

Monitor  
**Deloitte.**



Banca Minorista

10 pasos para convertir la incertidumbre  
en ventaja

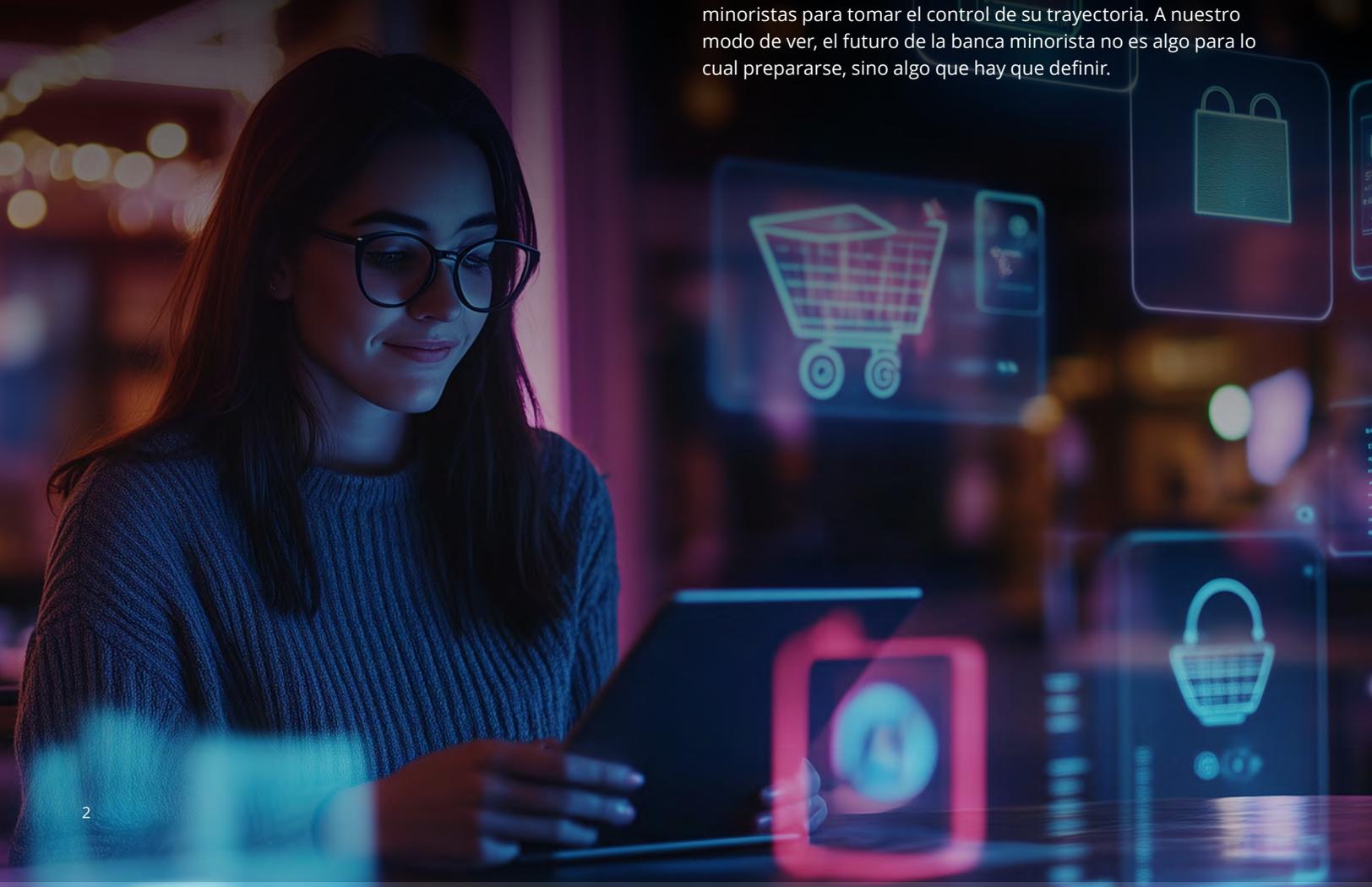
# Introducción

La banca minorista se encuentra en una encrucijada definitiva. Los cambios demográficos, las influencias de otros sectores orientados al consumidor y la aceleración de los avances tecnológicos están transformando las expectativas de los clientes. Al mismo tiempo, los bancos están navegando por un ecosistema de servicios financieros cada vez más saturado, en el que la colaboración –y la competencia– han difuminado las líneas tradicionales y han introducido nuevos actores. Si a esto le añadimos un panorama regulatorio ambiguo, las crecientes presiones de fraude y la necesidad continua de vigilar los costos, el reto no es simplemente cómo seguir siendo competitivo, sino cómo prosperar y sobresalir en este entorno en constante cambio.

Prosperar requiere más que observación: exige acción, y los bancos minoristas que den forma proactiva a su futuro serán

quienes lo lideren. Para atraer y retener clientes, deben perfeccionar sus propuestas de valor, replantear sus operaciones internas e invertir en capacidades y personas que les ayuden a conectarse de maneras más significativas. Esto es especialmente crucial, ya que cada vez es más fácil, para los clientes, cambiar la forma como realizan operaciones bancarias y con quién lo hacen. La innovación digital, los modelos de servicio personalizados y las asociaciones estratégicas serán clave, igual que la preparación para los cambios regulatorios y una infraestructura tecnológica sólida.

Por ello, el momento de actuar es ahora, no con medidas reactivas o defensivas, sino con movimientos prospectivos que sean relevantes y creen una ventaja real. Deloitte ha identificado 10 acciones estratégicas que pueden posicionar a los bancos minoristas para tomar el control de su trayectoria. A nuestro modo de ver, el futuro de la banca minorista no es algo para lo cual prepararse, sino algo que hay que definir.



# Contenido

1. Personalizar para segmentos individuales	4
2. Reducir la fricción del canal	5
3. Aprovechar datos para abordar los puntos débiles de los clientes	6
4. Modernizar progresivamente el <i>core</i>	7
5. Adelantarse con confianza a las expectativas regulatorias	8
6. Hacer guardia juntos	9
7. Asociarse para la velocidad y el acceso	10
8. Ganar el cliente de la pequeña empresa	12
9. Evolucionar las operaciones para financiar el crecimiento	14
10. Cultivar el talento, más allá de la burbuja bancaria	15

# 1. Personalizar para segmentos individuales

La banca minorista no existe en el vacío. Los clientes bancarios están condicionados por sus experiencias en otros lugares, desde plataformas de *streaming* que recomiendan contenido, hasta sitios de moda que sugieren compras, pasando por aplicaciones de salud que adaptan planes de bienestar. Esperan productos y servicios que sean únicos para ellos y que se ofrezcan en el momento adecuado.

Sin embargo, cuando se trata de la banca, la mayoría de los clientes se siente decepcionada por una experiencia única para todos. Si bien más de 70% de los consumidores califica las ofertas personalizadas como muy importantes para los bancos y otras instituciones financieras<sup>1</sup>, solo 14% de los bancos brinda experiencias contextualmente relevantes<sup>2</sup>, y menos de uno de cada cuatro consumidores siente que su banco se anticipa proactivamente a sus necesidades<sup>3</sup>.

Este retraso no es del todo sorprendente: la banca minorista tradicional fue diseñada para las masas. Pero hoy, las personas están redefiniendo radicalmente lo que significa “valor” en sus relaciones con la marca. Los cambios demográficos y culturales en la población estadounidense han influido en las necesidades bancarias. Los consumidores siguen necesitando que los bancos se encarguen de las transacciones básicas, pero ahora esperan orientación, conocimientos y soluciones que se adapten a sus circunstancias únicas.

Para cerrar esta brecha, los bancos deben desarrollar una propuesta de valor distintiva que refleje la naturaleza integrada de las necesidades financieras de los clientes. En la actualidad, muchos bancos operan en silos con enfoque entre la banca personal, los préstamos hipotecarios, la banca empresarial y las cuentas de gestión de patrimonios. El éxito en la era hiperpersonalizada exige romper esas barreras y reconocer a cada cliente como una persona completa. Sí, es posible que su banco conozca a Jane solo como titular de una hipoteca, pero también ha lanzado un camión de comida los fines de semana, recientemente adoptó un cachorro y está casada con John, datos con los cuales su banco se beneficiaría.

Para estar más en sintonía con los clientes, los bancos minoristas deben aplicar técnicas de segmentación avanzadas que aprovechen los datos de comportamiento, la información de la etapa vital y los patrones en tiempo real para descubrir las necesidades de subsegmentos particulares, microsegmentos y, en última instancia, segmentos de uno.

La recompensa para los bancos que evolucionan para lanzar ofertas financieras hiperpersonalizadas es difícil de ignorar. Aquellos que lo han hecho están viendo saldos de depósito promedio 30% más altos, en comparación con aquellos que juegan el antiguo juego de bonos de registro y tarifas promocionales<sup>4</sup>.

Si bien las tácticas de “dinero caliente” atraen depósitos, a menudo hacen poco para construir relaciones duraderas. Los bancos que se anticipan a las necesidades reales y resuelven problemas reales con orientación y ofertas personalizadas, probablemente estarán preparados para ganar a largo plazo.

A medida que se estima que **84 billones de dólares en riqueza** pasan de los *boomers* a la Generación X, los *millennials* y la Generación Z<sup>5</sup>, los bancos deben replantearse la relevancia, adaptando las ofertas para que reflejen los distintos puntos débiles generacionales, los valores y las preferencias de compromiso.



## Consideraciones para ejecutivos

- ¿Qué medidas están tomando para integrar el enfoque en el cliente, en la transformación digital y en los servicios? ● ● ●
- ¿Qué decisiones deliberadas pueden tomar cada día para ayudar a hacer lo correcto para los clientes? ● ● ●
- ¿Qué decisiones deliberadas pueden tomar cada día para ayudar a hacer lo correcto para los clientes? ● ●

## 2. Reducir la fricción del canal

Los consumidores de hoy esperan que la banca sea fluida en todos los puntos de contacto, pero, con demasiada frecuencia, se encuentran con una realidad fragmentada. Mientras que 77% de los consumidores prefiere administrar sus cuentas digitalmente<sup>6</sup>, 46% sigue visitando las sucursales<sup>7</sup>, lo que pone de manifiesto una verdad fundamental: las experiencias digitales y presenciales no son fuerzas que compitan entre sí, sino canales complementarios que deben funcionar en armonía.

Consideremos un escenario común: un cliente visita una sucursal para obtener orientación sobre el préstamo, luego verifica el estado de su solicitud en línea y descubre que la aplicación móvil no ofrece actualizaciones. Cuando llaman al servicio de atención al cliente, deben verificar repetidamente su identidad, porque el representante no puede acceder a su solicitud.

Estos momentos de fricción exponen los límites artificiales entre los canales que crean los bancos, a menudo derivados de silos organizativos, en los que los equipos de ventas, de servicio y de *marketing* operan de forma independiente con incentivos desalineados. Sin embargo, los clientes no piensan en canales, solo quieren que su banco funcione.

El camino a seguir exige tres acciones clave. En primer lugar, los bancos deben realinear los incentivos en torno a los resultados de los clientes, en lugar de planearlos en función de las métricas específicas del canal. Los centros de contacto, por ejemplo, suelen priorizar la velocidad de gestión de llamadas sobre la resolución de problemas, lo que obliga a los clientes a saltar de un canal a otro para obtener respuestas. Por el contrario, una nueva métrica multifuncional se centraría en la resolución de las consultas de los clientes con un solo contacto. En segundo lugar, a medida que los bancos modernizan sus plataformas digitales, necesitan integrar plataformas internas y de sucursales para que los cajeros y otros profesionales del banco tengan la misma visibilidad que los canales digitales. Por último, los bancos deben guiar a los clientes hacia el canal más



adecuado para sus necesidades, ya sea ayuda práctica u opciones de autoservicio móvil. Las nuevas herramientas permiten conectar los datos y las experiencias de los clientes a través de los canales y, a continuación, conectar a los clientes con los canales de autoservicio adecuados para las necesidades de baja complejidad o dirigirlos con representantes expertos de servicio, en los momentos adecuados. Sin embargo, una investigación reciente de Deloitte indica que solo 26% de las empresas de servicios financieros ha implementado estas soluciones de enrutamiento omnicanal<sup>8</sup>. Una verdadera integración de canales significa resolver las necesidades del cliente con un solo toque, independientemente de dónde comience. Es cierto que esta estrategia puede aumentar inicialmente el coste del servicio, porque a menudo aumenta la participación de los agentes humanos. Sin embargo, los bancos pronto ven surgir el valor de la resolución con un solo contacto porque puede conducir a tasas de venta cruzada más sólidas, menos deserción de clientes y menores costos de adquisición para futuros clientes. Cuando un especialista en hipotecas puede acceder instantáneamente al historial completo de un cliente con el banco, o cuando una alerta móvil desencadena un contacto proactivo de un asesor financiero, no solo elimina la fricción, sino que forja relaciones que son la fuente de un mayor valor de por vida.



### Consideraciones para ejecutivos

- ¿Qué factores perpetúan los canales digitales, de sucursales y asistidos por humanos en silos? ●●●
- ¿Dónde y cómo puede su organización eliminar la fricción entre el centro de contacto y las experiencias de autoservicio para impulsar la prestación de servicios coherente en todas las plataformas? ●●●
- En los recorridos clave de los clientes (por ejemplo, la originación de hipotecas), ¿qué redundancias o puntos de fricción entre los canales digitales, de sucursales y asistidos por humanos se pueden reducir? ●●
- ¿Cómo podría ajustar los incentivos para que las unidades de negocio digitales, sucursales y centros de contacto trabajen juntas, para ofrecer el recorrido deseado del cliente? ●●
- ¿Qué cambios puede hacer en la capacitación, la contratación y la cultura para respaldar un enfoque omnicanal y centrado en el cliente? ●●

### 3. Aprovechar datos para abordar los puntos débiles de los clientes

Los bancos minoristas cuentan con una gran cantidad de datos de clientes, generados a partir de innumerables interacciones diarias en múltiples puntos de contacto. Si bien 66% de los consumidores se siente cómodo con que sus instituciones financieras utilicen sus datos para personalizar las experiencias<sup>9</sup>, muchos bancos no aprovechan estos datos para mejorar el valor del cliente.

El reto no está en la abundancia o el acceso a los datos, sino en su aplicación. Con demasiada frecuencia, los bancos utilizan los datos de los clientes para promocionar productos, en lugar de resolver las necesidades reales de los clientes. Simplemente, habría que preguntarle a cualquier persona que haya completado repetidamente los mismos formularios al abrir otra cuenta, información que el banco ha guardado pero que no aprovecha de manera efectiva. O consideremos los sistemas de detección de fraudes que rechazan por error las transacciones legítimas de los clientes, lo cual genera frustración en los clientes. Estos puntos de fricción subrayan la desconexión entre la forma como los bancos organizan y utilizan los datos y la forma como los clientes desean interactuar con sus instituciones.

Solucionar esto requiere un cambio fundamental del enfoque centrado en el producto a un enfoque centrado en el cliente. La mayoría de los bancos sigue aislando los datos por tipo de cuenta, lo que impide tener una visión holística de los clientes. Una plataforma centralizada de datos de clientes (CDP) es un punto de partida crucial para crear un "disco de oro" unificado para cada cliente. Si bien esto requiere esfuerzo, reconciliar las discrepancias entre "Greg Jones" (quien tiene una tarjeta de crédito personal) y el mismo "Gregory P. Jones" (que tiene una hipoteca): la recompensa vale la pena, ya que

permite interacciones más fluidas con los clientes, desde formularios de solicitud precompletados hasta una detección de fraude más inteligente. También ayuda a los bancos a detectar oportunidades ocultas, como reconocer que "Greg Jones" también es propietario de una pequeña empresa que se esconde a plena vista dentro de una cuenta personal y luego ofrecerle soluciones comerciales más personalizadas.

Y eso es solo el comienzo. Más allá de los datos internos, los bancos pueden obtener información más detallada aprovechando las fuentes de datos no tradicionales de los agregadores financieros para obtener un contexto crucial sobre la vida de los clientes. Un cliente que, de pronto, hace un pedido al por mayor de pañales extra pequeños podría beneficiarse de la planificación financiera para futuros gastos educativos. Un cliente con un contrato de arrendamiento de automóvil a punto de vencer pronto podría necesitar financiamiento para otro vehículo. Estos conocimientos, cuando se combinan con los datos financieros existentes, permiten a los bancos anticiparse a las necesidades, en lugar de limitarse a reaccionar.

Al pasar de los silos de datos basados en cuentas, a un enfoque integral centrado en el cliente, los bancos pueden convertir sus vastas reservas de datos en algo valioso: soluciones que faciliten la vida, no solo argumentos de venta. Esta oportunidad no se trata solo de actualizar las plataformas y herramientas de datos, sino de reimaginar la forma como atiende a los clientes que han confiado en su institución, con su información financiera más personal.



#### Consideraciones para ejecutivos

- ¿Dónde podrían la automatización, la IA o una mejor infraestructura abordar más óptimamente las ineficiencias en los procesos de producto, atención al cliente o incorporación? ● ●
- ¿Cómo utiliza los datos y la analítica para predecir la pérdida de clientes y resolver los problemas de forma proactiva, antes de que se intensifiquen? ● ● ●
- ¿Qué medidas está tomando para evaluar e introducir nuevas tecnologías, como la autenticación biométrica para un acceso más rápido y seguro; la IA para autenticar transacciones de alto riesgo; y, el aprendizaje automático para detectar posibles fraudes en tiempo real? ● ●
- ¿Cuál es la mejor manera de aplicar la automatización basada en datos para reducir la fricción manual en la incorporación de clientes? ● ●

## 4. Modernizar progresivamente el core

Los bancos minoristas se enfrentan a un dilema fundamental, literal y figuradamente. Sus plataformas centrales heredadas, que alguna vez se consideraron la columna vertebral de la confiabilidad, ahora son obstáculos para la innovación. Estos sistemas de décadas de antigüedad tienden a dificultar, si no a imposibilitar, la introducción de nuevos productos y características innovadoras y ofrecer las experiencias que los clientes esperan.

Al mismo tiempo, reemplazar estas plataformas no es tarea fácil. Una transformación a gran escala conlleva riesgos potenciales, desde la interrupción operativa hasta los costos prohibitivos y las preocupaciones sobre la seguridad y la resiliencia de las plataformas basadas en la nube. La gran complejidad de una revisión de varios años puede resultar abrumadora.

Sin embargo, quedarse quieto tampoco es viable. Los nuevos participantes digitales están demostrando que la banca puede ser fluida, centrada en el cliente y altamente innovadora. Con las soluciones de *core* bancario nativas de la nube, estos competidores están redefiniendo lo que es posible, ofreciendo capacidades intuitivas, nuevas matrices de productos, información en tiempo real y más. La investigación [Global Digital Banking Maturity 2024](#), de Deloitte, encontró que los campeones digitales están priorizando las funciones que mejoran la participación del cliente, como la apertura de cuentas simplificada, las herramientas de gestión financiera impulsadas por IA y los servicios adyacentes como soluciones de seguros, bienes raíces y atención médica<sup>10</sup>. Sin la tecnología central moderna, es probable que los bancos minoristas tradicionales tengan dificultades para mantenerse al día.

Sin embargo, los bancos no tienen por qué abordar esta transformación de un salto gigante. Existen enfoques pragmáticos y progresistas que modernizan, al tiempo que mitigan, el riesgo. Un enfoque es una estrategia de vaciado: reemplazar gradualmente las funcionalidades obsoletas con alternativas modernas, hasta que, finalmente, se haya actualizado todo el sistema central. Otro enfoque es el modelo *sidecar*, en el que un ecosistema de banca digital independiente se construye



junto con el núcleo existente. Los nuevos clientes se incorporan a este sistema moderno, mientras que los clientes heredados se migran gradualmente. Una vez completada la transición, se retira la plataforma antigua.

Cada banco debe determinar el camino a seguir, en función de su infraestructura heredada única, las presiones competitivas y la estrategia a largo plazo. Pero una cosa está clara: aferrarse a una tecnología obsoleta probablemente pondrá a los bancos en una desventaja competitiva. El futuro de la banca minorista radica en desbloquear la innovación de productos, mejorar las interacciones con los clientes, mejorar la prevención del fraude y más. Si bien una transformación completa puede llevar tiempo, los pasos incrementales pueden generar ganancias tempranas, lo que ayuda a asegurar la aceptación de los ejecutivos y allana el camino para la resiliencia en el mercado.



### Consideraciones para ejecutivos

- ¿Qué obstáculos se interponen en el camino de la modernización de su plataforma de *core* bancario para competir mejor y tener una mayor agilidad en el mercado? ●●●○
- ¿Qué enfoque progresivo hacia la modernización es el más adecuado para su organización? ●●●○
- ¿Qué pasos serían necesarios para que su organización migre de un modelo heredado intensivo en Capex a un modelo OpEx? ●●○
- ¿De qué manera la transición de los sistemas heredados a un núcleo moderno le permitiría diseñar operaciones y procesos con mayor flexibilidad? ●●●○

## 5. Adelantarse con confianza a las expectativas regulatorias

El cambio en la administración presidencial en Washington, D.C., marca un nuevo capítulo en el cambiante panorama regulatorio. Si bien muchas de las nuevas normas bancarias ya estaban siendo revisadas y debatidas, la llegada de nuevos líderes trae consigo un cambio en las perspectivas y las prioridades políticas, añadiendo una capa de complejidad a un entorno ya dinámico.

Esto deja a los bancos minoristas en una posición tentativa: cuestionando el cambio y, al mismo tiempo, preparándose para su impacto. Algunos pueden verse tentados a adoptar un enfoque de esperar y ver, pero eso podría ser un error que solo comprime el cronograma con el que los bancos deben cumplir. La trayectoria de la última década sugiere que la protección del consumidor, el intercambio de datos financieros y la innovación de productos seguirán siendo un enfoque regulatorio central, con cambios inevitables previstos. A medida que cambian las expectativas regulatorias y se revelan los detalles de las regulaciones nuevas o revisadas, los bancos con visión de futuro no esperan una claridad perfecta, sino que avanzan con acciones seguras que los ayudarán a posicionarse como líderes de la industria y como defensores de los consumidores.

Esta postura proactiva no se limita al cumplimiento futuro, sino que ha demostrado ser un buen negocio. Entre los consumidores, los bancos disfrutan actualmente de niveles de confianza más altos que las instituciones gubernamentales<sup>11</sup>, una ventaja que deben proteger convirtiéndose en la fuente de referencia de sus clientes para productos, servicios e información financiera confiable que realmente beneficien a los clientes y mejoren su bienestar financiero. ¿La alternativa para los bancos minoristas? Ver cómo su papel de socio financiero de confianza se desvanece a otras entidades comerciales.

Para seguir siendo relevantes, los bancos minoristas deben liderar a

través de su innovación de productos y servicios confiables y fáciles de usar, que mejoren la vida de los clientes. Los bancos deben iniciar un diálogo amigable con el consumidor, no simplemente responder a las preocupaciones regulatorias, sobre temas como la transparencia de las tarifas, los derechos de los datos financieros personales y la elección del consumidor.

Al tomar la iniciativa, los bancos pueden dar forma a la conversación, en lugar de ponerse al día con las expectativas regulatorias. El fortalecimiento de los procesos y controles de protección al consumidor, en temas como los cargos por sobregiro y los préstamos justos, genera confianza donde más importa. Los bancos pueden aprovechar los datos de las reclamaciones, para identificar y solucionar los puntos de fricción, mejorando la experiencia del cliente. La integración digital y física sin fisuras también es clave, ya que proporciona un acceso sin problemas a la incorporación, la educación sobre productos y otros servicios. La analítica impulsada por IA puede llevar esto aún más lejos, impulsando la eficiencia y la personalización. Junto con otras oportunidades destacadas en este informe, como la unificación de los datos de los clientes, la modernización de las tecnologías, el refuerzo de las defensas contra el fraude y la optimización de las operaciones, este enfoque proactivo convierte el cumplimiento en una ventaja competitiva.

Si bien los detalles de las regulaciones emergentes están cambiando, el camino a seguir exigirá una adaptación continua, una mayor transparencia y un enfoque en brindar un valor tangible a los consumidores. Los bancos minoristas que toman medidas sin arrepentimiento ahora pueden navegar por la incertidumbre, mientras refuerzan su papel como defensores confiables del cliente.



### Consideraciones para ejecutivos

- ¿Cómo ha adaptado la planificación de escenarios regulatorios y las pruebas de estrés para permitir la preparación para diversos desarrollos regulatorios potenciales? ●●●●
- ¿Qué medidas está tomando para utilizar la analítica impulsada por IA para automatizar los informes regulatorios e impulsar la precisión, así como para crear una arquitectura de datos centralizada y que cumpla con las normas? ●●●●●●●●
- ¿Cómo pueden la implementación de la seguridad de confianza cero, la mejora de la resiliencia cibernética y la mejora de la detección y respuesta a amenazas, ayudar a su organización a cumplir con las posibles regulaciones? ●●●●●●●●

● COO ● CTO ● CDO ● CISO ● CRO

## 6. Hacer guardia juntos

El juego del 'gato y el ratón' entre los bancos minoristas y los estafadores ha alcanzado nuevos niveles de intensidad y costo, y los últimos años han marcado una escalada. A medida que los estafadores dominaron la IA Generativa con fines delictivos, el fraude de identidad y el fraude de pagos aumentaron en 2024. El Centro de Servicios Financieros de Deloitte predice que GenAI podría permitir que las pérdidas por fraude alcancen los 40,000 millones de dólares en Estados Unidos en 2027, frente a los 12,300 millones de dólares de 2023<sup>12</sup>. El costo financiero está aumentando: un estudio reciente mostró que las instituciones financieras gastaron más de cuatro dólares en la remediación del fraude (por ejemplo, honorarios legales, procesos de recuperación) por cada dólar de actividad relacionada con el fraude en 2023, un aumento con respecto a 2022<sup>13</sup>.

Lo más importante es que estos ataques no son aleatorios: los estafadores se dirigen deliberadamente a instituciones con capacidades inmaduras, explotando repetidamente las vulnerabilidades conocidas. Tampoco son invisibles para los clientes, y los bancos a menudo vacilan a la hora de encontrar el equilibrio entre la mitigación de riesgos y la experiencia del cliente. Para frustrar a los intrusos, muchas instituciones recurren a agregar fricción con el cliente, superponiendo obstáculos de autenticación que, si bien son efectivos para reducir el fraude, frustran a los clientes legítimos.

Es hora de que los bancos adopten un enfoque proactivo e integral. En primer lugar, los bancos deben establecer una estrategia de defensa global en lugar de enfoques fragmentados en diferentes líneas de productos o canales de interacción. Con demasiada frecuencia, dentro de la organización de un banco no está claro quién es el "dueño" del fraude y, como resultado, nadie lo hace. Una mayor alineación organizacional brinda la oportunidad de atraer a las mentes más brillantes para que se ocupen de, posiblemente, el mayor problema para la mayoría de los bancos.

En segundo lugar, el fraude amenaza todas las etapas del ciclo de vida del cliente, desde la apertura de cuentas hasta las transacciones de pago, las disputas comerciales y más. Es por eso que los bancos necesitan diferentes ángulos de defensa, cada uno adaptado a

vulnerabilidades específicas, pero integrado en un enfoque cohesivo. Esto requerirá identificar y priorizar los puntos de contacto de alto riesgo y alto valor en el recorrido del cliente, y compararlos con las posibles debilidades de la explotación, para comprender las salvaguardas adecuadas que se deben implementar. Por ejemplo, la implementación de nuevas tecnologías de verificación de identidad digital puede generar un impacto inmediato, consolidando herramientas históricamente dispersas en todos los canales, en una protección unificada.

Por último, es primordial contar con una sólida base de datos y tecnología. Al combinar datos internos, incluido el análisis de sentimientos, con inteligencia de terceros, incluida la supervisión de la web oscura, los bancos pueden desarrollar indicadores de riesgo y predecir patrones emergentes. Una base sólida respaldará los modelos de toma de decisiones impulsados por la IA y el análisis de aprendizaje automático, lo que dará a los bancos una ventaja frente a las amenazas en evolución.

Mantenerse en guardia contra el fraude requiere una vigilancia y evolución constantes. Pero los bancos que lo hacen bien pueden transformar la prevención del fraude, de una de las principales categorías de quejas, a una fortaleza diferenciadora, protegiendo a los clientes y brindando las experiencias fluidas que exige la vida.



### Consideraciones para ejecutivos

- ¿Cuál es la mejor manera de apoyar y justificar la inversión en áreas como la IA, para la detección de fraudes y la autenticación de identificaciones digitales? ●●●●●
- ¿Qué estrategias está implementando para mejorar la experiencia del usuario y minimizar el riesgo de fraude? ●●●●●
- ¿Cómo está abordando las amenazas que plantea el fraude de identidad digital, incluido el *phishing*, los *deepfakes* y las identificaciones sintéticas? ●●●●●
- ¿Cuáles son sus prioridades clave para implementar métodos avanzados de autenticación biométrica, como el reconocimiento facial y el escaneo de huellas dactilares? ●●●●●

● COO ● CXO ● CTO ● CDO  
● CISO ● CFO ● CRO

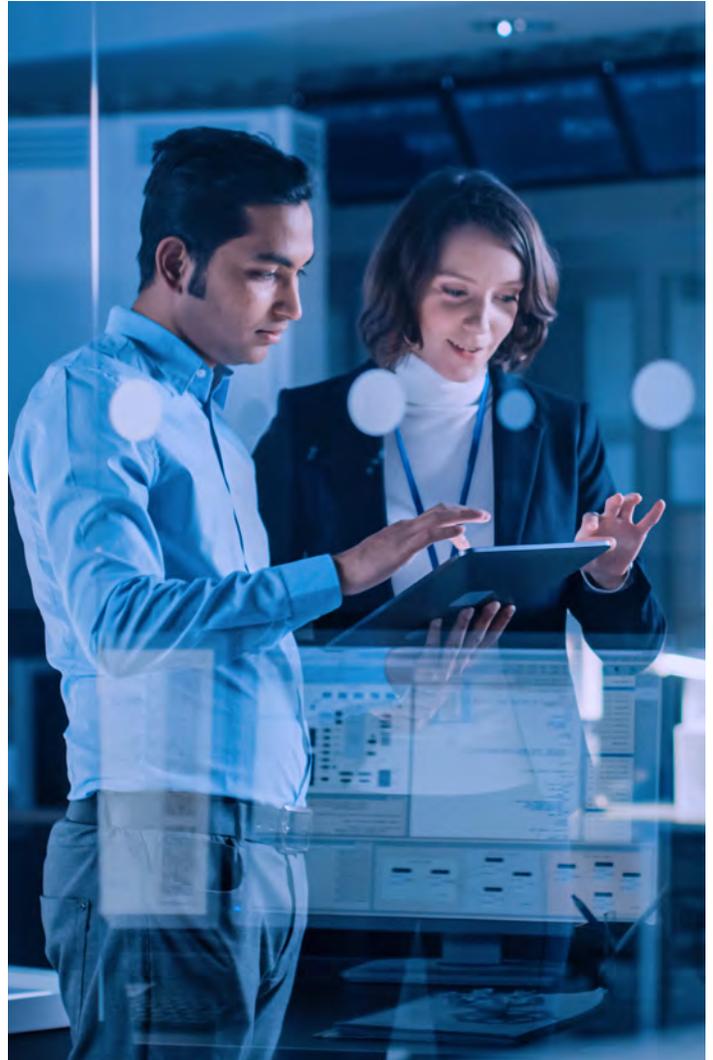
## 7. Asociarse para la velocidad y el acceso

Las líneas entre bancos, *fintechs* y *big tech* se han difuminado, desmantelando la vieja dicotomía entre socios y competidores. A medida que los clientes exigen experiencias más rápidas y conectadas, los bancos están recurriendo a terceros para acelerar la innovación y la expansión del mercado. En lugar de crear nuevas capacidades desde cero, un esfuerzo que requiere mucho tiempo y dinero, los bancos están aprovechando las asociaciones para avanzar a la velocidad de las *startups*. Un banco importante, por ejemplo, lanzó una aplicación de divisas transfronterizas en solo tres meses, colaborando con una *fintech*<sup>14</sup>.

La velocidad es solo una parte de la motivación. Mientras que algunas asociaciones resuelven los puntos débiles inmediatos, otras tienen como objetivo fomentar la innovación conjunta en el desarrollo de productos, la participación del cliente y las estrategias de crecimiento. Las asociaciones estratégicas también permiten que los bancos se conviertan en un centro para las necesidades cotidianas, al extenderse a áreas adyacentes como viajes, atención médica o seguros.

La clave para cualquier asociación o empresa conjunta es elegir la correcta, en lugar de perseguir todas las oportunidades. Para ir más allá de la fase de 'luna de miel' de una asociación, los bancos deben estar más atentos y centrados en sus objetivos comerciales principales. Este enfoque disciplinado puede ayudar a:

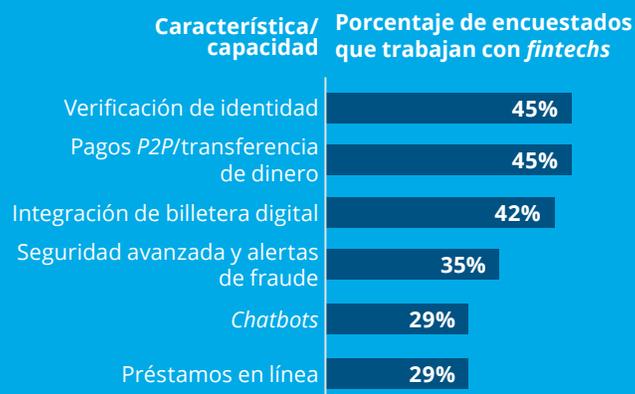
- **Comenzar con claridad estratégica.** Cada asociación debe tener un propósito bien definido, directamente vinculado a la visión estratégica más amplia del banco. Ya sea que el objetivo sea fortalecer las capacidades omnicanal, ingresar a nuevos mercados regionales o aprovechar el análisis de datos avanzado, la alineación es fundamental. Sin una visión compartida, las asociaciones a menudo se fragmentan y son ineficaces.
- **Diseñar una ejecución suave.** Una asociación exitosa requiere un modelo operativo integrado, en el que las funciones, las responsabilidades y los informes se establezcan por adelantado. Los bancos y sus socios deben integrar equipos, alinear los flujos de trabajo y crear mecanismos de comunicación para mantener el impulso.



- **Estructura para el éxito mutuo.** Las asociaciones prosperan cuando ambas partes tienen papel en el juego. La estructuración de acuerdos con incentivos de beneficio mutuo, en lugar de acuerdos de suma cero, ayuda a garantizar que cada parte siga comprometida. Esto puede incluir recompensas basadas en el rendimiento, modelos de coinversión o información de datos compartidos que impulsen la innovación conjunta.
- **Equilibrar la gestión de riesgos con el dinamismo desde el primer día.** El cumplimiento, la seguridad y los riesgos operativos no pueden ser ideas tardías, pero las cargas de la gestión de riesgos no deben sofocar la asociación. Un marco de gobernanza equilibrado que incluya un seguimiento y una evaluación de riesgos continuos ayuda a prevenir inconvenientes normativos, al tiempo que preserva la flexibilidad prevista en la asociación.
- **Saber cuándo salir.** Está bien que una asociación llegue a su fin natural. Los bancos deben evaluar de manera proactiva cuándo poner fin a una asociación que ha logrado sus objetivos. Las sociedades sin una estrategia de evolución o salida pueden convertirse en pasivos, en lugar de activos.

La cuestión para los bancos no es si deben asociarse, sino cómo hacerlo bien. Aquellos que adoptan un enfoque disciplinado y estratégico, alineando objetivos, incentivos y marcos operativos, pueden obtener la agilidad para acceder a nuevos mercados y capacidades, de manera más rápida, eficiente y con un mayor impacto a largo plazo.

### Capacidades clave que impulsan el banco + alianzas *fintech*



FUENTE: Arizent, Estado de la Banca Digital (infografía), consultado en marzo de 2025.



#### Consideraciones para ejecutivos

- ¿Ha identificado áreas clave en las que las asociaciones podrían acelerar la transformación digital y mejorar la diferenciación competitiva para su organización?
- ¿Cómo está aprovechando las empresas conjuntas y/o las asociaciones para desbloquear nuevos mercados y fuentes de ingresos?
- ¿De qué manera las asociaciones podrían facilitar una innovación e integración tecnológica más escalable y ágil para su organización?
- ¿Cómo está aprovechando las asociaciones en áreas como las aplicaciones móviles, la integración de API, las capacidades de IA, la adopción de la banca abierta, la prevención del fraude, la calificación crediticia y la personalización?
- ¿Cómo podrían las asociaciones respaldar los objetivos de *marketing* específicos de la hiperpersonalización, los programas de fidelización, la automatización de contenidos y/o el análisis predictivo?

● CMO ● COO ● CTO

## 8. Ganar el cliente de la pequeña empresa

Las pequeñas empresas deberían ser negocios más grandes para los bancos minoristas. Dado que 99% de las empresas estadounidenses clasificadas como pequeñas empresas y microempresas (incluidas las empresas unipersonales) sigue creciendo<sup>15</sup>, muchos bancos tienen una oportunidad significativa. El potencial en la intersección de la banca minorista y la banca para pequeñas empresas es sustancial, con un valor de mercado de más de 33 millones de dólares<sup>16</sup>.

Estos clientes a menudo se esconden a plena vista con una cuenta corriente personal, una cuenta comercial y, posiblemente, una hipoteca o una cuenta de administración de patrimonio. Debido a que la mayoría de los bancos "las ven" como cuentas separadas, no las reconocen, no las recompensan ni invierten en hacer crecer la relación. De hecho, la experiencia del cliente suele estar plagada de fricciones porque recibe información de diferentes áreas del banco e interactúa a través de diferentes interfaces.

Por eso, hay una oportunidad madura para que los bancos minoristas con visión de futuro desarrollen una propuesta de valor convincente, que brinde a los propietarios de pequeñas empresas beneficios tangibles por tener varias cuentas, como precios preferenciales o recompensas agrupadas.

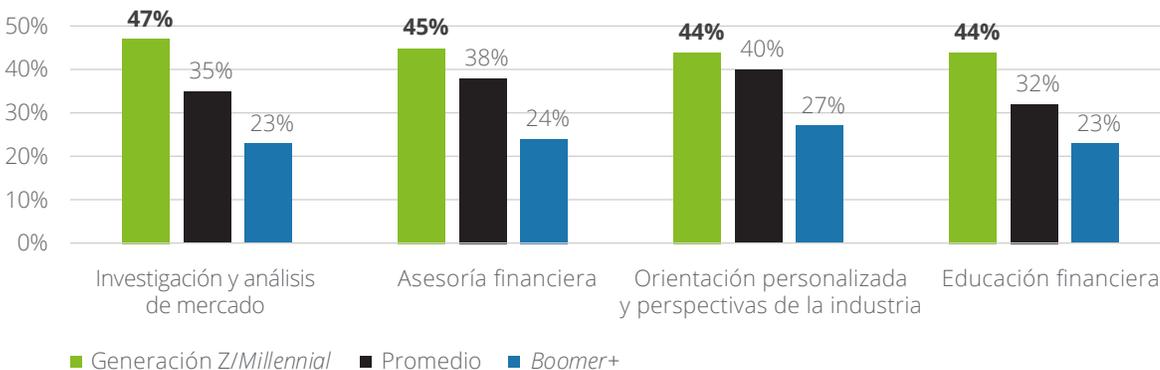
Esto no solo hace lo correcto para el cliente, sino que permite a los bancos aprovechar fácilmente las inversiones digitales que ya están haciendo en el lado minorista. Las inversiones en nuevos procesos de originación de productos digitales para clientes minoristas, por ejemplo, pueden extenderse a los clientes de pequeñas empresas, al igual que las inversiones en madurez digital en ciberseguridad, cumplimiento y más.

### La Generación Z y los *millennials* buscan consejo

Los dueños de negocios de hoy rompen el molde tradicional: son más jóvenes, viven en el mundo<sup>17</sup> digital y anhelan una orientación financiera significativa y personalizada.



### "Muy interesado" o "cambiaría por" servicios de asesoramientos



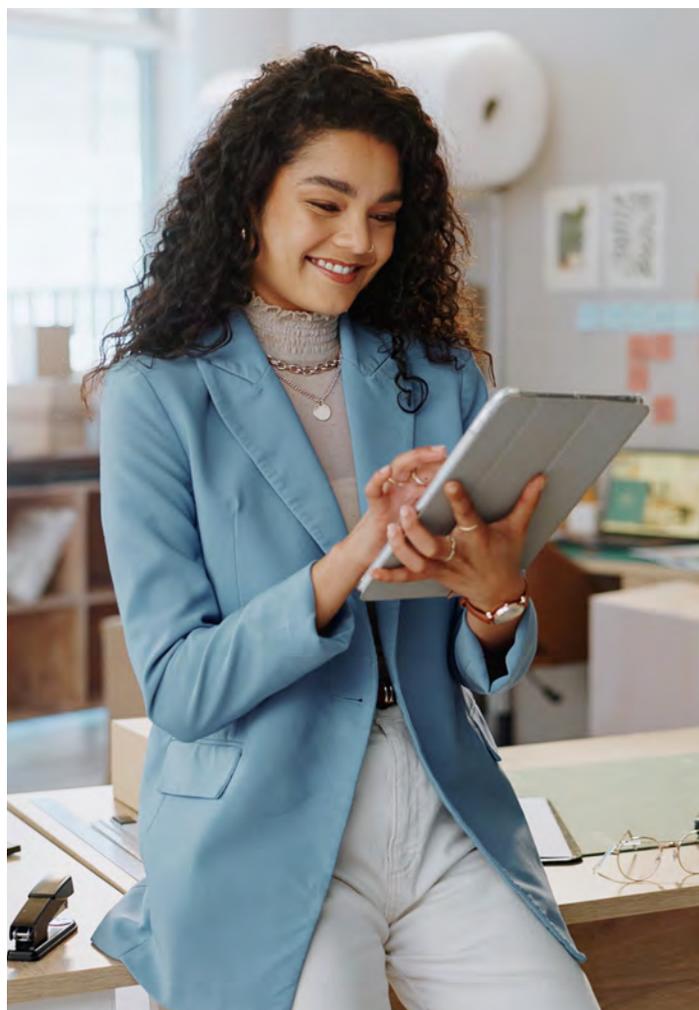
Fuente: Deloitte US, "Small Business Banking: Time for a Refresh", Resultados de la investigación, septiembre de 2024.

Para ganar estos clientes, los bancos deben ir más allá de satisfacer las necesidades transaccionales y ofrecer información financiera basada en datos. Por ejemplo, los bancos proactivos pueden identificar posibles problemas de flujo de caja para un cliente de una pequeña empresa, antes de que surjan problemas, basándose en patrones históricos de los datos de nómina y facturas de un cliente. Pueden brindar a los propietarios de pequeñas empresas información específica de la industria, mediante el análisis de datos de empresas similares en la región o en todo el país. El propietario de un restaurante, por ejemplo, se beneficiaría de información agregada relacionada con la programación del personal, las tasas de rotación de mesas y los patrones estacionales.

Los préstamos a las pequeñas empresas representan otro vacío en el mercado. Una investigación reciente de Deloitte encontró que los propietarios de pequeñas empresas tenían casi 1.8 veces más probabilidades de aprovechar los préstamos personales, en comparación con los préstamos comerciales para obtener financiamiento, mientras que los propietarios de microempresas eran aún más propensos a depender de los préstamos personales<sup>18</sup>.

El tiempo es valioso para la mayoría de los propietarios de pequeñas empresas, y los bancos pueden ahorrar tiempo a estos clientes conectándolos directamente con proveedores externos verificados para servicios fiscales, de nómina, de recursos humanos y legales. Al entrelazar estas soluciones en una oferta más amplia, los bancos se consolidan como socios intrínsecos de la comunidad de pequeñas empresas.

La intersección de la banca minorista y la banca para pequeñas empresas no es solo otra oportunidad de mercado, sino que es el punto en el que los bancos que actúen ahora definirán su próxima década de crecimiento. Aquellos que se mueven de manera decisiva poseen relaciones duraderas con una nueva generación de propietarios de pequeñas empresas.



### Consideraciones para ejecutivos

- ¿Cómo está identificando oportunidades de ingresos recurrentes con clientes de pequeñas empresas (por ejemplo, banca basada en suscripción, finanzas integradas, modelos de préstamos digitales)? ●●●○
- ¿Cómo está protegiendo a los clientes de pequeñas empresas, de los ataques de *ransomware* y *phishing*? ●●●●
- ¿Cuáles son sus estrategias para ampliar los préstamos digitales y mejorar los procesos de aprobación de crédito para los clientes de pequeñas empresas? ●●●○

● COO ● CXO ● CTO ● CISO  
○ CFO ● CRO

## 9. Evolucionar las operaciones para financiar el crecimiento

La gestión del coste de adquisición y atención a los clientes es un acto de equilibrio constante para los bancos minoristas. Las inversiones en tecnología, especialmente las mejoras digitales de *front-end*, requieren una justificación clara, no solo en términos de mejorar la experiencia del cliente, sino también para impulsar mejoras en el índice de eficiencia general. Una de las formas más poderosas para lograr esto es aprovechar una oportunidad dentro de las funciones de *middle-office* y *back-office*. Al modernizar estos procesos, los bancos pueden desbloquear eficiencias que autofinancian eficazmente las mejoras en la experiencia del cliente, reduciendo los gastos y sin comprometer la calidad o el crecimiento.

La clave es la transparencia: los bancos necesitan una visión clara de lo que realmente cuesta adquirir y atender a diferentes segmentos de clientes. Con estos conocimientos, pueden desarrollar estrategias específicas para agilizar las operaciones, optimizar los modelos de servicio y reducir la fricción innecesaria. En muchos casos, el cambio hacia interacciones digitales, el alejamiento de los procesos basados en papel y la expansión de las opciones de autoservicio en los canales móviles y web son palancas poderosas para lograrlo.

Muchos bancos siguen dependiendo de flujos de trabajo manuales y con mucho papel, especialmente en los préstamos. Los préstamos hipotecarios y para automóviles, por ejemplo, a menudo se ven empantanados por pasos redundantes de documentación y verificación. Los clientes envían la misma información varias veces, lo que genera ineficiencias y frustración. La digitalización de la documentación de los préstamos puede agilizar la incorporación, reducir los errores manuales y mejorar la experiencia general.

La resolución de disputas de clientes y la gestión de casos de *back-office* son otras áreas maduras para la transformación. Las consultas de enrutamiento inteligente, el soporte de chat virtual y el seguimiento en tiempo real pueden acelerar los tiempos de resolución y aumentar la satisfacción del cliente. Una automatización similar puede mejorar la detección de fraudes en transacciones de bajo monto, donde el análisis impulsado por la IA puede identificar pequeños problemas antes de que se conviertan en grandes.

Estos movimientos hacia la resiliencia y el crecimiento a largo plazo van de la mano con otras oportunidades destacadas en este informe. Una mejor utilización de los datos, la modernización progresiva de las plataformas principales y los canales sintetizados ayudarán a garantizar que los aumentos de eficiencia impulsen la innovación, en lugar de limitarse a reducir los gastos. Al replantearse los procesos operativos actuales, los bancos pueden financiar su propio futuro.



### Consideraciones para ejecutivos

- ¿Qué inversiones está haciendo su organización ya en soluciones de IA, automatización y nube, que podrían respaldar el crecimiento autofinanciado? ● ● ○
- ¿Qué medidas están tomando para reducir la complejidad heredada y la deuda técnica? ● ● ○
- ¿Cómo está invirtiendo en soluciones modulares, basadas en API y nativas de la nube? ● ● ○

● COO ● CTO ○ CFO

# 10. Cultivar el talento, más allá de la burbuja bancaria

El cambio en la banca minorista hacia modelos digitales e híbridos exige nuevas habilidades, nuevas trayectorias profesionales y nuevas formas de medir el rendimiento. A medida que los bancos se replantean sus modelos operativos, también deben replantearse a quién contratan, cómo desarrollan el talento y qué recompensan.

Históricamente, las habilidades bancarias giraban en torno a la gestión de relaciones, el conocimiento de productos y la gestión del riesgo crediticio. Si bien estos siguen siendo valiosos, el panorama actual requiere experiencia adicional en participación digital, IA, riesgo cibernético y tendencias en sectores adyacentes. El aumento de los servicios financieros personalizados y las interacciones digitales significa que los bancos necesitan profesionales que entiendan no solo los productos bancarios, sino también el comportamiento del cliente, la ingeniería y la tecnología avanzada. Es posible que algunos bancos también necesiten contratar especialistas en desarrollo de asociaciones y/o ecosistemas de pequeñas empresas, áreas cada vez más importantes para la expansión de las ofertas financieras.

Este cambio también requiere nuevos modelos de desarrollo profesional. La trayectoria profesional tradicional, que comienza en una rama y asciende a través de roles de liderazgo geográficos, ya no es el único camino hacia el liderazgo. Un modelo modernizado ofrece

puntos de entrada únicos para distintos tipos de talento. Por ejemplo, los especialistas en interacción con el cliente pueden comenzar y progresar a través de una variedad de roles híbridos en los centros de contacto, el asesoramiento digital y la gestión de relaciones, obteniendo exposición tanto en servicio presencial como en el digital.

A medida que se intensifica la competencia, tanto de los disruptores como dentro de la industria, los bancos también deben replantearse cómo miden y recompensan el éxito. Los incentivos de rendimiento ya no deben estar vinculados únicamente a las ventas en las sucursales o a la penetración de productos, sino que también deben reflejar el compromiso del cliente, la adopción digital y el bienestar financiero a largo plazo. Las estructuras de compensación, incluidos los beneficios y las ventajas, también deben evolucionar para atraer y retener a profesionales calificados de industrias competitivas, como la tecnológica o la de consumo/venta minorista. La banca minorista está cambiando, y la forma en que los bancos atraen, desarrollan y recompensan el talento debe cambiar con ella. Aquellos que se adaptan crearán una fuerza laboral que siempre esté preparada para lo que venga.



## Consideraciones para ejecutivos

- ¿Cómo integrará a los estrategas de marca de industrias disruptivas, para vigorizar y mejorar las habilidades y el talento de su equipo?
- ¿Qué estrategias está utilizando para reclutar especialistas en *marketing* de crecimiento, especialistas en experiencia del cliente, diseñadores de UX y gerentes de productos digitales del sector de la tecnología de consumo? ● ●
- ¿Cómo puede el uso de los datos y la ciencia del comportamiento beneficiar los esfuerzos generales de contratación de su organización, más allá de la burbuja bancaria? ● ●
- ¿Cómo puede definir una trayectoria profesional atractiva dentro de su banco, para el riesgo experto en datos e inteligencia artificial? ● ●
- ¿Analistas, científicos de datos conductuales y expertos en fraude provenientes de otras industrias? ● ● ●

# Moverse hoy para lograr un mañana de alto impacto

Los bancos minoristas que toman medidas decisivas hoy están mejor posicionados para sobrevivir a los cambios que se avecinan y establecer el estándar para lo que viene. Las diez acciones estratégicas descritas en este informe son movimientos prácticos y de alto impacto que ayudarán a diferenciar a los líderes de los rezagados. Desde la reinención de la participación del cliente y la eficiencia operativa, hasta el aprovechamiento de la tecnología, el fortalecimiento de las asociaciones y la navegación por los cambios regulatorios, cada uno es un componente fundamental para la resiliencia y el crecimiento a largo plazo.

Sin embargo, el éxito en este panorama en evolución no vendrá de esfuerzos aislados o ajustes incrementales. Requiere un enfoque audaz y multidisciplinario, que alinee la innovación digital con el servicio centrado en el ser humano, la optimización de costos con la reinversión en capacidades futuras y el cumplimiento con agilidad competitiva. Los bancos que se muevan con claridad y confianza, adaptándose con intención más que con obligación, probablemente surgirán como las instituciones en las que los clientes confíen, prefieran y por las cuales aboguen.

El futuro de la banca minorista se está moldeando en tiempo real. Al actuar ahora, los bancos tienen la oportunidad de redefinir la industria en sus propios términos, adelantándose y manteniéndose por delante de los competidores.

# Contactos de banca minorista

## **Kristin Korzekwa**

Director General de Banca Minorista, Líder del Segmento de EE. UU., Deloitte Consulting LLP  
[kkorzekwa@deloitte.com](mailto:kkorzekwa@deloitte.com)

## **Bill Dworsky**

Gerente *Senior* Deloitte Consulting LLP  
[bdworsky@deloitte.com](mailto:bdworsky@deloitte.com)

## **Controles de Riesgo, Cumplimiento y Regulatorios**

### **Tom Nicolosi**

Director de Deloitte & Touche LLP  
[tnicolosi@deloitte.com](mailto:tnicolosi@deloitte.com)

## **Cumplimiento y cambio regulatorio**

### **Shaun Nabil**

Director General de Deloitte & Touche LLP  
[snabil@deloitte.com](mailto:snabil@deloitte.com)

## **Cumplimiento y Riesgo**

### **Jessica Golden**

Gerente *Senior* de Deloitte & Touche LLP  
[jegolden@deloitte.com](mailto:jegolden@deloitte.com)

## **AI & Datos**

### **Adrien Monvoisin**

Director General de Deloitte Consulting LLP  
[amonvoisin@deloitte.com](mailto:amonvoisin@deloitte.com)

## **Estrategia y Banca Digital**

### **Nick Cowell**

Director General Deloitte Consulting LLP  
[nicowell@deloitte.com](mailto:nicowell@deloitte.com)

## **Estrategia de Clientes**

### **Jon Valenti**

Director General Deloitte Consulting LLP  
[jvalenti@deloitte.com](mailto:jvalenti@deloitte.com)

# Notas

1. Blend, "[El estado de la personalización en la banca](#)", liderazgo de pensamiento", 2 de marzo de 2022.
2. *Ibid.*
3. The Harris Poll, "El banco personal: Ofrecer experiencias personalizadas a través de las generaciones", informe de investigación encargado por Q2 Software, Inc.
4. Deloitte, [Digital Banking Maturity 2024](#), consultado en marzo de 2025.
5. [ABA Banking Journal](#), "[Subirse a la ola de la transferencia de riqueza](#)", consultado en abril de 2025.
6. Asociación Estadounidense de Banqueros, "[Consumer Survey Banking Methods 2024](#)", resultados de la investigación, 22 de noviembre de 2024.
7. Statista, "[U.S. branch banking usage](#)", consultado en marzo de 2025.
8. Deloitte Digital, "[CX y ahorro: cómo los contact centers de banca y seguros encuentran su equilibrio en un entorno en evolución](#)", resultados de la investigación, septiembre de 2024.
9. The Harris Poll, "El banco personal: ofrecer experiencias personalizadas a través de las generaciones", informe de investigación encargado por Q2 Software, Inc.
10. Deloitte, [Digital Banking Maturity 2024](#), consultado en marzo de 2025.
11. Maggie Davis, DepositAccounts, "[Los consumidores confían más en los bancos que en el gobierno](#)" publicación de blog, 6 de agosto de 2024, consultado en marzo de 2025.
12. Deloitte Center for Financial Services, "[Se espera que la IA generativa aumente el riesgo de deepfakes y otros fraudes en la banca](#)," artículo, 29 de mayo de 2024.
13. LexisNexis Risk Solutions, "[True Cost of Fraud Study: Financial Services and Lending Report - U.S. and Canada](#)," estudio realizado por Forrester Consulting, agosto de 2023.
14. Departamento Comercial del Financial Times, "[Por qué los bancos quieren socios para ayudarlos a tener éxito en lo digital](#)," consultado en marzo de 2025.
15. Administración de Pequeñas Empresas de EE. UU., Oficina de Defensa, "[2023 Small Business Profile, US](#)", consultado en marzo de 2025.
16. Deloitte US, "[Small Business Banking: Time for a Refresh](#)", Resultados de la investigación, septiembre de 2024.
17. *Ibid.*
18. *Ibid.*



# Deloitte.

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](http://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 460,000 personas de Deloitte en todo el mundo tienen un impacto importante en [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Tal y como se usa en este documento, “Deloitte S-LATAM, S.C.” es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades legalmente separadas e independientes, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera y otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”.

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 ninguna de DTTL, 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.

Copyright © 2025 Deloitte Development LLC. All rights reserved.  
10087314

© 2025 Deloitte S-Latam, S.C. (Versión en español)