

# El Banco del Futuro

## Cómo la IA impulsará los servicios omnipresentes y las experiencias del cliente personalizadas



# La banca omnipresente es la siguiente frontera de la revolución financiera digital.

En nuestro mundo digital siempre conectado, existe una oportunidad enorme para que los bancos lleguen a nuevos mercados y construyan experiencias excepcionales que deleiten a los clientes. Las expectativas del servicio al cliente son más altas que nunca y no harán más que seguir elevándose con la proliferación de nuevas experiencias, servicios y organizaciones que reinventan las interacciones con el cliente.

La nueva tecnología basada en la nube hace que la innovación en el servicio sea más accesible, intuitiva y ligera en recursos, lo que permite a los bancos llevar a sus marcas y servicios a un nuevo nivel, volviéndose así incluso más competitivos y verdaderamente centrados en el cliente.

Las nuevas regulaciones, como PSD2, han abierto la puerta a tecnologías y socios de diversos sectores que pueden ayudar a los bancos a desarrollar propuestas de valor más ricas y con mayor captación, así como a impulsar el valor del ciclo de vida.

De cara al futuro, estaremos entrando a un nuevo mundo de banca omnipresente que fluye libremente. Una en la que plataformas invisibles e hiperinteligentes hacen que las vidas financieras de sus clientes sean más fáciles de predecir, constantes y personalizadas al incorporar los servicios financieros a sus interacciones diarias.

La nueva tecnología por componentes, junto con la inteligencia artificial (IA) y la analítica, desempeñarán un papel central en liberar y respaldar esta nueva etapa de la evolución bancaria. Ayudarán al Banco del Futuro a impulsar una oportunidad de crecimiento significativo al aprovechar el deseo diario de sus clientes de velocidad, conveniencia y acceso instantáneo a la

información, servicios y productos.

### **Pero ¿qué habrá que hacer para verdaderamente ser omnipresente?**

¿Cómo pueden los bancos aprovechar la innovación tecnológica para entregar experiencias del cliente y captación mejoradas, reducir el riesgo comercial y lograr una asignación de recursos más eficiente? Este artículo explora el viaje de los bancos en torno a la integración y el empoderamiento del cliente a través del aprovechamiento de datos e IA.

Expone lo que se requiere para desarrollar un "Banco del Futuro" habilitado por IA y ofrece información que permitan a los bancos hacer de su visión bancaria omnipresente una realidad.

### **Bienvenido al Banco del Futuro omnipresente...**



# Introducción: Impulsores y revolucionarios.

En los últimos años, los bancos se han enfrentado a cambios continuos y sin precedentes.

Los movimientos acelerados en el comportamiento del cliente, los mercados financieros, la tecnología y la legislación están sacudiendo a los modelos de servicio y remodelando las estrategias y los roadmaps de inversión.

Existen  
cuatro  
impulsores  
clave del  
cambio:

01

#### Necesidades del cliente en evolución

Los usuarios buscan experiencias del cliente que prioricen lo digital y a lo móvil, que siempre estén disponibles, en tiempo real y que sean personalizadas.

02

#### Competencia cada vez mayor

El auge de nuevas fintechs, bancos digitales y participantes no tradicionales de los servicios financieros, lo cual está desarticulando la cadena de valor bancaria (p. ej., Apple, Alibaba)

03

#### Revolución tecnológica

Conversión de elementos tecnológicos clave en productos de consumo masivo, y mayor acceso a estos (p. ej., core bancario, nube), lo que conduce a menores trabas comerciales y estructuras de costos reducidas.

04

#### Cambios en la normatividad

La introducción de regulaciones de banca abierta y PSD2 que promueven la desintermediación en los servicios financieros, junto con el surgimiento de nuevas regulaciones y marcos jurídicos para las fintechs y los bancos digitales en algunas jurisdicciones.

## Fuerzas revolucionarias

La diferencia fundamental entre el mercado actual y el de hace veinte años es que los bancos tradicionales ya no son la primera opción de las personas que buscan mover, administrar o hacer uso de su dinero. En lugar de ello, cada vez más consumidores y empresas eligen fintechs, neobancos y marcas minoristas para facilitar las transacciones cotidianas.

Mientras que el crecimiento de los bancos tradicionales se está ralentizando, para otras entidades, se está intensificando. Por ejemplo, el neobanco alemán N26 ahora cuenta con más de 7 millones de clientes en 25 mercados. La oferta Yu'e Bao de Alibaba administra más de \$150 mil millones en activos, principalmente el exceso de efectivo que se aloja en las billeteras digitales de Alipay. Y, en Estados Unidos, los pagos móviles por app de Starbucks son actualmente el principal método de pago por proximidad, con más de 20 millones de usuarios al año.

### ¿De qué forma están respondiendo los bancos?

El aumento de las opciones y la diversidad están elevando las expectativas en lo que respecta a la calidad de los productos, servicios y experiencias del usuario. Esto ha obligado a los bancos tradicionales a ponerse al día con las nuevas tendencias.

Están contraatacando a los competidores y revolucionarios con:

- **el lanzamiento de sus propios atacantes digitales**  
p. ej., ABNR Amro con new10, Goldman Sachs con Marcus
- **inversiones en nuevas actualizaciones tecnológicas**  
p. ej., el programa de transformación digital plurianual de DBS en Singapur
- **la reinención de sus propuestas y productos para los clientes**  
p. ej., buddybank de Unicredit, un banco basado en servicios móviles de concierge con atención 24/7.

### Implicaciones para el mercado

Brindar experiencias del cliente grandiosas es lo más importante y la clave del crecimiento. Una encuesta realizada por McKinsey entre los clientes de bancos minoristas en Estados Unidos confirmó que los bancos con el índice más alto de satisfacción del cliente registrada incrementaron sus depósitos un 84% más rápido que los bancos con las calificaciones de satisfacción más bajas.

Es evidente que ya no es suficiente ofrecer el producto o servicio más convincente. Para ganar, los bancos tienen que brindarlos de forma más rápida y sin interrupciones, asegurándose de minimizar el contacto, acelerar los tiempos de respuesta y reducir la dependencia en las transferencias manuales.

1. "Reimagining customer engagement for the AI bank of the future," McKinsey & Company, October 2020 <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/reimagining-customer-engagement-for-the-ai-bank-of-the-future>

# La IA ayudará a impulsar la revolución

Con los avances hechos en IA, aprendizaje automático y analítica, los bancos tienen diversos conjuntos de datos de clientes y transacciones justo al alcance de la mano. El Banco del Futuro puede usar esto para redefinir las experiencias del cliente y aspirar a crear una segmentación personalizada ("segment of one").

La tecnología de IA puede generar en valor agregado potencialmente hasta

**\$1 trillón**

anual<sup>2</sup>. McKinsey

Si una persona asume la posición de varias personas de un equipo, entonces esta se encargará de integrar fluidamente los servicios en su vida diaria. Por ejemplo, como si fuera el director de finanzas que gestiona tu dinero e inversiones, el director de operaciones que te ayuda a manejar las tareas administrativas engorrosas y el concierge que selecciona y facilita los momentos memorables para ti y tu familia.

¿Suena disparatado? No cuando consideras que Netflix ya utiliza IA y aprendizaje automático extensamente para personalizar las listas y horarios de visualización. O que Amazon ya utiliza IA en sus dispositivos activados por voz Alexa y motores de recomendación, así como en sus sistemas de visión artificial para rastrear los artículos en los almacenes y calcular la demanda y la planeación de inventario.

Los bancos ya hacen uso de IA y analítica en áreas como la de fraude y gestión de riesgo. Pero aún queda bastante espacio para extender esto a otras áreas y así, ganar acceso a nuevas fuentes de ingreso potenciales y reinventar la experiencia del usuario.

Aquí hay tres razones por las que esto es relevante para los bancos:

## 01

### Volumen de datos.

Los bancos tienen acceso a uno de los volúmenes de datos del cliente más grandes de cualquier industria. Por ejemplo, diariamente procesan alrededor de **mil millones de transacciones con tarjeta de crédito**. La imagen 1 muestra cómo la escala de clientes y los volúmenes de datos que maneja el sector de servicios financieros superan con creces los de prácticamente cualquier otra industria.

## 02

### Capacidad de personalizar y aumentar el valor empresarial.

Para la banca global, McKinsey estima que las tecnologías de IA podrían generar un valor adicional de, potencialmente, hasta **\$1 billón** cada año. Además, el valor empresarial de las empresas que ofrecen una mayor personalización a sus clientes se ha

multiplicado entre **10 y 15 veces** en los últimos **10 años**.

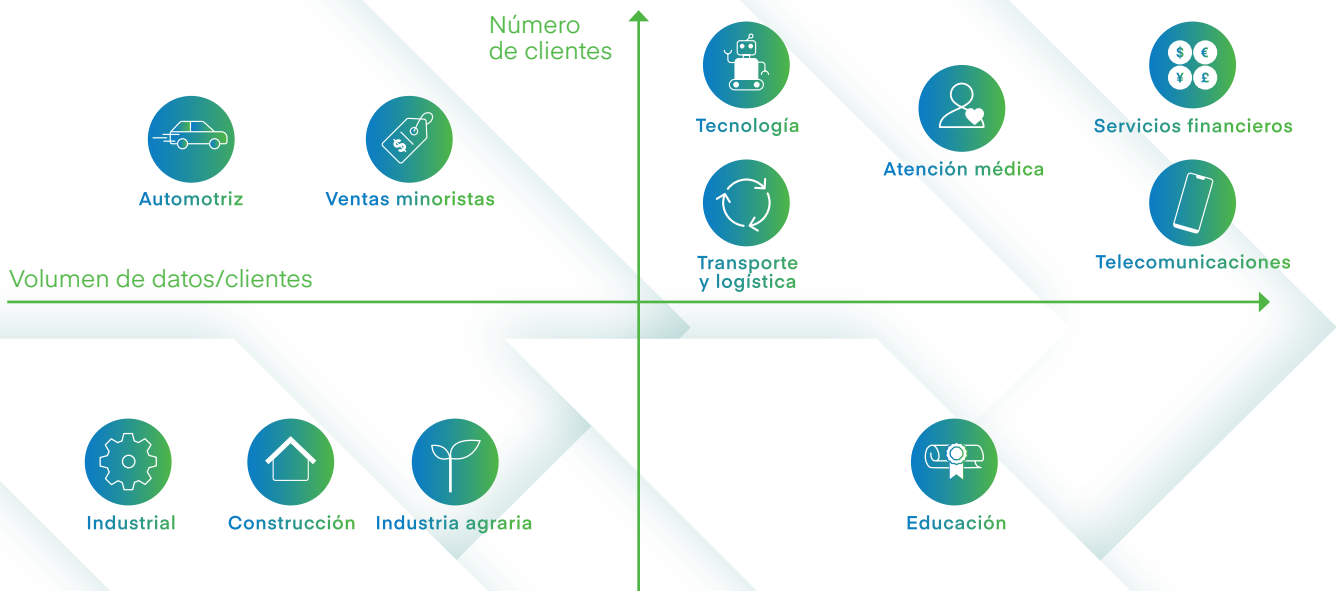
## 03

### Automatización y eficiencia.

Accenture estima que entre el **7 y 10%** de las tareas de los servicios financieros se podrían automatizar para **2025**, mientras que del **43 al 48%** se podrían mejorar con tecnología. Tan solo en Norteamérica, los ahorros en costos y ganancias de productividad resultantes podrían generar entre **\$87 y \$140 mil millones** de valor acumulativo.

### Imagen 1: Volumen de datos y potencial de uso por sector

Fuente: Deloitte



2. "The executive's AI playbook," McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/the-executives-ai-playbook?page=industries/banking/>

3. "Workforce 2025: Financial Services skills and roles," Accenture, December 2019, <https://www.accenture.com/us-en/insights/financial-services/workforce-2025-skills-roles-future>

# Componentes clave del Banco del Futuro

**La necesidad y el deseo están claramente ahí, pero ¿qué más necesitan hacer los bancos para llevar sus servicios al próximo nivel?**

Existen muchos factores que tendrán que evolucionar si los bancos desean convertirse en los abanderados de las personas por mejores servicios monetarios y bancarios. Estos incluyen no sólo la transformación digital, sino también un cambio en la mentalidad, el enfoque estratégico y la forma en que las plataformas tecnológicas se despliegan. Muchos ya habrán comenzado este proceso de cambio en su camino hacia la transformación digital.

Los tres cimientos sobre los que se construirá el Banco del Futuro



01

**Estrategia centrada en el cliente** desarrollada en torno a las necesidades del cliente (externamente)



02

**Casos prácticos de IA basados en valor** para las funciones del core bancario (internamente)



03

**Arquitectura tecnológica por componentes flexible**





La innovación siempre debe comenzar por el cliente. La perspectiva de los bancos debe cambiar de los productos (p. ej., tarjetas de crédito o préstamos personales) a las necesidades de los clientes (p. ej., "Necesito una línea de crédito" o "Quiero comprar X"). Para hacer esto, sus viajes del usuario deben ponerse en el lugar del cliente. Esto implica diseñar servicios desde cero y reconocer que las diferentes facetas del cliente tienen necesidades distintas tanto dentro como fuera de los servicios

bancarios tradicionales. Una vez que las necesidades y el viaje del cliente se cristalizaron, se puede hacer uso e incluir IA a lo largo de este viaje de extremo a extremo para una gran variedad de casos prácticos, a fin de atender las necesidades del cliente y entregar una experiencia fluida y personalizada.

Este ejemplo ilustra la forma en la que los bancos se pueden integrar más estrechamente a la vida cotidiana:

**Tipo de usuario: Sam, 29 años, director ejecutivo de una start-up en fase inicial**



**Por la mañana.**

Sam debe ir a trabajar.



**A la hora del almuerzo.**

Sam debe ordenar comida.



**Por la noche.**

Sam va al gimnasio.

**Necesidades**

Un trayecto rápido y eficiente.

Una comida saludable, rápida y práctica.

Hacer ejercicio y recibir una recompensa por su esfuerzo.

**Casos prácticos de IA potenciales**

Los servicios conectados con el banco pueden:

- Reservar un taxi automáticamente basándose en su calendario.
- Preordenar el desayuno o un café para recogerlo en el camino.
- Enviar un resumen de noticias personalizadas o actualizaciones de la bolsa.

Los servicios conectados con el banco pueden:

- Ordenar comida con base en sus preferencias alimentarias, el clima y el tiempo disponible.
- Buscar y hacer una reservación en un restaurante cercano que se ajuste a las preferencias de Sam y sus colegas, si es que Sam tiene un almuerzo de trabajo.

Los servicios conectados con el banco pueden:

- Ofrecer un seguro más económico si Sam llega a sus metas de ejercicio regulares.
- Brindar recompensas de lealtad transferibles que pueda usar en el gimnasio.

**Objetivo**

**PERSONALIZAR**

**PREDECIR**

**ENRIQUECER**

**Cómo**

Se utiliza IA para analizar los patrones de calendario y de comportamiento a fin de personalizar todos los aspectos del trayecto matutino al trabajo

La IA revisa los hábitos de gasto y aprende las preferencias personales para predecir las necesidades del usuario

La IA identifica a los socios relevantes con quienes intercambiar datos y mejora la vida cotidiana a través de ecosistemas sinérgicos



La maquinaria, las actividades diarias y las funciones de soporte cotidianas del Banco del Futuro deben estar equipadas para permitir los mejores viajes del cliente en su categoría, impulsados por IA y analítica. Ciertas áreas, como la de Riesgo, Cumplimiento y Operaciones, necesitan utilizar los datos de forma inteligente para añadir valor al cliente a través de la automatización, aceleración o eliminación de procesos y actividades innecesarios.

Los casos prácticos deben anclarse en el valor comercial (crecimiento de ingresos, ahorro de costos o reducción de riesgos) y el valor para el cliente (experiencia del cliente o tiempo de comercialización), y deben satisfacer tangiblemente las necesidades claramente definidas del cliente.

**Cómo la IA puede incrementar el valor en las funciones bancarias clave:**

## Administración de Riesgos

De acuerdo con PwC, el fraude representa un costo de casi **\$42 mil millones**. En una encuesta con las PyMES de la Reserva Federal, casi el **50%** de los solicitantes de préstamos insatisfechos expresaron que su mayor problema eran los largos periodos de espera para recibir una decisión crediticia.

**Ejemplos de casos prácticos de IA:**

### Monitoreo avanzado de transacciones y fraude

Identificar actividades sospechosas en tiempo real, en comparación con las revisiones de actividad sospechosa de 3 niveles tradicionales que toman días para detectarse.

Señalar preventivamente las transacciones fuera de la geografía de uso o los límites de transacción habituales, o cualquier otro comportamiento anómalo.

### Toma de decisiones crediticias automática

Utilizar extensamente la automatización y otras nuevas fuentes de datos (incluidos datos de ubicación, uso de telecomunicaciones, facturas de servicios básicos, entre otros) para producir decisiones crediticias inmediatas.



## Cumplimiento

Un banco mediano típico tiene que enviar entre **50 y 60** informes de cumplimiento al año. Es poco probable que los requisitos normativos disminuyan en el futuro, especialmente a medida que la frecuencia de lanzamiento de productos nuevos se incrementa.

**Ejemplos de casos prácticos de IA:**

### Verificaciones KYC automáticas

Aprovechar el reconocimiento de imagen para escanear automáticamente la información de los documentos oficiales físicos y verificarlos (con una valoración similar a la humana).

### Indexación automática de datos no estructurados

Auxiliar en el cumplimiento de los requisitos de mapeo de datos para normativas privadas, como el RGPD y la CCPA, usando aprendizaje no supervisado.

### Informe de transacciones en tiempo real

Respaldar la frecuencia cada vez mayor de los informes de transacciones en ciertas jurisdicciones fiscales, permitiendo tanto a las autoridades fiscales como a los bancos implementar analíticas en tiempo real para prevenir riesgos AML/CTF.

## Operaciones

En la actualidad, los bancos aún analizan a diario miles de documentos **manualmente**. Además, los tiempos de espera en las llamadas de atención al cliente a menudo llegan a extenderse a horas, lo que crea una experiencia del usuario significativamente negativa.

**Ejemplos de casos prácticos de IA:**

### Análisis de documentos y extracción de datos y cláusulas importantes

Utilizar PLN para realizar el análisis de miles de acuerdos comerciales en segundos, lo que reduce drásticamente el tiempo invertido en procesos back-end (p. ej., la solución DocAI de Google Cloud).

### Asistente virtual y soporte al cliente inteligentes

Utilizar analítica predictiva y mensajería cognitiva para brindar orientación financiera y resolver consultas complejas de los clientes, lo que mejora los tiempos de respuesta drásticamente.



La arquitectura por componentes flexible libera a los bancos de las ataduras que suponen la dependencia del proveedor y la tecnología estática. Como resultado, permite que los componentes sean verdaderamente “plug and play” y responder a las necesidades de los clientes, dinámicas del mercado y tendencias tecnológicas en constante evolución. Los bancos

necesitarán procesar y analizar los datos en tiempo real para sus aplicaciones de IA y analítica, y requerirán las mejores soluciones tecnológicas en su categoría para lograrlo.

**La arquitectura por componentes moderna comprende cinco pilares clave:**

### Arquitectura por componentes

#### 01 Plataforma de core bancario nativa de la nube con recopilación de datos en tiempo real

De acuerdo con McKinsey, la conciliación en tiempo real y el procesamiento de transacciones 24/7 constituirán una ventaja competitiva clave para las instituciones financieras para permitir la velocidad y la flexibilidad en sus relaciones con los clientes. Una plataforma de core bancario nativa de la nube puede facilitar ambas cosas a través del procesamiento de datos en tiempo real y la conciliación de los libros auxiliares, a la vez que también selecciona las aplicaciones y ecosistemas asociados para adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias del mercado y necesidades de los clientes.

#### 02 Ecosistemas de terceros

La arquitectura por componentes permite seleccionar a los mejores ecosistemas en su categoría que ofrecen capacidades adicionales desde fuera de la organización a través de API y webhooks. Esto permite a los bancos acceder a las soluciones tecnológicas “más recientes y grandiosas” para complementar sus servicios y suplementar sus fuentes de datos existentes con nuevos conjuntos de datos externos e inteligencia mejorada.

#### 03 Configuración de producto hiperparametrizada

La arquitectura por componentes ofrece la capacidad de personalizar productos para cada cliente a fin de crear una segmentación personalizada (“segment of one”). Todo se puede personalizar al perfil del cliente individual, desde las tasas de interés y el plazo de los préstamos hasta las mensualidades y las condiciones de pago. Al acceder a los datos de todo el ecosistema tecnológico, los bancos pueden tener un entendimiento más profundo de las necesidades del cliente e implementar ofertas hiperpersonalizadas con mayor frecuencia y rapidez. La conectividad de API entre la plataforma de core bancario y otras aplicaciones back, middle y front office en los bancos permiten la parametrización de productos en tiempo real para cada usuario, lo que transforma a los bancos en una experiencia similar a la que ofrece Netflix.

01

02

03

04

05

#### 04 Pila tecnológica configurable basada en la nube

Usando la infraestructura de la nube, los bancos pueden intercambiar, eliminar y añadir partes individuales de su pila tecnológica con facilidad según las necesidades cambiantes de sus clientes y las condiciones del mercado. Esto genera ahorro en costos y una mayor automatización y resiliencia, al eliminar la necesidad de tener a ejércitos numerosos de personas encargadas de gestionar la tecnología engorrosa en las instalaciones.

#### 05 Una fuente única de verdad

Los casos prácticos de IA y analítica requerirán de una reserva consolidada de datos limpios, precisos y conformes en un lago de datos que sirva como fuente única de verdad. A medida que los bancos se desarrollan, tendrán igualmente que implementar los comités pertinentes para regular el uso de datos, la integridad y la ética una vez que las aplicaciones que utilicen IA y analítica continúen creciendo en escala y complejidad.

4. “Building the AI bank of the future,” McKinsey & Company, May 2021, <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/building%20the%20ai%20bank%20of%20the%20future/building-the-ai-bank-of-the-future.pdf>

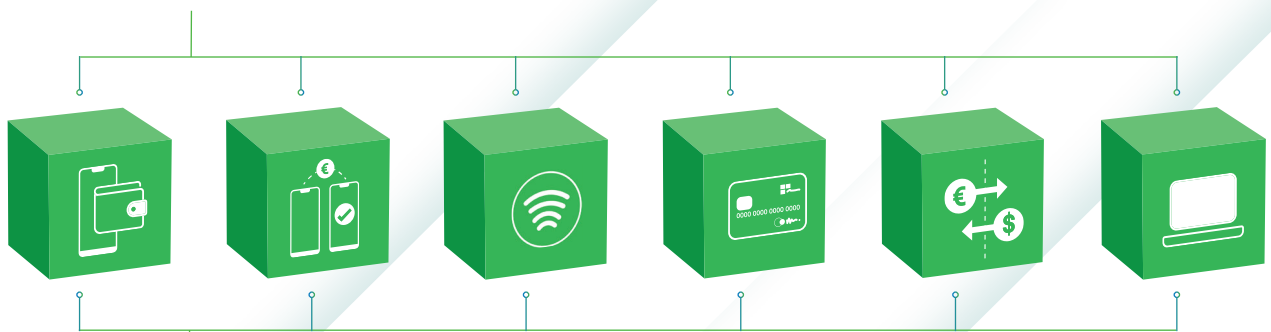
5. “Artificial Intelligence at Google: Our Principles,” Google AI, <https://ai.google/principles/>

# Como se puede aplicar la IA al ecosistema tecnológico de un banco

## Ejemplo

El cliente realiza pagos (p. ej., punto de ventas, enviar dinero, recibe dinero)

Los canales y los productos de segmentación personalizada mejoran la experiencia del usuario



Los pagos crean eventos de transacción para el flujo



Supervisa las transacciones

Busca patrones

Crea registros diarios en tiempo real

Utiliza segmentos de clientes

Ecosystem Components

AML

Modelos conductuales de IA

Core

Fábrica de productos

Canales

IA

Detecta sospechas de transacciones fraudulentas

Crea segmentos de clientes usando IA

Crea productos de segmentación personalizada

Se adapta a las preferencias y comportamientos del cliente

Middle Office

Back Office

Front Office

# Conclusión y recomendaciones

## El mundo al que los bancos estaban destinados a servir ya no existe.

Los bancos solían estar contruidos para durar; ahora, necesitan construirse para cambiar. Deben evolucionar constantemente, rápidamente y sin miedo, si desean permanecer vigentes para los consumidores modernos y su estilo de vida.

Para transformarse en un Banco del Futuro habilitado por IA, los bancos tradicionales tendrán que equiparse con nuevas tecnologías, estrategias y mentalidades a fin de poder brindar experiencias financieras integradas altamente personalizadas.

## Centrarse en el cliente ya no es una ambición en el mundo digital, sino un prerrequisito para el éxito.

Con las plataformas de core bancario por componentes de la actualidad, la inteligencia artificial y la analítica avanzada, no existen razones por las que los bancos no puedan brindar casos prácticos integrales nuevos y emocionantes. Para llevar a cabo este viaje y asegurarse de que las operaciones y recursos se alineen estratégicamente, recomendamos las siguientes acciones:

### 1. Comprender.

- Dedicar un tiempo a identificar tus tipos de cliente objetivo y comprender sus necesidades.
- Desarrollar aquellos que sean más relevantes para tu negocio, utilizando tanta granularidad como sea posible en términos de edad, ocupación, motivaciones, etc.
- Mapear los viajes del cliente individuales y las necesidades relevantes con base en los conocimientos obtenidos de entrevistas, grupos focales e investigación de mercado.

### 2. Priorizar.

- Concentrarse en los casos prácticos que ofrecen mayor valor para ti y para el cliente.
- Priorizar en función de:
  - a) valor en riesgo (p. ej., satisfacción del cliente, incremento de ingresos)
  - b) facilidad de implementación y viabilidad
- Identificar puntos clave en los que se puede implementar IA o analítica para mejorar o fortalecer el viaje del usuario.
- Seleccionar uno o dos productos piloto/MVP para demostrar ganancias rápidas, para trabajar un enfoque de prueba y aprendizaje y escalar gradualmente con el tiempo.

### 3. Invertir.

- Definir la arquitectura objetivo e identificar y evaluar los sistemas clave (p. ej., core bancario) para las capacidades de flexibilidad, resiliencia, integración y recopilación de datos.
- Evaluar las capacidades actuales de recopilación y procesamiento de datos, incluida la forma en que los datos se almacenan, estructuran y regulan.
- Identificar soluciones potenciales en el mercado para dar solución a las brechas tecnológicas o las áreas de actualización, incluidas las consideraciones de si es conveniente construir, comprar o asociarse.

Tres pasos para hacer del Banco del Futuro una realidad

## ¿Qué sigue?

Construir el Banco del Futuro habilitado por IA será un proceso gradual e iterativo. Un proceso que requerirá de decisiones audaces en los modelos comerciales, tecnológicos y operativos y metas finales que sigan remodelándose y redefiniéndose con el paso del tiempo.

También es un camino que, para muchos bancos, podría ser difícil de recorrer solos. Los bancos tendrán que recurrir tanto a capacidades internas como externas y dar la bienvenida a los socios correctos a sus equipos, con la experiencia y capacidades relevantes para garantizar que se puedan convertir en las marcas omnipresentes del futuro.

---

6. Google has developed a framework of recommendations for regulating AI and has provided input to multiple government consultations: <https://ai.google/static/documents/recommendations-for-regulating-ai.pdf>



## Prepárate para ganar con Mambu.

Contacto Mambu  
[es-mambu.com](https://es-mambu.com)

### Acerca de Mambu Advisory

Nuestro equipo de asesores aporta el conocimiento único de Mambu de más de 200 clientes en más de 60 países, ayudando a nuestros clientes a abrirse camino y liberar complejos desafíos comerciales y operativos. Bien sea diseñando una propuesta para acceder a nuevos segmentos de clientes o mercados, definir hojas de ruta de productos digitales, identificar formas de mejorar la flexibilidad del producto, crear un speedboat o lancha rápida e ir simplificando la arquitectura empresarial, nuestro equipo está aquí para ayudar!

**Nuestro objetivo es servir a nuestros clientes durante toda la duración de la relación, con foco en tres servicios clave:**

- 1. Estrategia de clientes:** - diseño de nuevas propuestas, comprensión de segmentos de clientes sin explotar, explorar las necesidades insatisfechas de los clientes para crear una ventaja competitiva.
- 2. Estrategia comercial:** - desarrollar motores de crecimiento para ayudar a lograr ingresos (explorar nuevos grupos de valor dentro de la base de clientes existente) y resultados de costos (simplificando el negocio y/o arquitectura tecnológica para simplificar las complejidades legadas)
- 3. Estrategia operativa:** - definición de la realineación estratégica para crear una nueva forma de hacer negocios y crear músculo organizativo para la innovación.

[advisory@mambu.com](mailto:advisory@mambu.com)



Google Cloud