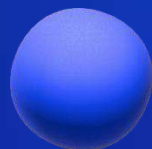


McKinsey
& Company

Banca del Futuro

Construyendo el Sistema
financiero del mañana

Agosto 2026



Agenda

A

¿Qué ha pasado con la banca hasta hoy?

B

¿Qué cambios vienen para la Banca Global?

C

¿Esto qué implica para Colombia?

Estado de la industria bancaria:

La era de la precisión con velocidad

La banca sigue fuerte, pero cada vez más multipolar

- **Volumen estable y márgenes estancados**, con enormes diferencias regionales
- **La volatilidad macro** amplía la divergencia y concentra el capital en EE. UU.
- **Emergen grupos bancarios continentales**

La primacía del cliente llegó a su punto de inflexión

- **2025 es el punto de inflexión global** en la primacía del cliente
- **Los neobancos rompen las reglas** escalando con rentabilidad (Revolut, Nubank)
- **IA agéntica y stablecoins** abren nuevos frentes de desintermediación

El “periodo de gracia” tecnológico terminó

- El **“seguidor inteligente” ya no funciona**: sirvió en digital y móvil, pero falló en productividad
- **La adopción de IA es ~7x más rápida** que la de banca digital — no hay tiempo de adaptación

Urge acelerar la estrategia de precisión

- **Subir el ritmo de ejecución**, con priorización implacable de propuestas de valor claras
- **Excelencia en el balance**: dirección precisa de RWA y crecimiento habilitado por IA

La banca es la industria con mayor ingreso del mundo

Ingresos netos de compañías que cotizan en bolsa por industria
2025, \$ bn

CAGR
2019–25, %

Banca	1,280	7
Tecnología, medios de comunicación y telecomunicaciones	930	12
Industriales	760	14
Energía	533	9
Consumidor	499	5
Seguros	323	6
Materiales	287	6
Seguros, viajes, logística e infraestructura	236	12
Productos farmacéuticos y médicos	229	4
Conglomerados	123	1
Bienes raíces	81	-4
Servicios empresariales	59	7
Cuidado de la salud	41	8

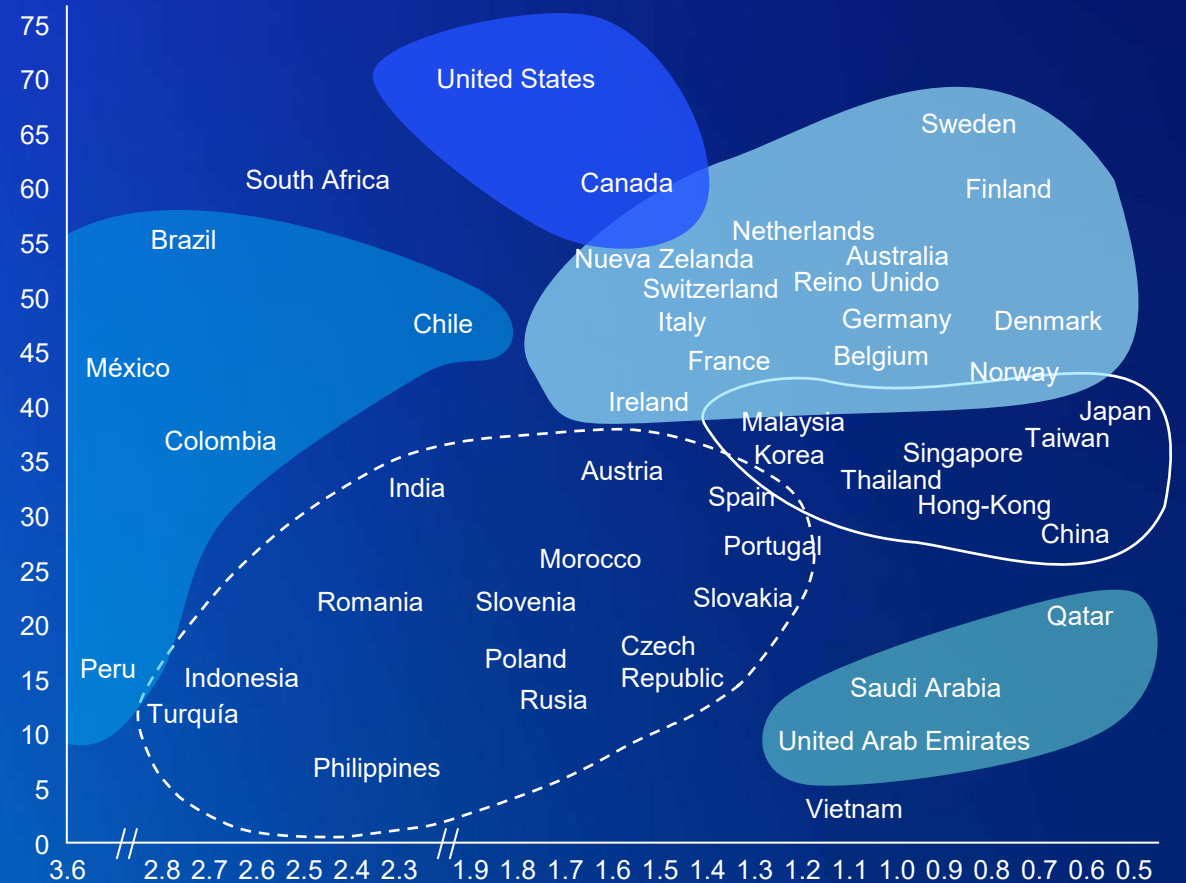
Un nuevo orden bancario, con modelos de negocio fundamentalmente diferentes por geografía

- Los bancos están convergiendo hacia modelos distintivos basados en la intensidad del balance y la eficiencia de costos
- Un nuevo "mapa mundial" está emergiendo, donde los pares son definidos por modelo de negocios, no por geografía:
 - **NA:** transacción y distribución fuertes, menos dependiente del balance
 - **Europa:** cerca del modelo de EE.UU., pero menor dependencia del balance y mayor eficiencia operacional
 - **Asia, Latam y África:** más uso intensivo de los balances con costos estructuralmente más altos.

● LatAm ● América del Norte ○ Asia Oriental y Pacífico ● GCC
 ● Europa Occidental y A&NZ ○ Europa Sudoriental (SEE), Asia Meridional y África

Nivel de desintermediación financiera

% (Volúmenes fuera del balance general / volúmenes totales)

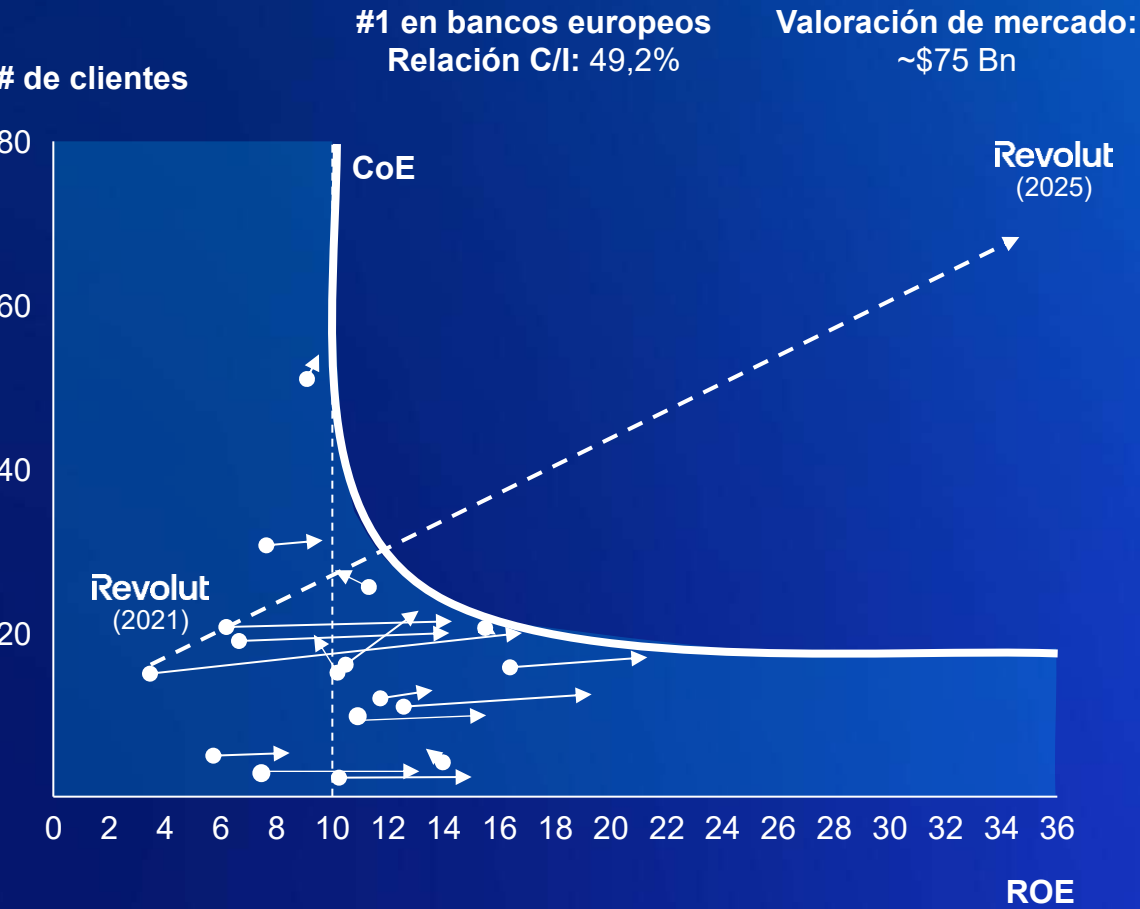


Eficiencia de core-banking

% (Gastos operativos / activos promedio)

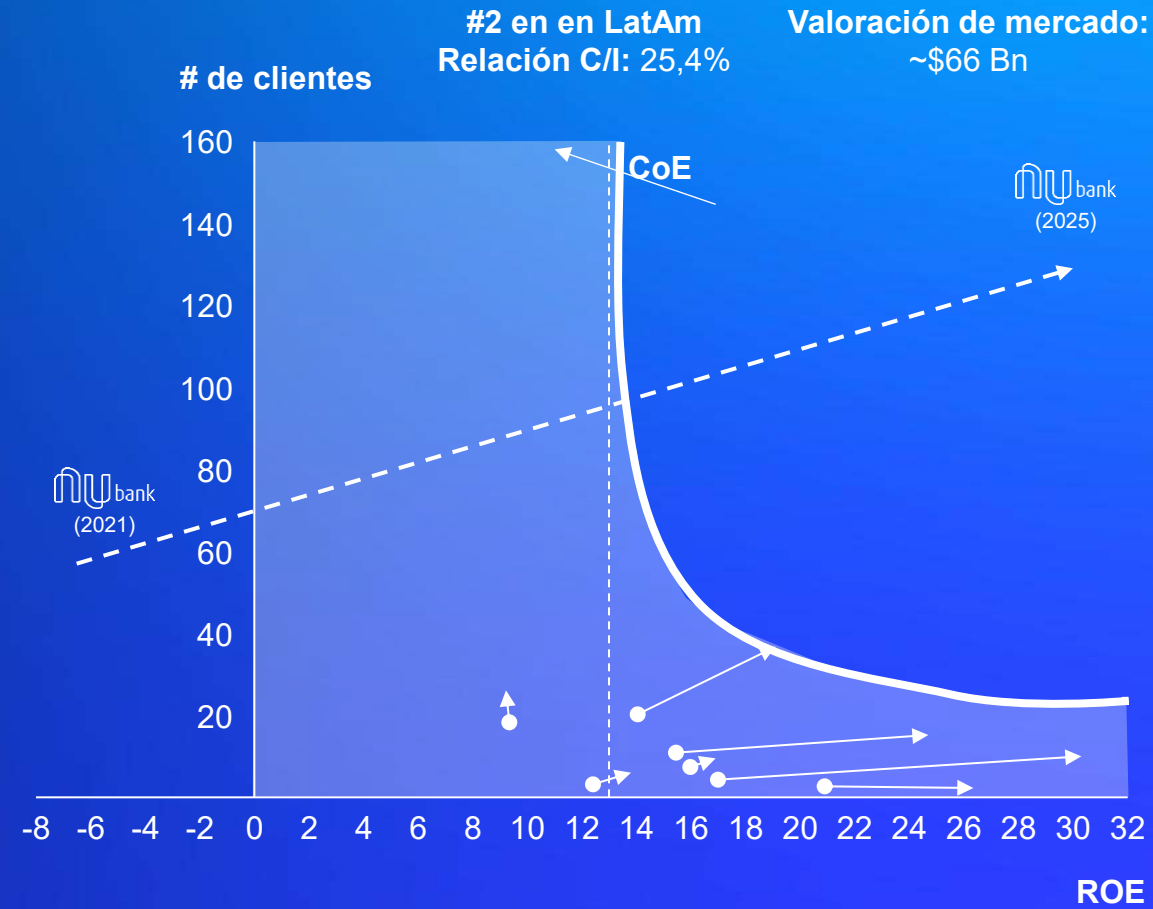
Los neo-bancos crecen más rápido que los tradicionales, en escala y rentabilidad

Distribución de bancos por # de clientes y ROE, Europa
2021 - 2025



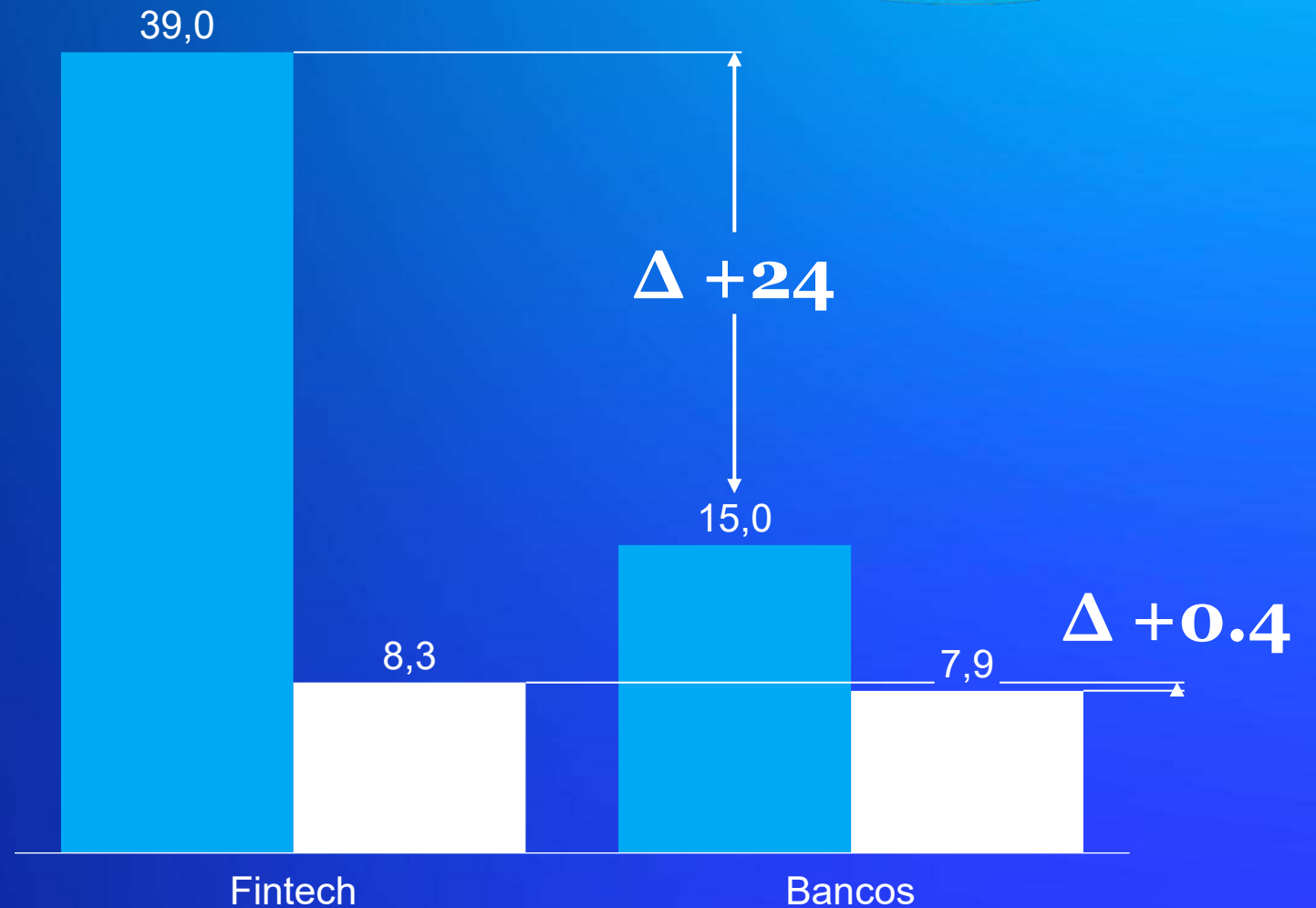
2021 ● → 2025 Rentabilidad típica y curva de escala para jugadores tradicionales

Distribución de bancos por # de clientes y ROE, Sur América
2021 - 2025



Las Fintechs / Neo-bancos ya superan consistentemente a los bancos en NPS y confianza

■ Satisfacción del cliente (NPS)
■ Puntaje de confianza

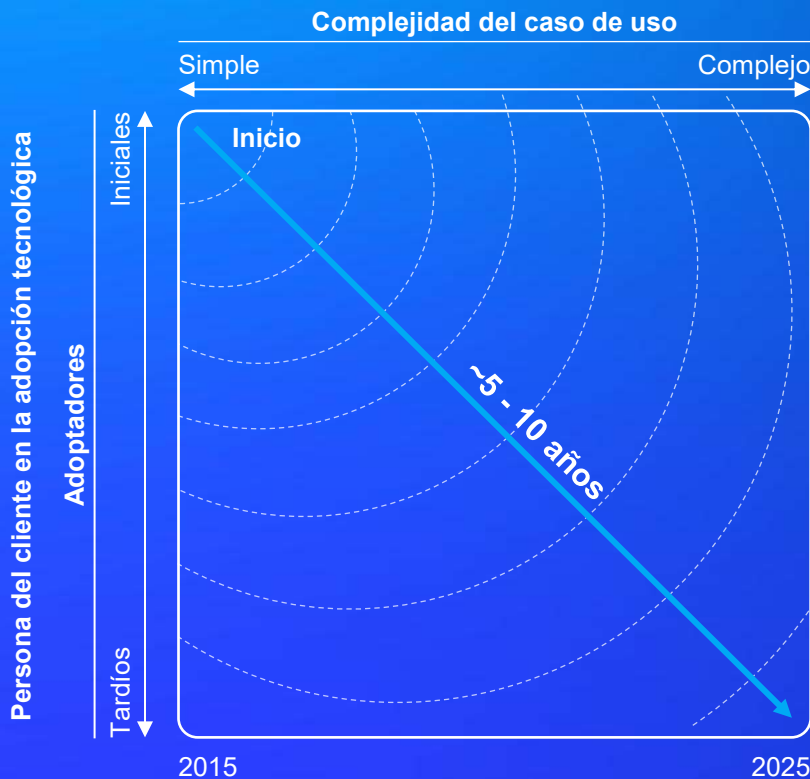


La adopción de la IA está siendo más acelerada que la de la transformación digital

Ilustrativo

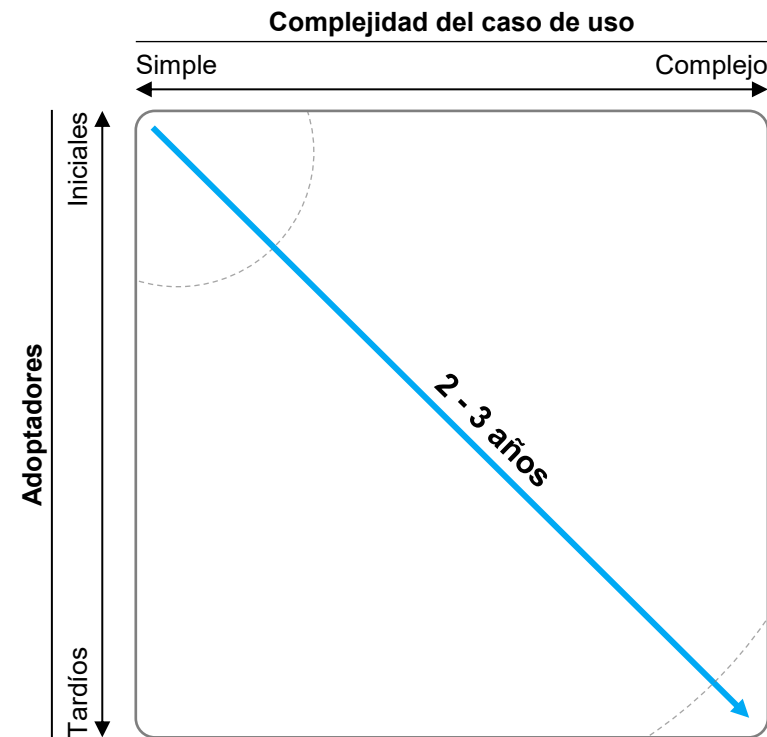
De: Tecnologías tradicionales

Adopción gradual a lo largo de ~5-10 años (ej., Big Data, Internet, Móvil)



To: Agentic AI

Rápida adopción por todos los segmentos de la población



El uso de GenAI es similar en todos los grupos de edad:

61%

GenZ

63%

Millennials

53%

Gen X

GenAI es confiable en niveles similares para casos de uso simples y complejos

77%

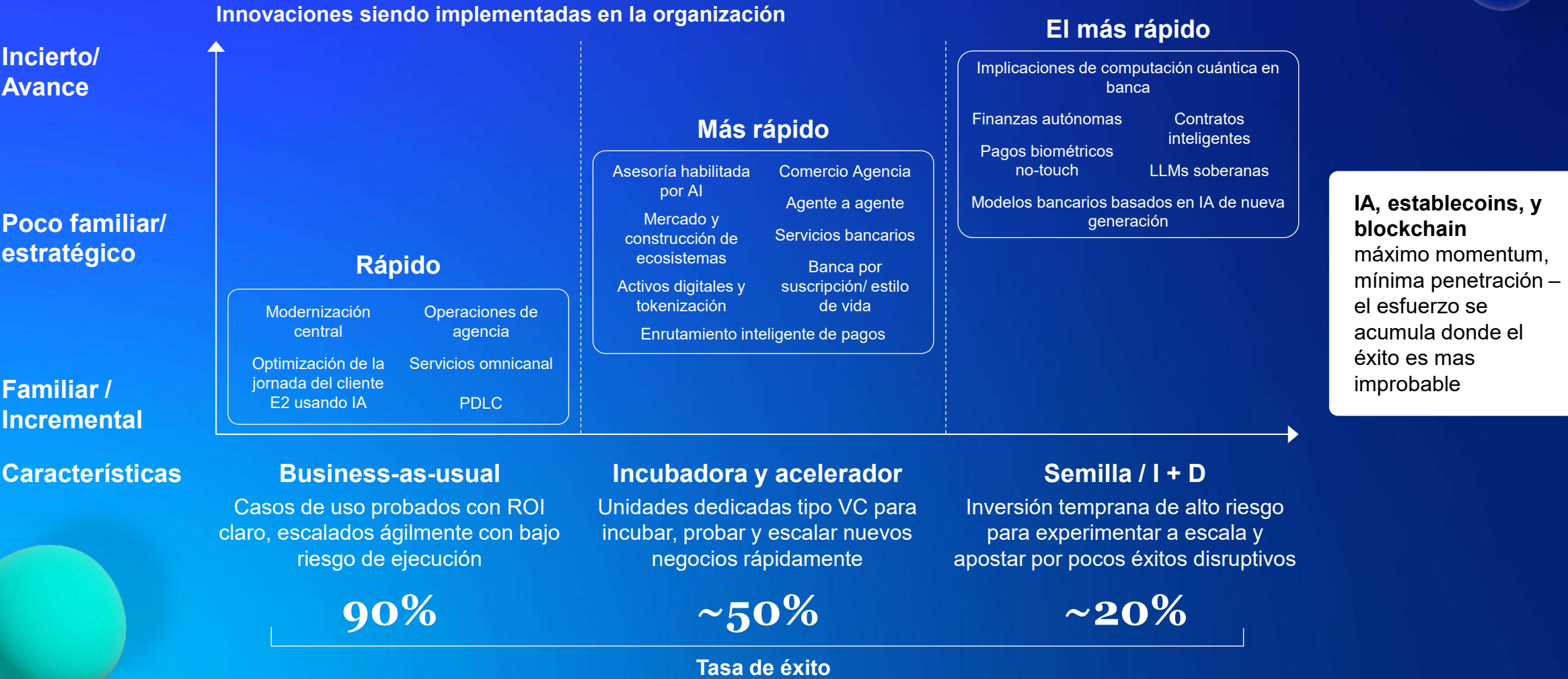
de los usuarios confían en **GenAI para investigación simple** (ej., descubrimiento de productos)

69%

de los usuarios confían en **GenAI para asesoría compleja** (ej., Riqueza)

De +3.5 mil ideas lanzadas en una década por la banca, 70% están en el tramo de mayor riesgo-menor penetración; una sola velocidad no alcanza

Ilustrativo



Agenda

A

¿Que ha pasado con la banca hasta hoy?

B

¿Qué cambios vienen para la Banca Global?

C

¿Esto que implica para Colombia?

La IA redefinirá la banca:

El comportamiento de los clientes y el modelo de los bancos

Clientes

Demanda

Se espera que la **demanda de los clientes crezca**, se vuelva mas sofisticada en línea con **mayores necesidades bancarias**

Elección de Servicios

Cambios en cómo los clientes **eligen y compran** servicios financieros y **gestionan sus transacciones y portafolios**

Bancos

Modelo operativo

Los bancos pueden **mejorar sustancialmente su eficiencia operativa**, aplicando **IA** en la mayoría de las funciones

Relación Cliente–RM

cambia la **creación de valor**, hacia la **personalización impulsada por IA**, anticipando las necesidades del cliente en lugar de ejecutar solicitudes

La implicación

Más desintermediación, más presión competitiva y menor fidelidad. La primacía del cliente ya no está garantizada

Cómo evolucionará el customer journey en la era agéntica

Modelo Operativo: hemos observado 3 formas de usar IA; el salto de productividad ocurre en la “III”



No se transforma un banco de una sola vez: se parte en dominios, se rediseña cada uno en hoja en blanco y se vuelve a armar

1

Diagnostico
y meta



DIAGNOSTICADO

Una sola cifra de valor en juego, acordada “top-down”. Sin meta cuantificada no hay transformación, hay pilotos

2

Partición en
dominios

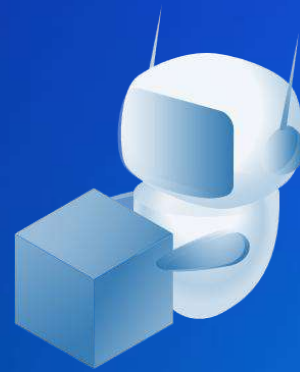


DESARMADO

Cada dominio es responsable por una parte de la meta, y todos juntos suman 100% (o más). Nadie se queda sin número

3

Rediseño en hoja
en blanco



REDISEÑADO

No se optimiza lo actual: se diseña como si naciera hoy con un Digital Twin, con agentes punta a punta y el humano supervisando

4

Reensamblaje

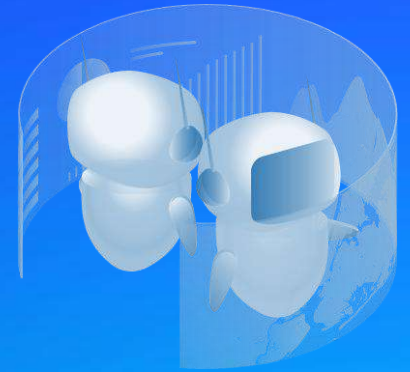


REENSAMBLADO

Al juntar los dominios rediseñados aparece el banco
AI-first: más capaz que la suma de sus partes.

5

Intervención y
capacidades



A ESCALA

Para hacerlo sostenible se deben desarrollar a la par: modelo operativo, datos, talento, tecnología y gestión del cambio

Los bancos del futuro harán MÁS: resolverán más, a la medida, oportuno, a más gente a menor costo — y con más confianza

Completo

- Más productos y servicios que resuelven más necesidades.
- El RM deja el trámite y vuelve a asesorar

Clientes, a menor costo

- La misma fuerza comercial multiplica su alcance
- Se vuelve rentable atender segmentos y tickets antes inviables

Oportuno

- El agente actúa en el momento preciso — detecta necesidades y propone soluciones antes de que el cliente tenga que pedir las



MÁS

Diagrama orbital con el texto 'MÁS' en el centro. Seis esferas de colores (azul claro, azul oscuro, magenta, verde, naranja y una más pequeña azul) orbitan alrededor del texto central. Líneas rectas conectan cada esfera con su respectivo encabezado de sección: 'Completo' (azul claro), 'A la medida' (azul oscuro), 'Clientes, a menor costo' (magenta), 'Confianza' (verde), 'Oportuno' (naranja) y 'Confiabilidad' (azul oscuro, no visible).

A la medida

- El banco entiende a cada cliente y adapta productos, asesoría y experiencia a su contexto, preferencias y necesidades

Confianza

- El banco protege/usa responsablemente la información del cliente — con decisiones más seguras, transparentes y supervisadas por personas

Agenda

A

¿Que ha pasado con la banca hasta hoy?

B

¿Qué cambios vienen para la Banca Global?

C

¿Esto que implica para Colombia?

La banca colombiana atraviesa un punto de inflexión, donde convergen fuerzas locales y tendencias globales

Bancarización

El sector ha consolidado un nivel de bancarización sin precedentes en el país; el foco estratégico migra hacia profundización y principalidad

+96% de la población adulta posee al menos un producto financiero en el sistema formal

Resiliencia del sistema

Ante un ciclo macroeconómico adverso, el sector demostró capacidad excepcional para blindar balances y mantenerse sólido

~170% en indicador de riesgo de liquidez (IRL), casi el doble del mínimo exigido por la regulación

Crecimiento sostenido

Trayectoria ininterrumpida de expansión en volúmenes de intermediación, con crecimiento de saldos en entorno de altas tasas

+6% de crecimiento (CAGR) en la cartera de créditos en los últimos 4 años

Revolución de pagos inmediatos

La adopción masiva del ecosistema interoperable subraya la capacidad del mercado para desplegar infraestructura transaccional de clase mundial a gran velocidad

+35M de clientes registrados en Bre-B en sus primeros 8 meses de operación

Consolidación competitiva

El mercado se concentra en jugadores más robustos, forzando a todo el ecosistema a elevar su inversión en tecnología y producto

~80% de participación de cartera se concentra en 4 principales jugadores

Adopción digital a gran escala

Migración operativa y cultural sin precedentes, trasladando la mayoría de las actividades financieras diarias a los ecosistemas móviles

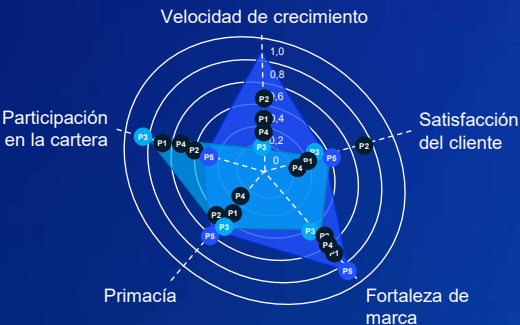
+80% de las transacciones en el sistema colombiano se realizan a través de canales no presenciales

Identificamos 4 factores clave para que un banco pueda construir distancia competitiva frente a la competencia



Propuesta de valor distintiva

Capacidad para crear propuestas de valor personalizadas que conecten y cautiven al cliente, asegurando principalidad y monetización



Escalabilidad operativa

Capacidad para mantener la eficiencia y el equilibrio entre ingresos y costos en la operación, permitiendo un crecimiento rentable



Distribución orquestada móvil

Capacidad para integrar canales digitales y humanos para ofrecer y distribuir lo que el cliente desea, donde lo necesita



ADN de empresa tecnológica

Desarrollar fortalezas operativas que permitan a los bancos operar y competir como empresas tecnológicamente impulsadas



Integrados en una evaluación detallada, probada en distintos mercados

+500

Variables de fuentes públicas y de fuentes propietarias de McKinsey

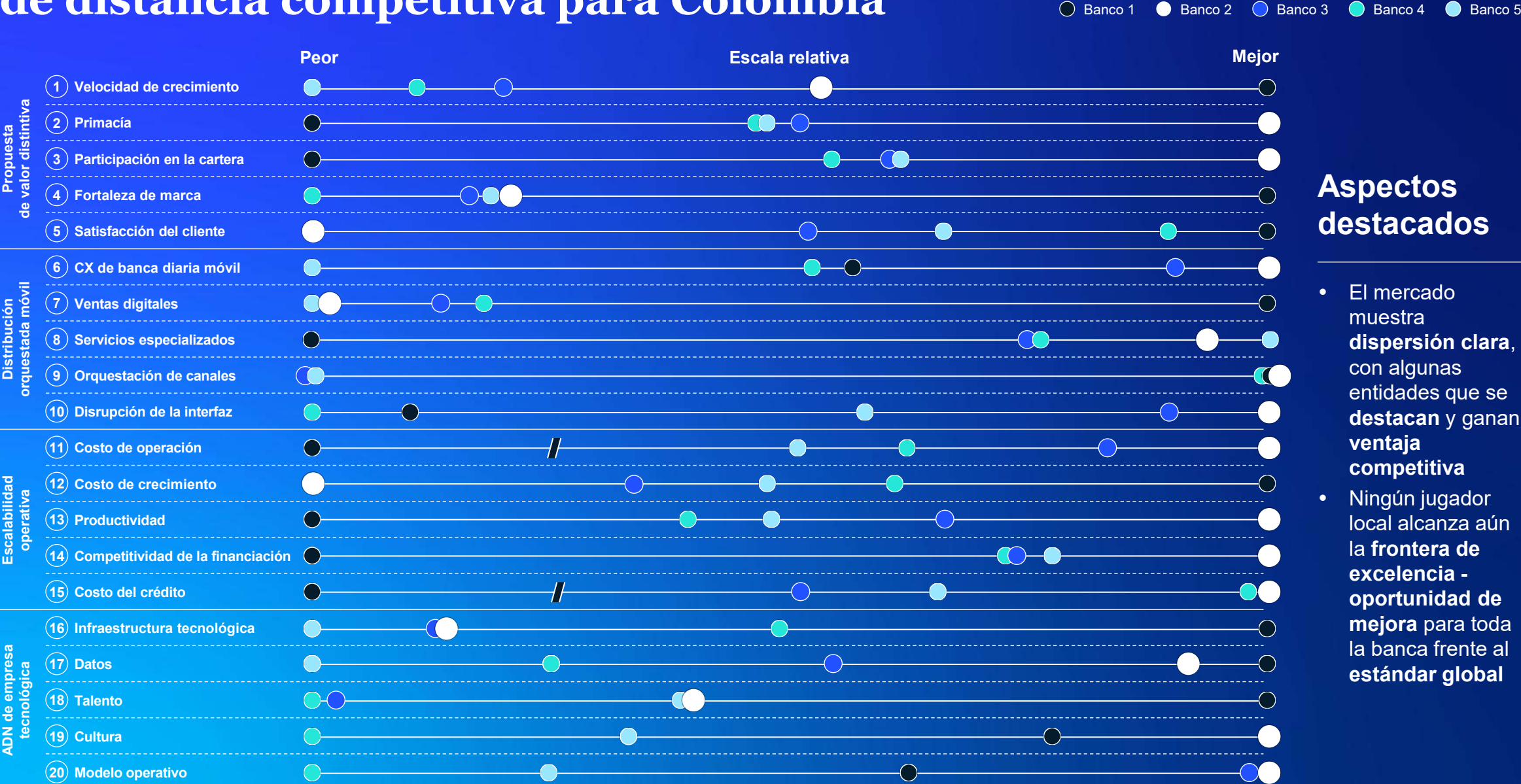
~10

Mercados analizados, en Latam, Norteamérica y Europa

~80

Bancos evaluados, permitiendo una comparación con pares locales y globales

Hemos preparado una versión inicial del marco de distancia competitiva para Colombia



Aspectos destacados

- El mercado muestra **dispersión clara**, con algunas entidades que se **destacan** y ganan **ventaja competitiva**
- Ningún jugador local alcanza aún la **frontera de excelencia** - **oportunidad de mejora** para toda la banca frente al **estándar global**

Hacia adelante, la banca pasará por un proceso de profundización que exige resolver una serie de dilemas clave

- La banca colombiana llega sólida y resiliente a un nuevo punto de inflexión: a diferencia de la transformación digital, aquí el tamaño importará menos y la capacidad de transformarse, más.
- El juego se abre para todo el ecosistema — y la industria que resulte será más completa, incluyente, oportuna y segura

Estrategia de juego

¿Cómo vamos a competir? ¿Buscamos escala continental para enfrentarnos a los grandes de la región, o dominar nichos estratégicos mediante la especialización?

Relación con el cliente

¿Cómo mantenemos la principalidad y la relación directa con el cliente ante la entrada de nuevos modelos de IA que se posicionan “por encima”, sin que esto nos lleve a perder dinero?



Dilemas clave en la transición hacia la banca del futuro

Velocidad en el cambio

¿Qué debemos transformar internamente para movernos al ritmo que exige el entorno? ¿Cómo multiplicamos nuestra velocidad de respuesta para entregar valor continuo?

Capacidades

¿Cómo orquestaremos nuestro talento, tecnología, datos y gobierno de riesgo para habilitar un uso total, escalable y responsable de la Inteligencia Artificial en toda la organización?

McKinsey
& Company

