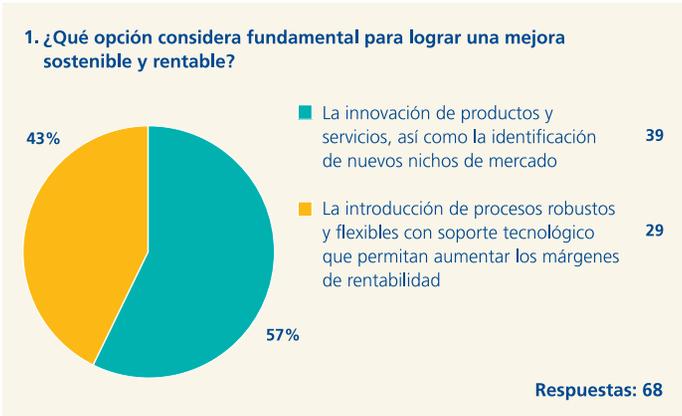


Innovación: Parte Fundamental para el sostenimiento y Crecimiento de la Rentabilidad.



Innovación: Parte Fundamental para el Sostenimiento y Crecimiento de la Rentabilidad

De acuerdo con un estudio realizado por Deloitte México a 68 ejecutivos del sector financiero del país, 57 por ciento de los encuestados considera que la mejor alternativa para lograr una mejoría sostenible y rentable es la innovación de productos y servicios; sin embargo, 43 por ciento de los participantes sostiene que la forma preferible de alcanzar este preciado objetivo es a través de la innovación de procesos robustos y flexibles con soporte tecnológico que permitan aumentar los márgenes de rentabilidad (alternativa que coincide con una encuesta realizada por Deloitte a ejecutivos de las principales instituciones financieras a nivel global).



Es importante mencionar que actualmente en México existe un auge de creación de nuevos productos, principalmente para el mercado medio; no obstante, debido a la rapidez con que son replicados y en muchas ocasiones las condiciones hacia el mercado son mejoradas, las ventajas adquiridas son de corto plazo.

Lo que sí ha generado ventajas competitivas son la eficiencia e innovación de procesos soportados por una tecnología robusta, lo que se refleja en una mejora en el servicio hacia el cliente. Esto ha permitido a algunas instituciones mantener un liderazgo en ciertos segmentos e incrementar su participación de mercado y rentabilidad, tales como créditos hipotecarios, servicios de pago de nómina y tarjetas de crédito, ya que la eficiencia de los procesos no es fácilmente replicable.

Innovación, ¿dónde ubicarla y cómo administrarla?

Cuando hablamos de innovación en una organización existen dos grandes cuestionamientos, el primero de ellos es en dónde ubicar este concepto dentro de la organización y el segundo es cómo administrar dicha innovación. En un estudio realizado por Deloitte México, 86 por ciento de los ejecutivos consideraron que la innovación debe ser ubicada en toda la organización y no en un área en particular, lo cual resulta lógico con respecto a lo que sucede en el mundo real, ya que la mayoría de los grupos financieros más importantes a nivel mundial son considerados como entidades innovadoras, pues el proceso de innovación es parte de la actividad recurrente de cada una de las áreas de la institución, independientemente de su función, ya sea un área comercial o una administrativa, mientras estén conscientes que aportan igual que el resto para el crecimiento de la rentabilidad de la organización.

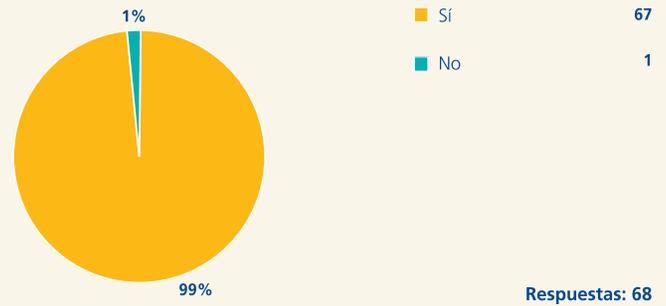
Pero ¿cómo se debe administrar dicha innovación? ¿quién dará seguimiento a las ideas detectadas por las áreas?, ¿quién las consolidará en proyectos definidos alcanzables y específicos? Parte del planteamiento de Deloitte que fue identificado por las empresas de mejores prácticas, es que aunque definitivamente la innovación debe ubicarse en toda la organización, debe existir la responsabilidad de administrarla, algunos la han llamado la “fábrica de la innovación”, que es donde se analizan, conforman y dan seguimiento a las ideas obtenidas de las diversas áreas, que son quienes enfrentan el día a día de las operaciones en las instituciones.

Esta “fábrica de la innovación” no es necesariamente un área específica, es más bien un proceso horizontal que atraviesa diversos departamentos y funciones de la institución, para recopilar y gestionar mediante responsables cuáles son las mejores alternativas para procesar y materializar la innovación, lo que proporciona a las instituciones la agilidad deseada, así como la flexibilidad para obtener una ventaja competitiva real y que no sea visible ni replicable en el largo plazo por los competidores.

2. ¿Dónde considera que debe estar ubicada "la innovación" en su organización para lograr el liderazgo en su sector?



5. ¿Le interesaría recibir información de aquellos que hasta el momento desconoce?



3. ¿Estima que la innovación tiene la suficiente importancia como para generar una "fábrica" innovadora dentro de su institución?



Por otro lado, coinciden en que la parte fundamental para que exista la innovación es el talento del personal con alta capacitación, quien será el verdadero generador y catalizador de estas ideas innovadoras, aunado a una verdadera estructura horizontal funcional apoyada por organizaciones de servicios profesionales que puedan generar diagnósticos profundos, lo que permite obtener una visión objetiva y sin vicios internos.

Barreras de la innovación

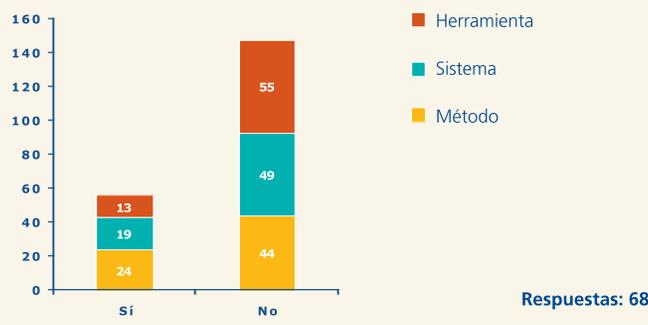
En el estudio realizado por Deloitte México, los ejecutivos encuestados señalaron que las principales barreras que impiden la innovación en las entidades financieras son:

- La inexistencia de un ambiente que fomente la conducta creativa
- La operación normal en sí
- La cambiante dinámica regulatoria y tecnológica
- Las exigencias y competitividad del mercado

El 72 por ciento de los ejecutivos encuestados consideran que la mejor forma de administrar la innovación debe ser sustentada por métodos y herramientas que faciliten el logro de estos objetivos; sin embargo, la mayoría de los participantes no están seguros de conocer los instrumentos adecuados y la totalidad de éstos muestra un interés por conocer dichos métodos y herramientas, lo cual es lógico, debido a que las organizaciones quieren lograr ventajas competitivas sólidas y lo más duraderas posibles.

El 42 por ciento de los encuestados consideraron que la barrera más importante que impide la innovación es la inexistencia de un ambiente que fomente la conducta creativa, como sucede en las organizaciones que piensan que su modelo es inamovible y que deben seguir estrictamente los procesos establecidos por la casa matriz, entidades que no motivan la participación de los empleados en la creación de nuevas ideas, instituciones con filosofías en donde pensar diferente al superior es mal visto o penado. Asimismo, es importante generar la estructura adecuada para dar seguimiento a las nuevas ideas hasta poder implantarlas en los procesos de la organización.

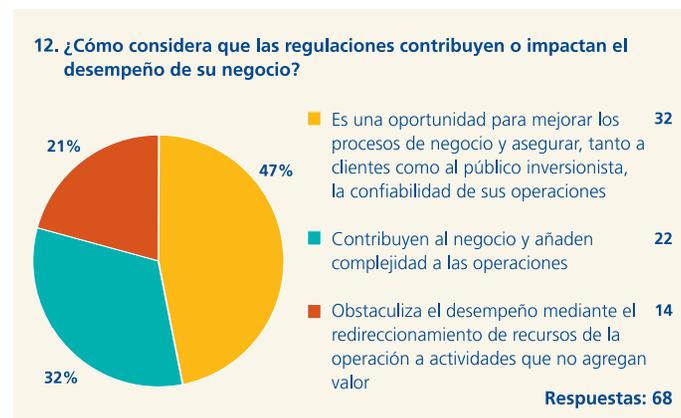
4. ¿Conoce algún método, sistema o herramienta que facilite el logro de este objetivo en forma ordenada, continua y efectiva?



El segundo factor que obstaculiza la innovación es la operativa normal del negocio, lo cual dificulta que la gente tenga tiempo para generar ideas creativas, ya sea relacionadas con posibles mejoras en los procesos o innovación de productos, ya que los recursos de las instituciones normalmente están ocupados en la atención de los asuntos propios de la empresa, así como en la resolución de los temas que surgen en el día a día, lo cual mantiene una presión permanente, dadas las prioridades de la propia operación y la relevancia que tiene el cumplimiento presupuestal a corto plazo. Esto debe combatirse mediante la permeabilidad de una cultura hacia la innovación en la organización.



Los ejecutivos tienen en mente esta restricción, por lo que consideran que es una oportunidad para mejorar, pero también opinan —en gran medida— que es complicado y en muchos casos obstaculiza el desempeño de la organización.



Dada la frágil estructura de procesos de negocio debida a la fuerte competencia existente en la industria, las organizaciones se ven forzadas a desviar parte importante de sus recursos para permanecer en la contienda, esto crea una sinergia negativa y un círculo vicioso con los asuntos propios de la operación y la regulación; además, no permite al personal poder dedicar tiempo a identificar mejoras que puedan tener un impacto benéfico en la forma de hacer negocios de las instituciones.

El círculo virtuoso



En México, el sector financiero es sin duda la industria más controlada del país, por lo que la carga administrativa y la cambiante dinámica regulatoria para cumplir con la normatividad, origina que personal con talento dedique su tiempo a la ejecución de requerimientos, sin tener como prioridad otras actividades o aspectos que den mayor valor agregado a los clientes.

Estrategias de crecimiento

De acuerdo con nuestro estudio, los ejecutivos del sector financiero consideran que las dos principales estrategias de crecimiento de las instituciones financieras son:

1. La diversificación de productos y servicios mediante la aplicación de ventas cruzadas en nichos nuevos y existentes. Pero para que lo anterior no quede meramente en un esfuerzo del área comercial, debe fructificar en forma exponencial en el momento en que el cliente percibe que realmente existe una diferencia en el precio y en la calidad en el servicio entre una entidad y otra, lo cual es percibido por el consumidor a través de la velocidad de respuesta que obtiene, el seguimiento de las áreas comerciales al servicio que se le presta y el monitoreo sobre su satisfacción, lo cual es el resultado de eficiencia en los procesos, desde el front-office hasta el back-office, y de la aplicación de tecnología robusta y a la vez flexible para proporcionar un valor agregado hacia los clientes

2. La innovación de nuevos productos, acompañada de una mejora en la capacidad de respuesta hacia los clientes, es otra de las estrategias utilizadas; sin embargo, como se comentó anteriormente, si esta innovación solamente va enfocada a las características del producto y a la oferta hacia el mercado, son fácilmente replicables; no obstante, si lo anterior va acompañado por un diseño de un proceso eficiente en la respuesta hacia el cliente y que se distinga de la competencia respecto al servicio, generará que la institución incremente en forma importante su participación y la atracción de nuevos clientes.

Lo anterior se puede ver reflejado en el caso del mercado hipotecario en México, donde la mayor parte de los clientes seleccionan a la entidad financiera por su rapidez en el otorgamiento del crédito, más que en el costo financiero de la hipoteca

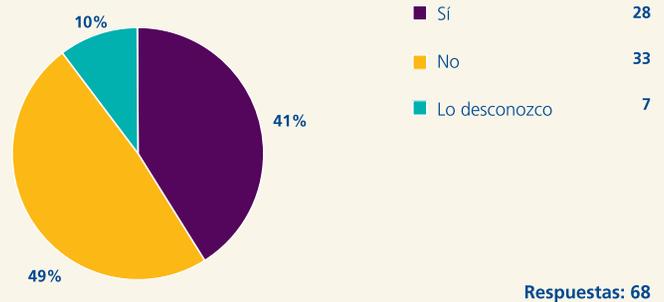
7. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales estrategias de crecimiento de las instituciones financieras?



Focalización de recursos para asumir el liderazgo

Con base en el análisis realizado por Deloitte México, 49 por ciento de los ejecutivos encuestados consideran que no focalizan correctamente los recursos para asumir el liderazgo en los productos más importantes, lo cual confirma la compleja competitividad existente en el mercado en cuanto a reaccionar rápidamente mediante la réplica del producto lanzado por el competidor en el mercado, en donde ciertas entidades son totalmente followers y no invierten en esa innovación de procesos y productos.

8. ¿Considera que las organizaciones enfocan sus recursos correctamente para asumir el liderazgo en los productos más importantes?

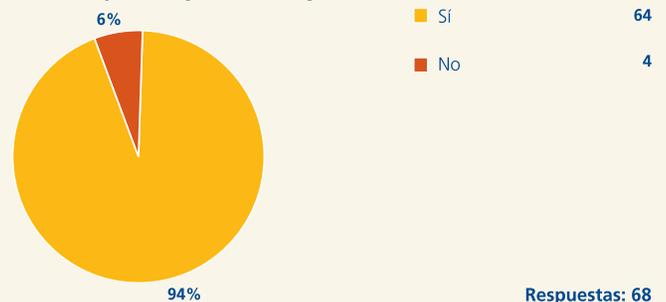


Estrategias para un crecimiento a largo plazo

Por lo que respecta a las estrategias para un crecimiento a largo plazo, el 94 por ciento de los entrevistados consideró que la eficiencia operativa y el rediseño de las áreas de servicio son los aspectos que permitirán a las entidades del sector financiero un crecimiento a largo plazo. Esto puede sonar sencillo, pero si profundizamos un poco en la eficiencia operativa, dicho concepto conlleva un amplio grupo de soluciones, que abarcan desde las mejoras en el proceso mediante la aplicación de sistemas flexibles que permitan operar diversos productos en un solo módulo, y que éste a su vez monitoree el comportamiento de los clientes para obtener información adicional para las bases de datos del CRM, así como obtener información precisa en tiempo real, y sin perder de vista los riesgos operativos y contables implícitos, además de los requerimientos regulatorios propios de la institución.

El ejemplo descrito en el párrafo anterior, es muy complejo y requiere un gran esfuerzo de las instituciones, quienes lejos de tomarlo como una preocupación pueden enfocarse y generar una estrategia de muy buen alcance y precisión, y que en el largo plazo podrá ser una excelente base para las mejoras y actualizaciones eventuales que deben efectuarse adaptándose a los cambios tanto de los hábitos de los clientes, tecnologías, como de la creciente regulación, a la vez que proporciona una prometedora estabilidad y un crecimiento en ingresos y en márgenes de rentabilidad muy superiores a los obtenidos actualmente.

9. ¿Considera que eficientar los procesos operativos al hacerlos más robustos y flexibles, así como el rediseño de las áreas de servicio contribuyen al negocio de su organización?



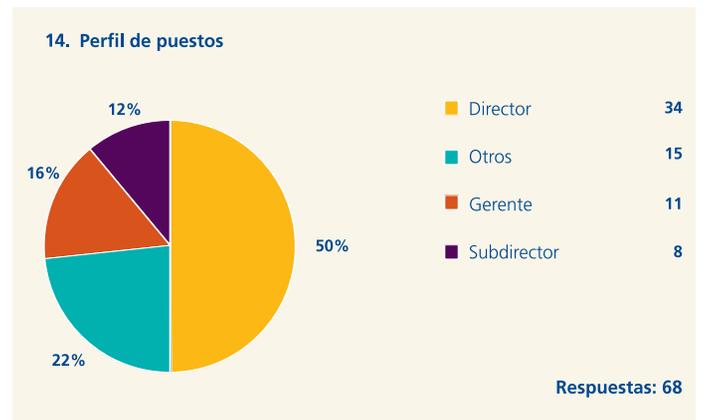
Existe una gran preocupación en los ejecutivos de las organizaciones, ya que aunque están conscientes de las áreas de mayor oportunidad, un 14 por ciento considera que el lograr esto es costoso y difícil de implantar, contra un 61 por ciento que está plenamente seguro de que es un proyecto viable y necesario.

Del grupo de ejecutivos que no estuvieron de acuerdo, en el 75 por ciento predomina la idea de que el costo y tiempo de implantación ocasionan que no sean proyectos factibles, mientras que el 25 por ciento del mismo grupo consideró que la dinámica de los negocios es lo que determinará cómo se diseñará la estrategia sobre la marcha.

Metodología y perfil de la muestra

Para elaborar este estudio, Deloitte México realizó una encuesta electrónica entre 68 ejecutivos de 47 empresas del sector Financiero ubicadas en el Distrito Federal y área metropolitana, así como en los estados de Nuevo León y Querétaro.

La muestra incluyó respuestas de las áreas administrativa, operativa y de negocios de dichas instituciones, y los ejecutivos que respondieron el cuestionario pertenecen principalmente a: Dirección General, Sistemas, Comercial, Operaciones y Finanzas.



Contactos

Auditoría

Carlos García
Tel: +52 (55) 5080 6093
cargarcia@deloittemx.com

Rony García
Tel: +52 (55) 5080 6084
rogarcia@deloittemx.com

Ricardo García
Tel: +52 (55) 5080 6086
rigarcia@deloittemx.com

Fernando Noguera
Tel: +52 (81) 8133 7308
fnoguera@deloittemx.com

Guillermo Roa
Tel: +52 (55) 5080 6090
groa@deloittemx.com

Jorge Tapia
Tel: +52 (55) 5080 6070
jotapia@deloittemx.com

Javier Vázquez
Tel: +52 (55) 5080 6091
javazquez@deloittemx.com

Consultoría

David Goslin
Tel: +52 (55) 5080 6555
dgoslin@deloittemx.com

Daniel Laniado
Tel: +52 (55) 5080 7080
dlaniado@deloittemx.com

Israel Zagal
Tel: +52 (55) 5080 6596
izagal@deloittemx.com

Asesoría Financiera

Arturo Estrada
Tel: +52 (55) 5080 6627
aestrada@deloittemx.com

Mauricio Costemalle
Tel: +52 (55) 5080 6393
mcostemalle@deloittemx.com

Impuestos

Óscar Ortiz
Tel: +52 (55) 5080 6513
oortiz@deloittemx.com

Legal

Pablo Ibáñez
Tel: +52 (55) 5080 6970
pibanez@deloittemx.com

Limitación de responsabilidad

Este material y la información aquí incluida es proporcionada por Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. ("GYRU") con el fin de mostrar un aspecto general sobre uno o varios temas en particular, y no son un tratamiento exhaustivo sobre el(los) mismo(s).

Por lo tanto, la información presentada no sustituye a la asesoría o a nuestros servicios profesionales en materia contable, fiscal, legal, financiera, de consultoría o de otro tipo. No es recomendable considerar esta información como la única base para cualquier resolución que pudiese afectarle a usted o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pudiese afectar a sus finanzas personales o a su empresa debe consultar a un asesor profesional.

Este material y la información incluida se proporcionan sin interpretación alguna, GYRU no hace ninguna declaración ni otorga garantía alguna, de manera expresa o implícita, sobre el mismo y la información proporcionada. Sin limitar lo anterior, GYRU no garantiza que el material o el contenido estén libres de error o que cumplan con criterios particulares de desempeño o calidad. GYRU renuncia expresamente a cualesquier garantías implícitas, incluidas de manera enunciativa mas no limitativa, garantías de comercialización, propiedad, adecuación para un propósito en particular, no infracción, compatibilidad, seguridad y exactitud.

Al utilizar este material y la información aquí incluida lo hace bajo su propio riesgo y asume completa responsabilidad sobre las consecuencias que pudieran derivar por el uso de los mismos. GYRU no se responsabiliza por daños especiales, indirectos, incidentales, derivados, punitivos o cualesquier otros deterioros resultantes de una acción de contrato, estatuto, extracontractual (incluyendo, sin limitación, negligencia) o de otro tipo, relacionados con el uso de este material o de la información proporcionada.

Si alguna parte de lo anterior no es completamente ejecutoria, la parte remanente seguirá siendo aplicable.

deloitte.com/mx

Copyright © 2006 Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.
Todos los derechos reservados

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu, una asociación suiza, a sus firmas miembro, así como a sus respectivas subsidiarias y afiliadas. Al ser una asociación suiza, ni Deloitte Touche Tohmatsu ni ninguna de sus firmas miembro

tienen responsabilidad sobre las acciones u omisiones de las demás. Cada firma miembro es una entidad legal separada e independiente operando con los nombres "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu", o cualquier otro nombre relacionado. Los servicios son proporcionados por las firmas miembro, o por sus subsidiarias o afiliadas, y no por la asociación Deloitte Touche Tohmatsu.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu