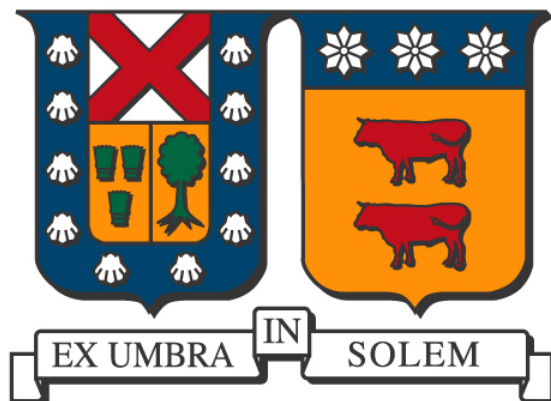




DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

TESIS DE MAGISTER:

**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA ABORDAR LOS
PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN
LA INDUSTRIA BANCARIA CHILENA**

Tesis de Grado presentada por
Javier Silva Pacheco

Profesor Guía:
Leopoldo Santibañez Jara
Diciembre 2018

Título de la tesis:

**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA ABORDAR LOS
PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA
INDUSTRIA BANCARIA CHILENA**

AUTOR:

Javier Eduardo Silva Pacheco

TRABAJO DE TESIS, presentado en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de Magíster en Innovación Tecnológica y Emprendimiento de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Sr. Nombre del Profesor Guía: Leopoldo Santibañez

Sr. Nombre del Correferente Ex:

Sr. Nombre del Correferente Int:

Valparaíso, Chile. Diciembre 2018

*Dedicado a
mis futuros hijos*

Agradecimientos

Quiero agradecer a todo el equipo de profesores del Magister en Innovación Tecnológica y Emprendimiento (MITE) de la Universidad Técnica Federico Santa María. Se nota el crecimiento de este programa, posicionándose dentro del país y siendo ahora un referente con sus egresados.

Quiero agradecer muy cordialmente al profesor Leopoldo Santibañez por tomar el rol de mi profesor guía y confiar en este trabajo.

Por otro lado, quiero agradecer a mi novia y mi familia, por acompañarme en este proceso en el cual muchas veces tuve que dejarlos de lado para poder asistir a clases y otras actividades.

Resumen Ejecutivo

Este trabajo presenta una propuesta metodológica que permite hacer más eficiente el proceso de transformación digital en la industria bancaria chilena. El objetivo de este trabajo es proponer una estrategia para abordar el desarrollo de software enfocado en los distintos productos y servicios financieros, generando mejoras incrementales de valor para los clientes, en periodos fijos de tiempo. Para lograrlo, se toman como base las metodologías ágiles de desarrollo de software, donde se propone una visión desde el producto para la configuración de los equipos y el manejo de expectativas de cara a los distintos stakeholders del proyecto, afectando de manera positiva las métricas de time to market. La propuesta permite escalar el trabajo de los equipos de desarrollo de manera efectiva, tomando en cuenta las necesidades del negocio y la mejor experiencia de usuario para el cliente final. Explicitando, que es posible atender de manera gradual y paralela a las distintas áreas comerciales del banco, las cuales tienen la necesidad de estar presentes en los canales digitales debido a la penetración de dispositivos móviles y el uso que se proyecta para el futuro. Todo lo anterior es posible lograrlo, tomando en cuenta una estructura liviana y fomentando el empoderamiento de los equipos y el trabajo colaborativo.

Introducción

Los procesos de transformación digital son una necesidad competitiva hoy en casi todas las industrias, y por supuesto, la banca es también parte de esta evolución en la forma de interactuar con las nuevas generaciones de clientes. La cantidad de productos que es posible disponibilizar a través de canales digitales es muy alta, van desde los productos más típicos enfocados en colocaciones (créditos de consumo, avances tarjeta de crédito, aumento y uso línea sobre giro, entre otros), pasando por seguros (automóvil, multiprotección, viaje, etc), inversiones y un sin número de otros productos con menor frecuencia de uso, pero no por eso menos rentables.

Índice general

Resumen Ejecutivo	V
Introducción	1
1. Planteamiento del Problema	7
1.1. Objetivos Generales	7
1.2. Objetivos Específicos	7
1.3. Alcances de la Investigación	7
1.4. Límites de la Investigación	8
1.5. Metodología	8
2. Marco Teórico	9
2.1. Clientes con expectativas crecientes	10
2.2. Cambios en escenario competitivo en Chile y en el mundo	12
3. Estrategia Digital	15
3.1. Liderar en experiencia omnicanal y expandir fronteras	17
3.1.1. Liderar en experiencia omnicanal	18
3.1.2. Canales digitales en el centro de la experiencia omnicanal	19
3.2. Banca modular	21
3.3. Open Banking	23
3.4. Smart Banking	23

4. Frentes de trabajo	27
4.1. Objetivos principales de la estrategia digital	28
4.2. Habilitadores claves para impulsar la transformación digital	29
4.3. De la secuencialidad a la iteración	30
4.3.1. Manifiesto por el desarrollo ágil de software	32
4.3.2. Comenzar liviano, aprender y luego escalar .	33
5. Conclusiones	35

Índice de figuras

2.1. Participación de Mercado en el producto cuentas corrientes y colocaciones de crédito de consumo (SBIF, 2018)	12
2.2. Cuentas corrientes vigentes Banco Falabella (Miles de clientes)(Memoria, 2017)	13
3.1. Los 4 Pilares del banco del futuro (Mantilla et al., 2014)	17
3.2. Diferencias proceso desarrollo en Cascada vs Ágil (Leiva Mundaca and Villalobos Abarca, 2015) . . .	22
3.3. Closed vs Open Banking (TechCrunch, 2018) . . .	24
3.4. Smart Banking (FayerWayer, 2018)	25
4.1. Propuesta principales objetivos de la transformación digital para la banca (Finalta, 2017)	28

Capítulo 1

Planteamiento del Problema

1.1. Objetivos Generales

- Proponer una estrategia para abordar la transformación digital en la banca con métricas específicas de éxito y en base a cuatro pilares fundamentales.

1.2. Objetivos Específicos

- Dar a conocer las nuevas metodologías ágiles de desarrollo de software.
- Impulsar el cambio de mentalidad que deben generar las organizaciones con las nuevas generaciones de clientes.

1.3. Alcances de la Investigación

Este trabajo tiene como alcance presentar una propuesta estratégica con cuatro pilares bases que permitan hacer más eficientes los procesos de transformación digital en la industria bancaria chilena. También se propone utilizar las nuevas metodologías de desarrollo de software más los respectivos KPIs de medición.

1.4. Límites de la Investigación

Esta tesis no abordará ni entrará en los detalles de los procesos y ceremonias para implementar agilidad dentro de la transformación digital de la banca.

Tampoco se propondrán modelos de células de desarrollo, debido a la gran cantidad de posibilidades que existen teniendo en cuenta la serie de canales digitales existentes (web, móvil, chat, bots, etc).

1.5. Metodología

Este trabajo se sustenta en la experiencia del autor trabajando en el proceso de transformación digital del banco Bci por más de tres años, donde luego de muchas iteraciones, pruebas y error se ha logrado rescatar el camino que el autor propone para comenzar con el proceso de transformación digital.

Se utilizan como base los ramos de Intraemprendimiento Corporativo y Gestión de la innovación tecnológica donde parte de los procesos iterativos fueron asociados con los siguientes módulos de trabajo en los cursos antes mencionados:

- Digital Economy - Value Proposition - Design Thinking - Prototyping

Capítulo 2

Marco Teórico

Hoy los procesos de transformación digital de la banca en Chile pueden ser explicados básicamente por tres motivos: clientes con expectativas crecientes, un nuevo escenario competitivo y cambios regulatorios a nivel de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF).

Permitir guardar la información de los clientes en la nube (servicios cloud), es un claro ejemplo de la evolución en las políticas de regulación en Chile, lo cual hasta hace unos cinco años atrás era completamente impensado. Este avance tiene todavía algunas restricciones, como por ejemplo, que los data center que guardan dicha información en la nube deben estar localizados en Chile. Es muy probable que esta sea la siguiente barrera a derribar teniendo en cuenta a algunos gigantes como Amazon WS, quien está buscando construir en Latinoamérica su datacenter (Economía, 2018), lo que por supuesto ayudará a impulsar a la SBIF a que levante esta restricción, generando un nuevo avance desde el punto de vista tecnológico para mejorar la latencia en la transferencia de datos impactando directamente en la experiencia final de los usuarios.

Este contexto es favorable para comenzar a abordar los proce-

sos de transformación digital en la banca, buscando mejoras en los procesos actuales, los cuales son antiguos y engorrosos. Las nuevas tecnologías y el uso de los dispositivos móviles son factores claves para avanzar en esta línea y dar respuesta a las inquietudes de los usuarios del futuro.

2.1. Clientes con expectativas crecientes

Los clientes han cambiado y se han vuelto mucho más exigentes al momento de evaluar el valor que les entregan sus bancos a través de los canales digitales. Esto claramente está apalancado por las nuevas generaciones, Millenials, quienes como nativos digitales, quieren tener la misma experiencia al relacionarse con su banco, que las que tienen al relacionarse con sus aplicaciones favoritas como Uber, Facebook, Spotify, etc, es decir, su percepción de valor con la banca, está siendo comparada en todo momento por la experiencia en otros ámbitos. Estas expectativas se pueden agrupar en 6 tipos:

1. **Simple e intuitivo**, como lo hace Apple a través sus productos, entregando una experiencia al cliente intuitiva, clara y de muy simple usabilidad.
2. **Instantáneo y en tiempo real**, un ejemplo tangible es lo que hace hoy Uber con sus usuarios, donde la interacción es veloz y entrega información en tiempo real a sus clientes, dando una solución instantánea a una necesidad concreta como lo es el desplazamiento.
3. **Personalizado**, hoy spotify entrega una propuesta de valor donde la personalización según el comportamiento de sus clien-

tes es fundamental, incluso llevan esto un paso más allá y también personalizan la experiencia según grupos homogéneos, es decir, personas que se parecen en comportamiento son agrupadas para entregarles una propuesta de valor diferenciada y especial para ellos.

4. **Omnicanalidad**, hace años, si un consumidor quería arrendar una película, debía acercarse a una tienda, revisaba las diferentes opciones y arrendaba o compraba la película que más se ajustaba a sus necesidades. Hoy esto se ve muy lejano, NETFLIX ha logrado hacer que esta elección sea completamente digital a través de un computador, dispositivo móvil, smart TV, consolas de video juegos, etc. Lo más importante es que la experiencia es fluida a medida que el usuario migra de un canal a otro. Es decir, un usuario podría comenzar viendo una película en su teléfono inteligente, luego continuar viéndola en su smart tv y terminar de ver la misma película en su tablet, esto se considera un ejemplo concreto de omnicanalidad.
5. **Transparencia**, los clientes también quieren acceder a toda la información necesaria que apoye sus decisiones. Hoy Google es un claro ejemplo de transparencia en este punto, siendo el buscador más utilizado en el mundo y llevando todo un paso más adelante con su sistema operativo Android, el cual es completamente abierto a la comunidad de desarrolladores.
6. **Calidad y confianza**, es lo que Amazon ha logrado con sus usuarios, entregando estándares de calidad y confiabilidad consistentemente altos. Desde la compra del producto online hasta el despacho y la entrega al cliente. Siendo un activo muy importante para esta Compañía y posicionándolos líderes del

mercado, en conjunto con sus nuevos métodos de entrega experimentales con drones, los cuales ya están siendo testeados.

2.2. Cambios en escenario competitivo en Chile y en el mundo

En general el modelo de negocios de la banca siempre ha sido entregar productos o servicios financieros a las personas o empresas que cumplan con un nivel aceptable de riesgo para que puedan ser elegidos y otorgarles financiamiento.

El modelo tradicional de crecimiento está agotado, si analizamos la participación de mercado en los principales productos (Figura 2.1) entre los años 2014 y 2017, podemos observar que la variación es mínima y no se ven cambios significativos.

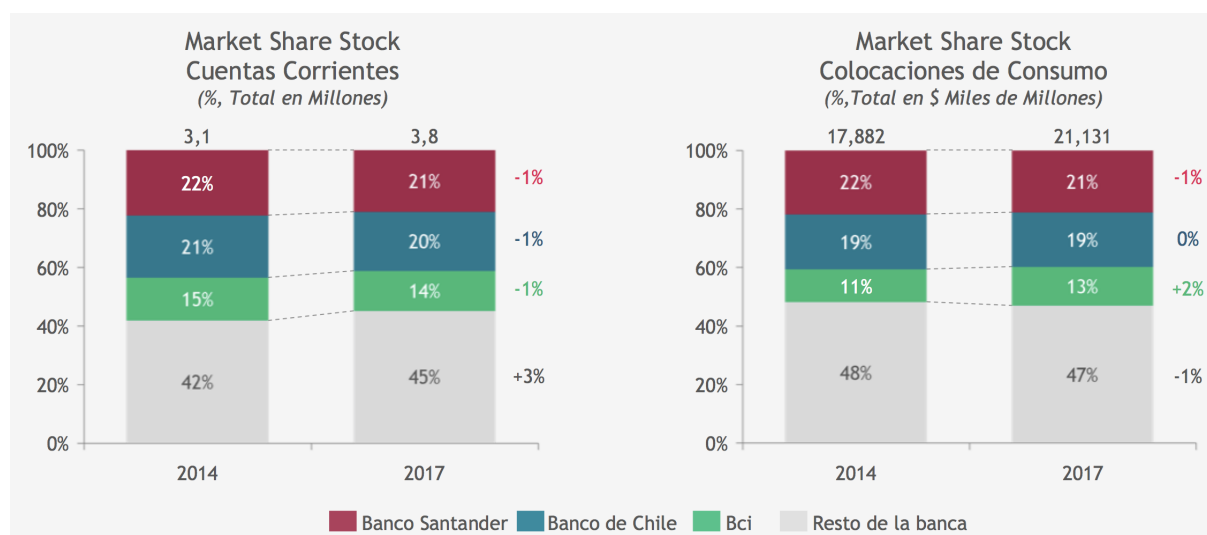


Figura 2.1: Participación de Mercado en el producto cuentas corrientes y colocaciones de crédito de consumo (SBIF, 2018)

Hoy existen cambios significativos que influyen en este escenario cada día más competitivo, un ejemplo de esto son las alianzas que

están generando los bancos con la industria del retail para captar sus clientes con tarjetas de crédito. Ejemplos claros son las alianzas de Bci - Walmart, Scotiabank - Cencosud. Al mismo tiempo la incursión del retail en la industria financiera también es inminente y creciendo en cantidad de clientes cada año, como es el caso de Banco Falabella apalancando sus negocios del retail con servicios financieros (Figura 2.2), donde se presenta como un gran ganador al incrementar sus clientes cuenta correntistas en un 22 % desde el año 2013 a la fecha.

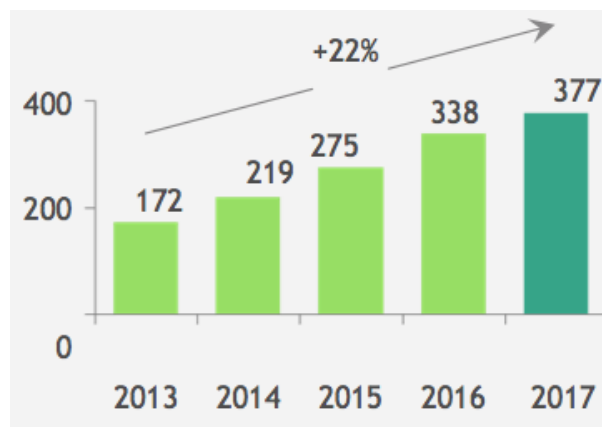


Figura 2.2: Cuentas corrientes vigentes Banco Falabella (Miles de clientes)(Memoria, 2017)

A nivel mundial el escenario también está cambiando dada la incursión de los gigantes tecnológicos en el sector financiero. Apple pay y Google pay están creciendo como medios de pago y Facebook ya obtuvo patente de banco en España, lo cual ya es un gran avance para comenzar a competir.

Específicamente en Chile ya está disponible el servicio de Google pay (rankia, 2018) y bastará con acercar el celular al terminal del comercio. Las transacciones están protegidas por varias capas de seguridad, pero lo más importante es que Google Pay aterrizará

en Chile en los próximos meses de la mano de CMR Falabella y Visa. Ambas firmas se unieron para ofrecer al mercado nacional la tecnología de pago contactless, a través de celulares.

Este entorno único, invita a la acción con sentido de urgencia por los bancos para seguir siendo competitivos. Existe una gran oportunidad para seguir profundizando en la relación con sus clientes, anticipándose a sus necesidades entregando soluciones personalizadas en forma rápida y conveniente, apalancándose en el ecosistema para generar alianzas que fortalezcan la propuesta de valor. El riesgo de no actuar rápidamente está en perder la relación directa con el cliente y transformarse en un utility que compite por costo.

Capítulo 3

Estrategia Digital

Hoy cuando los clientes evalúan sus instituciones financieras, ellos no comparan diferentes bancos, realmente lo que hacen es comparar la experiencia al relacionarse con ellos. Todos sus servicios en el diario vivir son mejores que nunca, con productos en tiempo real, servicios digitales inteligentes accediendo directamente desde sus teléfonos. Hoy comprar un pasaje en avión, planificar unas vacaciones, comprar online es realmente fácil, instantáneo y similar. Debido a lo anterior, a los clientes les es muy fácil entender y ejecutar una acción solo con unos cuantos clicks y lo que es aún más importante, un cliente insatisfecho puede cambiarse a la competencia en un abrir y cerrar de ojos.

El poder de las plataformas digitales inteligentes ha creado experiencias a otro nivel y esta oportunidad de modelo donde los consumidores comienzan su viaje de compra con nuevos productos y servicios desde canales digitales ha cambiado las reglas del juego para siempre. Se han generado cambios fundamentales en como se realizan los negocios financieros, donde seguir siendo relevante significa ser parte activa de la vida digital de los clientes.

Sobrevivir cuando poderosos gigantes de la talla de Google se

abren paso en la vida financiera de las personas, para los bancos significa un gran desafío donde deben tener una estrategia de acción adecuada para competir. Esta estrategia deben ser plataformas digitales, soportadas por cuatro pilares:

- Banco Omnicanal (omni-channel banking)
- Banca modular
- Open banking
- Banco inteligente (smart banking)

Cada uno de estos cuatro pilares es fundamental para el éxito en la industria financiera del futuro.

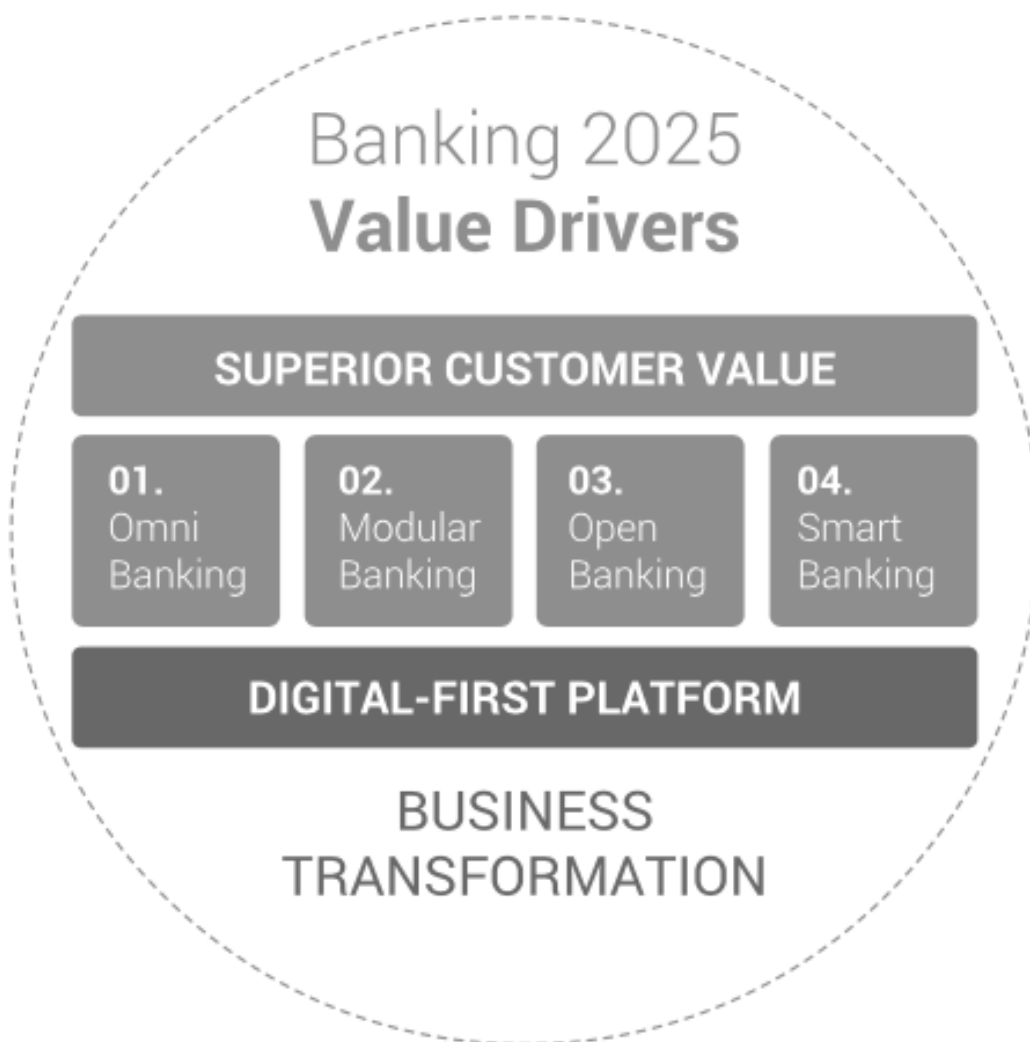


Figura 3.1: Los 4 Pilares del banco del futuro (Mantilla et al., 2014)

3.1. Liderar en experiencia omnicanal y expandir fronteras

El enfoque tradicional, con canales completamente aislados, no es ni amigable para el cliente, ni amigable para los trabajadores del banco, ni mucho menos eficiente. Cada canal necesita su propio flujo de trabajo, contenido, diseño de experiencia y otros soportes, lo que significa que la misma funcionalidad se crea una y otra vez.

El trabajo se rehace muchas veces, con el resultado final distribuido en los canales que no se relacionan entre sí.

Liderar en experiencia omnicanal, para atender las expectativas crecientes de los clientes, y la expansión de fronteras, generando alianzas con el ecosistema e innovando en nuevos modelos de negocios, es la base de la estrategia para capturar la oportunidad y cumplir las metas de crecimiento propias del negocio.

3.1.1. Liderar en experiencia omnicanal

¿Qué significa liderar en experiencia omnicanal?, en síntesis es poder empoderar a los clientes para que puedan interactuar con su banco a través de su canal de preferencia, donde, cuando y como ellos estimen conveniente.

Para lograrlo es necesario pensar en experiencias personalizadas, simples e intuitivas, que puedan generar propuestas de valor instantáneas teniendo siempre en consideración que la primera aproximación del cliente será a través de su celular, de ahí el concepto *mobile first*.

Existen capacidades que el banco podrá generar para cumplir con estos requerimientos de los nuevos clientes, pero también es importante que la banca se comience a integrar al ecosistema fintech, para resolver capacidades que son muy difíciles de generar internamente.

Un ejemplo concreto es lo que ha hecho Bci al integrarse con distintas fintech en el sector inmobiliario, una de sus alianzas más

rentables ha sido con GoPlaceit (Goplaceit-Bci, 2018), donde los clientes y no clientes de Bci pueden simular créditos hipotecarios en la mismas plataformas de la fintech y luego pasar al viaje digital del banco para incluso tener la oportunidad de cursar el crédito hipotecario (CHIP) en línea.

3.1.2. Canales digitales en el centro de la experiencia omnicanal

Es posible que lo único que avanza más rápidamente que la tecnología es la sociedad digital en la que vivimos, los conceptos para describir los avances tecnológicos impacta directamente de cara a los usuarios consumidores de canales digital. Un ejemplo reciente es el concepto omnicanalidad, que en algunas ocasiones tiende a generar confusiones con otro término muy reciente, multicanalidad.

Existe una gran diferencia entre ambos conceptos, la multicanalidad es un paso previo a la omnicanalidad, es decir en el primero tanto canales digitales como físicos están en general desconectados y cuando el cliente comienza un viaje de compra a través de ellos, solo lo puede terminar en el canal que lo inició. La omnicanalidad viene a apoyar este punto, teniendo al cliente siempre en el centro e independientemente del canal que elija para comenzar su viaje, el objetivo es que al cambiar de canal su experiencia sea tan clara y simple, de forma tal que pueda convertir (llegar a comprar el producto o servicio) en cualquier canal de comunicación con el banco, independiente de su inicio. El objetivo es crear una mejor experiencia para el cliente, lo que influye en una mayor fidelidad a la marca y una mayor probabilidad de compra (conversión). Se trata de utilizar tácticas que aprovechen mejor los canales que se han creado proporcionando al usuario una experiencia más consistente.

-
- **Capacidades digitales:** La cantidad de datos que hoy tienen los bancos de sus clientes es impresionante, desde su comportamiento de compra en comercios, hasta sus necesidades de financiamiento para llegar a cumplir algún objetivo. Esta información hoy no es aprovechada de manera correcta y se ejecutan compañías comerciales muchas veces orientadas por conceptos muy masivos, que no representan en muchas ocasiones la necesidad que tiene cada cliente.

El objetivo es entender a los usuarios para ofrecerles lo que realmente quieren y necesitan. Desde herramientas como CRM (Customer Relationship Management), pasando por herramientas de exploración de big data, hasta lograr obtener algoritmos lo suficientemente robustos para ofrecer ofertas comerciales personalizadas a través de la inteligencia artificial.

- **Canales digitales:** La importancia de los canales digitales radica en la alta penetración de teléfonos inteligentes en Chile y debido a esto, el canal móvil se ha convertido en la primera puerta de acceso al momento de revisar ofertas comerciales. En general, las aplicaciones móviles (Apps), canales web (mobile first) y plataformas comerciales de back-office deben desplegarse como canales que permitan al cliente interactuar con el banco - como, donde y cuando ellos quieran. Con disponibilidad 24x7x365, que es lo que los clientes actualmente demandan.
- **Procesos Digitales:** Parte de hacer la vida más fácil al cliente, es digitalizar la mayor cantidad de procesos que por años

se han realizado de manera manual, hoy gracias a la tecnología y avances a nivel legislativo, es posible llevar adelante para habilitar una experiencia instantánea y sin fricciones para los clientes. Hoy formas de autenticación como la huella digital o el propio rostro del cliente, firmas electrónicas avanzadas para documentos que antes solo se podían firmar en sucursal o procesos de validación de renta en línea sin necesidad de solicitar las últimas cotizaciones a los clientes, son avances no solo tecnológicos, sino también del regulador que ayudan y apalancan la transformación digital de los bancos, tomando este punto como oportunidades que no se deben desperdiciar.

3.2. Banca modular

Empresas full digitales como Uber y Facebook frecuentemente incluyen nuevas características inteligentes, de manera muy rápida (a veces casi todas las semanas) y en la mayoría de los casos siempre a un costo casi nulo o muy marginal. Este tipo de empresas son suficientemente ágiles para superar las expectativas de sus clientes sin ninguna implementación compleja que genere trastornos internos o implique costos excesivos para su puesta en producción. Fácilmente lanzan nuevas ofertas y las escalan hacia arriba o hacia abajo, a voluntad.

Con una arquitectura modular es posible para los bancos innovar de la misma manera, de forma rápida y en línea con las necesidades de sus clientes. Una arquitectura modular empodera a la banca a ir más allá, respondiendo a las necesidades del mercado de manera activa en conjunto con sus clientes.

Hoy las metodologías de desarrollo de software tipo cascada están cada vez más a la baja por ser lentas y de muy largo aliento. En cambio las nuevas metodologías ágiles de desarrollo de software entregan muy rápidamente soluciones a los clientes en periodos de tiempo establecidos.

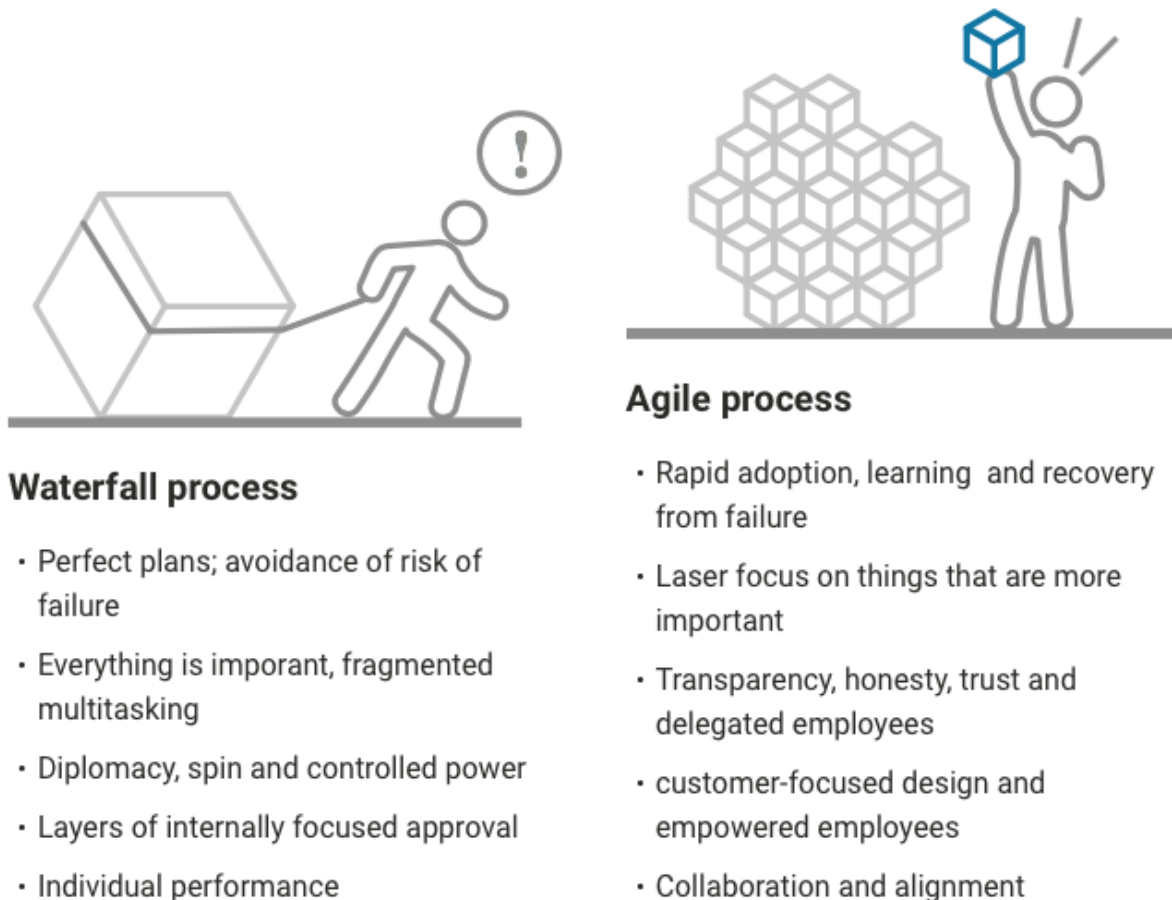


Figura 3.2: Diferencias proceso desarrollo en Cascada vs Ágil (Leiva Mundaca and Villalobos Abarca, 2015)

3.3. Open Banking

La amenaza de desintermediación ha sido un problema para los bancos que se ha ido haciendo más latente a medida que pasan los años y la "banca abierta" hoy aparece como una solución a este problema. Al abrir sus APIs (application programming interface), otras partes, incluidos los competidores, tienen acceso sin precedentes a los datos de un banco. Sin embargo, las demandas de los clientes han cambiado, por lo que no tomar una banca abierta, y de manera adecuada, llevará a la desintermediación de todos modos. Ya sea por elección del modelo de negocio o por regulación, los bancos simplemente tienen que comprometerse.

Los bancos deben abrir sus APIs, pero también pueden beneficiarse cuando terceros se convierten en consumidores de ellas, aprovechando las capacidades de terceros para agregar valor real a su oferta de productos y servicios financieros.

Hacer esto de una manera inteligente podría ayudar a la industria financiera a mejorar sus productos y servicios hasta el punto de convertirse en el Uber de su área. Al ver las cosas de esta manera, el potencial realmente comienza a superar la amenaza.

3.4. Smart Banking

Una segmentación y seguimiento efectivo de campañas comerciales se realizan mediante la recopilación de datos de diversas fuentes y su análisis para crear información procesable. Big data es el motor que impulsa todos estos esfuerzos, por lo que los bancos deben



Closed banking

- Assets ownership
- Localized work
- Mass production
- Proprietary value
- Scarcity control

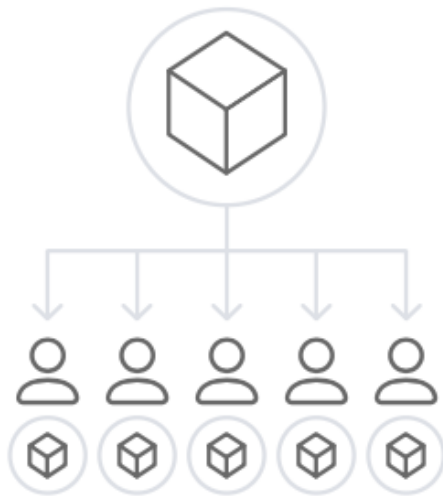


Open banking

- Connections access
- Distributed work
- Unit production
- Shared value
- Abundance management

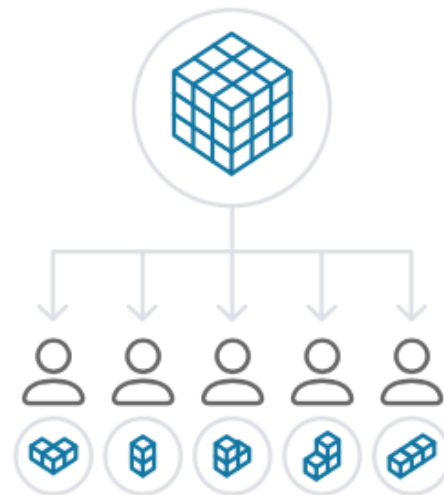
Figura 3.3: Closed vs Open Banking (TechCrunch, 2018)

sentirse cómodos con la comprensión de sus propios datos y los de otras partes. Una nueva era de personalización anuncia la necesidad de nuevas habilidades para combinar grandes volúmenes de datos de sistemas divergentes en información significativa y procesable. Los bancos invertirán más en científicos de datos para aprovechar todos los datos que han intentado traducir tanto en valor para el cliente como para el negocio. El objetivo final es aprovechar Big Data para crear operaciones más eficientes, mayores ganancias y clientes más felices y satisfechos.



One size fits all

Where the same products and services are produced and released, in bulk, to all customers via a series of pre-selected, existing channels. This approach does not account for a customer's individual preferences – not ideal to ensure customer satisfaction or customer adoption rates.



Hyper personalization

Each customer receives a product or service tailored to their individual needs, over the channel or selection channels most suitable for them. This approach drives customer satisfaction, tailoring both the product and distribution channel to their needs at any given time.

Figura 3.4: Smart Banking (FayerWayer, 2018)

Capítulo 4

Frentes de trabajo

Hoy existe un entorno único que está impulsando a la banca a generar cambios transformacionales, creando una gran oportunidad de ganar participación de mercado significativo y al mismo tiempo un gran riesgo de supervivencia de no actuar lo suficientemente rápido.

En este entorno, los bancos se han propuesto mejorar las utilidades, incluso llegando a hablar de duplicarlas al 2020. El modelo de crecimiento tradicional no permite la aspiración de crecimiento que la banca se ha impuesto.

Para lograr captar esta oportunidad y cumplir con las metas es necesario enfocarse en **liderar en experiencia omnicanal, teniendo foco en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.**

Ligado a esto es importante expandir sus propias fronteras, con foco en capturar nuevos clientes a través de nuevos modelos de negocios y desarrollando habilidades apalancándose del ecosistema fintech.

4.1. Objetivos principales de la estrategia digital

El objetivo principal de esta estrategia es atraer más clientes y generar más negocios. Teniendo esto claro, es importante definir cuales serán los indicadores claves de rendimiento para medir el cumplimiento de los objetivos, siempre siendo apalancados por la experiencia cliente. Para este trabajo se proponen los siguientes indicadores:



Figura 4.1: Propuesta principales objetivos de la transformación digital para la banca (Finalta, 2017)

1. Liderazgo en experiencia (UX): La satisfacción del cliente es un elemento fundamental en las métricas de las empresas. Se ha usado por décadas para entender los sentimientos del usuario frente a algún producto o servicio entregado. Medidas bajas en este indicador muestran a clientes infelices, lo que podría generar que no regrese, dando lugar a disminuir los ingresos.
2. Crecer en clientes: foco en capturar nuevos clientes a través de nuevos modelos de negocios (innovación disruptiva) y desarrollo del ecosistema a través de alianzas para potenciar la propuesta de valor.
3. Aumentar cruce y share of wallet (SoW): Incrementar el cruce de productos dentro de los actuales y nuevos clientes del banco con el objetivo de incrementar la frecuencia de compra y

aumentar la participación en los negocios claves como son las colocaciones y por sobre todo generar la capacidad de gestionar el leakage.

4.2. Habilitadores claves para impulsar la transformación digital

Antes de comenzar con el proceso de transformación digital es importante reconocer cuales son los habilitadores claves de este desarrollo que impactan a nivel tecnológico, colaboradores y negocio.

A nivel tecnológico lo primero es detectar si las capacidades y conocimientos se encuentran actualmente en la organización. En general la banca lleva una evolución tecnológica desde principios de los 90s, lo que implica en la gran mayoría de los casos sistemas legacy de comportamiento monolítico, es decir, más de 25 años de desarrollos internos que al día de hoy hacen que el proceso de migración de esas actuales arquitecturas sean un real dolor de cabeza. Por lo tanto dentro de la primeras decisiones a tomar es si es necesario la migración de sus lógicas de negocio a nuevas tecnologías como son la basada en microservicios para dar soporte a los canales donde se quieren disponibilizar los productos y servicios digitales. Esto por supuesto significa una mayor expertiz y conocimiento de las áreas técnicas. Comienzan a aparecer otros conceptos (que no serán profundizados en este trabajo) como devops, equipos QA para automatización de pruebas, equipos backend/ frontend, etc.

A nivel de los colaboradores del banco, es crucial tener un equipo de gestión del cambio que acompañe a la organización a embarcarse en este nuevo modelo de trabajo, generando metas colaborativas

entre las distintas áreas para comenzar a romper la lógica de trabajo en silos y propiciar el trabajo en equipo como parte fundamental de este proceso. Generar un cambio cultural en la organización para también dar la bienvenida a las nuevas generaciones (millennials) que van a formar parte de la transformación digital, teniendo en cuenta que serán ellos los clientes del mañana. En conjunto con esto último es muy importante detectar aquellos talentos y posiciones de liderazgo que destacan en el día a día para cuidar su continuidad dentro del proyecto, en general los millennials, quienes además de ser los clientes del futuro, hoy también conforman parte importante de los equipos de trabajo embarcados en los procesos de transformación digital y optan por una medición basada en objetivos más que solo cumplir horarios.

Como tercer punto, las áreas de negocio deben estar alineadas comercialmente y entender que parte fundamental es la digitalización de procesos para lograr entregar a los clientes soluciones simples, de valor y que por supuesto generen retornos al banco. Opciones como impulsar el marketing digital y las redes sociales como canales válidos para la interacción con clientes es fundamental. Al momento de priorizar las funcionalidades que deben estar primero a disposición de los clientes no es solo basándose en experiencia o “corazonadas” de las áreas de negocio, sino que deben estar respaldadas por información (Data) concreta, que avale las decisiones y priorizaciones.

4.3. De la secuencialidad a la iteración

Parte de la transformación digital en la banca es dejar atrás viejas prácticas de trabajo y una de ellas es la metodología Cascada

(Waterfall), el proceso más usado en la ingeniería de software es el desarrollo en cascada, también llamado secuencial (denominado así por la posición de las fases en el desarrollo de esta, que parecen caer en cascada “por gravedad” hacia las siguientes fases), es un enfoque metodológico que ordena rigurosamente las etapas del proceso para el desarrollo de software, de tal forma que el inicio de cada etapa debe esperar a la finalización de la etapa anterior. Al final de cada etapa, el modelo está diseñado para llevar a cabo una revisión final, que se encarga de determinar si el proyecto está listo para avanzar a la siguiente fase. Este modelo fue el primero en originarse y es la base de todos los demás modelos de ciclo de vida de productos y servicios digitales.

Los problemas detectados en los modelos tradicionales o de tipo cascada se fundamentan, por un lado, en el entorno altamente cambiante propio de la industria, y por otro lado, en el proceso mismo de desarrollo de software donde el resultado depende de la actividad cognitiva de las personas más que de las prácticas y controles empleados. Con el transcurso de los años y con el advenimiento de las economías globalizadas y entornos digitales, los contextos de negocios de los sistemas, en la mayoría de las industrias, ha pasado de ser relativamente estable a convertirse en un contexto altamente volátil, donde los requerimientos de hoy en muy pocas oportunidades son válidos meses más tarde. Dada esta nueva realidad, las metodologías cascada resultaron ser de largo aliento y prohibitivas pensando en responder de manera clara y satisfactoria a los cambios propios del negocio.

Hoy las nuevas tendencias de desarrollo están enfocadas en el involucramiento del usuario y el empleo de periodos de tiempo más

cortos para incrementar las tasas de proyectos exitosos. Las tendencias más conocidas y usadas hoy por grandes referentes son las Metodologías Ágiles de desarrollo de software.

4.3.1. Manifiesto por el desarrollo ágil de software

En febrero de 2001, en la ciudad de Utah (EEUU) se reunieron un grupo de profesionales reconocidos por su experiencia en el desarrollo de software con la misión de determinar valores y principios que le permitirían a los equipos desarrollar software de forma más acertada con las necesidades del cliente y responder mejor a los cambios que pudieran surgir a lo largo de un proyecto de desarrollo. El objetivo final era ofrecer una alternativa a los procesos de desarrollo de software tradicionales, caracterizados por la rigidez y dominados por la documentación.

Estamos descubriendo formas mejores de desarrollar
software tanto por nuestra propia experiencia como
ayudando a terceros. A través de este trabajo hemos
aprendido a valorar:

Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas
Software funcionando sobre documentación extensiva
Colaboración con el cliente sobre negociación contractual
Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan

Esto es, aunque valoramos los elementos de la derecha,
valoramos más los de la izquierda.

(Alaimo, 2013)

4.3.2. Comenzar liviano, aprender y luego escalar

Existen muchas metodologías en agilidad para comenzar a abordar los procesos de desarrollos, el más conocido y utilizado por estos días es el Scrum que en palabras muy simples y precisas es un proceso en el que se aplican de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar en forma colaborativa, en equipo y obtener el mejor resultado posible de un proyecto y de las personas que participan en este.

El número de integrantes de las células de trabajo que impulsan la metodología Scrum deben ser lo más pequeñas posibles en un inicio y no comenzar con muchas al mismo tiempo, especialmente si la organización está recientemente incorporando las metodologías ágiles. En un inicio hay que entregar un foco claro y generar actividades de Discovery o Inception, las cuales corresponden a algunas de la serie de ceremonias en las cuales el equipo debe comenzar a entender el objetivo final de sus desarrollos.

Hoy lo que más realizan los clientes de entidades financieras a través de sus canales digitales es consultar saldos (cuentas corrientes, tarjetas de crédito), hacer transferencias, generar pagos de cuentas, entre otros. Estas funcionalidades pueden ser la materia prima al momento de definir los objetivos de las células en un comienzo del proyecto.

A medida que el tiempo pasa y las células se hacen cada vez mas autosuficientes, es posible comenar a escalar creando células con roles de liderazgo que ojalá vengan de las primeras células creadas en el proyecto, esto entregará conocimientos claves de negocios y al

mismo tiempo creará una cultura de pertenencia y nuevos desafíos para los líderes del proyecto.

Capítulo 5

Conclusiones

Los bancos actualmente se encuentran operando dentro de una industria de servicios financieros completamente nueva y deben transformar sus modelos de negocios para responder a las expectativas crecientes de las actuales y nuevas generaciones de clientes para mantenerse vigentes. Respecto a lo anterior este trabajo busca apoyar desde el punto de vista estratégico la transformación digital inminente en la cual debe embarcarse la industria financiera Chilena.

Desde los clientes con expectativas crecientes y los cambios en los escenarios competitivos de Chile y el mundo, esta estrategia digital se basa en cuatro pilares fundamentales para garantizar el éxito de la transformación digital - Liderar en experiencia omnicanal, Banca modular, open banking y smart banking.

Es fundamental tener claro los objetivos y hacerlos transparentes a los equipos de trabajo para que entiendan que el resultado de sus desarrollos están impactando metas de negocio. En este trabajo se proponen específicamente tres métricas - Crecer en clientes, aumentar cruce de productos y SoW, los cuales deben estar apalancados por la necesidad de liderar en experiencia.

Este trabajo también propone la migración de metodologías de trabajo Cascada a los nuevos conceptos de desarrollo ágil, haciendo prevalecer el involucramiento del usuario en etapas tempranas y generando iteraciones en tiempo fijos para entregar valor de cara a los usuarios lo antes posible y aprender en el camino.

Comenzar con células de trabajo pequeñas, enfocadas en lo que por datos, se sabe que es lo que más hacen los clientes es fundamental y a medida que los equipos crecen y maduran, comenzar a crear nuevas y mas células de desarrollo. Partir por lo que genera mas valor y mas rentabilidad, pero no esperar meses ni años para que estos proyectos vean la luz, es el gran desafío que le espera a la banca y en general a las industrias que entiendan que embarcarse en los procesos de transformación digital no es solo decirlo, sino que también es hacerlos mediante una estrategia clara y precisa con métricas definidas y entregables claros.

Bibliografía

- Alaimo, M. (2013). *Proyectos ágiles con SCRUM: Flexibilidad, aprendizaje, innovación y colaboración en contextos complejos*. Kler.
- Economía, A. (2018). Amazon habría seleccionado a chile para instalar su data center regional por us\$1.000m, @BOOKLET.
- FayerWayer (2018). Fayerwayer, @BOOKLET.
- Finalta (2017). Estudio finalta: Reporte de conclusiones claves para la banca en chile", 2017, @BOOKLET.
- Goplaceit-Bci (2018). Goplaceit, @BOOKLET.
- Leiva Mundaca, I. and Villalobos Abarca, M. (2015). Método ágil híbrido para desarrollar software en dispositivos móviles. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 23(3):473–488.
- Mantilla, M. C. G., Ariza, L. L. C., and Delgado, B. M. (2014). Metodología para el desarrollo de aplicaciones móviles. *Tecnura: Tecnología y Cultura Afirmando el Conocimiento*, 18(40):20–35.
- Memoria (2017). Memoria anual, @BOOKLET.
- rankia (2018). Pagos móviles en chile de la mano de google pay y cmr falabella visa, @BOOKLET.
- SBIF (2018). Colocaciones y cuentas corrientes, @BOOKLET.

TechCrunch (2018). Techcrunch, @BOOKLET.