

Más allá del ahorro: Optimización estratégica de costos para el banco moderno

Resumen ejecutivo

Enfocándose en una combinación de métricas para optimizar costo y valor

La gestión de costos en la industria bancaria a menudo se centra únicamente en su reducción. Sin embargo, para que las mejoras de costos tengan éxito, deben ser sostenibles. Esto requiere una revisión continua del gasto, la optimización de los recursos actuales, el impulso de la eficiencia y la transferencia de ahorros a inversiones que aporten valor al banco y a sus clientes.

Esta es la mentalidad de transformación de costos y valor. Y requiere métricas adicionales para medir su éxito.

El análisis inicial de KPMG International de los resultados de los bancos globales indica una disminución constante en la relación costo-ingreso (CIR) de estas organizaciones antes de COVID, seguida de un aumento durante los años fiscales 19-21, probablemente debido al COVID, los costos de la tecnología y las provisiones por pérdidas crediticias. Recientemente, se han observado mejoras en el CIR, en gran parte debido a las ganancias de primera línea derivadas del aumento de las tasas de interés que han ayudado a impulsar la rentabilidad.

Sin embargo, con el aumento de la inflación, la gestión de costos se ha vuelto más crucial para los bancos. Los costos de los servicios y el personal tienden a aumentar en línea con la inflación, y el riesgo a la reducción de los ingresos se está convirtiendo en una realidad en muchos países debido a la crisis en el costo de vida y el endeudamiento.

Si bien la rentabilidad de los bancos está aumentando, también lo hacen las expectativas de los clientes. El informe de KPMG Global Customer Experience Excellence Report indica que las preocupaciones sobre el costo de vida y el desvío de las decisiones de los clientes hacia los canales de bajo costo están afectando negativamente las experiencias de los clientes¹. Las tecnologías avanzadas ofrecen canales de menor costo para apoyar a los clientes, pero a menudo pueden ser un mal sustituto de la interacción humana.

Acerca del informe

En noviembre de 2023, KPMG International realizó una encuesta a más de 250 líderes bancarios, respaldada por una amplia evaluación comparativa y entrevistas 1-1 con líderes que están desarrollando la próxima ola de inversiones estratégicas de optimización de costos y valor.

Si bien el CIR y el rendimiento de los fondos propios (ROE) se utilizan ampliamente para medir el rendimiento de los bancos, se necesita un enfoque más profundo para medir el rendimiento de manera más amplia.

Al tener en cuenta las métricas de los clientes, como la el costo del servicio (CTS) y equivalentes a tiempo completo (FTE) por cliente, los bancos pueden centrarse en la productividad, la eficiencia y la rentabilidad. La implementación de nuevas tecnologías, la simplificación de procesos y la introducción de iniciativas de eficiencia pueden aumentar el valor para el cliente.

A pesar de que los bancos han visto un cambio positivo en el CIR y el ROE, la experiencia del cliente ha comenzado a disminuir sin importar la inversión. Comprender la lógica detrás de estos ratios es crucial, ya que deben alinearse con las opciones de los bancos en relación a los modelos estratégicos de negocio.

Para abordar las verdaderas ineficiencias en el modelo operativo subyacente, los profesionales bancarios de KPMG sugieren que los bancos deberían conectar el análisis en cascada desde el CTS general del banco hasta los elementos funcionales y de flujo de valor con métricas de productividad asociadas. Esto debe hacerse dentro de cada función, al mismo tiempo que se conectan las oficinas frontales, intermedias y administrativas para comprender realmente el valor y los costos desde el "frente" al "detrás de escena" con el fin de dar forma a las palancas de eficiencia adecuadas.

¹ KPMG International, "Artificial Intelligence and the orchestrated customer experience: KPMG Global Customer Experience Excellence Report 2023-24," (January 2024).

Adoptando una mentalidad de cultura de costos

En la encuesta de transformación de costos bancarios de KPMG, el 82 por ciento de los encuestados identificó profundos desafíos culturales para lograr reducciones de costos sostenibles, a pesar de las importantes inversiones en tecnología. La mayoría de los bancos tienen como objetivo reducir costos, pero sus objetivos a menudo no se alinean con sus ambiciones, en tanto que no existe una mentalidad de cultura de costos integrada a la organización.

La transformación de costos y valor en los bancos no siempre se derrama a toda la organización, incluso cuando los ejecutivos son compensados por cumplir con los objetivos de costos. Algunos bancos han implementado estructuras de costos horizontales y verticales para alinear las necesidades comerciales con el gasto. Los ejecutivos responsables de una estructura vertical, como la banca minorista, también son responsables de sus costos asociados.

Este enfoque ha sido un mecanismo eficaz de control del gasto en algunos bancos europeos y aquellos con objetivos más bajos de RCI y CTS. Varios bancos han reorientado sus modelos operativos para garantizar una clara rendición de cuentas a los "ejecutivos de dominio", que entienden, influyen y poseen la totalidad de las ganancias y pérdidas (P&L) de extremo a extremo de sus unidades.

Los modelos alternativos fuera de la industria bancaria, como los desarrollados en la industria manufacturera, tienen potencial para garantizar la rendición de cuentas. Estos modelos permiten a los ejecutivos asumir la propiedad, la transparencia y la responsabilidad de todo el flujo de valor. Esto es común en la fabricación de automóviles japoneses, donde la resolución estratégica de problemas es multifuncional.

Hoshin Kanri, por ejemplo, es ampliamente utilizado en las empresas automotrices japonesas, ya que desafía a la organización a enfocarse continuamente en la Estrella Polar (el 'Hoshin') y adoptar principios de gestión ('Kanri') que permitan el aprendizaje continuo, la resolución de problemas organizacionales, el ritmo y la agilidad.

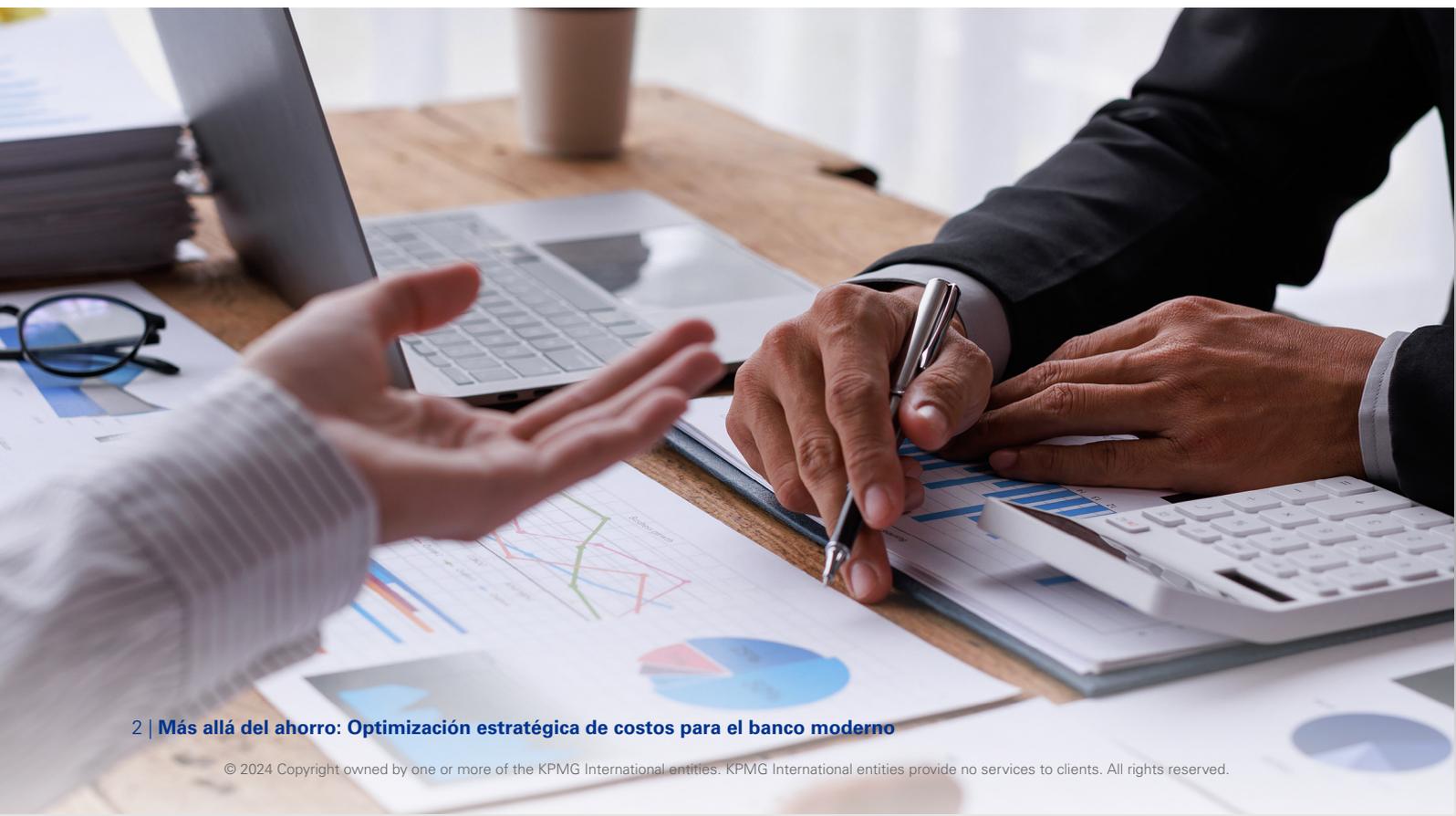
Cuando se combina con un enfoque implacable en el valor en entornos de fabricación, como el análisis de valor/ingeniería de valor (VA/VE), los bancos tienen la oportunidad de centrarse en dónde se puede crear valor y reducir los costos. Sin embargo, este paso a menudo no se gestiona de manera efectiva, ya que muchos bancos se centran en los costos que se pueden eliminar, sin un análisis más profundo del valor que podría crearse a través de los servicios que brindan a sus clientes.

82% de los líderes bancarios identificaron profundos desafíos culturales para lograr reducciones de costos sostenibles.

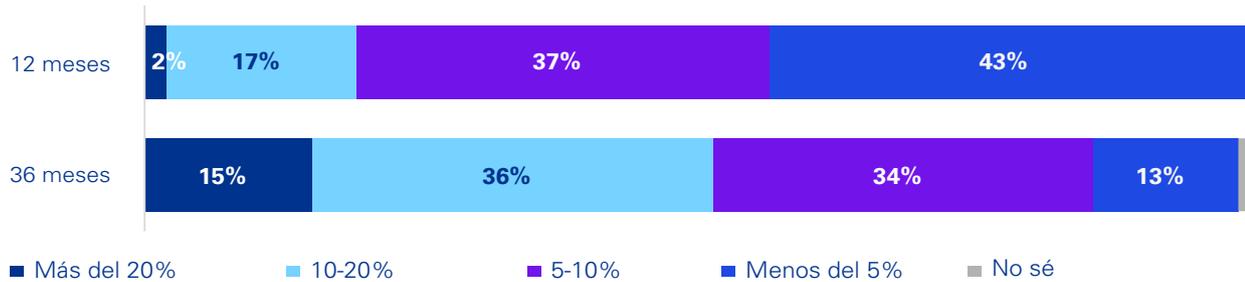
Fuente: KPMG International, "Banking cost transformation survey", noviembre de 2023.

Prepárese para la próxima ola de transformación de costos y valor

La encuesta de transformación de costos de KPMG Banking mostró que, a pesar de las recientes mejoras en CIR, existe una clara necesidad de ofrecer valor adicional, y a un ritmo mayor, en la próxima ola de inversiones en transformación de costos y valor. La investigación sugiere que esto será de alrededor del 10 por ciento en materia de eficiencia en costos durante los próximos 12 meses, y tan alto como el 20-30 por ciento en los próximos tres años. Frente a un viento en contra inflacionario, estos serán objetivos importantes a alcanzar.



¿Cuáles son los objetivos de ahorro de costos para los bancos en los próximos 12 a 36 meses?



Fuente: KPMG International, "Banking cost transformation survey" (November 2023).

Sobre la base del trabajo fundamental que muchos bancos ya han puesto en marcha, los líderes tienen más confianza en dónde están los costos. El ochenta y seis por ciento de los ejecutivos bancarios sienten que tienen un sólido mapeo de la base de costos, y tres de cada cuatro creen que tienen los incentivos adecuados para que los líderes logren sus objetivos.

En la experiencia de los profesionales de KPMG trabajando con ejecutivos bancarios, muchos ejemplos apuntan al impacto de las inversiones de estos ejecutivos en los gastos operativos de los centros de contacto y sucursales que cambian a canales digitales, la digitalización de principio a fin de los flujos de valor centrales, como los préstamos personales y las hipotecas, y la consolidación de funciones para impulsar la escala. Sin embargo, los vientos en contra imprevistos, los cambios en las demandas de los clientes y los desafíos de detenerse para hacer ciertas cosas significan que, con demasiada frecuencia, las ganancias obtenidas se revierten a medida que se agregan otros costos.

A medida que los bancos observan la próxima ola de inversiones en transformación de costos y valor, los temas son consistentes a medida que la estrategia comienza a extenderse más allá de las funciones tradicionales de primera línea hacia la base de FTE en departamentos y funciones con sede corporativa como Finanzas, Riesgo y Cumplimiento y Marketing.



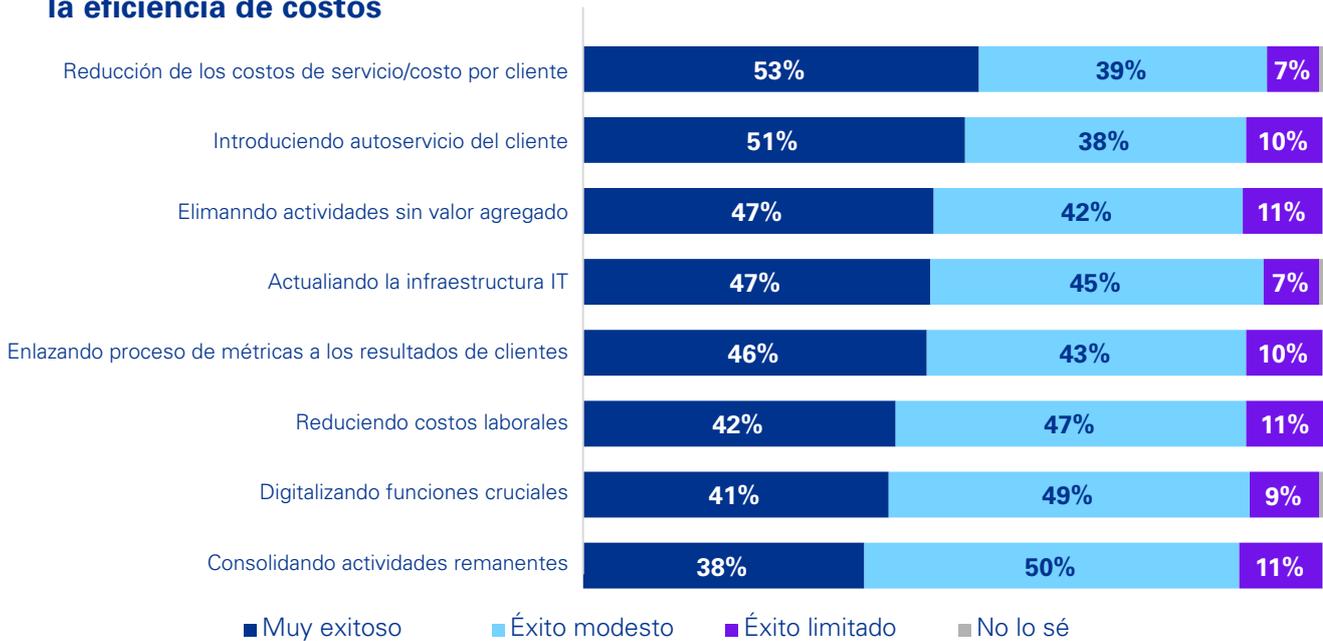
Fuente: KPMG International, "Banking cost transformation survey" (November 2023).

También se presta más atención al control y la optimización de los gastos de terceros como una forma más rápida de ahorrar de lo que a veces se ha podido lograr con las funciones internas. Y la externalización se está convirtiendo en otra palanca importante en el esfuerzo por reducir los costos al ser más central en sus modelos operativos.

Durante la encuesta, los ejecutivos bancarios clasificaron las consideraciones más altas en sus estrategias. Las mismas son consistentes con las observaciones de primera mano de los profesionales bancarios de KPMG.



Los factores más importantes que los bancos están considerando para impulsar la eficiencia de costos



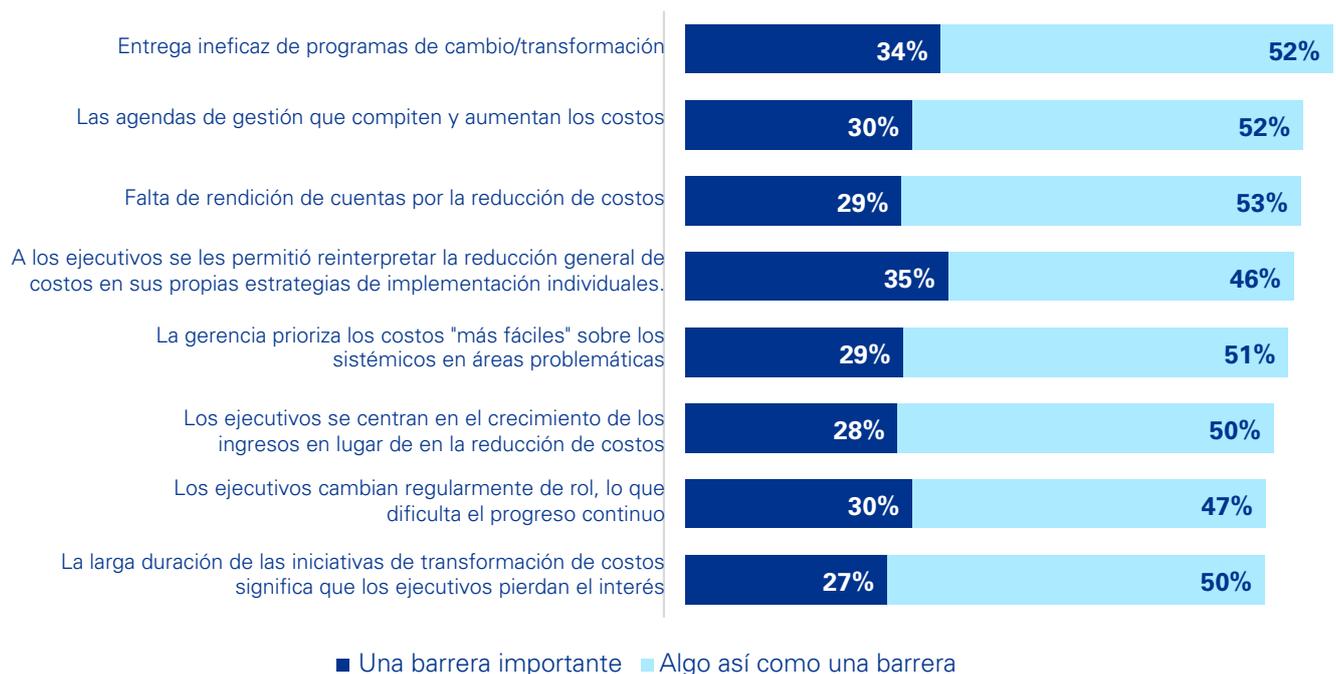
Fuente: KPMG International, "Banking cost transformation survey" (November 2023).

Desafíos clave que se enfrentan los ejecutivos bancarios para cumplir con sus ambiciones de costos

Los bancos, a pesar de sus ambiciosos objetivos, se enfrentan a importantes retos a la hora de ejecutar y cumplir sus compromisos de transformación de costos y valor, al tiempo que necesitan adaptarse e innovar. Esto se destaca en la encuesta de transformación de costos y valor bancario de KPMG, donde los encuestados de todas las regiones identificaron las condiciones económicas actuales como el principal obstáculo para lograr sus objetivos futuros de reducción de costos.

La ejecución y entrega de programas de transformación también presenta un desafío significativo, ya que casi el 90 por ciento de los encuestados indicaron que sus organizaciones con frecuencia luchan por ofrecer resultados completos y exitosos. A menudo hay ráfagas de corta duración, a veces impulsadas por actualizaciones y benchmarks. Sin embargo, esto puede dar lugar a una baja moral de los empleados, ya que el personal siente como si hubiera sido sometido a un proyecto impuesto, en lugar de participar activamente en el desarrollo de un proceso.

Posibles barreras para obtener los beneficios de la transformación de costos y valor



Fuente: KPMG International, "Banking cost transformation survey" (November 2023).

En la encuesta, los ejecutivos de los bancos identificaron varias barreras para el éxito de las iniciativas de transformación de costos y valor que contribuyen al valor del negocio y del cliente. Muchas de estas barreras se relacionan con un conjunto de temas clave: liderazgo, impulso y aceptación de las partes interesadas.

El ochenta y seis por ciento dice que la entrega ineficaz de los programas de transformación ha impedido su capacidad para ejecutar plenamente y obtener los beneficios en los últimos años. Los ejecutivos deben impulsar la rendición de cuentas comprometiéndose con el plan y tomando decisiones difíciles para remodelar la fuerza laboral.

La implementación de soluciones tecnológicas como facilitadores de la transformación de costos y valor es un reto importante para los bancos. A menudo, estas instituciones se basan en una matriz de sistemas heredados, y la integración de nuevas tecnologías con plataformas existentes puede ser compleja. Esto se agrava aún más si se tiene en cuenta la necesidad de mejorar las competencias de los empleados para apoyar la transición, especialmente en áreas como habilidades en datos e inteligencia artificial generativa (genAI). Equilibrar las necesidades inmediatas con los requisitos futuros es otro desafío.

Las inversiones financieras necesarias para implementar nuevas tecnologías a fin de lograr reducciones de costos sostenibles también plantean inquietudes. A pesar de estos desafíos, la transformación digital sigue siendo una prioridad global para las organizaciones que buscan la creación de valor a través de la mejora de procesos, productos, servicios y experiencias. Sin embargo, lograr estos objetivos requiere tiempo y dinero.

Las principales áreas de enfoque de los bancos para desbloquear oportunidades de optimización de costos y valor



Fuente: KPMG International, "Banking cost transformation survey" (November 2023).

The survey findings highlight the importance of leadership in determining the best ways for teams to adapt to regulatory requirements and maintain a focus on risk management. Banks are exploring ways to break down different types of risk and find efficient mitigation strategies, often through a common taxonomy for defining the banks' functions and processes. This approach has allowed some banks to identify synergies and opportunities to implement digital capabilities across the risk and compliance agenda.

In terms of cost and value transformation, banks often focus on areas such as contact centers and operations, with renewed interest due to the potential of genAI and 'chatbot' agents.

However, banks are increasingly looking beyond these traditional areas towards head office functions, where the volume of repeated activity may be lower, but the cost per FTE is often higher. The justification of purpose and value in delivering customer outcomes in these areas can sometimes be challenging.

Finally, having the right capabilities is crucial for achieving cost reduction targets. While the language of cost reduction is common among bank executives and managers, those responsible for setting strategies, designing initiatives, and leading complex implementation programs may need to build or acquire additional capabilities. This could involve developing a strategy benchmarked against peers, or bringing in experienced individuals to help deliver the outcomes. This is a key consideration in developing people within the organization or contracting outside help.

¿Pueden los bancos ser eficientes y eficaces en la gestión del riesgo?

El sector bancario está bajo presión para gestionar el riesgo y reducir los costos, limitando al mismo tiempo la exposición, especialmente a raíz de la crisis bancaria de marzo de 2023 y los cambios en los tipos de interés. Ahora se requiere que los bancos gestionen de manera eficiente los costos de implementación y funcionamiento de las regulaciones en todas sus operaciones, lo que incluye la identificación de sinergias y la automatización y estandarización de procesos.

Según un informe de KPMG en Estados Unidos, el 68 por ciento de los ejecutivos consideran que el cumplimiento y el riesgo son la máxima prioridad para la aplicación de la inteligencia artificial². Esta tecnología puede utilizarse para analizar datos históricos y tener una mejor simulación de escenarios de riesgo, así como de pruebas de estrés de estrategias y carteras de inversión.

Las organizaciones de servicios financieros se enfrentan a una presión cada vez mayor para crecer e innovar mientras gestionan los costos. El panorama complejo de riesgos, regulaciones y cumplimiento presenta desafíos únicos. Los riesgos emergentes, como el riesgo cibernético, ESG y los riesgos geopolíticos, pueden requerir diferentes recursos y aumentar potencialmente los costos comerciales.

Sin embargo, abordar estos desafíos podría desbloquear un potencial no utilizado.

Las capacidades extraterritoriales para elementos maduros y normalizados del marco de riesgos podrían proporcionar ahorros de costos adicionales. El viaje comienza con las preguntas correctas: "¿Por qué el banco necesita diferentes marcos para las finanzas y riesgos no financieros y diferentes estilos de KPIs?" "¿Por qué estos KPI se monitorean y reportan de manera diferente desde la perspectiva del proceso?"

² KPMG in the US, "The generative AI advantage in financial services" (March 2023).

“ La gestión estratégica de costos es una disciplina central que impulsa el valor material para los accionistas. Para aprovechar ese valor, debe estar totalmente integrado en la cultura y el ritmo operativo habitual (BAU) de una organización; tanto en acciones a corto plazo como en la toma de decisiones a largo plazo.

La eficiencia sigue siendo importante en el día a día, pero la forma en que se realizan efectivamente inversiones y elecciones es donde realmente puede desbloquearse la creación de valor".

Simon Parsons

Director Global de Gestión Estratégica de Costos, HSBC



88%

de los líderes bancarios están de acuerdo en que la IA y otras tecnologías automatizadas desempeñarán un papel central en el modelo operativo del futuro.

Fuente: KPMG International, "Banking cost transformation survey", November 2023.

La tecnología de IA está creciendo rápidamente y ha demostrado su potencial para aumentar la productividad y reducir los costos en diversas funciones de riesgo. Si bien la implementación inicial puede plantear riesgos y costos adicionales, las ganancias de eficiencia a largo plazo hacen que la IA sea una opción viable para estandarizar y automatizar procesos.

La colaboración con socios tecnológicos avanzados en IA presenta oportunidades para la innovación. Sin embargo, los nuevos riesgos potenciales asociados a la IA, como la alucinación algorítmica, la falta de consentimiento de los clientes y las nuevas normativas, como la Ley de IA de la UE, deben gestionarse en todas las áreas de riesgo de los bancos.

Impulsando el valor a través de la transformación digital y la IA generativa

Los bancos de todo el mundo están reconociendo el alto potencial de la IA y la automatización para la reducción de costos: un 88% de los encuestados está de acuerdo en su papel central en las operaciones futuras. Prevén mejoras significativas en la eficiencia y eficacia en el servicio al cliente a través de la integración de la IA. Los bancos están invirtiendo en procesos eficientes y automatizados, incluida la IA y las soluciones digitales, para mejorar las actividades de transformación de costos y valor.

Estas tecnologías han demostrado ser exitosas en la automatización y racionalización de procesos, la reducción de costos y el análisis de grandes conjuntos de datos. Sin embargo, el 65 por ciento de los ejecutivos que participaron del reporte tecnológico de KPMG en 2023

expresó su preocupación por la importante inversión financiera necesaria para la implementación de nuevas tecnologías y la formación de los empleados.

A pesar de estas preocupaciones, descuidar la innovación y conformarse con la tecnología existente podría ser un error desde el punto de vista de la reducción de costos. Un problema común es el énfasis excesivo en la entrega de tecnología sin garantizar las estructuras y los mecanismos adecuados para la reducción de costos. Un modelo operativo adecuado es crucial para lograr ahorros de costos.

La implementación efectiva de la automatización tiene un impacto significativo en las funciones operativas de los grupos y en las áreas maduras de IA, como los chatbots habilitados por IA, que también marcan una diferencia notable.

Reuniendo todo. El camino a seguir...

A pesar del desafío de lograr resultados de costos sostenibles en medio de los ciclos económicos globales, existe un entusiasmo renovado entre los líderes bancarios.

También hay un cambio en la forma de pensar de los bancos, que están integrando el costo y el valor en sus estrategias. Este enfoque tiene como objetivo ofrecer mejores experiencias a los clientes y modelos operativos más eficientes, en lugar de ver estos aspectos por separado.

Pero no es fácil. Se necesita tiempo y mucho aprendizaje para alcanzar este nivel de ejecución estratégica.

KPMG puede ayudar

KPMG ha desarrollado un modelo de 12 palancas, en línea con el modelo o mentalidad de Análisis de Valor/Ingeniería de Valor, que ofrece a los bancos la oportunidad de considerar las opciones de aumentar el valor y reducir el costo de su servicio. Dado que la mayoría de los bancos se esfuerzan por generar valor con una o más de las palancas, sigue manteniendo su relevancia.

Los amplios conocimientos obtenidos por los profesionales de KPMG en materia de bancos y otras organizaciones de servicios financieros (y lo observado con otras industrias, como el sector manufacturero) conduce a tres pasos que los bancos deben considerar en el desarrollo de sus estrategias de transformación de costos y valor, y en la evaluación, financiación y ejecución de los *supporting business cases*.

1. El valor y el costo son los objetivos principales. En algunos bancos, hay más inversión en centros de contacto o gestores de relaciones para impulsar un servicio diferenciado y aumentar la cuota de mercado. Cuando se vincula con copilotos respaldados por IA, puede ser un recurso poderoso para que los bancos inviertan.

2. Diseñar los mecanismos culturales que tendrán el mayor impacto para su organización. Para algunos, podrían ser tableros de costos "de arriba hacia abajo" (top-down costs boards) y unidades de gestión de costos vinculadas a un presupuesto de base cero. Para otros, el valor puede lograrse a través de un concepto al estilo Hoshin Kanri, y alinear completamente la organización en torno a las inversiones de mayor impacto.
3. Medir los costos reales que existen a lo largo de todas las cadenas de valor y las opciones que tiene para mover la ecuación de valor en la dirección correcta, en lugar de simplemente reducir costos dejando elementos funcionales subdesarrollados y permitiendo que los costos comiencen a impactar nuevamente al negocio con el tiempo.

Las firmas de KPMG cuentan con un equipo internacional de profesionales de transformación de costos y valor que han trabajado con los principales bancos globales, regionales y locales del mundo. Podemos ayudar a evaluar posibles mejoras en las ganancias, definir estrategias funcionales de ahorro de costos y desarrollar un plan de ejecución adaptado a su organización. Los profesionales de KPMG:



Contactos

Francisco Uría

Director Global de Banca
KPMG International
E: furia@kpmg.es

Sara Forbes

Socia de Asesoría
KPMG en el Reino Unido
E: sara.forbes@kpmg.co.uk

Benjamin Kilpatrick

Socio de Consultoría
de Servicios Financieros
KPMG Australia
E: bkilpatrick1@kpmg.com.au

James Dunne

Director de Gestión de
Consultoría de Gestión
KPMG en Irlanda
E: james.dunne@kpmg.ie

Leah Fegan

Director de Marketing Global,
Servicios Financieros
KPMG Internacional
E: lfegan@kpmg.ca

Owen Lewis

Líder Global para
la Transformación
de Costos Bancarios,
KPMG International y su socio
KPMG en Irlanda
E: owen.lewis@kpmg.ie

Phil Rolland

Principal
Soluciones de Servicios
Financieros KPMG en EE.UU.
E: philliprolland@kpmg.com

Arvind Sarin

Socio
Servicios financieros
KPMG en Alemania
E: arvindsarin@kpmg.com

Dr. Marty Herbert

Director de Clientes
y Operaciones de
KPMG en el Reino Unido
E: martin.herbert@kpmg.co.k

Geoff Rush

Director Global de Asesoría
de Servicios Financieros,
KPMG International y Socio, Líder
Nacional de Servicios Financieros,
KPMG en Canadá
E: geoffrush@kpmg.ca

Fergal Power

Socio
KPMG China
E: fergal.power@kpmg.com

Minochehr Vania

Socio, Transformación Financiera
de Servicios Financieros —
Propuesta de Gestión
de Costos y Valor Líder
KPMG en el Reino Unido
E: minochehr.vania@kpmg.co.uk

Isabel Zisselsberger

Socia de Asesoría
KPMG en el Reino Unido
E: isabel.zisselsberger@kpmg.com

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus filiales o entidades relacionadas.

kpmg.com



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2024 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

KPMG refers to the global organization or to one or more of the member firms of KPMG International Limited ("KPMG International"), each of which is a separate legal entity. KPMG International Limited is a private English company limited by guarantee and does not provide services to clients. For more detail about our structure please visit kpmg.com/governance.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

Throughout this report, unless an article is identified as authored by a non-KPMG entity, where references to "we", "our" and "us" refer to the author and/or the company they represent, "we", "KPMG", "us" and "our" refers to the global organization or to one or more of the member firms of KPMG International Limited ("KPMG International"), each of which is a separate legal entity.

Designed by Evalueserve.

Publication name: Beyond savings: Strategic cost optimization for the modern bank
Publication number:139305-G | Publication date: March 2024