



Deloitte.

Together makes progress

Claves para el crecimiento:

*De programas tradicionales de
reducción de costos a productividad
de largo plazo*

Introducción

Para muchos bancos, los programas de reducción de costos siguen comenzando con la misma reacción: reducir presupuestos, congelar contrataciones y postergar inversiones. Eso puede estabilizar los resultados en el corto plazo, pero rara vez cambia la base estructural de costos. El problema no es solo cuánto gastan los bancos, sino cuánto de ese gasto es absorbido por la complejidad. Si bien los recortes puntuales pueden ofrecer una solución rápida, pocas veces abordan los problemas de fondo. En cambio, optimizar el desempeño puede mejorar la posición competitiva. Para crecer y prosperar en el mercado actual, los bancos necesitan operaciones ágiles y eficientes que generen resultados sostenibles, no ahorros aislados.

La transformación sostenible de costos comienza cambiando el enfoque del costo hacia la productividad. En pocas palabras: ¿cuánto esfuerzo se necesita para entregar valor al cliente? Analizar los costos desde la perspectiva de la productividad y luego invertir donde realmente importa. ¿Qué sistemas y soluciones aumentan tanto la eficiencia de costos como el crecimiento? ¿Qué decisiones fomentan la innovación, incluso avances disruptivos? ¿Es posible redirigir la inversión hacia áreas que mejoren el desempeño, la escalabilidad y la rentabilidad?

Para lograr el equilibrio más eficaz entre el control de costos y el crecimiento, los directores financieros (CFO) del sector financiero encuestados para el informe [Finance Trends](#) de Deloitte Insights están abordando las causas fundamentales de los problemas de rendimiento relacionados con las personas, los procesos y los sistemas, y optando por invertir en tecnología —incluyendo la IA, la infraestructura en la nube, la automatización inteligente y el desarrollo de capacidades internas especializadas. La IA y la automatización, en particular, pueden impulsar la productividad y mejorar la eficiencia de costos en los procesos de *middle-office* y *back-office*, lo que las convierte en opciones excelentes para la transformación de costos.



Por qué la transformación a largo plazo supera a la reducción de costos a corto plazo

El desafío no radica en si invertir o no, sino en cómo hacerlo de manera inteligente. Esto implica abandonar las soluciones rápidas y apostar por la tecnología y la gestión del cambio, elementos capaces de aportar valor a largo plazo y, al mismo tiempo, optimizar los costos.

Para muchos bancos, la complejidad de los sistemas heredados sigue siendo el principal factor de costos. La fragmentación de sistemas, la duplicidad de datos y las interfaces manuales elevan el costo por transacción y enlentecen la capacidad de cambio.

Mantener operativos sistemas obsoletos exige actualizaciones continuas y complejas, lo que supone un importante desgaste de tiempo y dinero para la entidad. Si bien dar el salto a un sistema moderno y automatizado puede parecer una tarea abrumadora al principio, dicha transición libera fondos y recursos considerables para destinarlos a iniciativas productivas y sostenibles.

En su afán por incorporar capacidades de IA, los bancos deben dejar de lado las expectativas exageradas y centrarse en resultados tangibles. La IA debe utilizarse para reinventar procesos, experiencias del cliente y modelos operativos sin incrementar la complejidad ni los costos.

Con el tiempo, la complejidad se convierte en un factor silencioso que eleva los costos. Se acumula gradualmente, pero una vez arraigada, resulta difícil revertirla. Aquellos bancos que simplifican sus carteras de productos y sus infraestructuras tecnológicas están mejor posicionados para transformar su estructura de costos. Asimismo, abordar los problemas derivados de la tecnología heredada con un enfoque orientado a la creación de valor a largo plazo puede repercutir de forma directa y positiva en la rentabilidad del capital.

La oportunidad: gestionar costos e impulsar el cambio y la sostenibilidad

El crecimiento orgánico se ha vuelto cada vez más difícil de alcanzar en el sector bancario. Un panorama competitivo fragmentado, sumado a la presión sobre los márgenes, las cargas regulatorias y la disrupción digital, ha desplazado el enfoque estratégico del crecimiento hacia la eficiencia de costos y la gestión sostenible de los mismos.

Diversos desafíos impulsan la necesidad de una transformación de costos:

- **La complejidad operativa conlleva ofertas centradas en el cliente que a menudo se sustentan en productos, procesos y sistemas fragmentados, lo que eleva los costos de prestación del servicio.**
- **Regulaciones estrictas pueden llevar a los bancos a excederse en el cumplimiento de los requisitos normativos por temor a consecuencias negativas, lo que añade complejidad y costos innecesarios.**
- **La estandarización de los servicios y las operaciones intensivas de capital pueden reducir aún más los márgenes, haciendo que la mejora de la eficiencia de costos sea especialmente importante en la banca de inversión.**
- **La consolidación del mercado y el aumento de la competencia generan presiones sobre los márgenes, lo que convierte a la eficiencia estructural —más allá de los ahorros puntuales— en un factor crítico a largo plazo.**
- **La inflación y el aumento de los costos laborales también presionan a los bancos para que identifiquen como mejorar los costos sin comprometer la calidad del servicio.**

Un nuevo enfoque para la mejora del desempeño a largo plazo

El cambio transformacional se basa en información sólida, detallada y accionable. Cuando los líderes bancarios comprenden exactamente dónde se generan los costos y cómo contribuyen (o no) a la productividad, pueden identificar oportunidades de ahorro respaldadas y validadas con datos. Con una visión clara de los costos actuales, pueden cuantificar oportunidades de reducción, establecer indicadores concretos y evaluar la magnitud del cambio necesario para alcanzar objetivos específicos.

La validación también puede provenir de insumos cualitativos. Por ejemplo, entrevistar a los responsables de distintas funciones dentro del banco puede revelar duplicaciones de servicios y oportunidades de gestión de costos, ayudando a la organización a posicionarse para prepararse y alcanzar objetivos de reducción de costos ambiciosos.

Mejores prácticas para la transformación de costos

Un proyecto exitoso de transformación de costos debe demostrar aumentos de productividad a través de la creación de valor y la optimización de costos. Además, existe un vínculo clave entre la productividad y la gestión sostenible de costos. En particular, los casos de uso de IA deben evidenciar un impacto directo en la rentabilidad del banco y en mejoras operativas. La IA suele percibirse como un atajo hacia la eficiencia; en la práctica, su impacto depende del contexto en el que se utiliza.

Para muchos proyectos transformacionales, incluida la adopción de IA, un enfoque integral de punta a punta tiene más probabilidades de generar beneficios tangibles que una implementación aislada. Para garantizar el cumplimiento normativo y maximizar los beneficios entre unidades de negocio, este tipo de iniciativas debe implementarse de manera transversal en la organización.

La IA es un catalizador, no una solución mágica. La inversión en IA puede impulsar la productividad, pero también puede aumentar los costos sin mejorar el desempeño. La diferencia radica en si la IA se aplica para simplificar el trabajo o para compensar la complejidad.

Transformación de Costos en acción

Deloitte Suiza llevó a cabo recientemente un diagnóstico de costos, ingresos y métricas asociadas para un gestor global de activos, vinculando los costos con el modelo operativo de la firma. El análisis identificó un potencial de mejora del resultado final del 15% mediante ahorros de costos y mejoras en ingresos.

En lo que respecta a plataformas, productos y operaciones de back-office, la estandarización integral es casi siempre más eficiente en términos de costos. Recientemente, un equipo de Deloitte en Europa trabajó con un banco que buscaba integrar mejor sus herramientas de

IA de uso general. Un despliegue inicial había generado ganancias de eficiencia inferiores a lo esperado, resistencia por parte de los usuarios y falta de integración en los procesos.

Con el apoyo del equipo —incluyendo alineación del liderazgo, desarrollo de “embajadores de IA”, definición de casos de uso generadores de valor, y capacitación y alfabetización en IA— el banco logró incorporar casos de uso de alto impacto en los flujos de trabajo, generando valor medible y contribuyendo a objetivos estratégicos más amplios.



No perder de vista el panorama general

Cuando se busca lograr un impacto verdaderamente transformador, es fundamental no perder de vista el panorama general. Priorizá el valor a largo plazo por sobre los ahorros de corto plazo, entendiendo que el valor sostenido es el que tiene mayor capacidad de escalar. Para los bancos que buscan mantenerse competitivos en mercados que evolucionan rápidamente, el liderazgo en desempeño suele requerir inversiones continuas, especialmente en tecnología e IA.

Es importante recordar que la transformación de costos es una herramienta poderosa para impulsar el desempeño, pero nunca un fin en sí mismo.

Contáctenos:

Gustavo Méndez

Socio Líder de Transformación Financiera
Asesoría y Consultoría
Deloitte Spanish Latin America

dslatam_dgen@deloittemx.com

Diego Ortiz Muñoz

Socio Líder de Asesoría y Consultoría
Deloitte México

dslatam_dgen@deloittemx.com

Luis Artavia

Socio Líder de Asesoría y Consultoría
Deloitte Centroamérica

dgen_CA@deloitte.com

Germán Morales

Socio Líder de Asesoría y Consultoría
Deloitte Región Andina

dgen_AND@deloitte.com

Daniel Kislauskis

Socio Líder de Asesoría y Consultoría
Deloitte Cono Sur

dgen_CS@deloitte.com



Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante “Entidades Relacionadas”) (colectivamente, la “organización Deloitte”). DTTL (también denominada como “Deloitte Global”) así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su Entidad Relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte www.deloitte.com/about para obtener más información.

Deloitte ofrece servicios profesionales líderes a casi el 90% de las empresas de la lista Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestra gente ofrece resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza del público en los mercados de capitales y permiten que los clientes se transformen y prosperen. Sobre la base de sus 180 años de historia, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Descubra cómo las aproximadamente 470,000 personas de Deloitte en todo el mundo tienen un impacto importante en www.deloitte.com.

Esta comunicación contiene únicamente información general, y ninguna de las empresas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), su red global de firmas miembro o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte") está, por medio de esta comunicación, prestando asesoramiento o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

No se dan declaraciones, garantías o compromisos (expresos o implícitos) en cuanto a la exactitud o integridad de la información en esta comunicación, y ni DTTL, ni sus firmas miembro, entidades relacionadas, empleados o agentes será responsable de ninguna pérdida o daño que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus empresas miembro, y sus entidades relacionadas, son entidades jurídicamente separadas e independientes.

© 2026. Para más información, contacte a Deloitte Global.