

ExpertInsights@IBV

A close-up photograph of two pens, one on the left and one on the right, with their tips pointing towards each other. The pens are resting on a highly reflective, metallic surface. The entire image is tinted with a teal or cyan color. The background is dark, making the metallic surface and the pens stand out.

Automatización bancaria: Proyectado para jornadas digitales

IBM Institute for Business Value

Los bancos establecen la visión 2020 de la automatización cognitiva

Una nueva revolución industrial está sucediendo a nuestro alrededor y la industria de servicios financieros cambiará para reflejarla. Los modelos de negocio, las fuerzas de trabajo, los procesos y los servicios bancarios deberán transformarse radicalmente para reducir costos y riesgos, así como para mejorar la experiencia y el valor para los clientes.

La computación cognitiva, combinada con los avances en robótica, permitirá la reestructuración de la fuerza laboral de la banca para pasar a interacciones de mayor valor y enfocadas en el cliente.

El futuro automatizado

La misión es entregar jornadas digitales a los clientes y eliminar las intervenciones innecesarias en las tareas más rutinarias y repetitivas. Después de todo, el procesamiento manual puede crear demoras, generar tasas de error de hasta el 30 % y aumentar los volúmenes de reelaboración debido a la fatiga de los empleados y a la falta de capacitación.

¿Por qué es necesaria esta transformación? Los bancos deben responder rápidamente a los avances económicos y tecnológicos que están alterando la relación costo/ingreso de referencia de la industria.

- Los ingresos están bajo presión.
- Las tasas de interés se mantienen bajas.

- Los nuevos competidores y fintechs erosionan segmentos valiosos de clientes, como servicios de alto valor – históricamente, reservados a las marcas bancarias regionales y mundiales de larga data - son captados por empresas emergentes de meses de antigüedad.
- El impacto de la banca abierta se siente a medida que la economía de API madura y los reguladores impulsan la competencia.

En la dimensión de costos, hay una nueva sensación de urgencia en la sala de directorio, que se enfoca en la reducción de costos y en la productividad. La regulación continúa expandiéndose, adicionando costos. En algunos mercados, las presiones inflacionarias que surgen nuevamente apuntan a presiones de costos adicionales. Al mismo tiempo, los clientes

esperan aumentar las capacidades digitales, como el autoservicio virtual, así como la ejecución inmediata y transparente de transacciones. Estas expectativas, junto con la creciente ubicuidad de los dispositivos móviles, a menudo desafían los modelos operativos bancarios típicos.

Las nuevas tecnologías, como la robótica, el aprendizaje automático y blockchain, hacen que los ejecutivos de nivel C pregunten: “¿Cuál debería ser el modelo operativo bancario y la ambición de una base de costos competitiva para 2020 ó 2025? ¿Qué se puede lograr con estas tecnologías?”

Rompiendo el techo de productividad

Hasta ahora, los bancos han encontrado un techo de productividad, con algunos bancos minoristas logrando alrededor de 52 a 47 % en la relación costo/ingreso (aunque más bajo en China y más alto en Brasil). La automatización del proceso cognitivo (CPA), que combina la computación cognitiva y la automatización robótica, puede ayudar a elevar ese techo significativamente.

La pregunta, sin embargo, sigue siendo: ¿Cuál es el modelo ganador para un gran banco minorista? ¿Es alcanzable y sostenible un costo/ingreso del 37 % con estos avances en computación cognitiva y robótica? La respuesta es probablemente sí, pero ¿es suficiente? ¿O deberían los bancos establecer un objetivo más ambicioso, quizás del 25 %?

La ecuación de costos, por supuesto, tiene muchos componentes. Los costos de personal son significativos, pero los costos de propiedad/activos y el costo de capital también son considerables. Un objetivo agresivo para la relación costo/ingresos impulsa el imperativo de una mayor eficiencia.

Históricamente, los bancos han sido muy buenos en "eficiencia de ingeniería". Los indicadores clave de estrategia y rendimiento se conectan en cascada a través de presupuestos a líneas de negocio (LOB). A su vez, los ejecutivos de LOB ejecutan proyectos en áreas tales como procesos, canales, dominios como TI y conformidad ante las normas. Creemos que muchos bancos continuarán con este enfoque mediante la ejecución de programas de automatización cognitiva a través de estos mecanismos en un intento por mantener una cultura general de control de la industria a través de pérdidas y ganancias de productos.

Sin embargo, este enfoque de eficiencia de ingeniería ha dejado a los bancos de mejor desempeño con una relación costo/ingreso actualmente en los 40. El mismo enfoque limitará la efectividad de la automatización cognitiva para lograr un 35-40 % porque no atienden las sinergias de optimización o de automatización en las LOB. También carece de las iniciativas integradoras que podrían exprimir hasta la última eficiencia, lo que significa que menos del 30 % está más allá del nuevo techo para la mayoría de los bancos.

Esta relación costo/ingreso más baja requiere un nuevo modelo de fuerza laboral, un nuevo modelo operativo y un nuevo estilo de liderazgo de cooperación en todas las líneas comerciales para el bien común. Llamamos a esto una cultura de "eficiencia natural". Romper el techo de la productividad primero requiere una evaluación de línea de base integral del modelo operativo actual para ayudar a identificar y priorizar las oportunidades de automatización.

El segundo requisito previo es una sala de directorio dedicada a un único ritmo de eficiencia natural. Este ritmo está impulsado por la inversión colaborativa en activos de automatización cognitiva que se pueden implementar en toda la empresa, junto con una cultura de mejora continua motivada y recompensada.

Cognitive process automation has begun

Si bien 2016 estuvo marcado por la experimentación y la prueba de conceptos, este año hay una prisa por escalar el CPA utilizando chatbots, asesores robotizados, computación cognitiva y otras soluciones de inteligencia artificial. Las tareas mundanas en canales y oficinas intermedias, como la entrada de datos, responder preguntas frecuentes y ensamblaje, se automatizarán por completo, liberando a las personas para manejar tareas más complejas y satisfactorias que exigen interacción y compromiso humano.

En la oficina de apoyo, la automatización eliminará las soluciones manuales comunes que a menudo se implementan para atender las brechas regulatorias o las fallas de integración de tecnología. Estas brechas surgen con frecuencia cuando la tecnología heredada no puede atender nuevos requisitos, pero los costos de desarrollo son demasiado altos o existen otras prioridades.

Utilizamos CPA para describir un nuevo modelo de negocio donde la intervención humana en el procesamiento diario es discrecional. En este camino digital, la intervención humana sólo ocurre cuando agrega valor a la experiencia del cliente o proporciona los controles y verificaciones necesarios para proteger al banco y ayudar a asegurar la calidad. El diseño para un entorno "sin contacto" se caracteriza por la reducción del riesgo operativo; decisiones basadas en hechos o alta confianza; y una experiencia superior para clientes, colegas e inversores.

El CPA será lo suficientemente penetrante como para eliminar la mayoría de las intervenciones manuales en procesos bancarios auxiliares y de administración. Para los colegas, las capacidades analíticas cognitivas y avanzadas entregarán información y soporte para la toma de decisiones a través de dispositivos móviles diseñados en torno a una experiencia de usuario interactiva personalizada.

Los "millennials": "Ayudas humanas" no "humanoides"

A medida que los bancos avanzan en esta nueva era industrial anunciada por la automatización cognitiva, se enfrentarán a desafíos importantes para equilibrar las implicaciones de liderazgo para el cambio con las demandas de rendimiento comercial diario.

La transformación hará que un número creciente de la fuerza laboral "millennial" se aleje de las estructuras jerárquicas de mando y control de los modelos bancarios actuales. Se mudarán a nuevos trabajos, trabajando en colaboración en redes y equipos con una variedad más amplia de responsabilidades. Establecer esta nueva visión incluirá desafíos relacionados con el liderazgo, la estructura de las organizaciones, el talento y el compromiso. En respuesta, muchos bancos establecerán asociaciones estratégicas y empresas de colaboración para asegurar el camino.

El CPA explicado

El CPA comprende tres clases de tecnología sinérgica: computación cognitiva (como inteligencia artificial y aprendizaje automático), automatización y confianza. Si trabajan juntos eficientemente permiten la mejora continua automatizada del servicio (ver Figura 1).

Estos componentes básicos brindan capacidades de automatización a los procesos de negocios bancarios, capacidades que no eran posibles incluso hace dos años. Y pueden hacerlo con una aplicabilidad de amplia y gran escala. Ahora es posible:

- Automatizar las conversaciones con clientes y personal.

- Automatice la toma de decisiones y la información a partir de datos no estructurados, incluidos archivos PDF y fotografías.
- Automatice los procesos físicos en los que el personal sigue procedimientos de memoria.
- Eliminar las ineficiencias del proceso y la intermediación en las cadenas de valor.

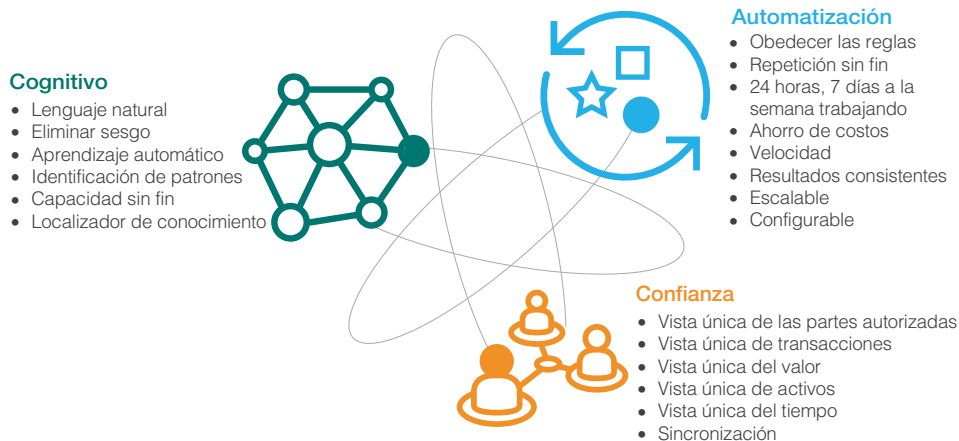
Diseñando sin contacto

A medida que los bancos se equipan y se preparan para la ola de automatización, se enfocan en tres capacidades o patrones empresariales importantes:

- Conversación cognitiva, incluida la automatización de la conversación con el cliente, determinando la intención del cliente y ofreciendo soluciones relevantes y personalizadas.
- Descubrimiento cognitivo, que implica extraer información valiosa del vasto conjunto de datos públicos y privados, incluidos datos no estructurados, como registros de reuniones de clientes, imágenes y redes sociales.

Figura 1.

El CPA se compone de tres clases de tecnología sinérgica



- Comparación cognitiva, que incluye la capacidad de determinar diferencias entre versiones de documentos como contratos y declaraciones con una precisión del 100 %.

Esta primera capacidad proporciona la información sobre la cual se toma una decisión aumentada automatizada o humana. La automatización de "brazos y piernas" se produce a través de la segunda capacidad: automatización de procesos robóticos, flujo de trabajo automatizado o API de llamadas.

El tercer elemento crítico para diseñar sin contacto incluye una combinación de tecnologías emergentes de blockchain y capacidades de tejido de datos, que juntas se combinan para mejorar la confianza. El tejido de datos se refiere a una nueva arquitectura de código abierto en la que big data se agrupa en el entorno analítico del banco, se duplica, limpia y amalgama con su conocimiento patentado de clientes, productos e investigación en modelos analíticos. Blockchain proporciona una capacidad de transformación en la que una

vista única de documentos, contratos y activos legales se proporcionan a todas las partes en una transacción con la capacidad de transferir valor en ambas direcciones en tiempo real.

Para 2025, el panorama bancario probablemente incluirá algunas de las marcas bancarias más conocidas actualmente, junto con algunos nombres nuevos. La mayoría de las instituciones financieras líderes estarán sustancialmente automatizadas, con consumidores y clientes que se satisfarán a sí mismos a través de una automatización sofisticada, que generalmente se relaciona con expertos bancarios para obtener asesoramiento y necesidades financieras más complejas o personales.

El éxito se caracterizará por un liderazgo claro y comprometido, un plan de referencia riguroso y una cultura de diseño para la reutilización que ofrezca una transición acelerada al nuevo modelo de negocio cognitivo automatizado. Y esto sucederá rápidamente. En dos años, la automatización inteligente y la robótica están en camino de transformar potencialmente hasta el 25 % del contenido del trabajo con reducciones potenciales aún mayores en el costo.

Expertos en este tema

Mike Hobday

Vicepresidente
Líder de práctica de transformación de procesos cognitivos
IBM Global Business Services – Reino Unido e Irlanda
[linkedin.com/in/mike-hobday-149ba31/](https://www.linkedin.com/in/mike-hobday-149ba31/)
mikehobday@uk.ibm.com

James Cook

Líder de Talent Development Practice,
Global Talent and Engagement
IBM Global Business Services
[linkedin.com/in/james-cook-a81bb75/](https://www.linkedin.com/in/james-cook-a81bb75/)
james.cook@uk.ibm.com

Acerca de los informes ExpertInsights@IBV

ExpertInsights @ IBV representa las opiniones de líderes de opinión sobre negocios de interés periodístico y temas relacionados con la tecnología. Se basan en conversaciones con los principales expertos en la materia de todo el mundo. Para obtener más información, póngase en contacto con el IBM Institute for Business Value en iibv@us.ibm.com.

© Copyright IBM Corporation 2017

Ruta 100
Somers, NY 10589
Producido en los Estados Unidos de América
Abril de 2017

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas comerciales de International Business Machines Corp., registradas en muchas jurisdicciones de todo el mundo. Otros nombres de productos y de servicios pueden ser marcas registradas de IBM o de otras empresas. Una lista actual de las marcas registradas de IBM está disponible en la Web en "Información de copyright y marcas registradas" en www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Este documento se actualizó por última vez en la fecha de su publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países en los que opera IBM.

LA INFORMACIÓN DE ESTE DOCUMENTO ES SUMINISTRADA "COMO ESTÁ" SIN NINGUNA GARANTÍA, EXPRESA O IMPLÍCITA, NO INCLUYE NINGUNA GARANTÍA DE COMERCIALIZACIÓN, ADECUACIÓN A UN PROPÓSITO ESPECÍFICO Y NINGUNA GARANTÍA O CONDICIÓN DE NO INFRACCIÓN. Los productos de IBM están garantizados de conformidad con los términos y condiciones de los contratos en virtud de los cuales se suministran.

Este informe es solamente para orientación general. No está destinado a sustituir investigación detallada ni el ejercicio de criterio profesional. IBM no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier organización o persona que confíe en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden proceder de fuentes de terceros, e IBM no verifica, valida ni audita de manera independiente tales datos. Los resultados del uso de estos datos se proporcionan "tal cual", e IBM no ofrece ninguna declaración o garantía, ya sea expresa o implícita.

Notas y fuentes

- 1 Sondalini, Mike. "Descubra las respuestas y aclare las causas del error humano en su empresa al comprender las verdades ocultas en las tablas de tasas de error humano". Soluciones confiables de por vida. http://www.lifetime-reliability.com/cms/tutorials/reliability-engineering/human_error_rate_table_insights/
- 2 "CMA emite el pedido final de Open Banking". Finextra. 2 de febrero de 2017. <https://www.finextra.com/newsarticle/30077/cma-issues-final-order-on-open-banking>
- 3 Bratton, Ethan y Francis Ian Garrido. "Relación costo-ingreso de los bancos en todo el mundo". 7 de abril de 2016. <http://marketintelligence.spglobal.com/our-thinking/ideas/cost-to-income-ratios-of-banks-worldwide>
- 4 *Ibidem*
- 5 *Ibidem*
- 6 Análisis de IBM basado en datos de: Bratton, Ethan y Francis Ian Garrido. "Relación costo-ingreso de los bancos en todo el mundo". 7 de abril de 2016. <http://marketintelligence.spglobal.com/our-thinking/ideas/cost-to-income-ratios-of-banks-worldwide>

GBE03831USEN-01

