos niveles y acceder a áreas del mercado que nunca se habían explorado. Todo se conecta —a través de los centros de datos, la compañía y los dispositivos móviles de los clientes (vea la Figura 3).

Proteger sus datos y sistemas

En la industria de servicios financieros, durante los últimos dos años, la ciberseguridad se ha convertido en una prioridad de nivel de Consejo de Administración. Al tiempo que la atención se ha centrado en la protección y

Figura 2. La transformación digital de los servicios financieros progresa en tres fases diferentes:

14. "Digital Vortex: How Digital Disruption is Redefining Industries," Cisco, Inc. (June 2015)
13. Gartnerw

preservación de la organización frente las amenazas, las inversiones en seguridad también influyen en el crecimiento del negocio. Según el Ponemon Institute, en el año 2015, el costo promedio de un ataque informático exitoso a una compañía de servicios financieros fue de $13.5 millones de dólares, el más alto en cualquier segmento industrial.[14] En un estudio reciente de Cisco, un impactante 71% afirma que la preocupación por la seguridad ha obstaculizado su capacidad de innovar, y un 39% asegura que abandonó iniciativas de misión crítica debido a problemas de seguridad.[15]

Evolucionar su distribución y su modelo de experiencia del cliente

En la industria de servicios financieros, continúa el debate sobre la función y la importancia de una sucursal. Dos indicadores alimentan la discusión: una menor dependencia de las sucursales para realizar transacciones en la mayor parte del mundo (disminuye a un ritmo anual de entre 7 y 9%); y una saturación de sucursales de alto costo (Estados Unidos, sin embargo, muestra una densidad de sucursales per capita que es tres veces mayor a la del resto del mundo).

Las dramáticas consecuencias de la digitalización –atestiguadas por los negocios basados en un modelo de distribución física– y la creciente penetración de la banca en línea, han colocado a las redes de sucursales bajo la mira de la sostenibilidad. Por su naturaleza, la digitalización traslada el valor desde los elementos físicos hasta la parte digital de su negocio; las consecuencias de dicha transferencia, por lo general, son que las contrapartes físicas –y sus canales de distribución– se vuelven irrelevantes.

A pesar de ello, las preferencias del consumidor y los elementos de valor esencial se mantienen centrados en la presencia física en las comunidades atendidas. Esta perspectiva se basa en la meta de optimizar el modelo económico de la sucursal, transformándola en lugar de eliminarla. Ya sea para tener un mayor control de gastos, mejorar la experiencia del cliente o aumentar el crecimiento, es de suma importancia colocar las capacidades digitales en el núcleo de la estrategia física de su banco.

Cisco considera que la digitalización de la experiencia de los clientes de la banca minorista está en sus primeras fases.

Figura 3. Transformación digital: Capacidades

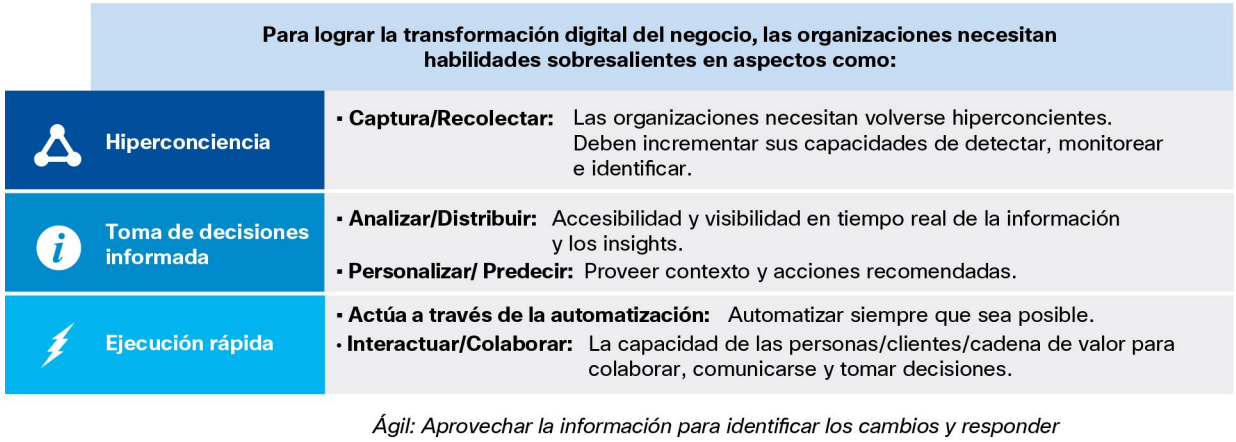
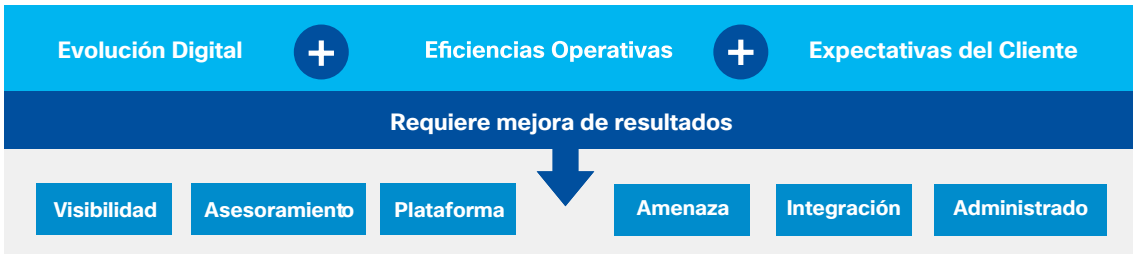


Figura 4. El enfoque de seguridad de Cisco para servicios financieros



15. "Cybercrime costs the average U.S. firm $15 million a year," by James Griffiths, CNNtech (October 8, 2015)
16. Cybersecurity as a Growth Advantage, Cisco (2016)

Figura 5. Sucursal transformada digitalmente

Categoría	Legado	Transformado
PROCEDIMIENTO	Centrado en el banco	Centrado en el cliente
ACTIVIDAD PRIMARIA	Transacción	Ventas/Asesoramiento
OBJETIVO DE LA INTERACCIÓN	Satisfacción en los procesos	Optimización de la conveniencia
METROS CUADRADOS	325 m²	176 m²
PERSONAL	7-9	3-7
COMPETENCIA	Especializado (Ventas vs. Servicio)	Universal
CAPACIDADES	Asistido por humanos	Asistido por humanos y máquinas (Servicio de autoservicio asistido y asesoramiento complejo)
OBJETIVOS	Crecimiento del depósito	Optimización del ROI
FINANCIEROS	Inflexible	Modular y dinámico
ESTILO DE CONSTRUCCIÓN	Independiente por función	Integrada
LOCACIONES	Autónomas	Predominantemente retail
HORAS	Limitadas/Semana laboral	Flexibles

Eventualmente, un modelo transformado de distribución retail incluirá capacidades digitales diferenciadoras, tales como:

- Modelos de personal mejorados que aprovechen los espacios de trabajo unificados, controles climáticos y una mayor dependencia en la automatización de las operaciones de una sucursal. También estarán disponibles nuevos métodos de conectividad para clientes y trabajadores; seguridad física sin fisuras; y experiencias del consumidor basadas en infraestructuras que combinan funciones críticas del negocio. Por ejemplo: la videograbación mezclada con analítica puede utilizarse para detectar comportamientos amenazantes en el banco, lo que ayudará a prevenir robos. La seguridad bancaria se apoya en conectividad inalámbrica segura para el personal y los socios, conectividad habilitada por invitados, entrega de contenido y análisis del comportamiento.

- Múltiples niveles de interacción entre el cliente y una máquina. Los clientes de los bancos ya están habituados a relacionarse con máquinas, como los cajeros automáticos y los kioscos (los cuales incluyen contenido de medios interactivo y pantallas digitales). Esto es ventajoso para los bancos, dado que puede promover la autosuficiencia de las sucursales, y al mismo tiempo, ofrecer una nueva vía para promocionar servicios y reducir los gastos operativos. Otros tipos de tecnologías para sucursal habilitan el uso de capacidades digitales para trabajar directamente con el staff del banco. Tales soluciones pueden incluir video a distancia para atención a clientes, video en el cajero automático y colaboración móvil.

- Una estructura unificada para detección de clientes y engagement, soportada por analítica e infraestructura móvil de vanguardia, la cual genera un modelo de interacción diferenciado en la sucursal. La analítica ayuda a los bancos a entender el comportamiento del cliente, y así generar una excelente experiencia en la sucursal. Dichas soluciones pueden incluir interacciones en tiempo real programadas para comprender el estado emocional del consumidor, o entregar anuncios orientados a satisfacer las necesidades inmediatas en el lugar. Otro paso importante es entender el entorno general. Herramientas como los hiper-beacons evalúan el flujo de tráfico físico y otras métricas para definir un diseño de sitio óptimo y gestionar el personal –lo que ayuda a acelerar el paso de los consumidores por los procesos.

Habilitar digitalmente a su personal

Al tiempo que la generación Baby Boomer comienza a retirarse del trabajo, su compañía no sólo pierde liderazgo, también obtiene una brecha importante en conocimiento organizacional. Los empleados más jóvenes necesitan acceso a nuevos recursos que les permitan llenar los

zapatos de los colegas más experimentados. Al mismo tiempo, para incrementar la productividad de los empleados es necesario adoptar una fuerza de trabajo digitalmente habilitada.
Para resolver esta paradoja, su organización debe encontrar la manera de aprovechar el conocimiento técnico y las lecciones aprendidas de los ejecutivos senior, y poner dichas competencias a disposición de todo el personal. También es necesario evaluar y llegar a los grupos más diversos de aspirantes, identificar a los de mejor desempeño y ofrecerles las herramientas que requieren para maximizar su contribución a la empresa. La creación de un ambiente laboral que atraiga a la generación millennial, nativa tecnológica, es igual de importante que contratar y retener a los mejores talentos. Muchos bancos siguen arraigados en las prácticas del pasado. Pero las oficinas tradicionales no son adecuadas para atraer a empleados que, cada vez más, esperan trabajar en una variedad de locaciones geográficas, zonas horarias y plataformas digitales. Ellos desean colaborar libremente, trabajar donde quiera que estén e interactuar con los clientes en distintos canales (desde un teléfono o en redes sociales).

Para mantener la competitividad, las organizaciones necesitan transformar sus espacios de trabajo: de centros de costos a espacios laborales flexibles y colaborativos que empoderan a los empleados para realizar su trabajo cuando y como quieran. Los mejores talentos escogerán a las empresas que estén dispuestas a proporcionarles un entorno de trabajo moderno.

En Cisco, validamos estas ideas con el ejemplo. Cuando desplegamos internamente nuestras soluciones de experiencia para la fuerza laboral, obtuvimos resultados positivos en forma significativa y constante (ver Figura 6).

Alineación de las TI con la estrategia de negocios

Hoy en día, una gestión aislada (en silos) y la tecnología de la información pueden convertirse fácilmente en un asunto imposible de administrar. Cuando los objetivos estratégicos y tácticos, los datos, las prioridades, los procesos y las herramientas no se alinean en todos los departamentos, las amenazas crecen: perder negocios, reducción en la productividad y la excelencia operativa, mayor exposición a los requerimientos regulatorios y de compliance, y mayores gastos operativos y de capital.

Alinear las TI con las funciones de negocios contribuye a la estrategia de colaboración empresarial, ya que rompe la mentalidad de silo. Promueve un buen flujo de datos e información a lo largo de toda la organización. Para una verdadera experiencia de canales unificados, un entorno así de integrado representa un gran apoyo –ya que satisface al consumidor y mejor la posición competitiva de la empresa.

Figura 6. Encuesta de Cisco sobre la experiencia del personal – Áreas críticas en impacto del valor digital

Cómo transformar sus resultados de negocio

Cisco considera que el sector bancario debe adoptar la disrupción y asumir un enfoque basado en resultados de negocio, con el fin de alcanzar los imperativos corporativos. Nuestras investigaciones indican que los banqueros desean asociarse con empresas digitalmente nativa (Fintechs), las cuales demuestran claramente cómo las soluciones se pueden alinear con los objetivos de negocio. Esto incluye proporcionar insights de tecnología- a- compañía, construir relaciones fuertes entre los equipos de TI y de negocio y construir soluciones en el contexto de imperativos específicos. Usted también quiere asegurar el valor de sus inversiones y tomar ventaja de modelos de entrega flexibles (incluyendo el financiamiento de gastos de capital, CapEx).

El enfoque de Cisco busca satisfacer las diversas necesidades y estándares que son requeridos por las organizaciones de servicios financieros de todo el mundo. Como parte de nuestro modelo diferenciado de engagement con el cliente, contribuimos a identificar resultados de negocio, mapeamos viajes que simplifican la experiencia del cliente, conectamos a nuestros expertos para guiar el proceso y capturamos los resultados que hacen posible la transformación. Nuestra perspectiva global y experiencia en la industria, le ayudan a entender el valor, acelerar el crecimiento y habilitar la transformación. En Cisco:

- Dedicamos tiempo a entender sus prioridades de negocio.
- Ayudamos a reducir la brecha entre la línea de negocio, los directivos digitales y TI.
- Conectamos las capacidades de Cisco con las de los asociados.
- Ayudamos a su organización a entender el vínculo que existe entre una infraestructura moderna y ágil y la capacidad de innovar consistentemente.
- Nos enfocamos en todo el trayecto del cliente.

Con base en nuestro Cisco Business Outcome Approach, nos aseguramos de generar resultados cuantificables que impulsen ahorros en costos operativos, contribuyan al crecimiento en ganancias y protejan la operación. Nos enfocamos en el "cómo hacerlo" en lugar del simple "qué hay que hacer". (Ver Figura 7).

Descubrimiento

En función de sus necesidades de negocio, Cisco ejecuta un robusto proceso de descubrimiento para identificar y documentar cómo las soluciones digitales pueden alcanzar los resultados óptimos. Este esfuerzo no es un ejercicio aislado, sino un proceso continuo de análisis, documentación y socialización que abarca a toda su organización, así como a su comunidad de socios. Para investigar y evaluar un diagnóstico, Cisco utiliza múltiples técnicas; entre otras: entrevistas con partes interesadas (stakeholders), mapeo del trayecto del cliente, entrevistas con expertos en la materia y alineamiento con casos de éxito/mejores prácticas. (Ver Figura 8 en la página 11).

Figura 7. Entregando valor para el cliente

Diseño y cuantificación del valor

En segundo lugar, Cisco presenta un Diseño de Arquitectura detallado, el cual alinea sus capacidades existentes con las soluciones prioritarias. De esta forma, los resultados de la etapa de descubrimiento se pueden aprovechar para lograr un resultado óptimo.

Durante esta etapa, Cisco trabaja con los banqueros en el desarrollo de un Plan de Transformación Digital, el cual describe lo que se debe hacer ahora y durante los próximos tres a cinco años para alcanzar los objetivos fijados por la empresa –al tiempo que se gestiona el riesgo y el compliance. El plan también ayuda a definir qué inversiones en tecnología ofrecerán experiencias del consumidor de próxima generación.

Para medir el beneficio económico tangible de su transformación digital, Cisco puede realizar un análisis Valor de Riesgo – un proceso de tres pasos que brinda un punto de vista "de afuera hacia adentro" (outside in), el cual ayuda a definir, validar y cuantificar los resultados de negocio que las soluciones propuestas impulsarán:

- **Fase 1:** Cisco personaliza un "mapa de valor" que se basa en una hipótesis de uso de la solución. Esto permite mostrar el vínculo lógico que existe entre capacidades de la solución, procesos de negocio, principales apalancamientos del negocio y métricas que generarán el resultado financiero.

- **Fase 2:** Para calcular un nivel de magnitud en términos de potencial impacto financiero, Cisco utiliza un modelo financiero propietario, el cual se basa en datos públicos de su empresa que se combinan con benchmarks y parámetros de la industria.

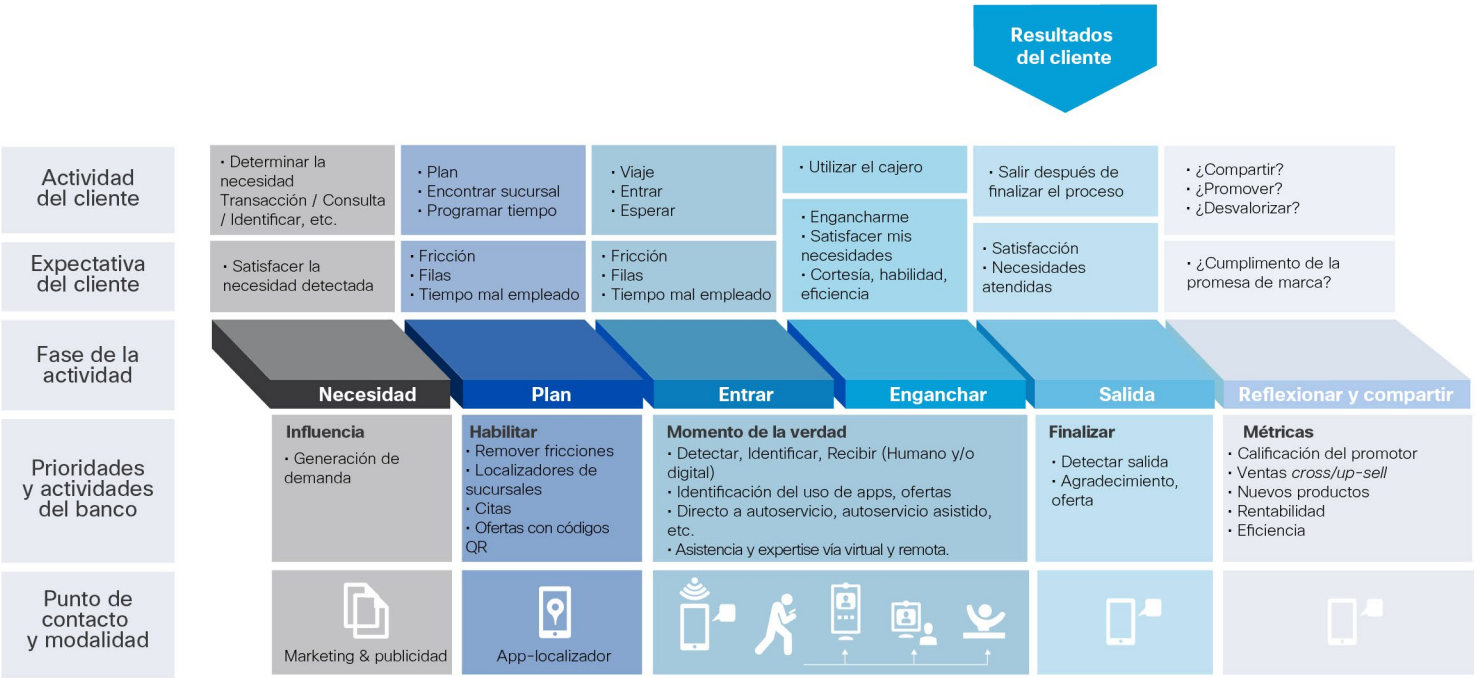
- **Fase 3:** Los resultados del Valor de Riesgo se presentan a las partes interesadas, y ofrecen un cimiento para debates posteriores.

El análisis Valor de Riesgo se puede depurar al validar hipótesis, datos y métricas; se convierte en la base de un caso de negocio más exhaustivo.

Aceleración

La tercera etapa de este proceso se concentra en la aceleración de la solución, lo que incluye su implementación, medición y mejora continua. Toda solución orientada a resultados necesita un entendimiento detallado de lo que se logrará, así como una metodología de seguimiento y evaluación que calcule una retorno de inversión viable.

Figura 8. Ejemplo de una ruta del cliente



Conclusión

La banca minorista está cambiando a una velocidad impresionante —históricamente, los bancos rara vez asumen el rol de "pioneros"; pero tomando en cuenta la velocidad de la transformación digital, la era del "fast follower" parece haber llegado a su fin. Para sobrevivir hoy, la mayoría de los bancos reconoce que necesita transformar digitalmente su negocio. Sin embargo, saber "qué se necesita hacer" y "cómo hacerlo" (por ejemplo: el ritmo conveniente, el nivel de riesgo aceptable) es un asunto aparte; el cual resulta imprescindible para su banco en la promoción y la aceleración de su proceso de digitalización. Esto habilitará una transformación que adopta la economía del esquema de entrega del retail moderno, y al mismo tiempo, mantiene el paso en la satisfacción de las intensificadas expectativas del cliente.

Para enfrentar estos desafíos, la industria bancaria está adoptando modelos de digitalización innovadores similares a los que se observan en otras industrias. Aun así, la banca tradicional todavía tiene un lugar —como una reserva de valor, una fuente de financiamiento y un facilitador de transacciones.[16] Se necesita un enfoque holístico para alcanzar el nivel de éxito que esperan los Consejos Directivos.

Cisco cuenta con más de 30 años de experiencia en la industria de servicios financieros y está trabajando con los bancos (y otras industrias) para proporcionar asesoría estratégica y apoyo para la transformación —ayudando en el "cómo" y no sólo en el "qué". Para definir y generar valor de negocio, emprendemos nuestro trabajo con autenticidad, responsabilidad, curiosidad, convicción y conexión, con el fin de lograr los resultados que importan. A medida que el panorama de negocios continúa cambiando, usted necesita la guía y las herramientas adecuadas para construir nuevos modelos de negocio, inculcar la colaboración, simplificar procesos, aumentar las eficiencias y generar crecimiento. Todo ello, despejará el camino en su viaje hacia la transformación digital.

---

17. Retail Banking 2020: Evolution or Revolution?, PriceWaterhouseCoopers (2014)

Para obtener más información sobre cómo Cisco y sus socios pueden ayudarlo a transformar su banco, viste nuestra página de **servicios financieros** o **contáctenos.**