

Servicios Financieros y Bancarios - Nuestra Experiencia e Ideas

BTS Industry Overview

Durante las últimas décadas, la industria de servicios financieros y bancarios ha enfrentado presiones continuas tanto internas como externas, desde reformas regulatorias, cambios en las expectativas de los clientes, infraestructuras tecnológicas antiguas y compresión profunda de márgenes y rentabilidad. Estas presiones y cambios han causado que líderes ejecutivos de la industria tengan menos confianza en sus modelos de negocios existentes, cultura de trabajo y estrategias de negocio.

En BTS, hemos ayudado a muchas organizaciones a enfrentar estos desafíos internos y externos y a construir las capacidades que sus colaboradores necesitan para ejecutar la estrategia. Específicamente, nos hemos asociado con empresas de todo el mundo y en todo el ecosistema de la industria, incluyendo la banca minorista, la banca comercial, los mercados de capitales e inversiones, la gestión de patrimonios, seguros, corredores/dealers y la banca fiduciaria. Nuestro trabajo ha abordado una variedad de temas: alineación estratégica para comités ejecutivos y operativos, transformaciones culturales y comerciales, desarrollo ejecutivo y de gerentes, liderazgo ético, creación de una cultura de riesgo, innovación y agilidad estratégica, y evaluaciones para selección, desarrollo y planificación de sucesión.

Gestión de Patrimonios - Un Espacio Versátil

En reflejo de las tendencias generales dentro de la industria de servicios financieros, el espacio de gestión de patrimonios está siendo profundamente impactado por nuevas tecnologías y cambios de expectativas de los clientes. En nuestro trabajo con clientes en gestión de patrimonios, desde evaluaciones, transformación de ventas hasta alineación estratégica, hemos notado las siguientes tendencias clave como las más relevantes:



Productos de inversión digital y tecnologías cambiantes

1

Para el usuario común, es probable que los asesores "robot" puedan construir una cartera de manera más eficiente y económica que un asesor tradicional. Lo que en un principio supuso una interrupción en el sector, ahora se ha convertido en una práctica común, con la mayoría de las empresas consolidadas utilizando sus propias herramientas tecnológicas, a menudo en colaboración con compañías tecnológicas externas. Los cambios en la tecnología también están creando un conjunto completamente nuevo de formas para que los clientes interactúen digitalmente con su asesor financiero, y las empresas están invirtiendo vigorosamente en estas nuevas tecnologías.



Strategy made personal



Cambios generacionales:

2

A medida que los baby boomers envejecen, las empresas necesitan cambiar la comercialización para atraer a personas que aún están acumulando riqueza, no solo a aquellos que ya la han acumulado y están empezando a gastarla en su jubilación. A medida que los "milenians" comienzan a ahorrar para la jubilación, hay un gran cambio generacional en la base de clientes y en la forma en que los asesores deben trabajar con esos clientes.



Cambio en las estructuras de incentivos:

4

A medida que las empresas pasan de estructuras basadas en comisiones a estructuras basadas en tarifas, tanto las configuraciones de compensación como los modelos de negocios están cambiando. Este cambio está directamente vinculado a la digitalización y a la tendencia hacia la gestión pasiva sobre la gestión activa más costosa, así como a la Regla de Fiduciario del Departamento de Trabajo.



Conversaciones basadas en objetivos:

3

Con los cambios de expectativas de los clientes, las empresas están cambiando o han cambiado como tener conversaciones basadas en objetivos con sus clientes. En lugar de actuar como un corredor de bolsa en el sentido tradicional, realizando operaciones y gestionando un portafolio, los asesores financieros están haciendo preguntas más personales sobre las necesidades y deseos más profundos de los clientes: ¿cómo quieren que sea su jubilación? ¿cómo planean dejar una herencia a sus hijos? ¿cómo piensan pagar la universidad de sus hijos? Las preguntas más importantes se centran en cuáles son los objetivos de vida del cliente, y el papel del asesor es asegurarse de que logren esos objetivos, en lugar de simplemente mostrar al cliente cómo se desempeña su dinero frente a las métricas de la industria.

Trabajo con Clientes

Frente a los varios cambios mencionados anteriormente, las organizaciones de gestión de patrimonios están respondiendo de diferentes maneras. A continuación, se presentan algunos ejemplos de cómo hemos colaborado con clientes en gestión de patrimonios:

Aceleración de la Transformación en una Importante Firma Global de Servicios Financieros

Una importante firma global de servicios financieros estaba llevando a cabo una transformación significativa hacia el aumento del uso de la tecnología digital y la implementación de conversaciones con clientes basadas en objetivos de vida del cliente. Para alinear al equipo ejecutivo y de liderazgo de campo en torno a la ejecución de esta transformación, creamos dos soluciones: una para el equipo del corporativo y los gerentes de territorios, y otra para los gerentes de sucursales. Ambas soluciones desarrollaron la mentalidad y las capacidades necesarias para una implementación exitosa. Altamente personalizadas para adaptarse al contexto del negocio, ambas soluciones utilizaron simulaciones empresariales que se centraron en dirigir el negocio existente mientras

impulsaban la transformación, e identificando las acciones y comportamientos de gestión que tendrían un impacto máximo durante los momentos críticos de esa transformación.

Simultáneamente, la práctica de evaluación de BTS está definiendo cómo se ve la excelencia para el rol de gerente de sucursal y está llevando a cabo centros de evaluación para la selección de gerentes de sucursal. Esta solución de un día es una evaluación híbrida en la que los candidatos ejecutan la nueva estrategia en una sucursal simulada, tomando decisiones comerciales utilizando tecnología e interactuando en juegos de roles con varios miembros del personal de sucursales interpretados por evaluadores. La evaluación se utiliza para seleccionar futuros líderes de sucursales e identifica si un candidato está listo ahora, listo en 12-18 meses o no se recomienda en absoluto para una trayectoria de gerente de sucursal.

Impulsar la Diversidad en un Banco Regional Estadounidense

En un destacado banco regional, estamos ayudando a la organización a atraer nuevos clientes a su canal/programa de gestión de patrimonios desde comunidades diversas. A través de programas altamente personalizados, estamos ayudando a los gerentes de relaciones y consultores financieros de gestión de patrimonios a desarrollar un conjunto de habilidades y aprender un modelo para llegar a comunidades que históricamente han sido abandonadas en el espacio de gestión de patrimonios pero que tienen un gran potencial. Esto incluye organizaciones de mujeres diferentes, comunidades étnicas, organizaciones profesionales, grupos LGBT y otros.

Cambio de Segmentos en una Firma Multinacional de Banca y Servicios Financieros en EE. UU.

Los asesores financieros en una destacada firma multinacional de servicios financieros han estado utilizando tácticas basadas en objetivos con sus clientes ultra ricos durante mucho tiempo. Ahora, están comercializando más intensamente a clientes de alto patrimonio neto, un cambio que incluye trasladar a muchos especialistas (que respaldan a los asesores financieros) del segmento de ultra alto patrimonio neto al segmento de alto patrimonio neto, con más especialistas convirtiéndose en generalistas. El programa personalizado que construimos está diseñado para que estos especialistas comprendan mejor los recorridos de los clientes de alto patrimonio neto y cómo brindar el mejor asesoramiento a esta población para que puedan ser más efectivos en colaboración tanto con los asesores financieros como con los clientes.

Aumento de la Efectividad en la Contratación de Asesores Financieros en una Firma Líder de Inversiones

La transición de la industria de servicios financieros de un modelo de negocio transaccional a uno que proporciona servicios de asesoramiento en gestión de patrimonios ha aumentado la necesidad de contratar asesores financieros con habilidades y un enfoque diferente. Para esta firma líder de inversiones, llevar a cabo evaluaciones de "un día en la vida" ha ayudado significativamente a mejorar la contratación de asesores financieros y reducir los altos costos asociados con la rotación y las oportunidades de ingresos perdidas debido a las prácticas actuales de contratación. Con 4,500 evaluaciones anuales en los últimos años, los asesores contratados según la recomendación de la evaluación han aportado, en promedio, \$1.8 millones más en activos, y la rotación en los primeros 6 meses en el trabajo se ha reducido en un 25%.