

Mejorando la innovación
La perspectiva de Deloitte sobre
cómo las instituciones financieras
pueden ser más innovadoras



La innovación importa hoy más que nunca

La innovación nunca fue tan esencial para las organizaciones como lo es hoy, sin embargo las Instituciones Financieras continúan enfrentando dificultades para lograr sus objetivos de innovación. Existen numerosas razones por las que a las instituciones financieras les cuesta innovar, y para ser francos no existen soluciones mágicas. Pero sí existen estrategias, que pueden ayudar a que estas organizaciones encuentren el camino hacia un futuro más innovador.

La innovación se ha convertido en una parte importante de las conversaciones de negocios en las Instituciones Financieras y el término “innovación” es uno de los más usados cuando se piensa en estrategia, productos, ofertas, canales, etc. Las razones son varias, pero sobre todo que la mejora en la eficiencia ya no es suficiente para conseguir los ahorros esperados como en años anteriores, lo que requiere buscar nuevas formas de incrementar los ingresos. Y las formas tradicionales de aumento de ingresos, como por ejemplo el aumento de los préstamos al consumo, parecería ser que se están agotando o al menos estabilizando por diversas razones en la región (alto nivel de endeudamiento de la clientela tradicional, enlentecimiento económico, presión regulatoria, etc.). Al mismo tiempo, el incremento de los requisitos de capital constituye una presión adicional a la baja de la rentabilidad. Todas estas tendencias (y seguramente alguna más propia de cada país) generan la necesidad de nuevas ideas para crear oportunidades de crecimiento rentable en los próximos años.

Existen otras presiones externas que obligan a las instituciones financieras a focalizarse en la innovación. El ritmo del cambio continúa acelerándose, en forma más notoria aún en el consumo de tecnología, comercio electrónico (e-commerce) y en medios y entretenimiento. Los clientes que han estado expuestos durante años a un ritmo de innovación cada vez mayor y más disruptivo, esperan que todas las empresas introduzcan nuevos productos, servicios y nuevos modelos de negocio, no

cada tanto, sino de forma continua. Y las instituciones financieras no son ajenas a estas expectativas, el problema es que los clientes no esperan por ellas.

El mayor riesgo para las instituciones financieras tradicionales es que la demanda de productos nuevos y mejores sea satisfecha por nuevos jugadores del mercado. Estos jugadores no tradicionales (que van desde grandes minoristas y compañías de tecnología a jugadores pequeños y ágiles en búsqueda de nichos y oportunidades rentables) traen consigo el talento y la ambición por innovar y el potencial para la disrupción. En varios de nuestros países esto no es ya un riesgo, sino un hecho. Podemos observar pequeñas o grandes compañías no financieras tomando parte del negocio tradicional de los bancos y emisores de tarjetas de crédito, en especial en el deseado y lucrativo mundo de las comisiones.

El mayor riesgo para las instituciones financieras es que la demanda de productos nuevos y mejores sea satisfecha por nuevos jugadores en el mercado financiero.

La lucha por innovar

Entonces, en un mundo donde la innovación importa más que nunca, ¿por qué las instituciones financieras encuentran tan desafiante ser organizaciones innovadoras exitosas? En base a nuestro trabajo con las mismas, y de las conversaciones que hemos mantenido con sus líderes, surgen varios elementos en juego.

En parte hay un factor instintivo, las instituciones financieras (en especial los bancos) son por naturaleza, instituciones conservadoras y aversas al riesgo. Está en su ADN y les ha funcionado por muchas décadas en forma exitosa. Sin embargo, aunque esta cualidad les ha servido para sortear las sucesivas crisis financieras, inhibe la capacidad de innovación, que necesariamente implica tomar riesgos y fracasar de vez en cuando, incluso reconocer el fracaso, al menos parcial, como algo bueno y necesario para lograr la innovación exitosa.

Adicionalmente, estas organizaciones tienen negocios complejos con varios actores relacionados ("stakeholders") dentro y fuera de la misma lo que hace aún más difícil innovar. Las instituciones financieras en general no son organizaciones que se focalicen en un número reducido de servicios, son negocios masivos, empleando cientos o miles de personas y entregando múltiples productos a miles o millones de clientes, muchas veces muy distintos entre sí. Deben responder no sólo a los accionistas, sino también a los reguladores, a sus clientes, al ambiente empresarial de su país, etc. La innovación implica cambios, y el cambio es un desafío significativo en organizaciones de este tamaño y complejidad.

Una de las consecuencias del instinto conservador de las instituciones financieras, es que los esfuerzos de innovación manejan un muy bajo margen de error, y aún

menor espacio para el fracaso. En ambientes en donde las iniciativas innovadoras deben funcionar sí o sí, se genera una enorme presión en los involucrados en el proyecto y en quiénes lo promocionan. Cuando el presupuesto, la reputación, y hasta la carrera de los ejecutivos dependen del éxito de un nuevo proyecto, seguramente el desafortunado resultado es que las innovaciones no se desvíen del camino más seguro. Puede que sean iniciativas importantes, pero no están destinadas a cambiar las reglas del juego, a ser disruptivas, con lo que las posibilidades de una real innovación se reducen drásticamente.

Esto no quiere decir que las instituciones financieras no hayan sido innovadoras en estos últimos años. Hemos visto a bancos y aseguradoras responder a cambios en los comportamientos y expectativas de los consumidores con una variedad de nuevos servicios diseñados para facilitar la forma de hacer negocios financieros. Los bancos están invirtiendo en canales móviles, web y redes sociales, con el objetivo de conectar con sus clientes y permitirles hacer transacciones cómo y dónde desean. También se están incorporando ingeniosas formas para lograr llegar a distintos tipos de clientes para cumplir con el tan ansiado objetivo de aumentar la bancarización de la región. Las aseguradoras están utilizando dispositivos telemáticos para monitorear el comportamiento de los conductores y recompensar a aquellos que demuestren buenos hábitos de manejo. Todas están observando el potencial del uso de los datos que generan los clientes para entender mejor a sus clientes, satisfacer sus necesidades y anticiparse a ellas.

Estos cambios son positivos e importantes, pero no necesariamente extendidos, y para continuar siendo exitosos en los próximos años, las instituciones financieras deben encontrar una manera de innovar más rápida, de forma más creativa y más amplia que nunca. Y para alcanzar esto, tienen que ser mejores en innovación.

Las instituciones financieras son por naturaleza, conservadoras y aversas al riesgo. Este es quizás el principal freno para que se conviertan en agentes realmente innovadores.

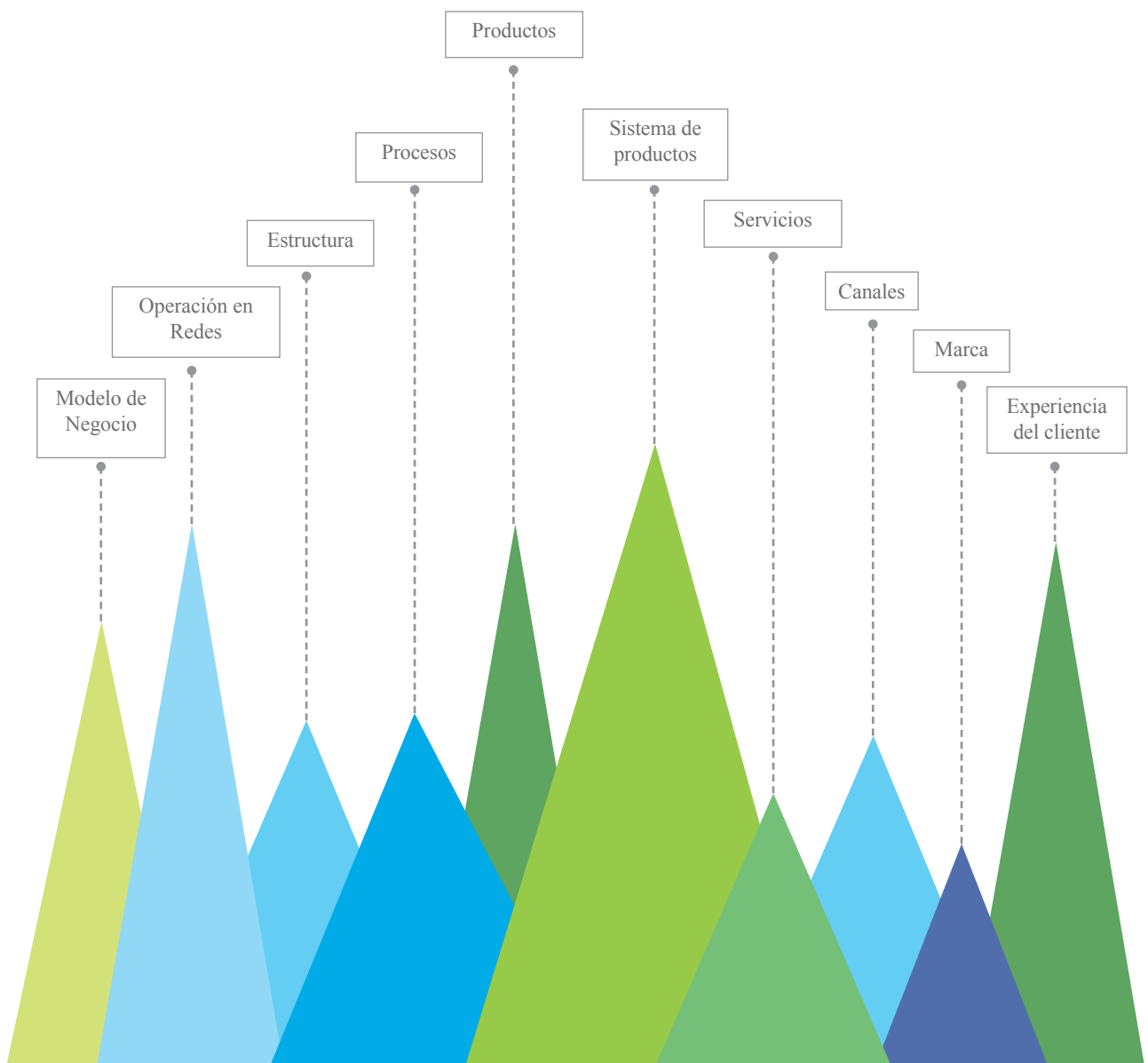
Una nueva forma de pensar en innovación

Como veremos, hay muchas estrategias que pueden ayudar a las instituciones financieras a desarrollar nuevas ideas y llevarlas a la práctica de manera más rápida y efectiva. Aun así, creemos que éstas deben comenzar por concebir la innovación en términos mucho más amplios. Tradicionalmente, las instituciones financieras (al igual que la mayoría de las compañías) han enfocado la innovación centrada en productos y líneas de negocio muy específicas, creando y promocionando nuevas formas de captar ahorros y entregar préstamos para sus clientes. En los años más recientes, hemos visto a las instituciones financieras invertir en innovación de la experiencia del cliente, introduciendo ofertas en canales móviles, web y redes sociales habilitando el acceso 24x7x365 a los productos y servicios que los clientes reclaman cada día más. La innovación en productos y experiencia del cliente son tipos de innovación muy importantes pero es importante entender que no son los únicos.

De hecho, una investigación de Doblin, el grupo especializado en Innovación de Monitor Deloitte ha puesto al descubierto 10 tipos de innovación. Este estudio nos provee un marco que las instituciones financieras pueden utilizar para evaluar cómo están innovando, analizar la competencia y descubrir brechas y oportunidades.



Los 10 tipos de innovación



1 Modelo de negocio

Los modelos de negocio innovadores encuentran nuevas formas de transformar la oferta de servicios de las compañías en ganancias. A modo de ejemplo se incluyen dentro de este espectro las estrategias de diferenciación de precios, nuevas formas de comisiones o suscripciones a productos, o generar ingresos con activos subutilizados o que hasta el momento no generaban ingresos.

2 Operación en redes

La innovación en redes permite a las empresas capitalizar los procesos, tecnologías, ofertas, canales y marcas de otras compañías con las que tiene relación previa o no. Para las instituciones financieras, algunos ejemplos típicos son las asociaciones con cadenas de consumo masivo para agregar puntos de ventas, el uso de corresponsales financieros para captar depósitos, las asociaciones con marcas de automóviles para facilitar la venta de préstamos, en definitiva asociarse con nuevos participantes del mercado para entregar nuevas ofertas a los clientes, o también pensando en las operaciones de back office, tercerizando funciones no centrales de las operaciones pero intensivas en capital o recursos.

3 Estructura

Las innovaciones en estructura se focalizan en organizar (o reorganizar) los activos o personas de la compañía, en formas únicas que generen valor para la organización. Algunos ejemplos serían: estandarización de activos, gestión del desempeño y sistema de incentivos, o el tipo de talento que se va a contratar. Este tipo de innovaciones pueden ser difíciles de replicar para los competidores, por lo que pueden proveer una base sólida para años de éxito.

4 Procesos

Las innovaciones en procesos involucran las actividades del día a día de los negocios. Innovar en esta área puede representar un cambio dramático en la forma de pensar el negocio tradicional (“business as usual”), pudiendo proveer ventajas competitivas duraderas. Los ejemplos en general están vinculados con nuevos métodos de estandarización de procesos, procesos rápidos con foco en la experiencia del cliente, y en forma más reciente los temas de análisis predictivo están emergiendo como una forma de influenciar la forma en la que las compañías desarrollan y comercializan nuevas ofertas.

5 Productos

Este es un terreno familiar para muchas compañías, incluyendo las instituciones financieras. La innovación en productos se centra en las características y la calidad de los bienes y servicios, y puede tomar la forma de nuevas ofertas o mejoras a las existentes. La simplificación y personalización son ejemplos de innovación en productos en las instituciones financieras. Estas pueden deleitar a los clientes, pero por el otro lado, pueden ser fácilmente copiadas.

6 Sistema de productos

La innovación aquí se enfoca en cómo los productos o servicios individuales pueden conectarse en un sistema escalable. Un clásico ejemplo es la venta de un paquete de productos. Estas innovaciones, pueden ayudar a las compañías a crear ecosistemas que cautiven a los clientes y los defiendan de sus competidores. Aquí también vemos muchas veces combinaciones con otros tipos de innovaciones cuando por ejemplo se comercializan paquetes de productos de distintos tipos, orígenes o compañías, que tienen como objetivo satisfacer las necesidades de sus clientes como puede ser portales de compras o viajes.

7 Servicios

Las innovaciones en servicios hacen a los productos más fáciles de probar, utilizar y disfrutar. Pueden revelar nuevas características o usos para clientes. Realizadas en la forma adecuada, las innovaciones en servicios pueden convertir ofertas promedio en experiencias superiores que atraigan y retengan consumidores. Ejemplos de ello pueden ser, nuevas líneas de servicio al cliente de acuerdo a una segmentación bien focalizada o garantías de calidad o satisfacción en los productos que se comercializan.

8 Canales

En estos últimos años las instituciones financieras se han focalizado en la innovación a nivel de los canales, centrándose en cómo los clientes se conectan con la compañía y sus productos y servicios. Más allá de que los canales web y móvil han ganado terreno, los canales tradicionales como las redes de sucursales son aún canales relevantes y esto es crítico no perderlo de vista. La meta en las innovaciones de canales es asegurar que los clientes pueden hacer negocios cuándo, dónde y cómo quieran, asegurando generar una imagen y consistencia en la experiencia del cliente acorde a la estrategia de la compañía.

9 Marca

Las innovaciones de marca ayudan a que los clientes reconozcan, recuerden y prefieran la oferta de la compañía. Las grandes marcas entregan una promesa que atrae a los clientes y transmite una identidad única y distintiva. Este tipo de innovaciones, son elaboradas cuidadosamente y se lanzan a través de diversos puntos de contacto con el cliente, desde publicidad hasta la forma en que el personal recibe a los clientes.

10 Experiencia del cliente

Se trata de comprender las necesidades y aspiraciones de los clientes, y utilizar ese conocimiento para construir relaciones significativas y duraderas con ellos. Las grandes innovaciones en la experiencia del cliente pueden ayudar a que las compañías tengan un contacto con sus clientes a través de las redes sociales y empleen la información del cliente para proveer ofertas únicas a medida son ejemplos de innovación en esta área. Hoy en las redes sociales de los clientes, ya podemos conocer su vida y sobre todo los cambios en ella (por ejemplo un casamiento, el nacimiento de un hijo, la graduación, etc.) en donde una oferta de servicios financiero focalizada puede agregar mucho valor, ya no es necesario esperar a que el cliente informe al banco de esos cambios, la información está ahí... a la mano.

Innovación: un nuevo comienzo

A más tipos de innovación utilizadas armónicamente, mejores son los resultados, y más importante y duradera es la ventaja competitiva

Además de identificar los diez tipos de innovación, Doblin hizo otro descubrimiento importante: utilizar más tipos de innovación lleva a mejores resultados, y dificulta a los competidores el identificar y replicar la innovación. Los innovadores en promedio tienden a focalizarse en uno o dos tipos de innovación. Por otra parte, los mejores innovadores, integran de 3 a 4 veces distintos tipos de innovación, creando propuestas más robustas y defendibles.

La conclusión es clara: innovar solamente en producto y/o canales no es suficiente. Las instituciones financieras deben mirar a través del espectro de innovaciones y hacerlo en múltiples frentes (aunque no necesariamente en todos), con el objetivo de lograr combinaciones únicas de innovación que creen una ventaja competitiva sustentable y contribuyan con el éxito de la organización.

Adoptar una visión más amplia de innovación es sólo el primer paso para las instituciones financieras. Para mejorar la velocidad y efectividad de los esfuerzos de innovación, las instituciones financieras deberán considerar repensar algunos viejos hábitos y adoptar algunos nuevos, a continuación planteamos cinco hábitos que es importante incorporar:

1. La innovación requiere de un soporte adecuado

Infundir el espíritu de la innovación a lo largo de toda una organización implica mucho trabajo. Algunas compañías piensan que el solo hecho de declarar la necesidad de una cultura innovadora los convertirá en innovadores. Pero la realidad es que lleva un gran esfuerzo asegurar que exista un amplio soporte para crear una cultura innovadora y que ésta se afiance.

Las instituciones financieras deberían analizar su enfoque de innovación, el proceso que emplean para descubrir ideas y movilizarlas a través de su desarrollo hasta su lanzamiento. Organizacionalmente, deberán tener claro cuáles de sus líderes serán responsables por la innovación y cómo se gobiernan y administran los esfuerzos en innovación. Deberán asegurarse que tienen recursos y talento para innovar, y una estrategia adecuada para retener a los que ya están dentro de la organización y

cuándo es necesario, la forma de atraer talento innovador de fuera. Reafirmando este último aspecto, son cada día más las instituciones financieras que están buscando atraer talentos innovadores de otras industrias y no ya solamente de los competidores. Finalmente, deberían asegurarse que han definido los incentivos y recompensas apropiadas, y asignado las responsabilidades adecuadas relacionadas con la innovación, de forma que esté claro de qué forma se evaluará el éxito.

2. Desarrollar y articular la ambición de innovar

Sin un claro propósito y objetivo, la innovación puede resultar en esfuerzos sin dirección que no se alinean con la estrategia de negocios. Para evitar esta pérdida de tiempo y recursos, es importante que los líderes de las instituciones financieras desarrollen y comuniquen la ambición de innovación para su organización, que funcione como un objetivo hacia el cual deban dirigir todos sus esfuerzos de innovación.

El establecimiento de tal objetivo, los ayudará a asegurar que los recursos destinados a innovación impulsen a la organización hacia adelante y se logren los objetivos de negocios. Las ambiciones de innovación pueden ser muy audaces y transformacionales o pueden ser incrementales, todo depende de la estrategia, la ambición y las capacidades de la institución financiera.

3. Aceptar el riesgo, pero sobre todo aceptar el fracaso

La tradicional aversión al riesgo de las instituciones financieras ha sido beneficiosa, salvo cuando de innovación se trata. Es vital que encuentren la forma de aceptar que la innovación conlleva riesgo, y que no toda innovación dará resultado. Por el contrario, deberán adoptar frecuentemente la desordenada (y a veces caótica) naturaleza de la innovación. En lugar de esperar que las innovaciones sean "perfectas" (con todo lo que la idea de perfección significa en una institución financiera) antes de que sean lanzadas, deben sentirse cómodos introduciendo propuestas imperfectas y permitir a sus equipos realizar pilotos, fallar, desechar o ajustar, y probar de nuevo.

Las instituciones financieras estarán positivamente sorprendidas de lo bien que responden las personas a este enfoque. El sector de tecnología, en especial la industria del software, ha remodelado nuestras expectativas: nos sentimos cómodos con versiones "beta", actualizaciones

de aplicaciones, parches de software, y estamos dispuestos a aceptar este tipo de mejoras como el precio de la rápida innovación.

4. Aprender del enfoque del capital de riesgo y aplicarlo

Las instituciones financieras debieran también abandonar su búsqueda de la "solución mágica" o "perfecta", evitando así invertir grandes sumas de tiempo, fondos, y esperanza en uno o dos proyectos de innovación. Por el contrario, alentamos a que piensen como un inversor de capital de riesgo: en lugar de jugarse por una o dos grandes apuestas, optar por una serie de menores apuestas a través de un espectro de oportunidades de innovación.

Algunas tendrán éxito, otras fracasarán, y quizás se tengan sorpresas e inesperadas victorias. Ya hay casos de bancos que llaman a concursos de ideas o de "apps", realizan jornadas en distintas ciudades y reúnen a cientos de jóvenes programadores, reciben ideas, fomentan prototipos y finalmente seleccionan los mejores, pero en un ambiente y en un estilo abierto que fomenta el recibir todas las buenas ideas posibles.

5. Ser creativo a la hora de fomentar la innovación

Es importante ser creativos a la hora de fomentar la innovación, sobre todo a la hora de vencer las barreras que el hecho de ser aversos al riesgo, conservadores y con múltiples reglas en todos los frentes, imponen al surgimiento de la innovación. Esto se puede ver reflejado en el ejemplo de los concursos abiertos de innovación, comentados anteriormente, en las instituciones que crean nuevos emprendimientos separados de la estructura tradicional al estilo de incubadoras de proyecto, o al momento de buscar alianzas y/o acuerdos con otras organizaciones. momento de buscar alianzas y/o acuerdos con otras organizaciones.

Las oportunidades están ahí, sólo hay que tomarlas

Las instituciones financieras son reconocidas por su prudencia, precaución y buen gobierno, pero claramente no son percibidas como organizaciones innovadoras. En Deloitte creemos que existe una oportunidad significativa para ellas de cambiar su percepción. Tomando una visión más amplia de lo que puede ser la innovación, y adoptando los riesgos ligados a ser verdaderamente innovadores, consideramos que podrán aprovechar la posibilidad de diferenciarse y descubrir nuevas oportunidades para lograr un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva. Esta nueva visión, tiene que ser acompañada con una estrategia, una ambición innovadora, recursos, talento y procesos formales. Puede haber casos de innovación que surge por "casualidad", pero la mayoría de los casos exitosos, surgen cuando los requerimientos anteriormente planteados se dan.

Estamos en un momento ideal para que las instituciones financieras aprovechen sus fortalezas para convertirse en organizaciones mucho más innovadoras. Tenemos la gran ventaja en la mayor parte de la región que venimos de varios años de buen desempeño y las instituciones financieras tienen una posición y solidez que debería facilitar la inversión en desarrollar el espíritu y la cultura emprendedora en las organizaciones.

Si no se aprovecha esta posición y el momento, seguramente se seguirá perdiendo negocios a mano de otros jugadores, más rápidos y ágiles, que aprovecharán lo que las instituciones financieras no han sabido aprovechar.

Notas:

Versión traducida al Español y adaptada a la realidad regional del estudio: "Improving Innovation"
desarrollado originalmente por Deloitte en Canadá, para acceder al documento original:

www.deloitte.com/ca/financialservices

Por mayor información sobre los 10 tipos de innovación ver: www.doblin.com

Contactos:

Americas

Greg Kelly
grekelly@deloitte.com
Tel. +1 312 486 4194

Mexico

Jose Ignacio Valle
jvalle@deloittemx.com
Tel. +52 55 5080 6563

Argentina

Claudio Fiorillo
cfiorillo@deloitte.com
Tel. +54 11 4320 2700 Ext. 4781

Panama

Gustavo Eisenmann
geisenmann@deloitte.com
Tel. +507 303 4100

Chile

Ricardo Briggs
rbriggs@deloitte.com
Tel.: +56 2 2729 7362

Peru

Javier Candiotti
jcandiotti@deloitte.com
Tel. +51 1 211 8567

Colombia

Elsa Mena
emenacardona@deloitte.com
Tel. +57 1 426 2060

Uruguay

Fernando Oliva
foliva@deloitte.com
Tel. +598 2916 0756 Ext. 6102

Costa Rica

Federico Chavarria
fechavarria@deloitte.com
Tel. +506 2 246 5319

Este material y la información contenida en el mismo se basa en las experiencias e investigaciones realizadas por profesionales de Deloitte. Por lo tanto, la información contenida en este material no intenta conformar un asesoramiento o servicio profesional en materia contable, impositiva, legal o de consultoría. La información no tiene como fin ser considerada como una base confiable o como la única base para cualquier decisión que pueda afectar a ustedes o a sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pudiera afectar sus finanzas personales o negocios, deberán consultar a un asesor profesional calificado.

Sobre Deloitte

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembros en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y su profunda experiencia local para ayudar a sus clientes a tener éxito donde sea que operen. Aproximadamente 202.000 profesionales de Deloitte se han comprometido a convertirse en estándar de excelencia.

© 2015. For more information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited