

LA EMPRESA DEL FUTURO

...EN EL SECTOR BANCARIO



Basado en entrevistas con más de 1.100 CEOs de todo el mundo, el estudio IBM Global CEO Study revela cinco rasgos esenciales de las empresas líderes en el futuro. ¿Cuáles son las implicaciones clave para los líderes bancarios en cada una de estas áreas?¹

● DISPUESTA A CAMBIAR

Los CEOs de los bancos se ven bombardeados por el cambio, en sus organizaciones, en su sector y en la economía global en general. La creciente complejidad reguladora. El difícil acceso al talento. Y, más recientemente, una crisis financiera mundial masiva que está dejando un rastro de bancos en quiebra, ventas corporativas con pérdida de valor y, sobre todo, que ha difundido el temor entre las instituciones financieras y sus clientes. En nuestro estudio, el 80 por ciento de los CEOs de los bancos afirmaron que esperan un cambio significativo en los tres próximos años, un dramático aumento en relación al 50 por ciento que pensaba lo mismo hace justo dos años.

Implicaciones: como estrategia fundamental para gestionar la crisis actual y el inevitable cambio que se avecina, los bancos deberán desarrollar una flexibilidad intrínseca, en sus estrategias, procesos, TI e, incluso, en sus culturas corporativas. Propuestas como la arquitectura orientada a los servicios, los estándares abiertos, la externalización sin ataduras y los servicios compartidos, pasan a ser básicas para que los bancos puedan anticiparse y den respuesta a las amenazas competitivas y a nuevas oportunidades. Además, los bancos se verán obligados a mejorar la mitigación de riesgos y la flexibilidad de sus negocios. De hecho, los ejecutivos bancarios clasifican el desarrollo de la capacidad de control de riesgos y la flexibilidad organizativa como las dos aptitudes principales que harán posible el crecimiento futuro.² Éstos van a ser los peldaños básicos que permitirán a los bancos salir de la depresión actual del sector.

.....
“Necesitamos transformar radicalmente nuestra organización para permitir que la innovación fluya de todas las partes de nuestra base de talentos.”

CEO, Banco Central, Estados Unidos

.....

.....
“La información omnipresente y la colaboración global han colocado al cliente en la cabina de mando de la economía mundial”

CEO, Banco Minorista, Alemania
.....

● SENSIBLE A CLIENTES EXIGENTES

Al igual que sus coetáneos en otros sectores, los banqueros reconocen la aparición de un consumidor más informado y colaborativo. Ocho de cada diez creen que esta tendencia tendrá un impacto positivo en su negocio. Sin embargo, tales convicciones no se ven respaldadas por las inversiones efectuadas. Los CEOs de banca, en comparación con otras industrias, no sólo dedican uno de los esfuerzos inversores más bajos al objetivo de servir a este nuevo cliente más informado, sino que sólo tienen intención de aumentar la inversión en un 11 por ciento en los tres próximos años, en comparación con el 19 por ciento del promedio de las diferentes industrias.

Implicaciones: con clientes pidiendo a gritos un mayor control de sus relaciones con las entidades y volviéndose cada vez más resistentes a la oferta comercial masiva tradicional, los bancos se encuentran en una posición precaria. Si siguen dudando, los competidores no tradicionales, como los proveedores de pagos, empresas de telecomunicaciones, minoristas y nuevos entrantes de internet, pueden atraer a los clientes con productos oportunos, simplificados e integrados. Las innovaciones en el mundo de la banca, tales como las hipotecas personalizadas y las ofertas de pago a través de dispositivos móviles, van a requerir una mayor colaboración con la base de clientes. Los bancos también deberán ser más receptivos respecto a las necesidades emocionales de los clientes, ofreciendo asesoramiento de la forma que más suscite la confianza del cliente, ya sea ésta una sucursal o en una red social de internet. El apoyo fundamental de todas estas iniciativas debería ser una estrategia para gestionar cantidades masivas de datos y convertirlas en una mayor comprensión de los clientes, sus necesidades y relaciones, permitiéndoles abordar nuevas posibilidades e iniciativas.

.....
“La globalización es la revolución industrial del sector servicios”

CEO, Banco Global, Asia
.....

● GLOBALMENTE INTEGRADA

Mercados nacionales saturados, economías en rápido desarrollo, y flujos de capital y comerciales transfronterizos en aumento, están llevando a los bancos a operar globalmente. El 55 por ciento de los CEOs del sector financiero en mercados desarrollados (e incluso el 35 por ciento en mercados en desarrollo) espera generar más de la mitad de sus ingresos fuera de sus mercados nacionales.³ No sorprende, pues, que los CEOs de banca nos informaran que están realizando cambios sustanciales en la estructura de sus negocios, modificando profundamente la combinación de aptitudes, conocimientos y activos de sus organizaciones, así como asociándose de forma extensa. Sin embargo, las ambiciones de integración global de los banqueros no son tan audaces como en otros sectores. Sólo la mitad de los CEOs de los bancos se clasificaron como “globalizadores”, en comparación con los dos tercios que reflejaba la muestra completa del estudio. Este dato está alineado con otro estudio llevado a cabo por IBM entre ejecutivos bancarios en el que el 69 por ciento estimó su nivel de integración global como pobre o moderado.⁴

Implicaciones: la integración global es fundamental para convertir la actual globalización en el crecimiento, el talento y la escala que los bancos necesitan. A medida que las funciones bancarias se vuelven más sofisticadas y complejas, la demanda de aptitudes especializadas aumenta, y el “arbitraje de salarios” se está convirtiendo rápidamente en un “arbitraje de aptitudes”. Los bancos necesitan poder gestionar las capacidades a nivel mundial, utilizando el talento y el conocimiento de todas las partes del mundo allí donde sean necesarios, optimizando las asociaciones y las oportunidades de la cadena de suministro en toda la empresa. En las economías en rápido desarrollo, las ventanas de oportunidad se cierran rápidamente; los bancos globalmente integrados tienen más capacidad de moverse a la velocidad requerida que, dada la coyuntura actual, es vertiginosa.

● DISRUPTIVA POR NATURALEZA

Bajo la presión de los competidores externos al sector que están introduciendo nuevos modelos empresariales disruptivos, los bancos se centran comprensiblemente en su propia innovación. El 64 % nos confesó que está planeando cambios significativos en el modelo empresarial para los tres próximos años. De todos modos, esta cifra se queda corta en comparación con varias industrias que atacan los nichos de mercado del sector bancario: en las telecomunicaciones, los medios de comunicación y el ocio, y los mercados financieros, más del 77 % de los CEOs están buscando grandes innovaciones en el modelo empresarial.

Implicaciones: para combatir a los competidores no tradicionales, como los préstamos entre particulares, los proveedores de pago a través de dispositivos móviles y las comunidades de asesoramiento online, los bancos deben hacer girar las mesas y convertirse ellos mismos en transformadores del mercado. Los CEOs de los bancos deben mirar más allá de su propio negocio para identificar las tendencias del mercado y de sus competidores que puedan inspirar innovación; las áreas de convergencia de distintos negocios son terreno fértil para nuevos modelos empresariales. Para impulsar esta innovación, los bancos deben identificar quiénes son y dónde están sus verdaderas fuentes de innovación y encontrar formas de crear ideas frescas. El desarrollo y la implantación de modelos empresariales innovadores dependerá de la colaboración en toda la empresa, y también con los socios y los clientes. Una tecnología de la información integrada posibilita el diálogo, el intercambio de conocimiento y acelera el “time-to-market” de nuevos modelos empresariales.

● COMPROMETIDA, NO SÓLO GENEROSA

Las expectativas de los clientes acerca de la responsabilidad social corporativa (RSC) van en aumento, y el 59 por ciento de los CEOs de banca considera esta tendencia como una oportunidad positiva. Sin embargo, un sorprendente veinticinco por ciento todavía cree que estas iniciativas no tendrán ningún impacto en sus negocios.

EJEMPLOS DE INNOVACIONES DEL MODELO EMPRESARIAL EN EL SECTOR BANCARIO

- Bancos sin sus propios productos
- Bancos que se introducen en nuevos mercados sin una presencia local (con el uso de la banca directa por Internet)
- Bancos que proporcionan ofertas relacionadas con salud y riqueza a una población de mayor edad que necesita ayuda a la hora de gestionar estas necesidades solapadas.

.....
“Se habla demasiado pero no se hace nada frente a las crecientes expectativas de los clientes en cuanto a la responsabilidad social corporativa.”

CEO, Banco Minorista, Turquía
.....



© Copyright IBM Corporation 2008

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
EE.UU.

Producido en los España
Octubre de 2008
Reservados todos los derechos

IBM, el logotipo de IBM e **ibm.com** son marcas comerciales o marcas registradas de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos, en otros países o en ambos. Si la primera vez que se mencionan en esta publicación estos u otros términos registrados de IBM aparecen marcados con un símbolo de marca registrada (® ó ™), tales símbolos indican marcas registradas o marcas de uso comercial en los Estados Unidos propiedad de IBM en el momento de publicación de esta información. También pueden ser marcas registradas o marcas de uso comercial en otros países. Se puede encontrar una lista actual de las marcas registradas de IBM en la sección "Información de copyright y marcas registradas" de la dirección de Internet ibm.com/legal/copytrade.shtml

Otros nombres de empresas, productos y servicios pueden ser marcas registradas o marcas de servicio de terceros.

Las referencias efectuadas en esta publicación a productos y servicios de IBM no implican que IBM tenga intención de comercializarlos en todos los países en los que opera.

NOTAS Y FUENTES:

- 1 "La Empresa del Futuro: IBM Global CEO Study." IBM Institute for Business Value. Mayo de 2008. De las 1.130 entrevistas realizadas para el IBM CEO Study, 128 fueron del sector bancario. De este subgrupo, el 30 por ciento eran de la zona Asia Pacífico, el 23 por ciento de América y el 47 por ciento de Europa, Oriente Medio y África.
- 2 Feller, Wendy, Cormac Petit y John White. "No bank is an island." IBM Institute for Business Value. Febrero de 2008.
- 3 Ibidem.
- 4 Ibidem.
- 5 Hittner, Jeff y George Pohle. "Attaining sustainable growth through corporate social responsibility." IBM Institute for Business Value. Febrero de 2008.

Implicaciones: dado que los bancos buscan desarrollar relaciones más profundas con sus clientes, cada vez será más importante la conexión con éstos a un nivel más emocional. Algunos bancos empiezan a establecer esa relación a través de fondos de inversión éticos, hipotecas "verdes" y ofertas bancarias para comunidades desatendidas. En un sondeo reciente, el 68 por ciento de los ejecutivos de varios sectores indicó que sus iniciativas de RSC están creando nuevas fuentes de ingresos.⁵ En nuestra opinión, los bancos líderes pueden solucionar numerosos problemas de sostenibilidad, incluida la energía, las emisiones de carbono, el agua, los residuos y los recursos humanos, de forma que se vean beneficiadas tanto su propia rentabilidad como la sociedad en general. Para conseguirlo, los CEOs de los bancos deben sacar provecho de la pasión y la capacidad de innovación de sus empleados y liderar a través de su propio apoyo y compromiso personal.

CREANDO SU EMPRESA DEL FUTURO

Esperamos poder conocer mejor su opinión sobre a dónde se dirige el mundo empresarial, así como poder trabajar codo con codo con usted para crear su Empresa del Futuro. Para obtener información adicional sobre el estudio IBM Global CEO Study, visite ibm.com/enterpriseofthefuture

Para tratar mejor sobre estas implicaciones del sector, le invitamos a que envíe un correo electrónico a uno de los contactos siguientes:

Global	Shanker Ramamurthy	shanker.ramamurthy@us.ibm.com
América	Richard Walker	richard.walker@us.ibm.com
Asia Pacífico (excluyendo Japón)	Neil Thomas	neil.a.thomas@us.ibm.com
Japón	Yoshiki Minowa	LC029322@jp.ibm.com
Europa y España	Likhit Wagle Pablo Suárez Francisco Molina	Likhit.Wagle@uk.ibm.com y suarez.pablo@es.ibm.com y f.molina@es.ibm.com
IBM Institute for Business Value	Wendy Feller Cormac Petit	wefeller@us.ibm.com y cormac-petit@nl.ibm.com

ACERCA DE IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES

Con expertos en más de 170 países, IBM Global Business Services proporciona a sus clientes un profundo conocimiento de los procesos de negocio y experiencia en 17 industrias, utilizando la innovación para identificar, crear y proporcionar valor con mayor rapidez. Con más de 3.250 profesionales de estrategia, cuenta con una de las mayores prácticas de Estrategia y Gestión del Cambio del mundo. El IBM Institute for Business Value, que forma parte de IBM Global Business Services, pone a disposición de nuestros clientes una amplia selección de estudios sectoriales, investigaciones y análisis sobre las tendencias que están marcando el rumbo de las organizaciones.