

Serie de Informes Mundiales
Banca Minorista
2024

20
years
ANNIVERSARY

Los bancos inteligentes hacen más con menos

Dar un salto de eficiencia para una banca
personalizada y sin fricciones



Américas

Capgemini 





Capturando la evolución de la banca minorista desde el inicio del siglo XXI

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
# de sucursales banca minorista ¹	244k	247k	272k	277k	281k	281k	277k	275k	271k	265k
EVENTOS CLAVE en SERVICIOS FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> Facebook se lanza en 2004 UE: El euro gana aceptación en 12 países europeos 	<ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento del primer iPhone EE.UU.: La Gran Era de la Moderación, un período de varias décadas de baja inflación y crecimiento económico positivo terminó cuando los precios de la vivienda alcanzaron su punto máximo EE.UU.: Crisis de hipotecas de alto riesgo a medida que el colapso del mercado desencadena una crisis financiera mundial 	<ul style="list-style-type: none"> Bitcoin hace su debut UE: Lanzamiento de la Zona Única de Pagos en Euros EE.UU.: La Gran Recesión provocada por la quiebra de Lehman Brothers provocó una caída del PIB del 4,3%, el desempleo se duplicó hasta superar el 10%, los precios de la vivienda cayeron alrededor de un 30% y el S&P 500 se desplomó un 57% 	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdo de Basilea III: Los reguladores mundiales endurecen las normas de capital y liquidez para los bancos UE: Crisis de deuda europea: Grecia, Irlanda y Portugal expresan su preocupación por la estabilidad de la eurozona, lo que provoca rescates multimillonarios Estados Unidos: Promulgada la Ley Dodd-Frank para evitar futuras crisis financieras 	<ul style="list-style-type: none"> El aumento récord de Bitcoin despertó interés y debate sobre su impacto en la banca y la política monetaria UE: Rescate de Chipre (5º país de la Eurozona en solicitar un rescate) 					
Hoja de ruta. Informe Mundial de Banca Minorista de Capgemini										
MENSAJES CLAVE (INFORME MUNDIAL DE BANCA MINORISTA)	<ul style="list-style-type: none"> Pasar de centrarse en el producto a la banca relacional a medida que se intensifica la competencia por las carteras de los clientes Apuntar hacia clientes de alto poder adquisitivo para aumentar la participación de cartera en los mercados maduros 	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar la interacción multicanal centrándose en los sitios web Moldear sucursales para respaldar las ventas de asesoría proactivas en lugar de los servicios transaccionales Consolidar los sistemas informáticos bancarios 	<ul style="list-style-type: none"> Volver a lo básico en medio de la crisis global: las empresas exitosas reconocen que preservar las funciones básicas es esencial para mantener las relaciones con los clientes A medida que los volúmenes hipotecarios colapsan, cambiar el enfoque a la productividad y las ganancias hipotecarias 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el negocio de las pymes para aumentar el alcance y atraer a los clientes pequeños y medianos desatendidos Mejorar la experiencia general del cliente (CX), con una transformación centrada en el análisis de la demografía de los clientes, las normas regionales y las preferencias de los canales 	<ul style="list-style-type: none"> Fidelizar a los clientes a través de la experiencia del cliente cuando reportan malas experiencias con los bancos Innovar la banca móvil como el futuro de la interacción Aprovechar los datos para lograr objetivos empresariales 					


Nota:
¹ En 14 mercados clave: Australia, Brasil, Canadá, Francia, Alemania, Hong Kong, Países Bajos, Portugal, Singapur, España, Suecia, Emiratos Árabes Unidos, Reino Unido y Estados Unidos



Capturando la evolución de la banca minorista desde el comienzo del siglo XXI

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
# de sucursales banca minorista ¹	244k	242k	237k	230k	224k	219k	211k	193k	176k	158k*

# de clientes bancarios de la nueva era (millones) ²	1.6	6.0	15.4	37.4	67.3	91.4	122.8	~161
-----------------------------------------------------------------	-----	-----	------	------	------	------	-------	------

EVENTOS CLAVE en SERVICIOS FINANCIEROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<ul style="list-style-type: none"> FinTechs de primera generación como Revolut, Chime, Monzo, Starling Bank, etc., surgen para desafiar a las titulares UE: Se aprueba la normativa PSD2 que da paso a la banca abierta EE.UU.: El lanzamiento de Apple Pay acelera los pagos móviles en la banca minorista  			<ul style="list-style-type: none"> La disrupción de FinTech se acelera y las soluciones de pago digital como PayPal, Square y Stripe crecen significativamente, lo que permite a las empresas aceptar pagos en línea y en la tienda sin los bancos tradicionales UE: Brexit: la incertidumbre en los mercados financieros provocada por la votación del Reino Unido a favor de abandonar la UE, lo que afecta a las regulaciones y operaciones 		<ul style="list-style-type: none"> Aumenta la colaboración entre bancos y FinTech: Goldman Sachs adquiere Clarity Money, JP Morgan Chase se asocia con Bill.com, HSBC integra Bud, Barclays se asocia con Flux y Santander recurre a Ripple para mejorar los servicios bancarios UE: El RGPD impone normas estrictas a los bancos y empresas que manejan datos de consumidores 		<ul style="list-style-type: none"> La pandemia de Covid-19 obliga a detener las actividades globales Moneda Digital del Banco Central: Los bancos centrales, incluidos el Banco de Inglaterra, el Banco de Japón y el Banco Nacional Suizo, investigan la viabilidad /implicaciones de las CBDC a través de pilotos EE.UU.: Desarrollo de blockchain: JPMorgan Chase lanza JPM Coin para una liquidación instantánea 		<ul style="list-style-type: none"> FTX y las criptomonedas colapsan – FTX y FTX US se enfrentan a un déficit estimado de USD 8.7 mil millones cuando la empresa de criptomonedas se declara en bancarrota ChatGPT debuta en el cuarto trimestre de 2022 	





Acontecimientos de alto impacto...	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
MENSAJES CLAVE (INFORME MUNDIAL SOBRE LA BANCA MINORISTA) <ul style="list-style-type: none"> Las inversiones operativas rezagadas afectan a la experiencia del cliente y a la rentabilidad El decrecimiento de la experiencia del cliente indica un cambio en las expectativas de los clientes 			<ul style="list-style-type: none"> Las APIs se vuelven fundamentales para los ecosistemas conectados digitalmente Las asociaciones FinTech y las iniciativas de banca abierta definen el futuro 		<ul style="list-style-type: none"> La banca abierta gana impulso a medida que la colaboración inteligente y el aprovechamiento de las fortalezas impulsan el éxito en la era Open X (colaboración estructurada a través de la estandarización de API y la información compartida de los datos de los clientes) 		<ul style="list-style-type: none"> Los modelos de plataforma componibles permiten respuestas ágiles y transforman el núcleo de los bancos a través de asociaciones Open X Para crear nuevo valor, los bancos aprovechan las finanzas integradas mediante la adopción de la nube como servicio, basada en la nube 		<ul style="list-style-type: none"> Los directores de marketing se convierten en estrategias de clientes a través de información basada en datos La IA y la IA generativa pueden desbloquear capacidades para una banca autónoma e inteligente 		

Nota:
 1 En 14 mercados clave: Australia, Brasil, Canadá, Francia, Alemania, Hong Kong, Países Bajos, Portugal, Singapur, España, Suecia, Emiratos Árabes Unidos, Reino Unido y Estados Unidos
 2 jugadores de la nueva era considerados: Chime, Monzo, N26, Nubank, Revolut, Starling Bank; *Estimativo







Capturando la voz de 360 grados de la industria

+4,500 en **14 mercados clave** 
1,350 en el **continente americano** 

Entrevistas con Microsoft, Salesforce, Temenos 




+250 en **14 mercados** 
90 en el **continente americano** 

+1,500 en **14 mercados** 
450 en **Asia Pacífico (APAC) + Oriente Medio y África (MEA)** 

Datos de la encuesta a 31 de diciembre de 2023



Informe sobre la Banca Minorista Mundial 2024

Comité Directivo Ejecutivo Global

Bancos



Chair

Pierre Ruhlmann
COO



Sweta Mehra
MD, Everyday Banking



Arun Mehta
Head of Data Analytics and AI



Steven Cooper
CEO



Vincent Kolijn
Head of Strategy and Transf. Retail



Rafael Cavalcanti
Head of Data, Analytics, and AI



Socios tecnológicos y comerciales



Frédéric Tardy
General Manager, FSI,



Greg Jacobi
VP & GM, Banking and Lending,



Cormac Flanagan
Global Head of Product Management,



Gurbhej Dhillon
CTO





Serie de Informes Mundiales Banca Minorista

Los bancos inteligentes hacen más con menos

Dar un salto de eficiencia para una banca personalizada y sin fricciones



Sostener su impulso de crecimiento

Identificar las **relaciones rentables con los clientes** e interactuar con un **enfoque a la medida** para el **valor de largo plazo para el cliente**



Dar el salto a la eficiencia y la experiencia

Evaluar la **preparación de la IA** y priorizar la **transformación inteligente** para el equilibrio entre la eficiencia y la experiencia



Unificar

Capacidades dispares

Organizar a las **personas, los procesos y la tecnología** en torno a la **escalabilidad de la IA** y la **adopción de la IA generativa** al tiempo que se mitigan los **riesgos inherentes**

World Report Series 2024
Retail Banking

20 YEARS
ANNIVERSARY

Intelligent banks do more with less

Take an efficiency leap with frictionless, personalized banking



Capgemini
RESEARCH INSTITUTE



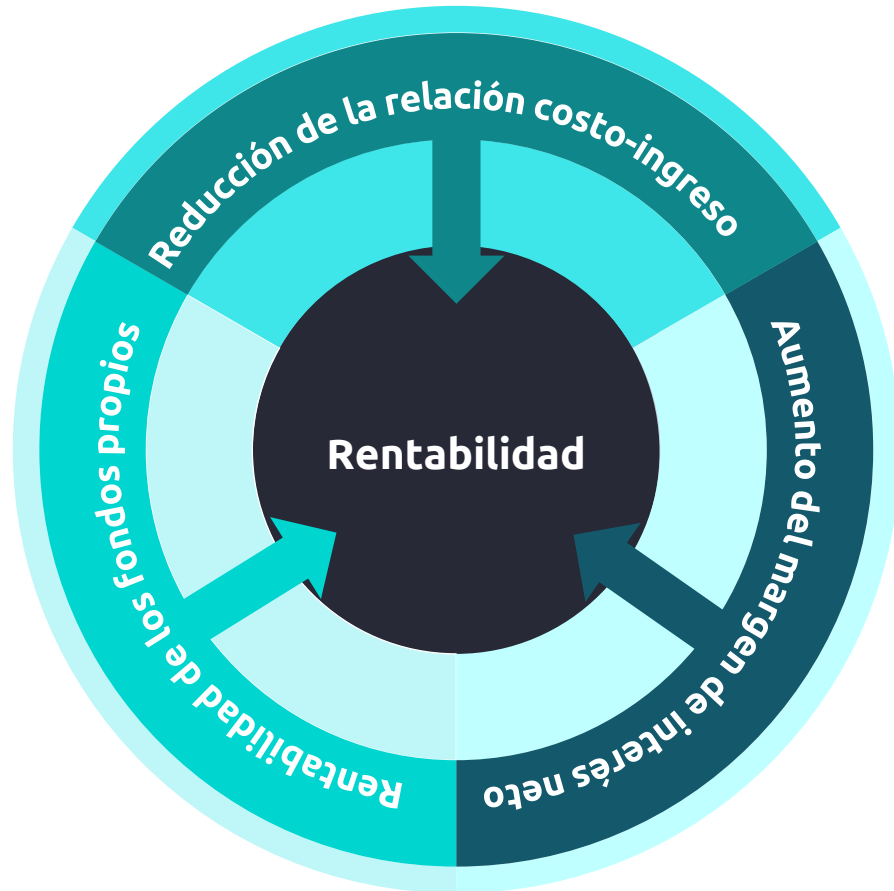
Sostener el crecimiento frente a los desafíos macroeconómicos





La cosecha bancaria de 2023 mantuvo el impulso del crecimiento a medida que las ganancias aumentan

Los bancos registraron la mayor rentabilidad desde 2007, respaldados por el viento de cola de los altos tipos de interés



Factores clave para la rentabilidad

Disminución de la relación costo-ingreso a nivel mundial hasta el 52% (¡e incluso menos en algunos mercados!) para el sector bancario debido al crecimiento de los ingresos, impulsado por **altas tasas de interés**, superando el aumento de los costos.

Altas tasas de interés amplían el margen de maniobra para los bancos y el **aumento de los ingresos por intereses** significativamente

Rentabilidad sobre fondos propios (ROE) de los bancos ~13% en 2023¹, desde ~9% desde 2010, lo que indica **aumento de la capacidad de generar ganancias**

¹Fuente: [Global Finance](#)

A pesar de un desempeño estelar, **el valor del mercado bancario** continúa ... **con bajo rendimiento** ... debido a los **desafíos estructurales**



A medida que los bancos avanzan hacia 2024, los cambios macroeconómicos en curso están generando desafíos

COSTO, COMPETENCIA, PÉRDIDA DE CLIENTES (las tres C) están afectando a los CXOs bancarios

Principales desafíos que afectarán al sector bancario en los próximos 12 meses

(Encuesta CXO de Banca, N=250)

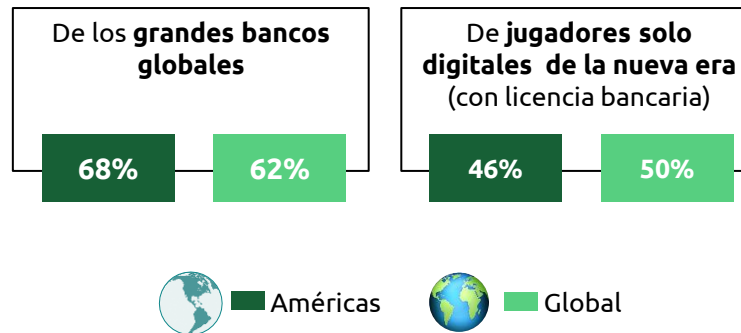


CLIENTE

- **Disminución del volumen de negocio** en préstamos y depósitos
- **Debilidad de la confianza de los consumidores, el poder adquisitivo** y mayores rendimientos de los instrumentos del mercado monetario



COMPETENCIA



COSTO

- **Aumento del costo del capital** deteriorará las mejoras de ROE reportadas desde 2022
- **Aumento de la relación costo-ingreso** esperado como *los costos operativos siguen aumentando* mientras *El crecimiento de los ingresos pierde ritmo* ya que los bancos transfieren los intereses a los consumidores a través de depósitos de alto rendimiento

¿Cómo afectarán las tres C al sector de la banca minorista?

Aumento de la proporción de clientes no rentables a medida que el estrés financiero continúa acumulándose

12%

de los clientes de América se ven gravemente afectados por la alta inflación.

78%

de los clientes de América tienen un impacto significativo en su bienestar financiero.

Los clientes bancarios no son igual de rentables...



Marco: Artículo de Werner Reinartz y V. Kumar, "La mala gestión de la lealtad del cliente", recalibrado para clientes de banca minorista basado en una encuesta realizada a 250 CXO bancarios

...incitando a los bancos a adaptar su enfoque para mejorar el potencial de ganancias general

VERDADEROS AMIGOS

- **Nutrir** las relaciones que impulsan las ventas cruzadas y adicionales con ofertas contextualizadas. Ofrecer recompensas exclusivas para aumentar el valor de por vida del cliente

MARIPOSAS

- **Comunicar valor**, personalizar los productos y servicios para mejorar el recorrido del cliente

EXTRAÑOS

- **Ofrecer un servicio constante y sin fricciones**, reforzar la confianza y mejorar la interacción en todos los canales

PERCEBES

- **Optimizar el costo del servicio**, conducir el segmento a los canales digitales con opciones de autoservicio

ALTO
Grado de personalización
BAJO



La **personalización** de las experiencias requiere una sólida **base digital y de datos**: una preocupación constante para los bancos

El cambio acelerado a los canales digitales puede beneficiar a la "NUEVA" competencia



En los bancos tradicionales, la **brecha entre los canales bancarios digitales y físicos se está ampliando**. Los actores de la nueva era ofrecen una experiencia digital superior, lo que los coloca a la vanguardia en la adquisición de **nuevos clientes (jóvenes)**



A pesar de la quietud de financiación en curso, **los actores de la nueva era exclusivamente digitales siguen cobrando impulso**

- 1%** Cambio en el número de jugadores activos de la nueva era de 397 (enero de 2022) a 399 (julio de 2023), donde los actores establecidos de la nueva era tienen una propuesta de mercado distinta y brindan valor a los clientes¹
- 31%**
 - Aumento del número de clientes: de 0.8 a 1,000 millones, impulsados en gran medida por jugadores maduros de la nueva era (enero de 2022-julio de 2023)
 - En 2023, en España, **Revolut** tiene una cuota de nuevos clientes superior (12.8%) a **Santander** (12.6%) y **CaixaBank** (9.3%)²
- 43%**
 - Aumento de los ingresos a medida que los actores de la nueva era persiguen la rentabilidad por encima del crecimiento (enero de 2022-julio de 2023)
 - En 2022, **Starling Bank** (UK) mejoró sus ganancias 6 veces, de US\$39 millones en 2021 a US\$240 millones en 2022³



Source: ¹Simon Kucher & Partners; ²elEconomista; ³Starling Bank

Para el 50% de los clientes de América **"la tasa de interés competitiva, la atención personalizada, el servicio eficiente de atención al cliente y la asesoría financiera a la medida"** los motivan a realizar operaciones bancarias con jugadores de la nueva era

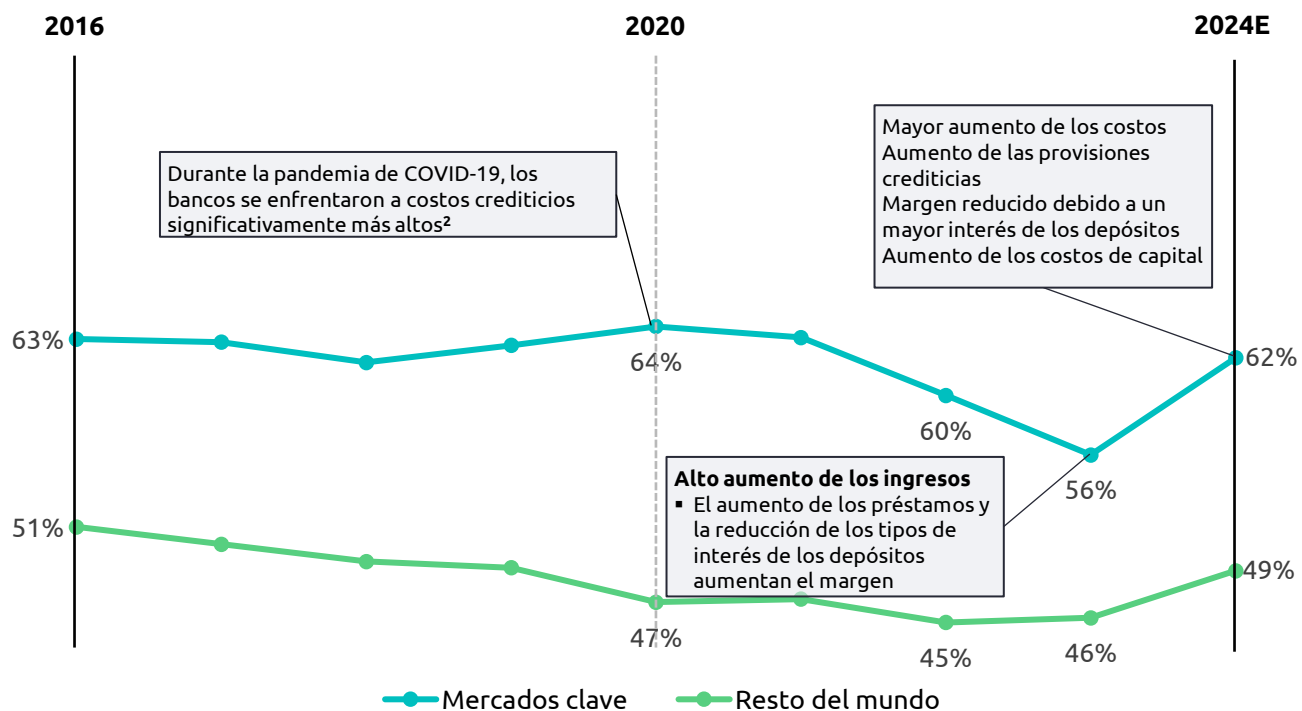
La presión de los clientes y de la competencia coaccionará la base de costos del banco



La "relación costo-renta" de los bancos se enfrentará a un duro reto en 2024 a medida que los costos operativos sigan aumentando



Relación costos e ingresos bancarios (% , 2016-2024E)



Fuente: 1 Datos de Global Data Banking, 2023
Los **mercados clave** incluyen Australia, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Países Bajos, Singapur, España, Reino Unido y Estados Unidos

Los CXO de la Banca en América están priorizando activamente las iniciativas de racionalización de costos (según la encuesta de CXO bancarios, en orden de prioridad)



Salida de negocios/mercados no esenciales (menos rentable) para desconectarse de los segmentos no esenciales



Reducción de la red de sucursales en los principales mercados

- En **EE. UU.**, entre **2017 y 2021** (5 años) se **cerraron el 9% de las sucursales** (~7.500), con un promedio de **1,500 al año**
- La **tendencia se aceleró en 2022 y 2023**, ya que se cerraron casi **3,000 sucursales por año**³



Racionalizar la base de talento para aliviar la presión de los costos.

- A nivel mundial, los bancos **han recortado 60,000 puestos de trabajo** en 2023
- Citigroup planea recortar 20,000 empleos en los próximos 2 años⁴
- En Europa, Deutsche Bank, Barclays y Lloyds planean **recortar ~7,000 puestos de trabajo** para operaciones más eficientes⁵

Fuente: ² [Financial Times](#); ³ [Reuters](#); ⁴ [The Guardian](#), [Reuters](#)

Los bancos están recalibrando sus prioridades para gestionar la creciente pérdida de Clientes, la Competencia y los Costos

Fortalecer el crecimiento requiere un enfoque equilibrado en la experiencia y la eficiencia



Finalmente... las prioridades de NEGOCIO y TECNOLOGÍA de los bancos se están alineando con el cambiante entorno operativo

¿Cuáles son las tres principales prioridades en los próximos 12 meses?
(Encuesta CXO de Banca, N=250)



Impulsar la **retención de clientes** y aumentar la **base de clientes** a través de la experiencia



Diversificar los flujos de ingresos no relacionados con intereses (reducir la dependencia de los ingresos por intereses)



Aumentar la **productividad y la eficiencia**

70% de los CXOs de América dijeron que **aumentarán las inversiones en tecnología hasta un 10%** con un enfoque en:

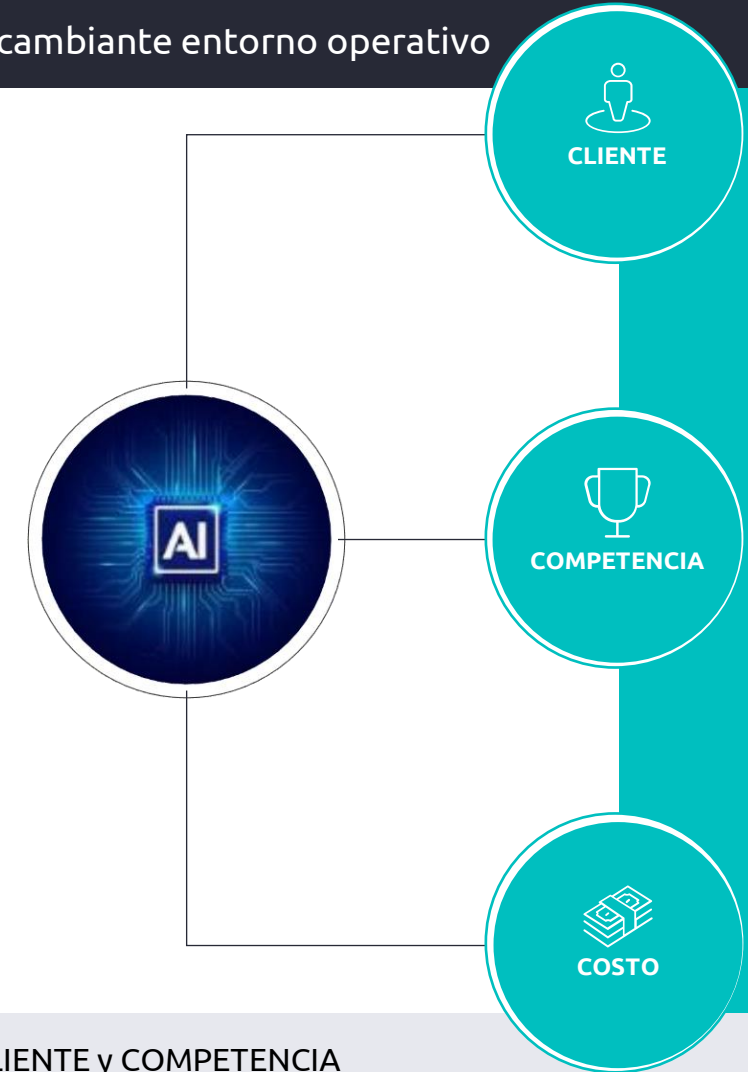
Mejorar las capacidades **de datos**



Impulsar la transformación de la **nube** y lanzar nuevas API de **banca abierta**



Adoptar la **IA a escala** mientras se exploran los casos de uso de la IA generativa



La **IA** es la máxima prioridad para los CXO bancarios, **ya que afecta a las tres C: COSTO, CLIENTE y COMPETENCIA**



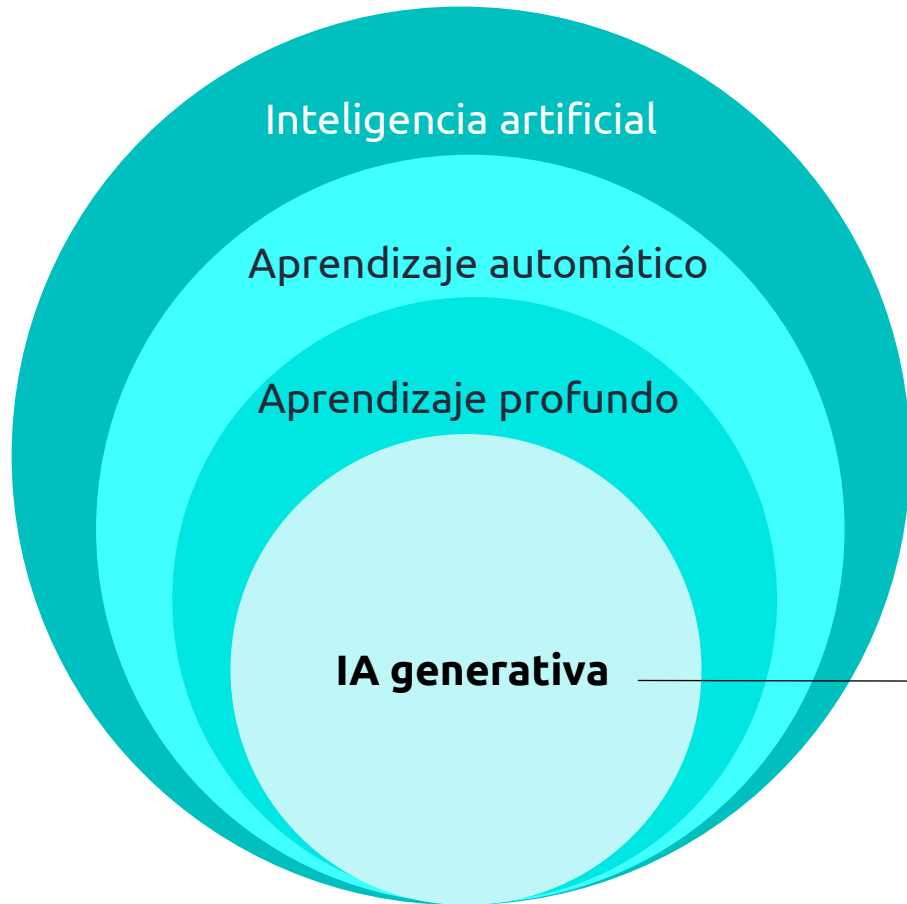
**Dar el salto a la eficiencia
y la experiencia**





La IA, como motor de productividad, es lo más importante en la banca

La IA, como disciplina, sigue evolucionando, mejorando la creación de valor, el retorno de la inversión y el desempeño



La IA generativa ha democratizado la IA

La IA AHORA puede ser utilizada y accedida por todos, independientemente de su formación académica y técnica

Acelerar la creación de valor



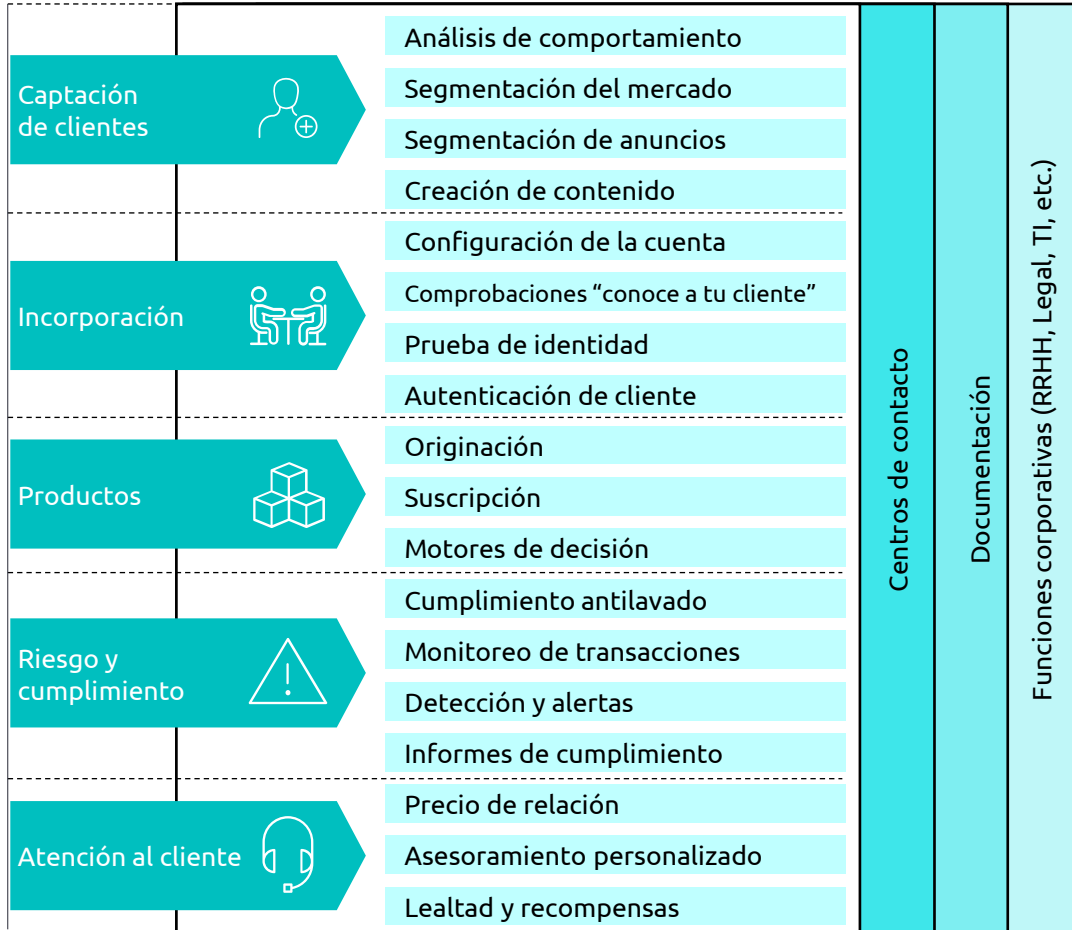
- Valor potencial creado por la IA
- Valor potencial creado por la IA generativa

El 83% de los ejecutivos bancarios de América creen que **la IA Generativa será un salto significativo en la tecnología de IA**

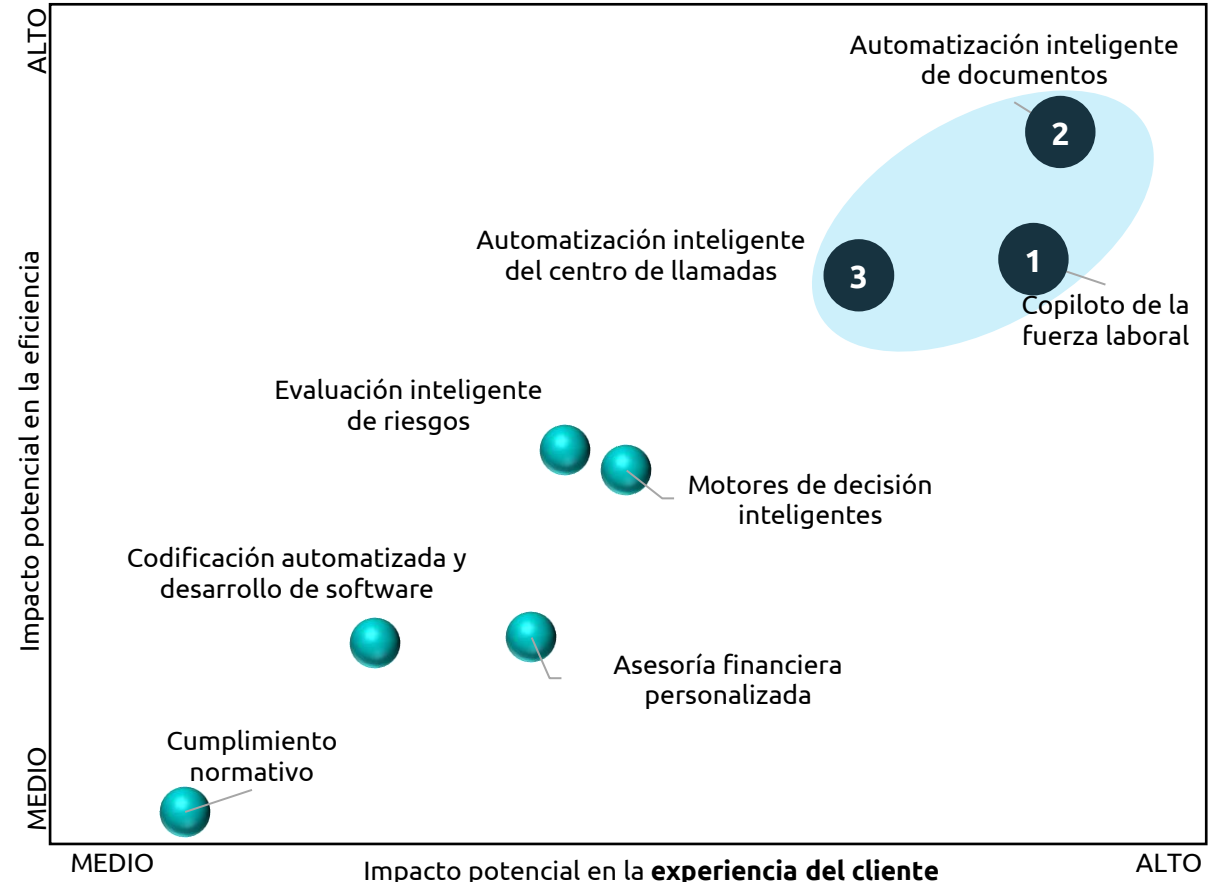


A medida que los casos de uso de IA se multiplican, es importante priorizar la experiencia y la eficiencia para obtener beneficios escalables

La IA generativa tiene aplicaciones en TODA la cadena de valor de la banca minorista



Las áreas en las que la IA generativa tiene un alto impacto en la eficiencia y la experiencia para maximizar la creación de valor (según los CXO bancarios)

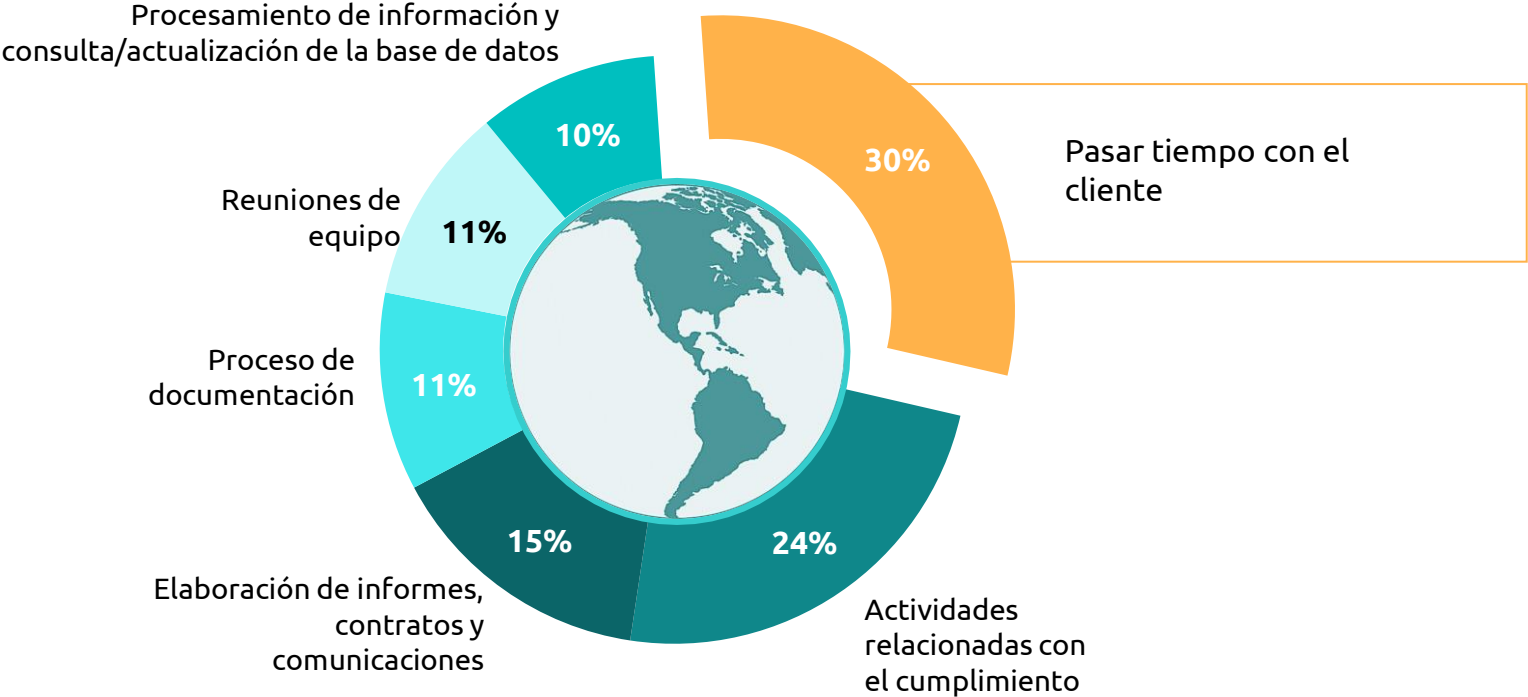


Áreas de alta prioridad para la escalabilidad de la IA Generativa



La experiencia del cliente se ve afectada a medida que los empleados bancarios luchan con tareas improductivas

En todos los equipos, los empleados bancarios dedican solo el 29% del tiempo a interactuar con los clientes, ¿qué pasa con el 71% restante?



71% del tiempo dedicado a **actividades operativas** puede optimizarse utilizando IA e IA Generativa – ¿CÓMO?

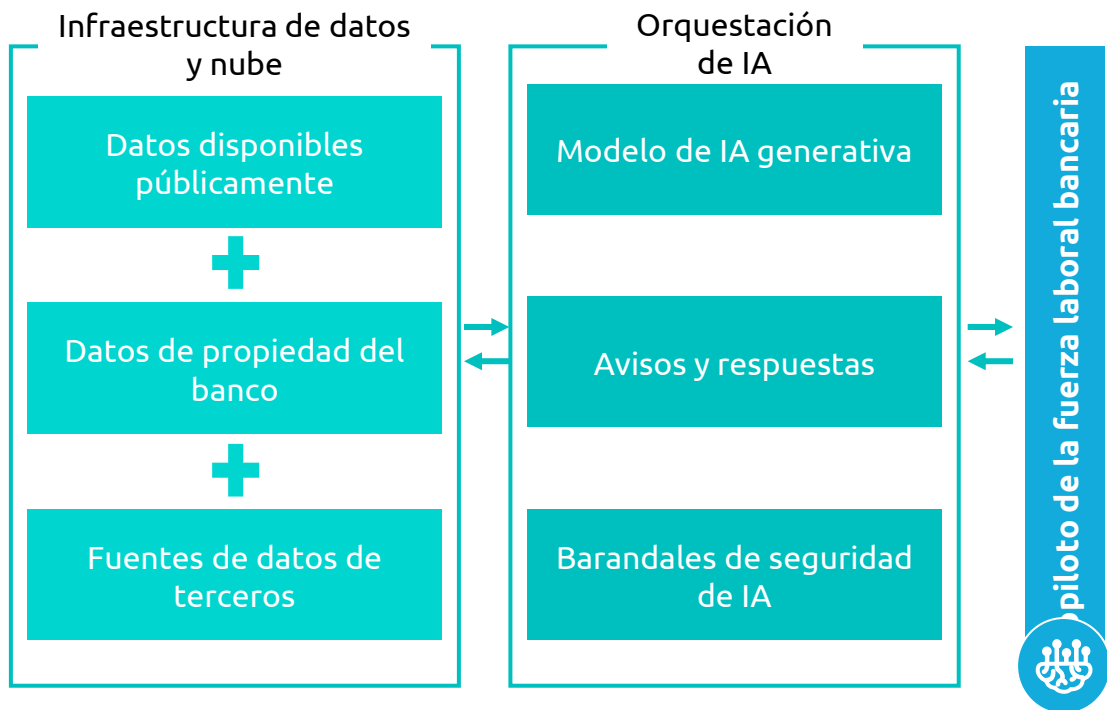


Aumentar la fuerza laboral con copilotos inteligentes para aprovechar el valor latente

Los copilotos de la fuerza laboral pueden optimizar el tiempo dedicado a las actividades operativas, lo que permite a los empleados del banco pasar más tiempo con los clientes

¿Cómo funciona el copiloto de la fuerza laboral?

El copiloto de la fuerza laboral utiliza la tecnología de IA generativa y los grandes modelos lingüísticos (LLM) para proporcionar **asistencia y orientación personalizada a los empleados en sus tareas diarias**



Las funciones de copiloto de la fuerza laboral son importantes para los empleados bancarios americanos y automatizarán:

(según los empleados del banco, en orden de prioridad)

- | | | |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 1 | Consulta de bases de datos para permitir la introducción y recuperación de datos de los sistemas bancarios sin utilizar códigos (como SQL) | 4 |
| 2 | Detección de fraudes señalando las actividades sospechosas y redactando un informe al final de las sesiones | 1 |
| 3 | Redacción de contratos y documentos legales estructurando el contenido, corrigiendo y sugiriendo información personalizada | 6 |
| 4 | Redacción y envío de contenido personalizado y mensajes a los clientes | 3 |
| 5 | Procesamiento de préstamos mediante el análisis de los datos de los clientes, la elegibilidad financiera y las puntuaciones crediticias | 5 |
| 6 | Visualización y análisis de datos mediante la creación de información procesable a partir de amplios conjuntos de datos para la toma de decisiones informadas | 2 |

Cumplimiento normativo Cercanía con el cliente Eficiencia operativa

1

2

3

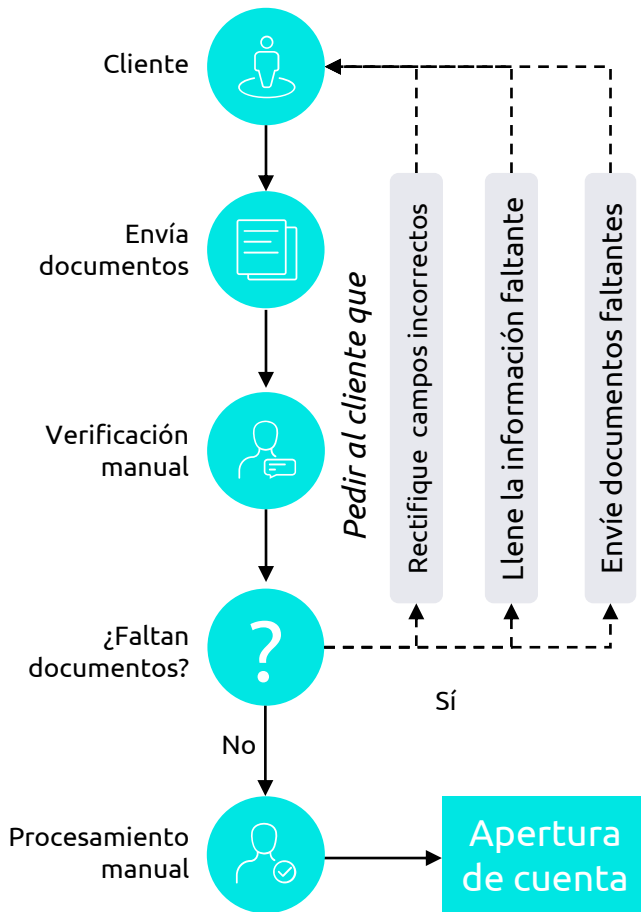
35% de los empleados bancarios de América creen que la IA **complementa su trabajo**; sin embargo, solo **25%** recibe capacitación en diversas **herramientas de IA para mejorar la productividad**. Priorizando los entrenamientos de copilotos de Gen AI para los empleados bancarios, los bancos elevarán la eficiencia de la fuerza laboral.

La documentación es el primer punto de contacto con el cliente, aunque arcaico



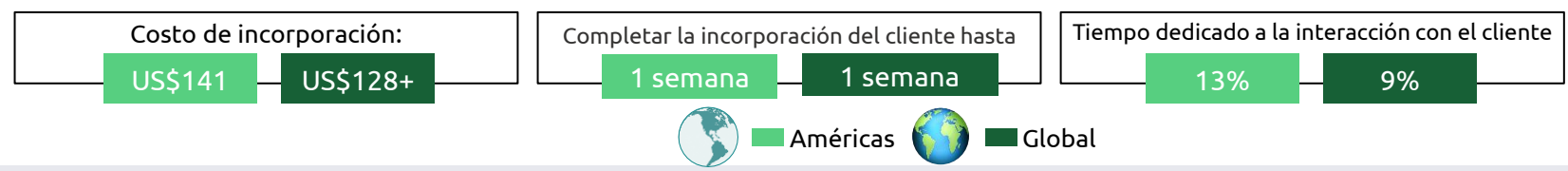
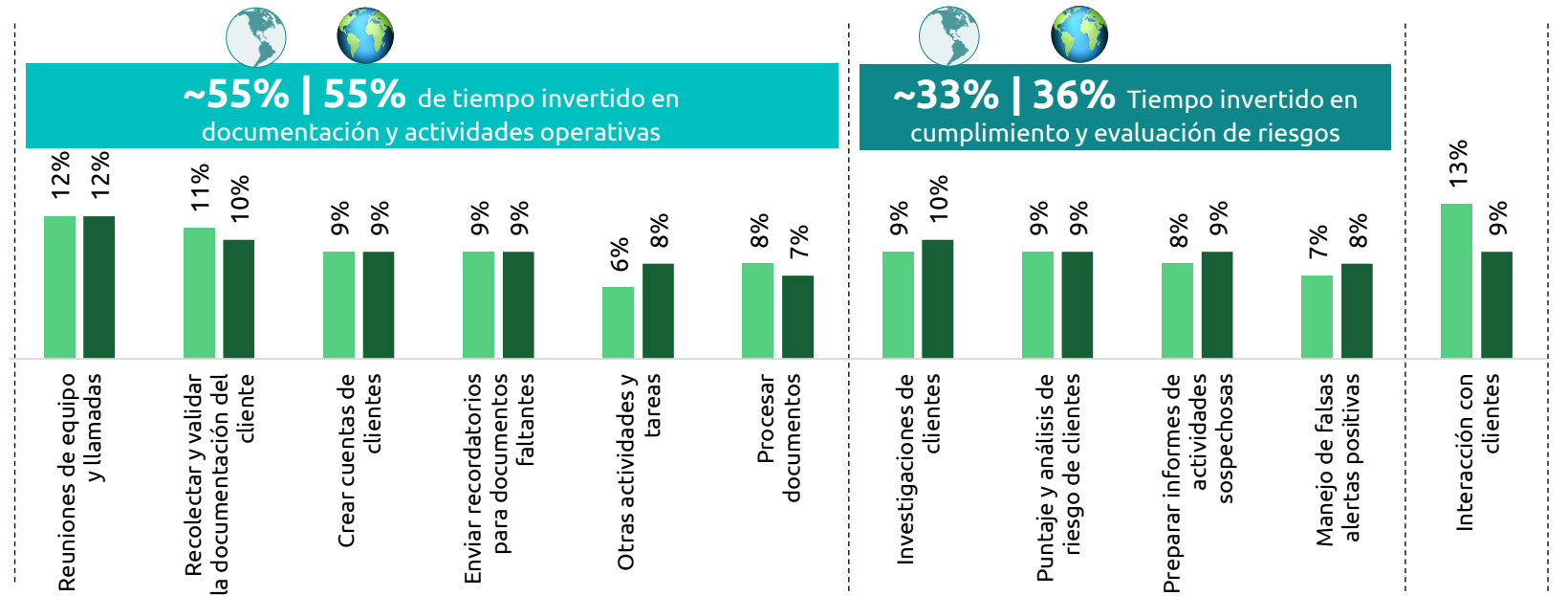
Equipo de apertura de cuentas:

17% de los clientes de las Américas **abandonan** el proceso de solicitud bancaria intermedio debido a **una mala experiencia en documentación**— ¿POR QUÉ?



Los empleados bancarios están dedicando mucho tiempo a las actividades de documentación

(según los empleados del banco del equipo de apertura de cuentas, % de tiempo dedicado a diferentes actividades)



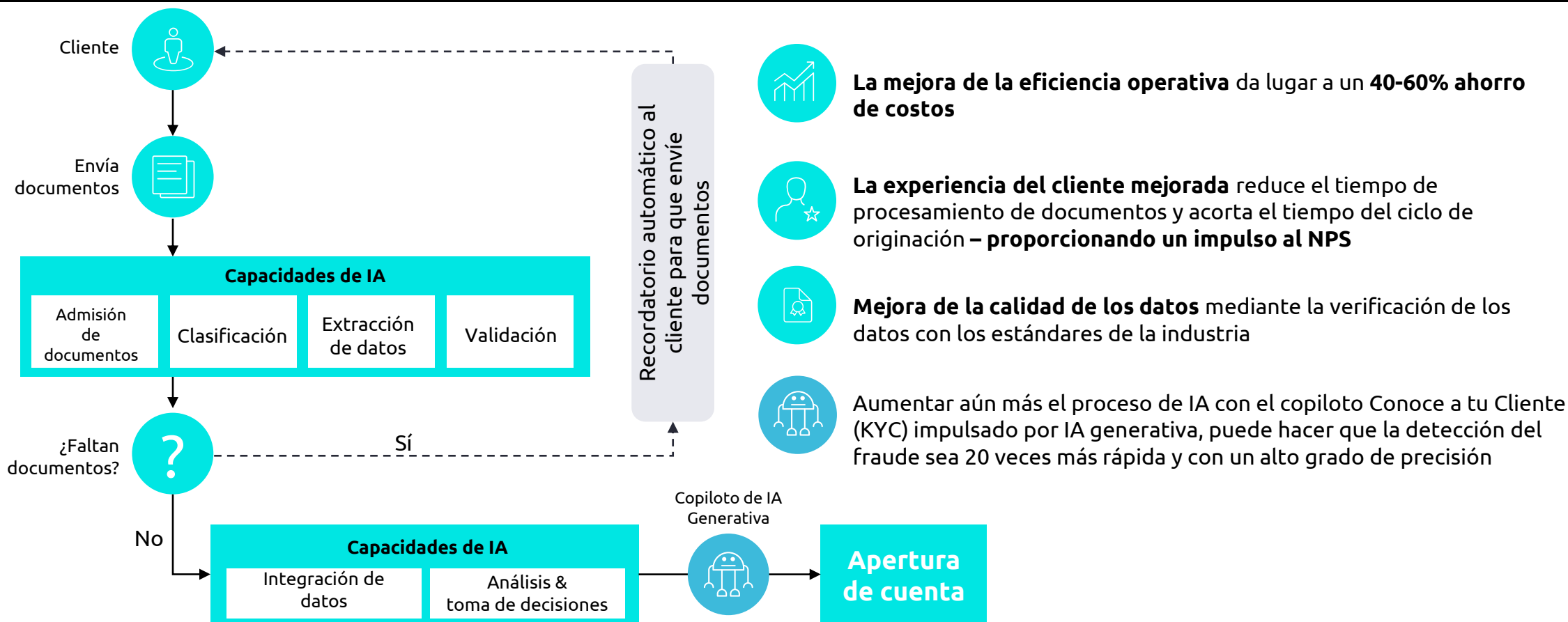
65% del tiempo total dedicado a actividades relacionadas con la **documentación, operación y cumplimiento** por parte de los empleados bancarios de las Américas se puede optimizar con IA e AI generativa – ¿CÓMO?





La banca sin fricciones implica una documentación automatizada

La IA habilita y automatiza la cadena de valor de la documentación de extremo a extremo



1

2

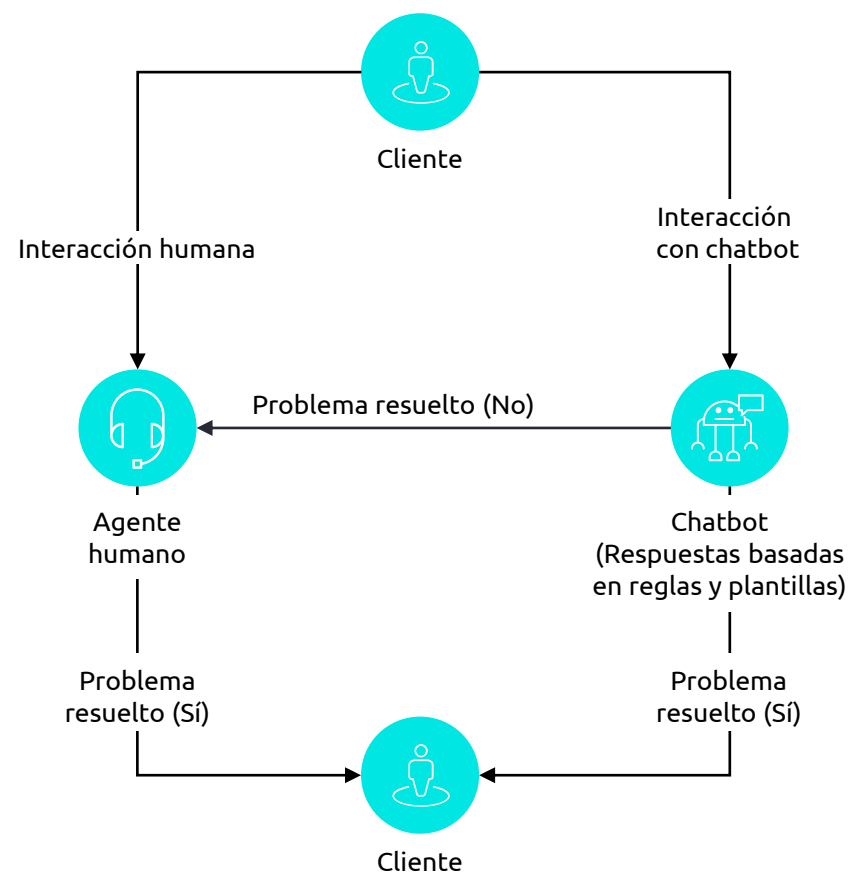
3

Gracias a la IA, el procesamiento de documentos se transforma de una **ACTIVIDAD TRANSACCIONAL** a un **HABILITADOR DE RENDIMIENTO DE VALOR AGREGADO**, con alto grado de seguridad y cumplimiento para el banco

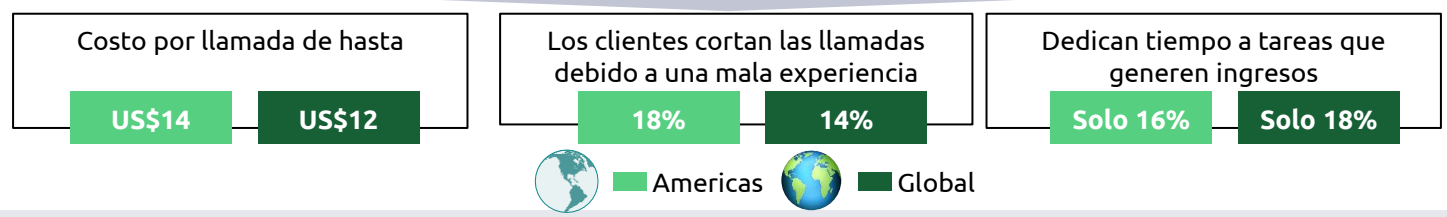
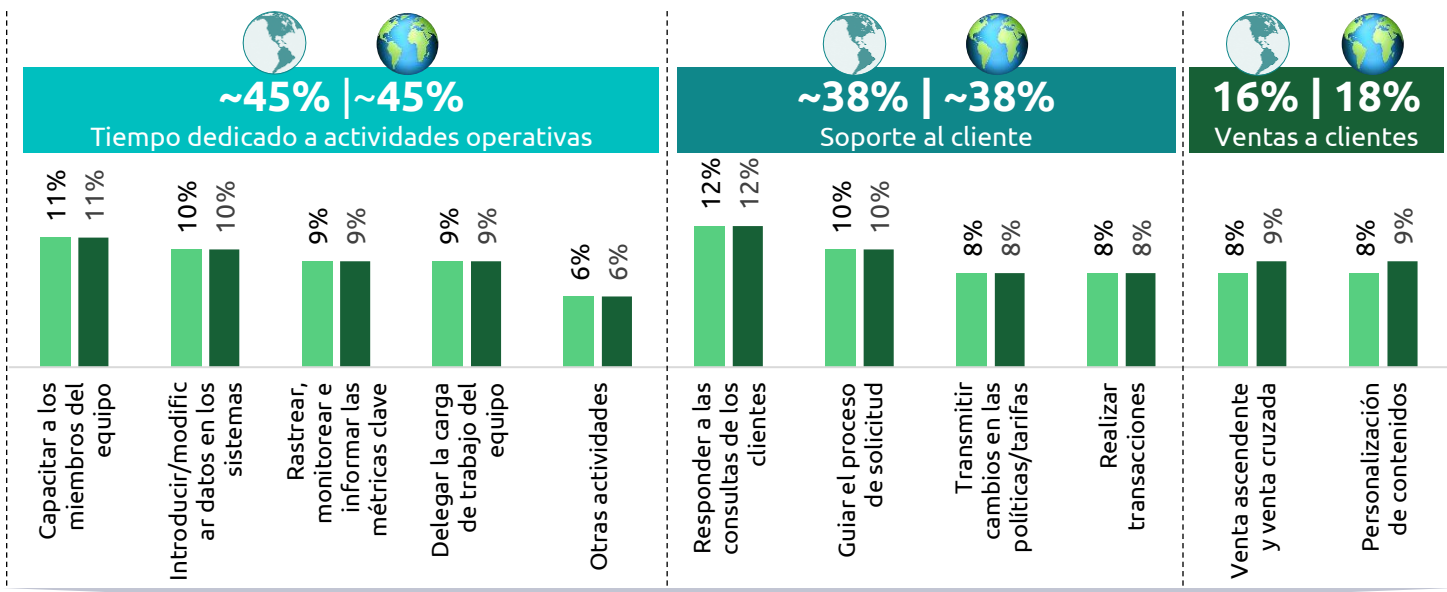


Los centros de contacto con los clientes siguen operando de forma aislada

Entre el 50 y el 70% de las llamadas de consultas de los clientes de América no se resuelven en la primera llamada, lo que obliga a los clientes a llamar varias veces para resolver el problema, ¿POR QUÉ?



Los empleados del centro de contacto dedican mucho tiempo a tareas operativas y sin valor agregado (según los empleados del banco del equipo del centro de contacto, % de tiempo dedicado a diferentes actividades)



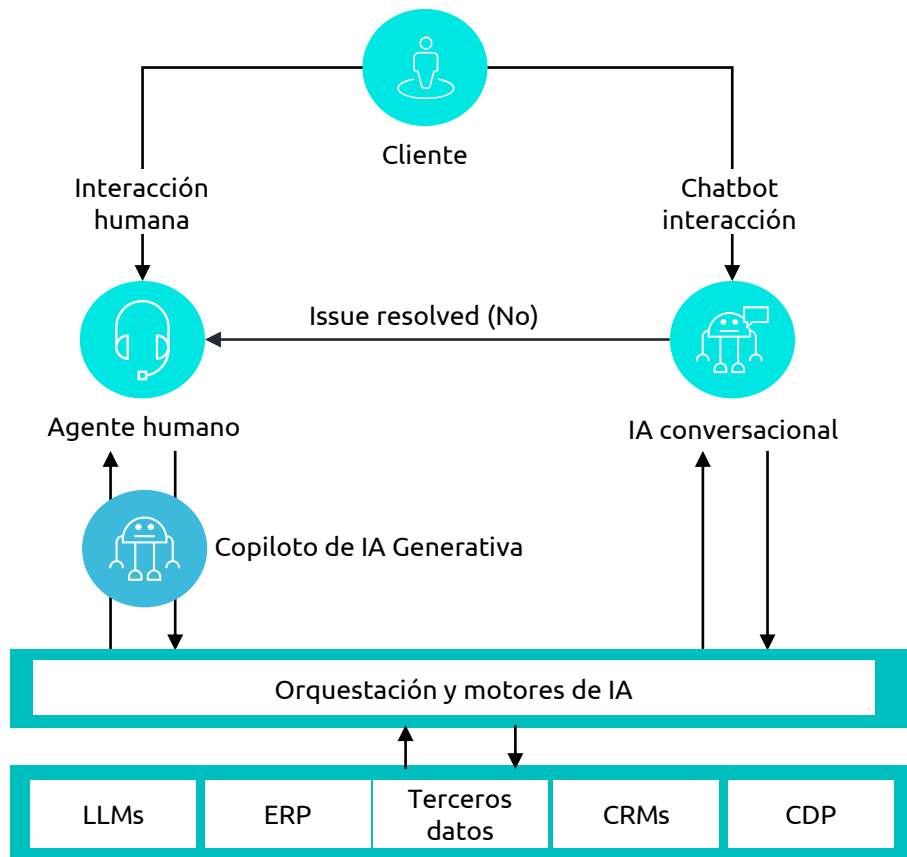
78% del tiempo total invertido en **actividades operativas** y **apoyo al cliente** por parte de los empleados bancarios de las Américas se puede optimizar mediante el uso de IA e IA generativa – ¿CÓMO?





Las capacidades inteligentes transforman los centros de contacto en amplificadores de valor

A medida que la banca en las sucursales continúa disminuyendo, los centros de contacto se convierten en un centro omnicanal para recalibrar las interacciones entre humanos y digitales



CDP: Plataforma de datos de clientes



Las capacidades mejoradas de **IA conversacional** reducen las interacciones **individuales** con los agentes de servicio al cliente en un 25-90% **para resolver consultas**



Mejora de la eficiencia operativa, lo que se traduce en un ahorro de **costos del 30-50 %**



Aumentar aún más el proceso de IA con el **copiloto impulsado por IA generativa** puede incrementar la productividad de los agentes humanos del centro de contacto en un 30-45%

1

2

3

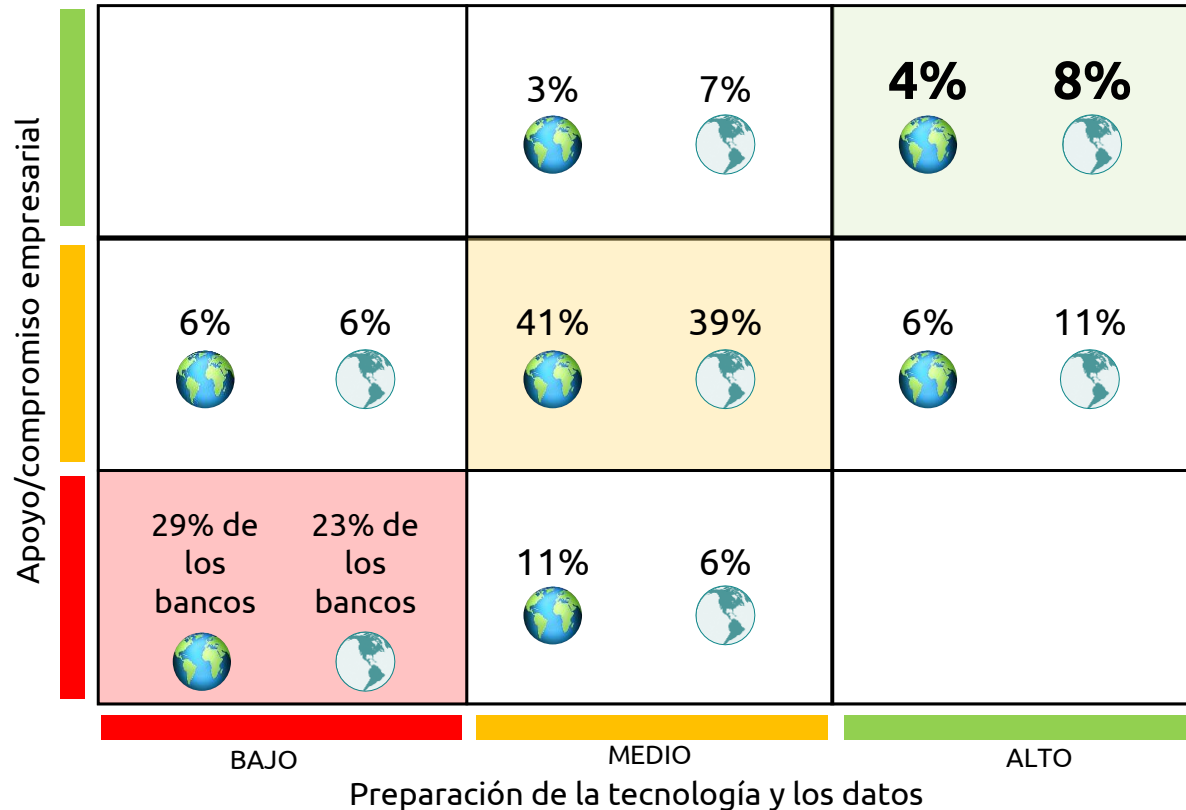
Las tasas más bajas de **caída de llamadas**, el mayor uso de **opciones de autoservicio** y el alto grado de **personalización** pueden dar lugar a un **aumento significativo del NPS de los bancos**



La mayoría de los bancos todavía están atrasados en la preparación para la transformación inteligente

El retraso en el compromiso de arriba hacia abajo y el panorama digital fragmentado impiden el progreso de la transformación inteligente

La preparación de los bancos en tecnología y datos frente al apoyo del liderazgo



- **El apoyo y compromiso empresarial** se mide mediante la puntuación de la visión de la IA, la hoja de ruta de adopción de la IA, el presupuesto, el talento, los casos de uso en la cartera, el nivel de supervisión de los KPI y la gobernanza de la IA
- **La preparación tecnológica y de datos** se mide por los sistemas de abastecimiento de datos, la capacidad de administrar datos en tiempo real, los sistemas para generar datos sintéticos, los lagos de datos centralizados, la capacidad de transformar datos, la configuración de MLOps (operaciones de aprendizaje automático), el enfoque de administración de datos para modernizar el patrimonio de datos y el marco de gobernanza de datos

Dónde los bancos se están quedando atrás: (según los CXO bancarios)

Parámetros de negocio:

- Seguimiento, monitoreo y **medición de los impactos de la IA generativa** frente a los KPI de negocio
- **Identificación de casos de uso** y la creación de productos mínimos viables (MVP)
- Forjando un **presupuesto dedicado** para experimentos de IA Generativa

Parámetros técnicos y de datos:

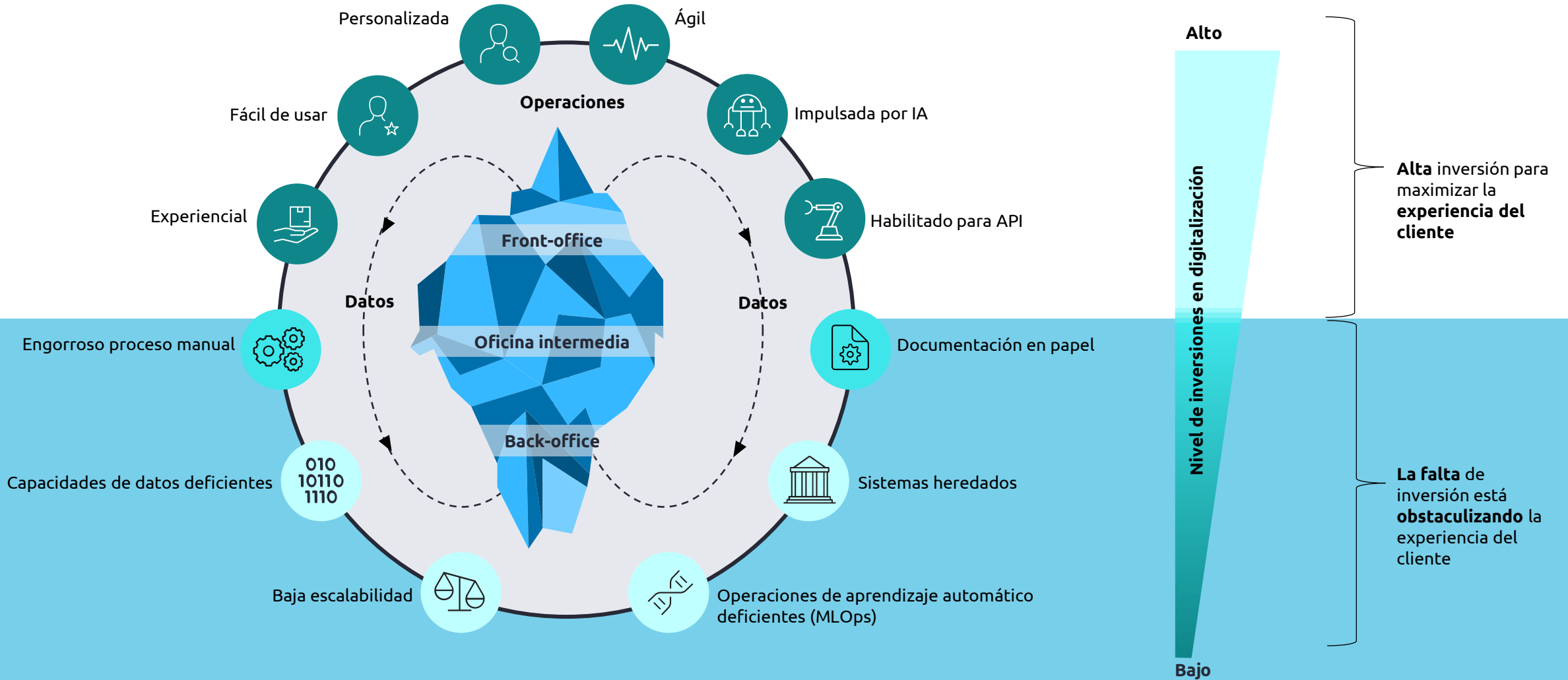
- **Enfoque de gestión de datos** para modernizar el patrimonio de datos existente
- Configuración de la **infraestructura de orquestación de IA**
- Mejora de la calidad de los datos mediante el enriquecimiento de los datos existentes

Fuente: Informe Mundial de Banca Minorista 2024 de Capgemini. encuesta a CXO, N=250

Solo 8% de los bancos de América obtuvieron puntuaciones altas en ambos parámetros, lo que indica la falta de preparación para adoptar la IA Generativa



Las capacidades digitales de *back-end* menos adecuadas requieren una atención e inversiones renovadas



La transformación de la **nube** y la modernización de la propiedad de **datos** sentaron las bases para modelos de IA escalables



**Unificar las capacidades
empresariales para
obtener beneficios
escalables**





Progresar hacia la experiencia en IA generativa con una sólida base digital y de datos

La tecnología de IA Generativa está evolucionando rápidamente: priorizar la configuración de las capas habilitadoras



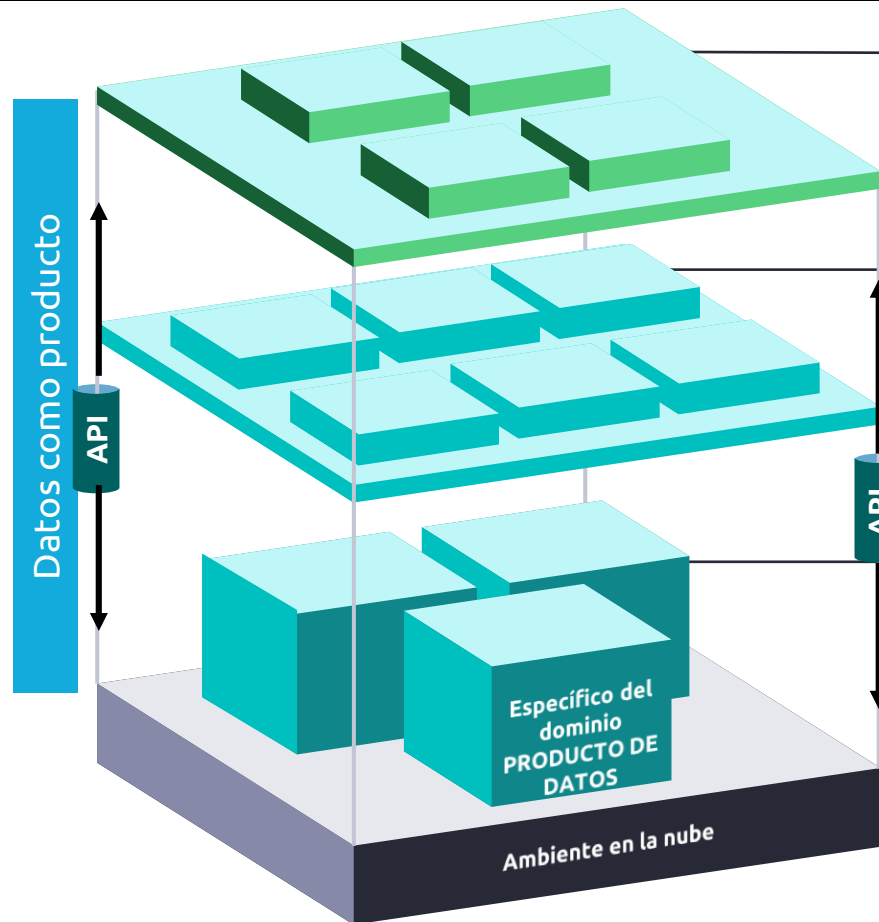
* La limpieza de datos (*wrangling, remediation o munging*) se utiliza para transformar los datos sin procesar en un formato más fácil de acceder y analizar. El objetivo es preparar los datos para el consumo/análisis posterior: IA e IA Generativa

Los bancos necesitan **unificar** las tres capas– **Datos, Modelo y Negocio**– para una implementación **escalada**



Evolucionar el patrimonio de datos del banco para interconectar capacidades de datos dispares en toda la cadena de valor

Aplicar una **mentalidad de producto** para descubrir, proteger, comprender y gobernar **los datos**



● Acceder a los datos bajo demanda

- **Crear un mercado de datos** para permitir el consumo colaborativo de datos por parte de varias líneas de negocio
- **Reduzca el tiempo de generación de valor para los casos de uso de IA e IA Generativa**

● Adoptar la diversidad de datos con la gobernanza federada

- Crear una plataforma centralizada de supervisión y gobernanza para productos de datos distribuidos
- Rastrear, supervisar e informar los KPI relacionados con los datos
- Impulsar el principio de gobernanza FAIR para que los datos sean **fáciles de encontrar, accesibles, interoperables y reutilizables**

● Simplificar la propiedad y la gestión de los datos

- **Los datos son organizados, poseídos y administrados por dominios individuales** (funciones, equipos de productos en toda la cadena de valor bancaria) en una plataforma compartida para facilitar el almacenamiento, la catalogación y el control de acceso.
- Los datos a nivel de dominio se descomponen en **unidades más pequeñas (productos de datos)** para mejorar el descubrimiento y la reutilización de datos, al tiempo que se refuerza la confianza, la seguridad y el cumplimiento
- Cada dominio crea, procesa y publica su propio producto de datos aprovechando el marco estandarizado
- **Las capacidades de datos pueden escalarse convenientemente para cumplir con los requisitos del dominio**

1

2

3

La mentalidad de **datos como producto** da como resultado un ciclo de abastecimiento más corto y rápido → procesamiento → publicación → consumo de datos

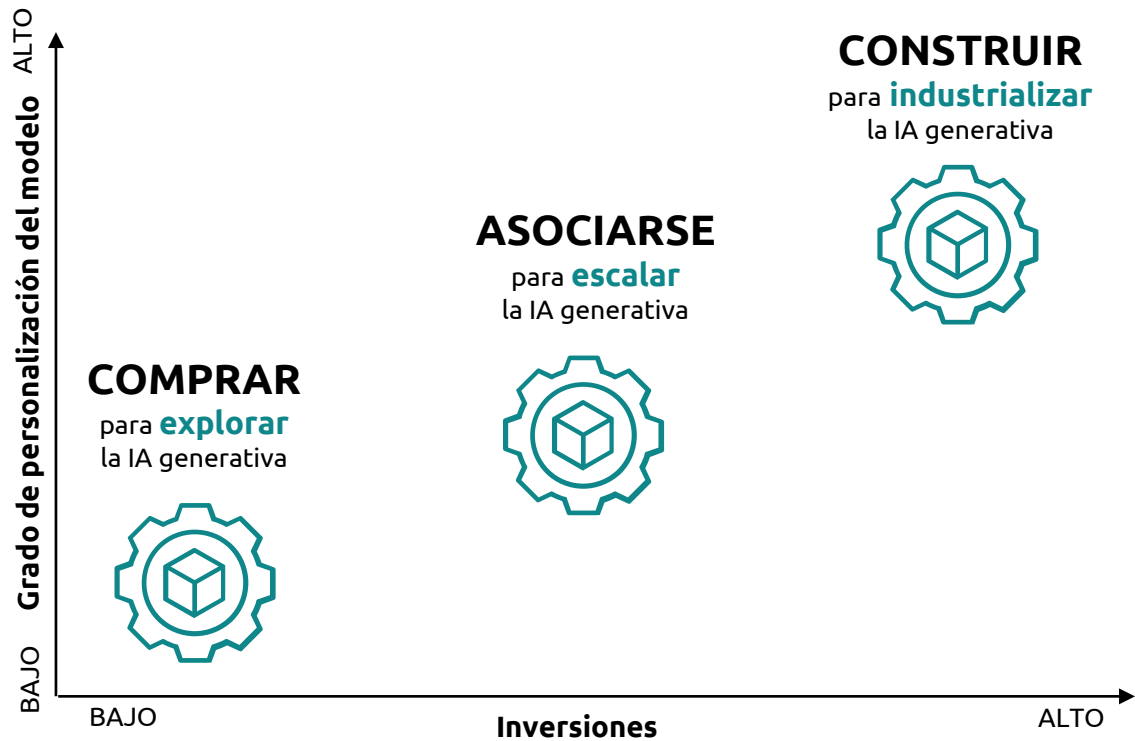
Seleccionar el modelo básico en función de la personalización frente al costo de escalar los casos de uso de IA generativa



¿COMPRAR vs ASOCIARSE vs CONSTRUIR?

Los modelos fundacionales, el componente básico de las capacidades de la IA generativa son los **modelos de aprendizaje automático entrenados con grandes cantidades de datos sin etiquetar**. Estos modelos pueden ajustarse para realizar tareas específicas del usuario.

Los bancos pueden seleccionar tres enfoques para dar forma a su **capa de modelo** (Encuesta CXO de Banca, N=250)



COMPRAR

56% de los CXO bancarios prefieren este enfoque
 59% de los CXO bancarios prefieren este enfoque

- Aprovechar los modelos básicos de terceros (de código abierto) mediante API.
- El enfoque del Banco se limita a alimentar datos de calidad al modelo y, posteriormente, validar los resultados.
- El grado de personalización es insignificante, lo que permite que los casos de uso de Gen AI se limiten a casos de uso de muy baja complejidad

ASOCIARSE

34% de los CXO bancarios prefieren este enfoque
 36% de los CXO bancarios prefieren este enfoque

- Aprovechar el modelo de fundación de terceros y ajústelo utilizando los datos patentados del banco.
- El banco necesitará una sólida capacidad de gestión de datos y gobernanza de datos para impulsar el modelo
- Con un grado de personalización relativamente mayor, los bancos pueden utilizar la IA generativa para tareas de complejidad media a alta

CONSTRUIR

10% de los CXO bancarios prefieren este enfoque
 06% de los CXO bancarios prefieren este enfoque

- Los bancos construyen su propio modelo de fundación desde cero
- Requiere un enfoque de gestión de datos de alta madurez y en toda la empresa
- Muy alto grado de personalización que permite escalar tareas de alta complejidad en toda la cadena de valor bancaria



A medida que las capacidades de datos dentro de los bancos continúan madurando, el **enfoque ASOCIARSE** es la ruta óptima hacia la escalabilidad de la IA generativa

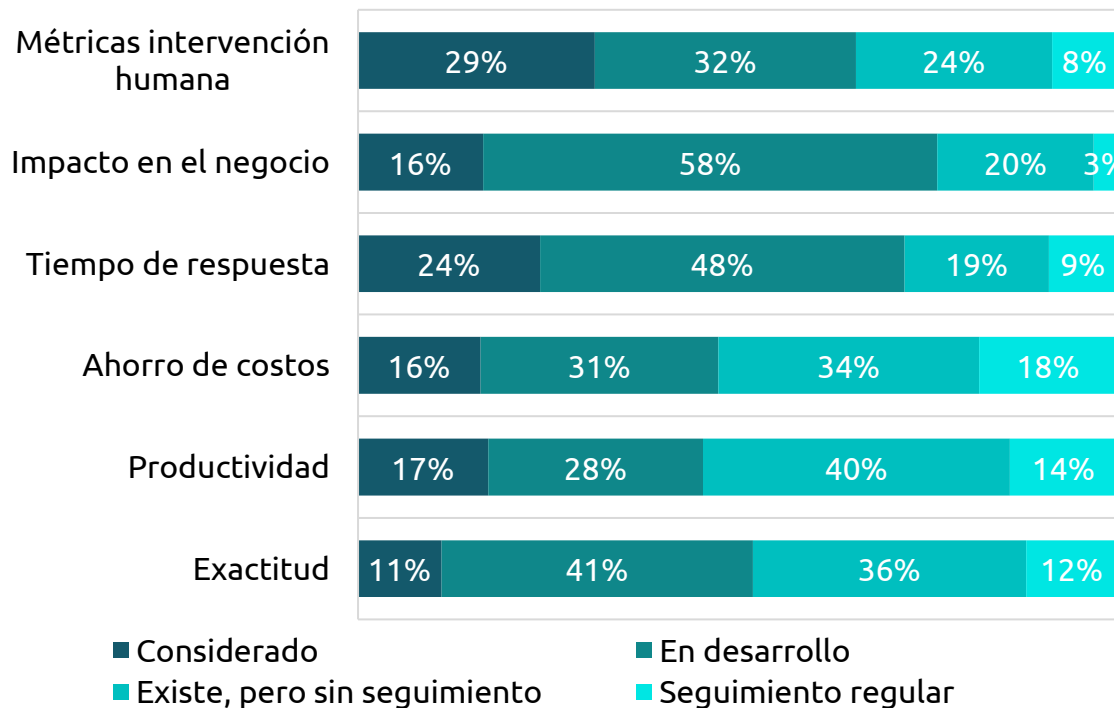
Organizar los KPI para mejorar la alineación entre las capacidades de IA y las prioridades empresariales



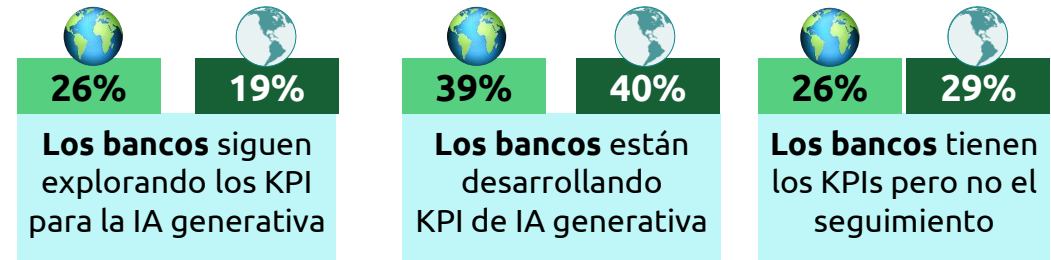
Ayudar a reducir la brecha entre la ambición y la posibilidad
Mediante la supervisión de los KPI de IA que son fundamentales para guiar las mejoras en los modelos de IA generativa

Sin embargo, los bancos están fallando en la organización y el seguimiento de los KPI para medir el rendimiento de la IA y la IA Generativa
(Encuesta CXO de Banca, N=250)

KPI para la IA generativa (Américas)



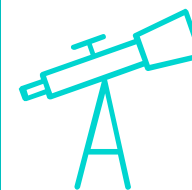
Incapacidad para medir el desempeño



puede conducir a

FALLA SILENCIOSA DE LA IA GENERATIVA

La IA generativa puede producir resultados no deseados. Pero las partes interesadas relevantes solo descubren mucho más tarde que algo anda mal.



El camino: configurar un **Observatorio de IA** para:

- Mejorar la explicabilidad de la IA (minimizar el problema de la caja negra*)
- Fortalecer la gobernanza de la IA
- Alinearse con los resultados empresariales

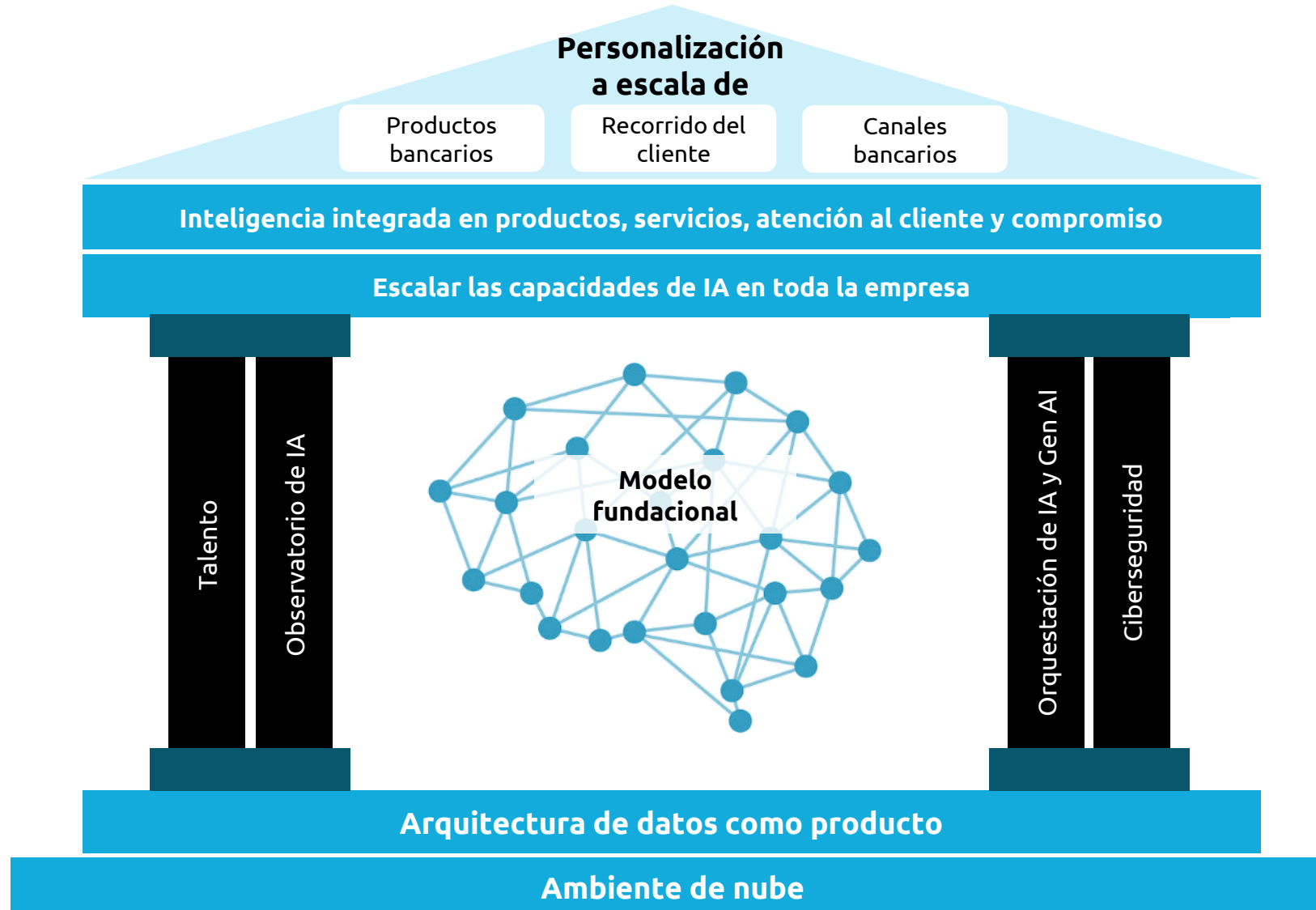
*El problema de la caja negra es la incapacidad de comprender y explicar cómo la IA toma sus decisiones.

Escalar la IA a nivel empresarial y la IA de generación requiere una mayor **transparencia** y **responsabilidad** - impulsada por KPI medibles





Con capacidades unificadas, marchar hacia la *banca autónoma e inteligente*





Serie de Informes Mundiales
Banca Minorista

Los bancos inteligentes hacen más con menos

Dar un salto de eficiencia para una banca personalizada y sin fricciones



Sostener

su impulso de crecimiento

Identificar las **relaciones rentables con los clientes** e interactuar con un **enfoque a la medida** para el **valor de largo plazo para el cliente**



Dar el salto

hacia la eficiencia y la experiencia

Evaluar la **preparación de la IA** y priorizar la **transformación inteligente** para el equilibrio entre la eficiencia y la experiencia



Unificar

Capacidades dispares
Organizar a las **personas, los procesos y la tecnología** en torno a la **escalabilidad de la IA** y la **adopción de la IA generativa** al tiempo que se mitigan los **riesgos inherentes**

World Report Series 2024
Retail Banking

20 YEARS
ANNIVERSARY

Intelligent banks do more with less

Take an efficiency leap with frictionless, personalized banking



Capgemini
RESEARCH INSTITUTE

Capgemini Research Institute – Financial Services World Report Series

**Flagship publications offering in-depth analysis,
trendspotting, and industry insight**

The Capgemini Research Institute for Financial Services is an in-house think tank focused on digital, innovation, and technology issues impacting global banks, wealth management firms, and insurers. The Institute annually publishes its signature Financial Services World Reports that draw on voice of the customer surveys, CXO interviews, and partnerships with technology companies as well as academia. These data-driven perspectives explore how financial institutions are meeting emerging business challenges with transformative thinking enabled by technology and data. The World Retail Banking Report 2021, published by the Institute, was highlighted as one of the top 10 publications amongst consultancy and technology firms by independent analysts. To know more, subscribe and get the reports upon launch, visit us at <https://www.capgemini.com/insights/research-library/world-reports/>



This presentation contains information that may be privileged or confidential and is the property of the Capgemini Group.

Copyright © 2024 Capgemini. All rights reserved.