

Reporte sobre **Madurez Digital** en la Industria de Servicios Financieros y su impacto en los Colaboradores



SUBERCASEAUX
INSTITUTO DE BANCA Y FINANZAS



Digital Bank
Transformación Digital



Francisco Gómez

Director

Centro de Consultoría y Formación • Instituto Subercaseaux

Desde su fundación, el Instituto Subercaseaux ha estado atento a los movimientos, evolución y nuevos desafíos que la banca y los servicios financieros han vivido históricamente, y siguen viviendo. Todos somos conscientes del actual proceso de Transformación Digital que se está desarrollando en los servicios financieros, ya sea como miembros de organizaciones financieras o de apoyo al giro, como usuarios o sencillamente como ciudadanos inmersos en una era de renovación cultural y comunicacional de la mano de nuevas tecnologías, aplicaciones, canales o dispositivos que nos permiten realizar operaciones financieras impensables de hacer tan solo unos pocos años. Los consumidores poseen nuevos criterios de decisión que, no sólo buscan mejores condiciones comerciales, sino también la mejor y más personalizada experiencia de usuario. Bancos e instituciones financieras están invirtiendo, involucrándose e innovando a pasos agigantados para seguir siendo competitivos en un entorno de gran movilidad y mercados cada vez más exigentes y que puede ser una amenaza o una extraordinaria oportunidad. Pero, ¿cuán maduros nos encontramos en Chile

y en Latinoamérica?, ¿estamos avanzando según las expectativas y cambios que exige el mercado? ¿estamos suficientemente atentos y reaccionamos a la velocidad adecuada ante dichos cambios? Las respuestas a estas y otras preguntas se encuentran en este informe. Un documento que refleja el estado actual de madurez en la banca y servicios financieros de Chile, y de cómo el proceso de transformación digital está impactando y seguirá haciéndolo en los colaboradores y en los perfiles de cargo y competencias requeridas para la banca del futuro.



Orlando Toledo
Gerente General
BANOTIC

La revolución tecnológica y digital ha llegado para quedarse, con su desarrollo y crecimiento exponencial está cambiando el mundo, las industrias y la forma de relacionarnos; está constantemente desafiando nuestros conocimientos y habilidades para desenvolvernó en el mercado laboral.

Es por esto que desde Banotic, hemos querido impulsar y financiar el presente proyecto, para profundizar en el proceso de transformación digital que está viviendo la industria bancaria y financiera, de la cual somos parte. El principal objetivo es determinar el impacto de la digitalización en la industria y las consecuencias en sus colaboradores y aquellos que se desempeñan en este importante sector. Es por ello que resulta clave determinar el nivel de madurez digital alcanzado en el país, en comparación con empresas equivalentes que tienen presencia en América Latina.

Como gerente general de Banotic, creo que el proyecto será de gran relevancia para organismos educacionales y de capacitación, empresas del sector, colaboradores y responsables del desarrollo de políticas públicas en materia de capacitación, dado que permitirá visualizar, desde la adaptación cultural, las nuevas

metodologías, competencias y habilidades que en el futuro deberán ser incorporadas por los trabajadores.

La misión de Banotic, el Otic de la Banca, es impulsar la capacitación y el desarrollo del capital humano, es por esto que queremos tomar un rol activo dentro de los cambios y modificaciones que se viven en la industria de la capacitación, aportar con nuestra visión y promover las mejores prácticas; financiar este proyecto va en línea con nuestra misión y sin lugar a dudas contribuirá a mejorar la productividad, empleabilidad y movilidad social de la industria y el país.



Mario Ernst
Director
Digital Bank Transformación Digital

La banca está viviendo el proceso más desafiante que le haya tocado vivir. El momento donde la innovación y revolución tecnológica han impactado los modelos de negocios de distintas industrias, reconfigurando sus propuestas de valor y cambiando los actores existentes en ellas. Decenas de industrias ya cambiaron y ahora es el momento de los servicios financieros.

El cambio que tendrán que realizar los bancos y empresas del sector es profundo porque toca aspectos como la cultura, capacidades de los colaboradores y metodologías de trabajo, que son lentos y difíciles de cambiar. El desafío tiene que ver con cambiar paradigmas respecto a lo que entendemos como negocio. Surgirán nuevos modelos que harán que la industria cambie y sólo sobrevivan los que estuvieron preparados con la suficiente antelación.

Nosotros como Ecosistema Digital Bank, nos hemos planteado el desafío de apoyar a la industria latinoamericana en este proceso, desde las fases previas de diagnóstico de la situación actual, pasando por la definición de road map y finalmente realizando

un acompañamiento en la evolución. Por eso este estudio de madurez digital en Latinoamérica, nos pareció tan relevante y estuvimos muy orgullosos que nos hayan invitado a participar y dispuestos a colaborar. Aprovechamos de agradecer al Instituto Subercaseaux y Banotic por permitirnos ser parte de este proyecto.

Acá se presentará una mirada que muestra la realidad en la cual nos encontramos y pone énfasis en las brechas que identificamos en el estudio. En Digital Bank creemos firmemente que Latinoamérica tiene las capacidades que se requieren para ser competitivos en el escenario actual, por eso recomendamos a la industria tomar en consideración los resultados que acá se expondrán para seguir avanzando en construir la banca del futuro.



ÍNDICE

Contexto del Sector Banca y Finanzas	9
Resultados del Estudio	25
Nivel de Madurez Digital	
Impacto en Colaboradores	
Conclusiones	58
Epílogo	62
Agradecimientos	63
Anexos	65
Metodología	
Propuesta de Descriptores Ocupacionales	



Contexto del sector financiero y bancario en Chile

La Transformación Digital Introducción

La banca y empresas del sector financiero están enfrentando un momento único en la historia de su existencia. Un momento donde nuevos requerimientos de clientes y el desarrollo de nuevas tecnologías disruptivas están presionando fuertemente para que se realicen cambios al modelo de negocios que permitan entregarles a los clientes una experiencia superior. Esa experiencia sólo podrá ser generada, cuando las empresas tengan resueltos aspectos como: disponer de una propuesta de valor digital, omnicanalidad en la relación con el cliente, digitalización de procesos, uso de analítica de datos para agregarle inteligencia al negocio, incorporación de nuevas tecnologías, redes sociales y ofertas personalizadas en tiempo real.

Las empresas tendrán que realizar profundos cambios para adaptar su negocio actual a las nuevas exigencias. Tendrán que repensar, intervenir y gestionar aspectos como la cultura organizacional y capacidades en sus colaboradores, estructura y cargos, procesos de innovación, estrategia de negocio y tecnología. El proceso de adaptación en estos términos se denomina **TRANSFORMACIÓN DIGITAL**.

“Para algunos especialistas, la transformación digital incluye a todas las nuevas oportunidades de estrategia de negocios que surgen gracias a la aparición de las tecnologías. Así mismo, este cambio no es sólo tecnológico, sino que lleva consigo nuevas aptitudes tanto en las personas, así como en la reinención de organizaciones que afectan al mercado global tradicional”.¹

El fenómeno ha conllevado la creación de novedosos conceptos para explicarlo y utilizarlo a favor de las organizaciones: Nube, Inteligencia Artificial, Agilidad, Móvil, Redes Sociales, Blockchain, Internet de las Cosas, Ecosistema, Big Data, etc. Sin embargo, tanta efervescencia puede llevar fácilmente a confusión y, en un caso extremo, a no entender el fenómeno.

El escenario que se ha creado ha permitido que la innovación y la apuesta de las plataformas móviles haya visto la aparición de innovadores y agresivos emprendimientos, conocidos como **FINTECH**, que han obligado a los grandes jugadores de los mercados tradicionales a poner atención y enfocarse a las nuevas condiciones de mercado, a sus oportunidades y amenazas, es el denominado **Desafío Digital**.

Es una opinión de consenso a nivel mundial que el tema prioritario es el enfrentar el cambiante entorno digital.

¹ <http://www.revistait.cl/bi/tendencia-e-innovacion/item/1228-como-estamos-entendiendo-la-transformacion-digital>



La revolución de los servicios financieros proveniente de diversas corrientes está haciendo que las empresas del sector se vean incentivadas a emprender procesos rápidos de adecuación de su propuesta de valor hacia la nueva demanda de los consumidores digitales, los cuales tiene una aproximación omnicanal a los servicios normalmente digitales con una experiencia del cliente muy superior a las antiguas propuestas de valor de las empresas que estaban basadas principalmente en el uso de su infraestructura física y con atención realizada por personas. Si bien el contacto con personas es valioso para los clientes, las demoras y operatividad del servicio hacen que en este mundo de inmediatez, los clientes estén abiertos a migrar rápidamente hacia otros modelos de atención que brindan una mejor experiencia.

Evolución de las empresas del sector financiero

Las empresas del sector financiero, principalmente los bancos, han venido evolucionando permanente al igual que todos los otros sectores, iniciando una serie de cambios muy profundos, no sólo de su infraestructura tecnológica, sino también de sus modelos de atención, formatos de oficinas, perfiles de colaboradores, estructura, organigramas, estrategias y servicios, que les han permitido seguir a la vanguardia de la atención de clientes. Esto ha permitido el surgimiento de nuevos conceptos como innovación abierta, hackathones, concursos de innovación, intra-emprendimiento y metodologías ágiles, que fomentan el trabajo colaborativo y las entregas rápidas e incrementales siguiendo el modelo Lean Startup utilizado en Silicon Valley para desarrollar emprendimientos rápidamente.

Naturaleza del desafío

El desafío que tiene el sector industrial no es tecnológico sino que cultural. Este motivo hace relevante un estudio como el que se plantea en este proyecto, donde se puedan identificar espacios de mejora en la oferta de capacitación para desarrollar las competencias que el recurso humano requiere para enfrentar los desafíos. La naturaleza del desafío es más allá del aprendizaje e implementación de alguna nueva metodología, sino que es más profundo. Va relacionado con factores de colaboración, autogestión, re-pensar el modelo de negocios, re-pensar el modelo de aproximación de los clientes. El pedirle a los bancos y empresas del sector financiero que cambien su entendimiento del negocio para acercarse a los clientes desde una perspectiva más amigable, es un gran desafío.

Cambios Tecnológicos

La ley de Moore indica que la capacidad de transistores en un circuito integrado se duplica cada 2 años, lo que es similar a decir que la capacidad de tecnología se duplica cada 2 años. Ese dato es brutal, si se integra al desafío de las empresas del sector financiero en términos de incorporar tecnología. Los proyectos que hoy duran 2 ó 3 años, saldrán al público cuando ya estén obsoletos. La relación entre personas y tecnología es cada vez más cercana y su frontera difusa. La realidad aumentada, redes sociales, capacidad de los smartphones, internet de las cosas y algoritmos de big data y analytics, hacen que la posibilidad de transformar una propuesta de valor sea infinita. Probablemente estos cambios requerirán que se incorporen nuevos perfiles y conocimientos a las organizaciones como programadores, analistas de datos, diseñadores de experiencias virtuales, entre

otros. La tecnología disponible (como Blockchain, por ejemplo) podrían hacer que en un mediano plazo las empresas que hoy están en el mercado ya no existan. Ya empresas como la Telco Francesa Orange que lanzó un banco mobile en Julio de 2017 o la empresa Facebook que ya tiene en Alemania una licencia de banco para hacer transacciones económicas en Europa, hacen que el tiempo de transformación que las actuales empresas del sector, sea cada vez más corto.

Nueva Generación de Clientes y Colaboradores millennials

Las personas cambiaron. Si bien se asocia al cambio generacional, las características de la nueva generación ha permeado hacia otras generaciones anteriores donde la instantaneidad, búsqueda de experiencias, egocentrismo, conexión a la tecnología y desapego a las antiguas referencias sociales (religión, marcas, política, estabilidad, trabajo) hacen que el tener información sobre la evolución sea clave para desarrollar planes ágiles que permitan re-conectarse con las expectativas de clientes y colaboradores que, hoy más que nunca, exigen un contacto con las empresas del sector que nunca antes fue tan exigente. La no adecuación a estos nuevos requerimientos, genera pérdida de clientes y pérdida de colaboradores que son recursos valiosos, los cuales migran a otras industrias donde sí los ponen al centro del negocio.

Cambios en los Modelos de Negocios

Son conocidos los casos de empresas que se han creado en el último tiempo, haciendo uso de la tecnología, con una lógica de entregar una mejor experiencia al cliente, normalmente digital, que han tenido mucho éxito. Casos como los de Uber, Air BNB, Netflix, Facebook, entre otros, nos muestran que cuando entran nuevos modelos de negocios, que vienen desde pequeñas empresas vinculadas a la tecnología, son capaces de hacer que los controladores de los mercados actuales pierdan su liderazgo rápidamente. Si bien estas empresas tienen un componente tecnológico innegable, su gran aporte está en el modelo digital sobre el cual aterriza su negocio. Lo que les permite entregarles a los clientes una propuesta radicalmente superior, a la cual no se resisten y, finalmente, se transforman en fans. No sólo implica incorporar tecnología, sino que identificar cuáles son los trabajos, dolores y alegrías del cliente para diseñar una nueva propuesta de valor.

Impactos en el Mercado Laboral

La industria de los servicios financieros está viviendo una revolución digital que está implicando profundos cambios en su modelo de negocios.

Estos cambios tendrán inevitablemente impacto en las personas, el mercado laboral, la política pública y privada, la empleabilidad, las competencias requeridas y la oferta formativa a nivel de capacitación, certificaciones, técnico y profesional. La oferta formativa a nivel de formación continua, capacitación y carreras técnicas y profesionales deberán adaptarse para entregarle a los colaboradores actuales y futuros la posibilidad de desarrollar las competencias que el nuevo escenario requiere.

La profundidad del impacto aún no es posible dimensionar

La velocidad de la incorporación de la tecnología hace que los cambios en el mercado laboral ocurran muy rápido. Por ejemplo, en la industria de la fotografía con la irrupción de la fotografía digital hizo que el mercado en 5 años cambiara, sacando a su líder Kodak. Por otro lado, la irrupción de la televisión digital mostró que un nuevo actor en la industria (Netflix) en 4 años era líder indiscutido.

Es obligación de la industria (sector público y privado) entender la dirección de los cambios, la velocidad en que ocurrirán y el impacto que tendrán, de forma de realizar las actualizaciones necesarias para gestionarlo de la mejor forma posible para que las personas tengan el menor impacto.

Existirán cargos que se crearán y cargos que disminuirán su requerimiento, debido a que en el nuevo escenario surge una demanda por nuevas competencias en los trabajadores.

La Tecnología Como Base de la Transformación Digital

Si bien, la transformación puede implicar cambios en aspectos como capacidades de los colaboradores, estructura, cultura y propuesta de valor. Un elemento que no puede estar ausente es la TECNOLOGÍA. La incorporación de la tecnología hace posible una transformación hacia lo digital, porque el proceso básico tiene relación con “digitalizar” procesos que hoy son físicos o manuales. Una vez teniendo los procesos digitalizados pueden conectar información, analizar y

automatizar (los llamados 4 impactos de la digitalización). En este proceso, las empresas pueden incorporar nuevas tecnologías que les permitan agregarle inteligencia al negocio y mejorar la experiencia del cliente.

El desafío de la transformación digital no es tecnológico sino cultural, porque requiere nuevas capacidades y formas de mirar el negocio, sin embargo, la tecnología es parte sine qua non del proceso.

“Cualquier idea nueva que se aplique hoy en día en las empresas estará inevitablemente ligada a la tecnología. Uno de los giros que cada vez más empresas adoptan es el del enfoque Customer Centric², basado en centrar toda la estrategia empresarial alrededor de las necesidades de sus clientes. Para conseguir facilitar los procesos a los clientes y mejorar su experiencia, las compañías necesitan incorporar expertos en Big Data , que no sólo controlen los procesos y sistemas digitales, sino que sepan organizarlos y utilizarlos para tener una visión más clara de la situación actual de la empresa, así como de lo que desean sus clientes. Para saber cómo es la experiencia del cliente se crea un mapa (“Customer Journey Map”) que permite a la empresa alinear la visión interna de la compañía con la visión que llega desde fuera y actuar en consecuencia”.³

Innovación y Digitalización

“Pensar en Digitalización es, a primera vista, pensar en tecnología, o bien podría decirse, que es quizás la demostración más clara de la innovación tecnológica de los últimos tiempos. Sin embargo, la estrategia y la cultura son dos pilares fundamentales en donde apoyarse de cara a enfrentar los desafíos que plantea esta “Era Digital” que llegó para quedarse. La fortaleza de la revolución digital no reside en las diferentes formas que adopta a través de la tecnología, sino más bien, en cómo las entidades pueden utilizar dichas herramientas tecnológicas para transformar sus modelos de negocio. Y la Banca no es ajena a esta transformación. Hablar

de transformar un negocio es hablar de estrategia. La era digital ha cambiado y está cambiando muchas cosas, incluso hasta los estilos de Liderazgo. Las necesidades de los clientes y también de los propios colaboradores de la entidad van evolucionando al ritmo de las tecnologías digitales”.⁴

La Internet de las cosas

“Una de las manifestaciones de Innovación más recientes viene de la mano de Internet y se trata de la denominada “Internet de las cosas” (IoT por sus siglas en inglés). De acuerdo con un estudio de Deloitte en 2015, 1 billón de dispositivos IoT serán puestos en el mercado (60% más que en 2014) y, el 60% de todos los dispositivos existentes (cerca de 2.8 billones), serán comprados y usados por empresas e industrias, mientras que el 90% de los ingresos generados por la utilización de estos dispositivos serán generados por empresas de diferentes industrias”.⁵

“Básicamente, se trata de que todas las cosas del mundo estén conectadas a Internet. Hoy en día existen smartphones, tablets, ordenadores portátiles, dispositivos multimedia en la sala de estar, e incluso, las propias televisiones que se conectan a Internet. A esto habría que añadir las videoconsolas e incluso los automóviles. Sin embargo, eso no es nada en realidad si se piensa en la gran cantidad de cosas que hay en

2 Customer centricity “es una estrategia cuyo objetivo primordial es alinear la conceptualización, desarrollo y comercialización de los productos y servicios de una marca, con las necesidades y deseos de sus clientes más valiosos”.

<http://www.asociacionmkt.es/actualidad/post-de-marketing-diciembre-2013>

3 http://www.randstad.cl/tendencias360/achivo/quienes-son-los-agentes-de-transformacion-digital_1414/

4 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/financialservices/Ser%20o%20no%20Ser%20Digital%20Sep2015.pdf>. En Ser o no Ser Digital, ¿es esa la cuestión? Cómo la Industria Financiera Latinoamericana debería abordar esta problemática. Página 8.

5 En Ser o no Ser Digital, ¿es esa la cuestión? Cómo la Industria Financiera Latinoamericana debería abordar esta problemática.



el mundo. No sólo los dispositivos electrónicos pueden conectarse a Internet”.⁶

“En servicios financieros, aún no han surgido usos masivos de la IoT, sin embargo, ésta podría tener muchas aplicaciones valiosas como en el diseño de productos (ej. Leasing) que se ajustan a parámetros diferentes a los actuales y que puedan ser medidos en tiempo real o, la gestión de riesgos y de contratos (ej. Garantías) mediante el uso de información analítica inteligente a través de dispositivos interconectados entre sí y con los sistemas centrales de la entidad”.⁷

La Transformación Digital Según Las FINTECH

Los otros actores del nuevo escenario digital, como lo son los ejecutivos de las FINTECH, discrepan del optimismo manifestado por los ejecutivos de la banca tradicional. Según un estudio de IBM -Banking Redefined: “La banca no está colmando las expectativas de sus clientes y, en muchos casos, están ‘pecando’ por asumir que sus clientes están satisfechos, cuando la realidad es otra. Por ejemplo, el 96% de los banqueros cree que sus clientes

confían en ellos más que en cualquier otro competidor no bancario, pero sólo el 70% de los clientes coincide con esta afirmación. Y no sólo eso, mientras que el 62% de los ejecutivos de banca minorista -pequeños clientes- indica que sus organizaciones pueden ofrecer una experiencia excelente al cliente, sólo el 35% de los clientes comparten esa visión. Por su parte, el 57% de los ejecutivos de grandes cuentas creen que proporcionan una experiencia excelente, pero sólo el 16% de los clientes están de acuerdo en esa apreciación. Es evidente que la confianza y satisfacción de los clientes está siendo sobreestimada por los ejecutivos bancarios, situación que más temprano que tarde impulsará los cambios que llevará a la industria financiera hacia una nueva era”.⁸

⁶ http://www.pcactual.com/noticias/actualidad/internet-cosas-2_12647

⁷ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/financialservices/Ser%20o%20no%20Ser%20Digital%20Sep2015.pdf>. En Ser o no Ser Digital, ¿es esa la cuestión? Cómo la Industria Financiera Latinoamericana debería abordar esta problemática. Página 7.

⁸ <http://www.america-retail.com/opinion/los-millennials-y-la-banca-en-la-senda-de-la-transformacion-digital/>



La Transformación Digital y los Nuevos Tipos de Trabajo

“Puestos específicos ligados a perfiles digitales, destrucción de oficios con escaso valor añadido y salarios por objetivos son algunos de los fenómenos que se encuentran en desarrollo con la transformación digital. Esto es consecuencia de un concepto que engloba una nueva forma de entender el mundo: la transformación digital. Las nuevas tecnologías calan en todos los aspectos de la vida diaria y, como no podía ser menos, el empleo es uno de ellos.

Las nuevas herramientas que aporta la tecnología hacen que el cambio sea continuo. Y los perfiles profesionales deben ir adaptándose a las exigencias de un mercado en constante evolución. De hecho, según un informe del Observatorio para el Empleo en la Era Digital, el 80% de los jóvenes que hoy tienen entre 20 y 30 años encontrará un trabajo del ámbito digital... en puestos que todavía no se han inventado.”

Según un estudio de Tata Consultancy Services, las funciones a nivel corporativo (nivel de decisiones estratégicas en inversiones y mercados) es donde se perderán los mayores puestos de trabajo en el mundo para el año 2020.⁹

“Según el último informe elaborado por Randstad Research: “La digitalización: ¿crea o destruye empleo?” los empleos relacionados con las disciplinas STEM aumentarán en más de 1 millón durante los próximos

años. Sin embargo, el mismo estudio ha mostrado que los titulados en estas disciplinas están disminuyendo año tras año y que el 50% de las empresas tiene dificultad para cubrir estos puestos.

Dentro de esta transformación estructural del mercado, es primordial para las compañías seguir el ritmo y conseguir una madurez digital suficiente para ser realmente competitivas. Esta madurez no pasa solamente por la adaptación hacia un sistema automatizado, sino que se mide sobre todo por la eficacia con la que los profesionales incorporan esta transformación tecnológica a su trabajo”.¹⁰

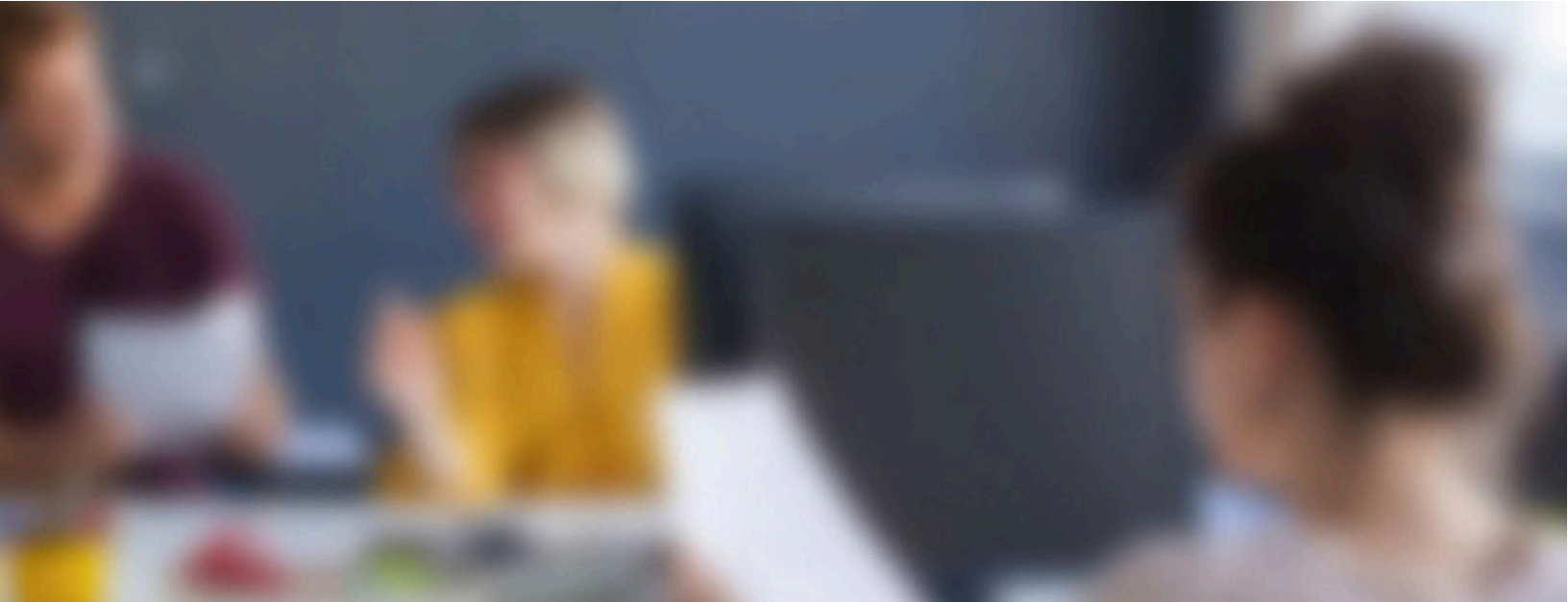
Las Nuevas Categorías de Trabajo

En relación con los nuevos puestos de trabajo, según la revista America Retail, “La empresa internacional Accenture realizó un estudio en más de 1.000 compañías alrededor del mundo que actualmente usan Inteligencia Artificial y sistemas de Aprendizaje Automático, y determinó que, debido a la revolución digital, surgirán tres nuevas categorías de trabajos

Entrenadores: éstos tendrán como función enseñar a los sistemas de Inteligencia Artificial cómo desempeñarse. Ayudarán a los procesadores de lenguaje natural y traductores a cometer menos errores y enseñarán a los algoritmos de Inteligencia Artificial cómo imitar conductas humanas.

⁹ Estudio citado en Economía y Negocios: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=352097>

¹⁰ http://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/quienes-son-los-agentes-de-transformacion-digital_1414/



Explicadores: se trata de profesionales que serán el nexo entre los tecnólogos y los líderes de los negocios. Ellos deberán explicar la complejidad de los algoritmos a aquellos profesionales que no conocen sobre el tema. Un especialista dentro de esta categoría sería el analista forense de algoritmos, el cual tendrá como principal función velar por el buen funcionamiento de estas nuevas tecnologías. En el caso de que un sistema cometa un error o no obtenga los resultados esperados, este profesional realizará una “autopsia” al proceso para determinar cuál fue la falla y evitar, de esa forma, que se repita en el futuro.

Sostenedores: estos profesionales serán clave en la nueva economía digital, ya que serán los encargados de la seguridad de los nuevos sistemas. Uno de los principales roles será el gerente de cumplimiento ético, el cual deberá ser el “guardián” de los valores humanos y la moral en la aplicación de las nuevas tecnologías. El sostenedor trabajará de la mano con el explicador para realizar los cambios que sean necesarios para darle un comportamiento ético a los sistemas.”¹¹

Los Agentes de Transformación Digital

Pueden existir distintas miradas en relación con los futuros profesionales digitales, según la visión de Randstad, “A menudo, se puede caer en la falsa premisa de englobar dentro de la digitalización todos los perfiles tecnológicos, desde los profesionales del Big Data hasta los expertos en Marketing Digital. Esta falta de precisión desemboca en que cada vez más empresas

vean necesaria una figura que se encargue de desarrollar y coordinar la estrategia digital.

Es aquí donde entran en juego los llamados agentes de transformación digital.

Estos expertos, en gran medida nativos digitales, son los encargados de fijar una línea tecnológica clara en las empresas, organizando los distintos departamentos y colocando expertos específicos para cada función. Se podría decir que su tarea principal es la de un “coach tecnológico”, ayudando a que los empleados de las compañías se familiaricen con los nuevos sistemas o procesos.

Un agente de transformación digital facilita el proceso de adaptación de los trabajadores, que puede ir desde la utilización de nuevos sistemas de comunicación a nuevos procesos de selección basados en tecnología. Estos profesionales contribuyen a impulsar la cultura digital de las empresas, mejorando la experiencia de los empleados y facilitando la innovación y la competitividad”.

Su labor se enfoca a ejecutivos y directivos

Todas sus técnicas y estrategias están enfocadas, en gran medida, hacia los directivos y ejecutivos de las empresas. Esto quiere decir que trabajan a alto nivel, sacando el máximo partido a las herramientas digitales que posee la compañía. Su trabajo se centra en lograr

que la empresa consiga mayor ventaja competitiva valiéndose de los recursos digitales que tienen disponibles.

Pero ¿por qué el trabajo de los agentes de la transformación digital está principalmente dirigido a ejecutivos? Gracias a su labor, estos profesionales ayudan a concienciar a los mandos más altos sobre las fortalezas y debilidades de las empresas en lo que a términos de digitalización se refiere. Así mismo, favorecen el desarrollo de nuevas estrategias y potencian el liderazgo”.¹²

La Transformación Digital como Estrategia de Gestión

Objetivo de la Transformación Digital

Nuestra sociedad ha experimentado un fuerte cambio, según la revista CIO América Latina en uno de sus artículos expresa la visión, “Estamos en tiempos donde los clientes (internos y externos) son cada vez más digitales, con dispositivos electrónicos en la “mano”, conectados las 24 horas del día a su smartphone o tablet, ávidos de ser atendidos (cliente externo) o queriendo ofrecer un servicio (cliente interno) en cualquier momento. Un verdadero 24x7”.¹³

de ellos, sino que también, se ha transformado en una estrategia de gestión comercial, que enfoca el negocio hacia nuevas formas de hacer y relacionarse con el cliente. La gran diferencia de las empresas de tecnología versus las empresas tradicionales es que las primeras están permanentemente lanzando mejoras y nuevas versiones de sus productos y/o servicios, mientras que las segundas, son esencialmente estables en su propuesta de valor.

Por esta razón, un cambio hacia un modelo de negocios digitales no sólo tiene relación con agregar tecnología para estar al día con los competidores o diferenciarse

La gestión de las empresas bajo la estrategia de transformación digital, tiene fases preliminares de adaptación a nuevas metodologías:

- a. Crear el cimiento cultural para captar las competencias necesarias e incorporar las tecnologías adecuadas, hacer los cambios de estructura necesarios y repensar la forma como de cómo se hacen las cosas y se relacionan con el cliente.
- b. Una vez realizada de adaptación temprana, se requiere crear las capacidades para usar la data con el fin de dar inteligencia al negocio, generar mejoras y desarrollos ágiles.
- c. Para luego encontrar patrones en los clientes, que permitan generar innovación constante y una forma de gestión que permita incorporarla rápidamente al negocio.

Ese cambio en la gestión pone la transformación digital en el nivel de la estrategia del negocio.

Probablemente después tendremos que cambiar el nombre de Transformación Digital a Gestión de Empresas Digitales, y esto nos lleve a cambiar el paradigma actual, donde cada uno de nosotros será una empresa tecnológica, prestando diversos servicios.

¹² http://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/quienes-son-los-agentes-de-transformacion-digital_1414/

¹³ <http://www.cioal.com/2017/04/20/transformacion-digital-la-ruta-para-un-futuro-diferente-en-la-banca/>



Modelo de Transformación Digital según enfoque GAFA: de Transformación Digital a ser Digital

Antecedentes y Fundamentos en los que se basa el modelo

Los GAFA están incursionando cada vez más en el sector de la banca tradicional. Ejemplo de ello son los siguientes productos o servicios digitales ofrecidos:

- **Google** ofrece una tarjeta de débito además del sistema de pago en línea **Google Wallet** para realizar compras en línea y transferencias de dinero.
- **Billetera digital Apple** tiene **Apple Pay**, un servicio digital y pagos móviles.
- **Facebook Messenger** permite que los usuarios se envíen dinero.
- **Amazon Lending** ofrece préstamos a sus comerciantes principales.

Aparte de los servicios ya señalados, las iniciativas GAFA se enmarcan en una estrategia más amplia. Sus ofertas se han ampliado desde compras, entretenimientos y viajes a productos relacionados con la salud, los hogares y el dinero de las personas. Gracias a este enfoque se ha generado una cantidad de datos que pueden ser analizados en tiempo real para obtener conocimiento de los clientes y luego utilizados para crear oportunidades de cross selling¹⁴ y up selling¹⁵ de productos complementarios y/o adicionales.

¹⁴ El cross selling, también conocido como el multiplicador de ventas o la venta cruzada, se fundamenta en ofrecer al comprador de una tienda online varios productos “complementarios”, es decir, artículos que se pueden utilizar para complementar el producto elegido.

¹⁵ El Up selling es una técnica de ventas muy extendida en el comercio electrónico donde la tienda online muestra al cliente productos similares o más rentables para su negocio (no tienen por qué ser más caros). En otras palabras, podemos decir que la tienda intentará persuadir a los clientes para que elijan productos en los que tiene más margen de beneficio o simplemente los que nos interesen sacarnos de encima. Lo que se ha conocido toda la vida como “vender lo que a nosotros nos interesa”.



“De hecho, en una encuesta reciente realizada por Accenture, el 86 por ciento de los encuestados indicó que confiaban a sus bancos o instituciones financieras la tarea de manejar sus datos en forma segura. Los retailers online, los proveedores de teléfonos celulares, las empresas de tecnología de consumo masivo y las empresas que se dedican a las redes sociales se ubicaban en puestos mucho más alejados. Sin embargo, al mismo tiempo, los consumidores, especialmente

aquellos cuyas edades oscilan entre los 20 y los 34 años (millennials), son cada vez más receptivos a que sus servicios bancarios sean proporcionados por una empresa no tradicional de servicios financieros. Si Google ofreciera servicios bancarios, por ejemplo, el 40 por ciento de los consumidores entre 18 y 34 años indicaron que “probablemente” o “muy probablemente” los usaría”.¹⁶

Papel que debe asumir la banca en un escenario digital

Como expresa Accenture sobre el escenario de la Banca, “Participante en las relaciones, esto quiere decir que el banco como dueño de la relación con los clientes debe aprovechar este activo y potenciarlo trabajando con su ecosistema de socios juntos con las empresas GAFA y FINTECH, en una modalidad de cooperación competitiva con estos actores tecnológicos y enfocándose a proporcionar soluciones para la vida diaria.

Proveedor de Plataformas, es el papel regulado tradicional de los bancos, donde consolidan y proporcionan servicios financieros.

Empresa Fabricante de Servicios Financieros Core.¹⁷ El banco proporciona una plataforma abierta para vendedores, compradores y proveedores de contenido, que les permita interactuar, crear y vender productos, compartiendo el valor.

¹⁶ https://www.accenture.com/t00010101T000000_w_/ar-es/_acnmedia/PDF-15/Accenture-Beyond-Everyday-Bank-Financial-Espanol.pdf

¹⁷ Core bancario (en inglés, core banking) se define como el negocio desarrollado por una institución bancaria con sus clientes minoristas y pequeñas empresas. Muchos bancos tratan a los clientes minoristas como a sus clientes de “Core bancario”, y tienen una línea de negocios separada para gestionar las pequeñas empresas. Las grandes empresas son administradas a través de la División de Banca Corporativa de la institución. “Core bancario”, básicamente, se refiere a las operaciones de depósito y de préstamos de dinero.



Referente en Innovación, el banco participa en ecosistemas de banca digital y FINTECH, aprovechando otros enfoques corporativos para proporcionar capital e ingresar a nuevos negocios.

Facilitador de Identificaciones Digitales, “el banco funciona como una plataforma segura que ofrece a los consumidores acceso fácil al comercio digital, con el tiempo este rol podría extenderse a la autenticación de identificaciones digitales, la salvaguarda general de la confidencialidad de las personas y la monetización de ciertos datos personales (cumpliendo con las leyes locales relevantes sobre confidencialidad de la información)”.

Ejecución Exitosa de la Agenda Digital

Para el logro del éxito de la agenda de Transformación Digital se requiere:

- Dirección estratégica comprometida con el proceso, ejerciendo su liderazgo en todo momento, equilibrando y evaluando las opciones para obtener una única visión.
- Diseño de una Agenda Digital, los resultados típicos incluirían: nuevas métricas, una priorización de las iniciativas de negocios, el proceso relacionado con la experiencia de los clientes, la identificación de la asignación preferida de inversiones, la configuración del ecosistema y de los programas FINTECH.
- Facilitar una gobernabilidad digital que se adecúe a los cambios futuros y pueda evolucionar de manera natural.
- Finalmente, el cuarto paso es realizar actividades de facilitación digital, creando planes de ejecución a tres años, generalmente centrados en transformar los procesos relacionados con la experiencia de los clientes y conectar la agenda de TRANSFORMACIÓN Digital con la de SER Digital. Es preciso aclarar que la ejecución de estos cuatro procesos de interacción no es fácil, y los bancos deberían tomar nota de una cantidad de factores que pueden aumentar enormemente su probabilidad de éxito .¹⁸

¹⁸ https://www.accenture.com/t00010101T000000__w__/_ar-es/_acnmedia/PDF-15/Accenture-Beyond-Everyday-Bank-Final-Espanol.pdf

Opinión de expertos Chilenos del sistema financiero sobre los desafíos y oportunidades de la Transformación Digital



“Para Sandro Araya, Director Transformación de Negocios y Canales de Scotiabank, si bien es posible que existan múltiples definiciones, pues se trata de un concepto muy tocado, sin duda es una transformación de los procesos de negocios en que impera la adopción masiva e irreversible de tecnología de allí el término transformación y no cambio. Como tal, es transversal a las compañías e impacta en las distintas áreas, principalmente a nivel de la cultura de la organización. Si hay algo claro es que el mayor freno a la Transformación Digital ya no es el acceso o costo de la tecnología, sino que la cultura, es decir, que la empresa esté alineada con creer que es necesario, concuerde en el ritmo de avance o por dónde partir y en qué invertir.”

<http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=4009&sec=14>



“Los clientes están desconformes con los bancos, dicen que prefieren ir al dentista que a una sucursal. Nosotros los bancos somos un mal necesario y eso es una amenaza gigante. Si mañana Apple abre un banco, todos abrirán una cuenta allá y dirán ‘por fin, no estoy más amarrado a estos bancos que sólo robaron mi dinero, y se demoran para todo’. Tenemos una muy mala experiencia con el cliente. Entonces, si nosotros tenemos un negocio que nos va bien, pero cambió el entorno, cambiaron los clientes, y somos capaces de ver que ellos no quieren ser nuestros clientes y son porque no tienen alternativa.... Pasado mañana aparece un Google de los bancos, y nos despluma el negocio y nos vamos todos para casa en 15 minutos.”

Entrevistado Sector Banco



“Este espacio de competencia cambia un poco las reglas del juego, los bancos están compitiendo con la atención de la gente en Facebook, en WhatsApp, todas estas empresas digitales dan mucha importancia al mobile, es como estar jugando la Champion League. Los bancos han hecho intentos tibios en tener una propuesta sólida en mobile, pero aún, no estamos con una propuesta tan solida. Estamos dando harta importancia a repensar la estrategia mobile, no sólo en la lógica de los canales, pero viendo como un producto, como va a ser el banco del futuro, el banco se queda representado por completo en el mobile.”

Entrevistado Sector Banco

Incorporación de tecnología y cambios en las capacidades para el trabajo

La introducción de la tecnología en los procesos productivos que realiza el hombre no es nueva en el entorno, ocurre desde la incorporación de las primeras máquinas de fabricación en serie, a principios del siglo XIX. Hoy nos enfrentamos a la cuarta revolución industrial, que permite automatizar y digitalizar muchas de las tareas que aún realizan las personas. Cada avance cultural y tecnológico experimentado por la sociedad significa crear nuevos puestos de trabajo y/o adaptar los existentes; lo que implica cambios en los roles y responsabilidades.

En ese contexto, la sociedad de la información requiere, tal vez como nunca antes, que las personas desarrollen competencias digitales para ser exitosos, se espera, por ejemplo, que los individuos aprendan por sí mismos -learn it yourself(LIY)- y quienes no son nativos digitales, se adapten a la tecnología. Y si bien aún no hay consensos, ya hay quienes argumentan que para desenvolverse en la nueva confirmación laboral se necesitan personas con destrezas para el trabajo y la vida; con disposición al aprendizaje e innovación; y capaces de segmentar contenidos claves de medios tecnológicos. Estas habilidades y actitudes surgen porque hoy la realidad se desarrolla online y offline y, por tanto, hay que asumir que los social media y las otras vías de interacción digitales son parte de la vida real. Las personas que conforman las organizaciones deben

dedicar tiempo a monitorear el ambiente de la misma y desarrollar estrategias con perspectiva integral, que guíen las decisiones tácticas y sus acciones. Ese es el sustento del Big Data y el Data Mining; el énfasis ya no está sólo en el dominio del conocimiento sino en la capacidad de utilizarlos estratégicamente, en beneficio de la sociedad, en su conjunto.

Un artículo publicado por el World Economic Forum, en junio de 2016¹⁹, junto con afirmar que en 10 años más el 90% de la población mundial estará conectada a internet, expone que para entonces las habilidades sociales, emocionales y cognitivas que han de tener los individuos para enfrentar los cambios y adaptarse a las demandas de la vida digital serán aquellas que permitan:

Crear y cuidar una Identidad digital	Habilidad para crear y administrar una identidad y reputación personal. Implica ser consciente de su personalidad en línea y la gestión del impacto a corto y largo plazo de su presencia en línea.
Utilizar la tecnología digital	Habilidad para usar los dispositivos digitales y mediáticos, incluyendo mantener en equilibrio y control entre la vida online y la offline.
Desarrollar conciencia de seguridad digital	Habilidad para administrar y poner límites a los riesgos que se corren en online, producto de cyberbullying, grooming y/o radicalización, así como la problemática de los contenidos, como por ejemplo, violencia y obscenidad. También implica la capacidad de detectar hacking, scams, malware; entender y utilizar buenas prácticas y herramientas de seguridad para la protección de datos.
Utilizar inteligencia emocional para la realidad online	Habilidad para empatizar y construir buenas relaciones con otros a través de los medios digitales online.
Utilizar la comunicación digital	Habilidad para comunicarse y colaborar con otros utilizando tecnologías y medios digitales.
Utilizar la alfabetización digital	Habilidad para encontrar, evaluar, utilizar, compartir y crear contenidos.
Respetar la legislación y derechos digitales	Habilidad de entender y defender los derechos personales y legales, incluyendo el derecho a la privacidad, la propiedad intelectual, la libertad de decir y la protección ante discursos de odio.

19 <https://www.weforum.org/agenda/2016/06/8-digital-skills-we-must-teach-our-children/>

Como es de suponer, las profesiones que mayormente requieren habilidades digitales son aquellas que se relacionan con el desarrollo de aplicaciones y servicios soportados por la tecnología, como por ejemplo Marketing Digital, Servicio al Cliente y Retail. En el mediano plazo es seguro que todos los trabajos tendrán como requisito de empleabilidad algún nivel de habilidad digital y, aunque no lo sea, será inteligente de parte del contratante suponer que lo será, dado el rumbo que está teniendo la industria 4.0.²⁰

Estudios realizados en Estados Unidos, Canadá y Europa consensúan que para la era digital se necesita, además del dominio de conceptos y teorías, habilidades tácticas para la administración y gestión de la empresa y los recursos humanos; capacidad para identificar oportunidades y necesidades emergentes, para experimentar; interés por aprender a lo largo de la vida y de manera autónoma, lo que redundará en un compromiso personal y social por mejorar el entorno.

En resumen, se anticipa que la incorporación de la tecnología en el contexto de la nueva revolución industrial, requiere nuevas capacidades individuales -20th century skills-, las cuales serán requeridas, cada vez más, no sólo para poder producir en el ámbito laboral, sino también para poder relacionarse y mantenerse vigente en una sociedad que está combinando la vida real con la vida virtual.

²⁰ El concepto "Industria 4.0" fue acuñado por el gobierno alemán, cuando en el contexto del informe "Recommendations for implementing the strategic initiative industrie 4.0", publicado la Academia Alemana de Ciencias e Ingeniería, referencio al actual estado de fabricación inteligente como la cuarta revolución industrial, basada en el uso de sistemas físicos cibernéticos, la internet de las cosas (IoT), la hiperconectividad y el Big Data.





Resultados del Estudio

Nivel de madurez digital

Modelo de Madurez Digital

Para la realización de este estudio, Digital Bank Transformación Digital desarrolló un modelo para medir la madurez digital de las instituciones participantes del estudio.

El modelo contiene 4 niveles de madurez que se explican a través de 4 ejes principales. Los niveles son:



Observador Organización resistente que aún no realiza acciones para la transformación. Está expectante observando lo que realiza el mercado, para tener pruebas empíricas sobre los desarrollos que debiese implementar.



Iniciado Existe algo de estructura y algunos proyectos transformacionales, pero aún la organización no ve el proceso como algo estratégico, por lo tanto asigna recursos limitados y escasos al proceso. No existen equipos dedicados, sino bien la transformación se ve como parte adicional a las tareas habituales de equipos vigentes.



Avanzado Existe una propuesta de valor omnicanal pero desestructurada y uso de tecnología pero con regular coherencia. Es una organización que ya tiene procesos de innovación, proyectos de transformación y equipos dedicados, sin embargo, aún no logran definir un modelo disruptivo y las áreas especialistas van más rápido que el resto de la organizaciones, generando una subcultura dentro de la organización completa, con los roces y barreras que esto implica de cara al time to market.



Digital Organización que dispone de una oferta de valor relevante y diferenciadora para sus clientes y cuenta con un modelo económico que le permite capturar el valor. Es similar a una empresa de tecnología prestando servicios financieros, su modelo de trabajo ágil, apalancado fuertemente en el uso de data mining y automatización. El modelo de negocios presenta innovación transformándose a plataforma, ecosistema, oferta ampliada o red social privada.

El nivel de madurez digital de una organización, se explica por el desarrollo que tiene respecto a 4 ejes clave

Modelo de Negocios, Cultura, Tecnología y Propuesta de Valor, los cuales muestran las características profundas respecto al funcionamiento y aproximación que tiene entre los 2 polos existentes : modelo digital versus modelo tradicional.

Aspectos como ¿Dispone de segmentación dinámica?, ¿ofertas customizadas en tiempo real?, ¿talento digital?, ¿Innovación desde todas las áreas de la organización en procesos estructurados?, ¿existe

un gobierno digital? ¿Tiene road map de proyectos transformacionales priorizados y pilares compartidos por toda la organización? ¿captura data desde múltiples fuentes y desarrolla analítica avanzada? son los que generan la diferencia entre una organización que esta capturada por los modelos tradicionales en contraste por las organizaciones que entendieron la urgencia de evolucionar para seguir subsistiendo.

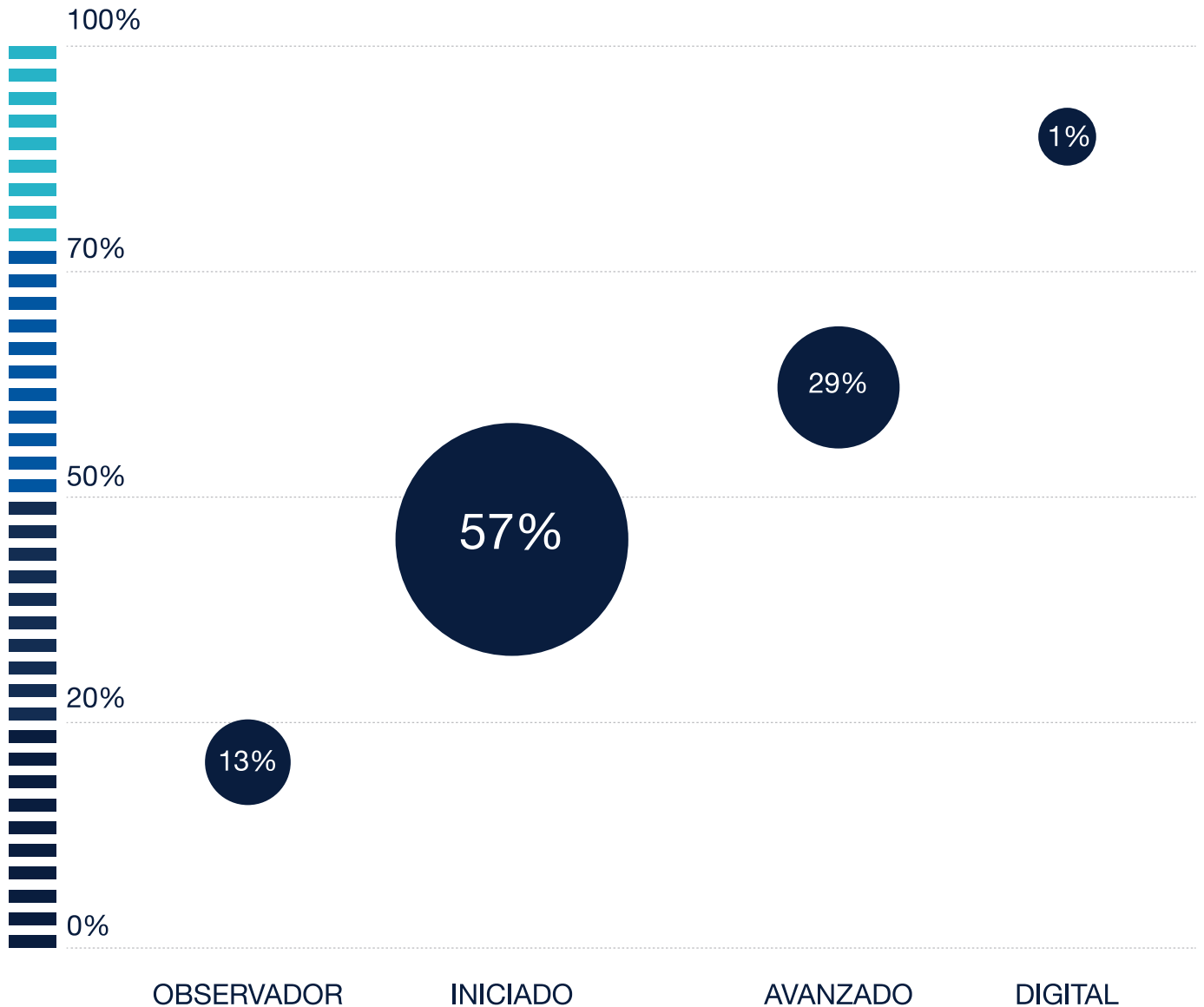
Nivel de Madurez Digital de la banca latinoamericana (muestra : 49 bancos de 7 países)

Nota: Para determinar el nivel de madurez digital que tienen las organizaciones donde trabajan los colaboradores que fueron parte de la muestra, se utilizó el modelo de madurez digital desarrollado por Instituto Subercaseaux y Digital Bank, que a través de ponderar información del instrumento aplicado, nos permite inferir el grado de madurez digital. No se preguntó a los colaboradores directamente el nivel de madurez dentro del instrumento, ya que es probable que cada persona interpretase “grado de madurez” con matices diferentes.

El resultado del estudio arrojó que el **13% de la banca se encuentra en el nivel observador** respecto de su grado de madurez, indicando que aún existen organizaciones que no han comenzado su proceso de transformación, sino que más bien están expectantes observando cómo avanzan los líderes para seguirlos una vez que ya exista más claridad sobre qué es lo que deben hacer. Hoy, aún existen dudas respecto de hacia donde deberá evolucionar la banca, por eso algunos actores más pequeños o menos globales, no quieren iniciar el proceso. En la experiencia de Digital Bank relacionándose con bancos de todos los tamaños y países, han podido evidenciar que esencialmente son los bancos locales, los que aún no inician el proceso, debido principalmente porque los altos ejecutivos y directores no cuentan con el convencimiento de que estamos en un momento de profundos cambios y piensan que el modelo que les ha resultado exitoso por años, lo seguirá siendo por muchos años más. No visualizan la amenaza de Fintech o de otros actores que entraran a los servicios financieros desde otras industrias.

Por otro lado, se aprecia que **la banca se encuentra principalmente en el nivel iniciado, teniendo un 57% de presencia en ese nivel**, lo que indica que ya tomaron conciencia de que tienen que repensar como hacen las cosas y evolucionar hacia un nivel de madurez digital superior. Sin embargo, este grupo aún no define claramente su estrategia y road map, ha iniciado tímidamente algunos proyectos que lo ayuden en la transformación, pero no cuenta con la estructura, presupuesto y convicción necesaria para realizar un cambio profundo. En este nivel, se requiere un liderazgo fuerte que impulse las directrices y foco desde la cúspide organizacional. En caso contrario, los esfuerzos realizados por los mandos medios no generaran el impacto que se espera. Serán más bien “fuegos artificiales” que cambios reales que impactan al cliente y al negocio.

Un 29% se muestra en un nivel avanzado, es decir, ya arrancaron con fuerza y están estructurando sus portafolios de proyectos transformacionales. Ya están incorporando tecnologías disruptivas en pilotos o mínimos productos viables (MVP) que les permita tener aprendizaje y están creando áreas con presupuestos adecuados para hacer frente a la transformación. Se aprecia en este nivel, que las áreas de recursos humanos, están entregando programas de formación a los equipos especialistas, pero también al resto de la organización, porque entienden que el desafío es de cambio cultural. Las propuestas de valor para los clientes ya están siendo alteradas, con la incorporación de innovación y trabajo conjunto con Fintechs. La omnicanalidad aún no está resuelta, pero se ve un esfuerzo por llevar la delantera en la industria.

Banca

Finalmente, **se aprecia un 1% que estaría en la categoría digital**. En opinión de los expertos que desarrollaron este estudio, este porcentaje refleja la aspiración de la banca o la sensación de que el disponer de APPs, web y algunas otras tecnologías disponibles ya los cataloga en el nivel avanzado de madurez digital. En nuestra opinión, aún no existen bancos que hayan logrado la transformación, sino más bien están comenzando, por lo tanto, este 1% es una cifra que probablemente tiene un gran sesgo. Muestra que la banca aún no logra distinguir entre banca electrónica (agregar tecnología al negocio actual) con banca digital (redefinir la propuesta de valor y el modelo de negocios).

Resultados para la madurez digital en el sector financiero no bancario

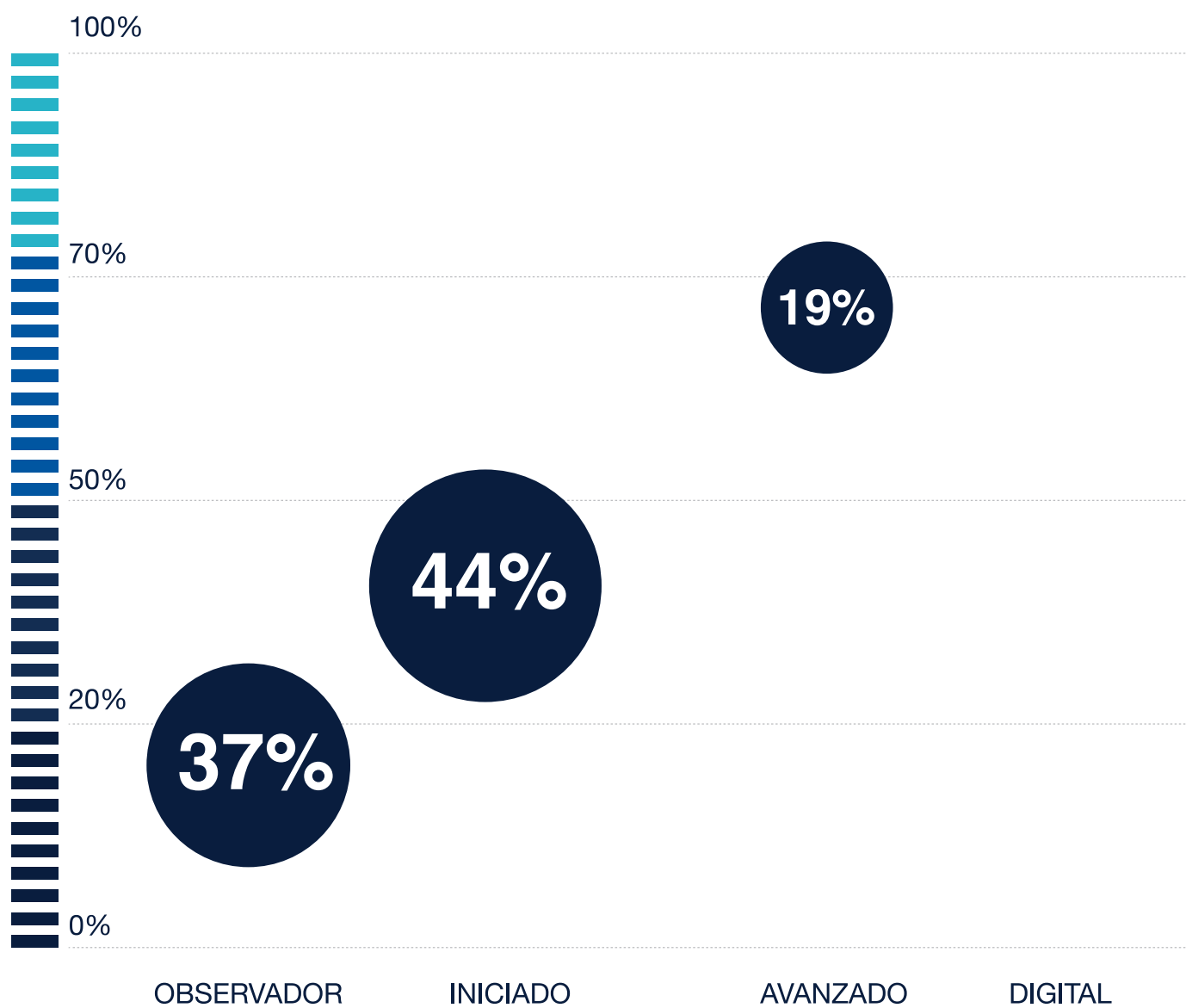
El 37% de las empresas del sector financiero no bancario, aún no inicia su proceso de transformación, lo que muestra que este grupo de empresas tiene mayor brecha que la banca y en consecuencia mayor nivel de riesgo de obsolescencia de su negocio, debido a que su propuesta de valor estará desajustada con las expectativas de los clientes. Nuestra sugerencia, es que este grupo de empresas que no tiene las capacidades internas para enfrentar el proceso, se “conecten” con el ecosistema externo de startups fintech que tiene soluciones desarrolladas que se pueden integrar de forma rápida y barata con sus activos digitales actuales. La inversión que supone avanzar solos y de forma orgánica, categoriza esta opción como “suicida” al generar un portafolio de proyectos que contenga un alto nivel de riesgo e incertidumbre, sin disponer la organización de las capacidades y cultura digital concordantes con ese desafío.

Un 44% se presenta en la categoría iniciado, mostrando que cerca de la mitad de la industria estaría ya comenzando en rumbo de la transformación digital. Esto evidencia un buen indicador para este grupo, debido a que se encuentra en una situación similar a la que se encuentra la banca. En nuestra conclusión, son el grupo de organizaciones del sector financiero que han tenido éxito y ven que este es el momento para entrar a competir con la banca desde generar soluciones de bancarización, cross selling de sus carteras, modelos diferenciados de riesgos, abordaje de nichos de mercado que la banca tiene descuidados y propuestas de valor atractivas para los clientes que no están conformes con sus bancos actuales.

El estudio muestra que un **19% de empresas de este sector están en una categoría avanzado,** indicando que ya hay empresas que han tomado un rumbo digital explícito y están desarrollando proyectos que les permitirán adquirir una diferenciación rápida del 37% de empresas que están en una etapa cero.

No se aprecian empresas en el nivel digital.

Servicios Financieros

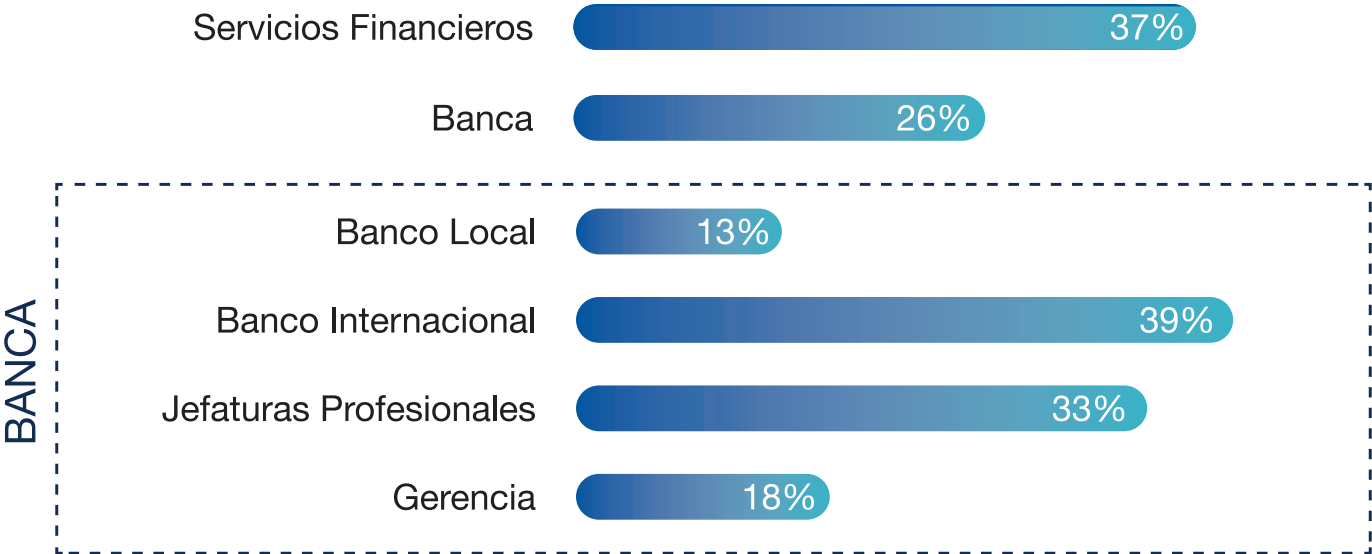


A continuación, se muestra el detalle de las preguntas más relevantes del estudio con sus correspondientes respuestas y análisis

¿Qué tan desarrollada está la Transformación digital?

La Transformación Digital, ¿en qué medida está desarrollada dentro de su empresa?

El 26% de los entrevistados de la banca piensa que la transformación digital está en niveles avanzados de desarrollo en su organización. Por otra parte, se aprecia que quienes trabajan en bancos internacionales perciben un mayor desarrollo digital que quienes trabajan en bancos locales, prácticamente 4 veces más. A su vez, se observa que los colaboradores/profesional de la banca son más optimistas en el avance que los roles gerenciales. Este punto despierta inquietud y genera la hipótesis sobre si los colaboradores/profesionales entienden realmente lo que significa ser digital o es que piensan que el tener página web y alguna APP los transforma en digitales. Es un tema a profundizar. Nuestra interpretación es que falta capacitación y acciones comunicacionales en la organización para entregar más conocimiento y empoderamiento a los mandos medios respecto a qué es y cómo estamos en el tema digital.



¿Quién lidera la Transformación digital?

¿Qué área está liderando el proceso de transformación digital en su empresa?

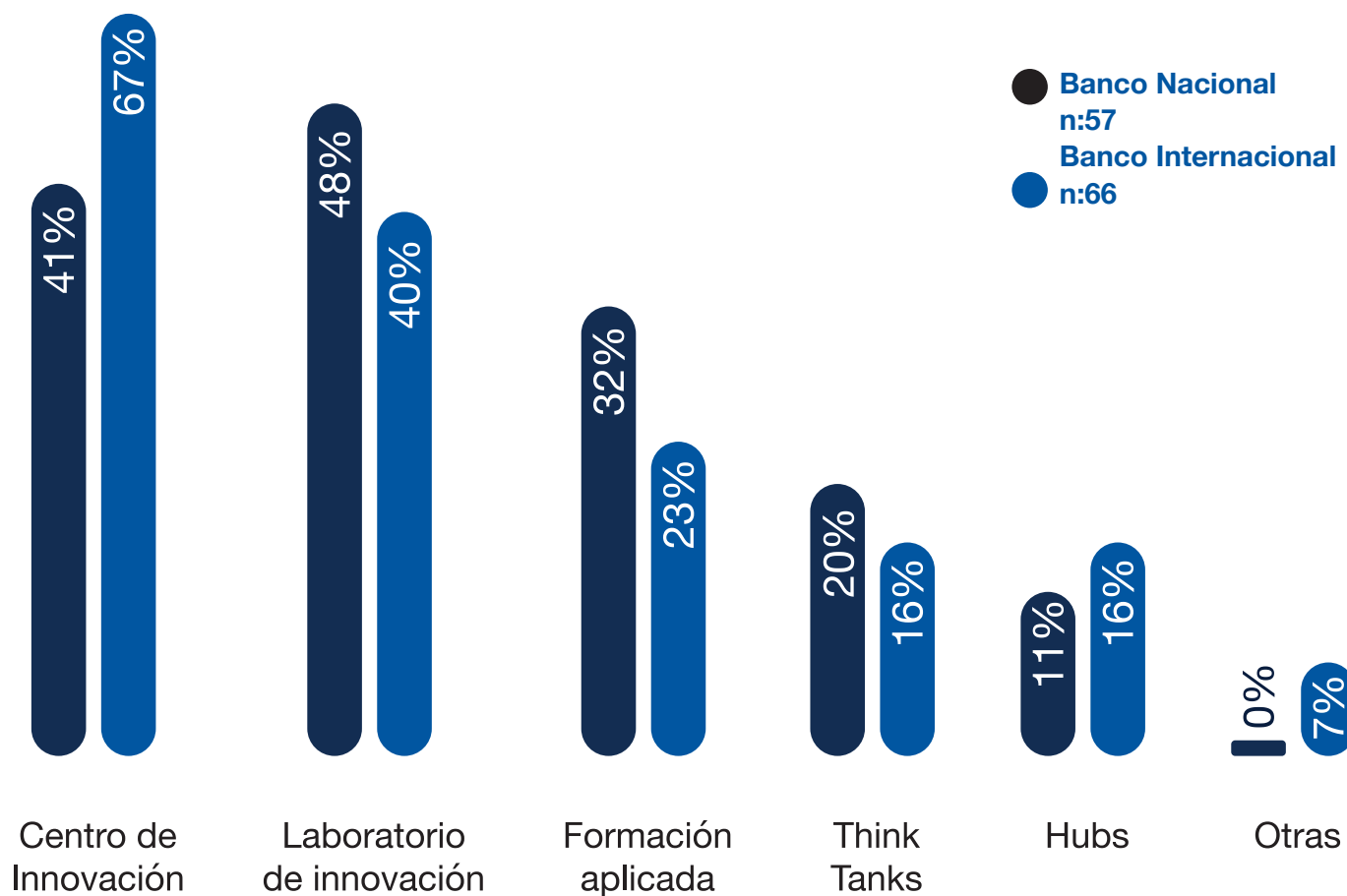
Frente a la interrogante planteada, se evidencia que al interior de la banca, la figura de quien lidera la transformación digital está difusa entre la Gerencia General (27%), TI (22%) y Digital Transformación (17%), sin apreciarse un gobierno y liderazgo claro. La interpretación del liderazgo entendido por la gerencia en contraste por lo interpretado



Iniciativas que fomentan la Innovación

¿Qué tipo de iniciativas que fomentan la innovación abierta lleva a cabo su organización?

Los centros y laboratorios de innovación son las iniciativas que más se promueven para la innovación abierta digital. En este ámbito, se aprecian diferencias entre la banca internacional y la local, sugiriendo un estado cultural distinto. En este sentido, la banca Internacional tiende más a crear centros de innovación y, en cambio, la banca local más a laboratorios de formación aplicada.

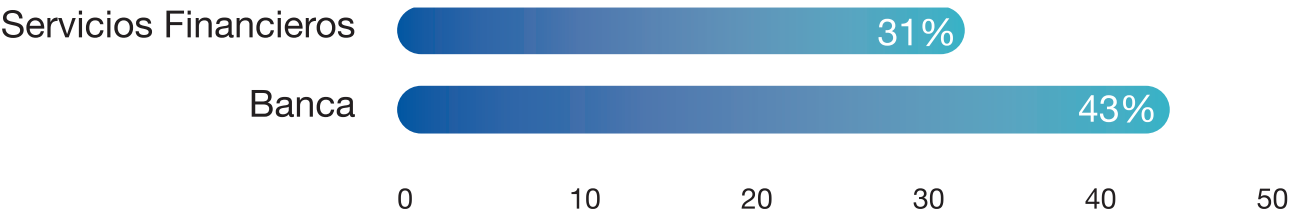


¿Cómo están siendo liderados los proyectos digitales?

Los proyectos de innovación digital que está impulsando la organización ¿están siendo liderados por un rol más jerárquico o uno más facilitador?

Una de las características de los modelos digitales, es que la jerarquía de los cargos se elimina y se transforma en un estilo de dirección donde el líder se pone al servicio del equipo, el cual opera de forma descentralizada y autogestionada. El estudio muestra que si bien está muy distribuido, los líderes con estilos jerárquicos, aún persisten con una presencia cercana al 30% de los lideres, lo que va en contra del proceso que busca agilidad, trabajo colaborativo y valorar el error porque es entendido como parte del proceso de aprendizaje.

Enfoque Jerárquico



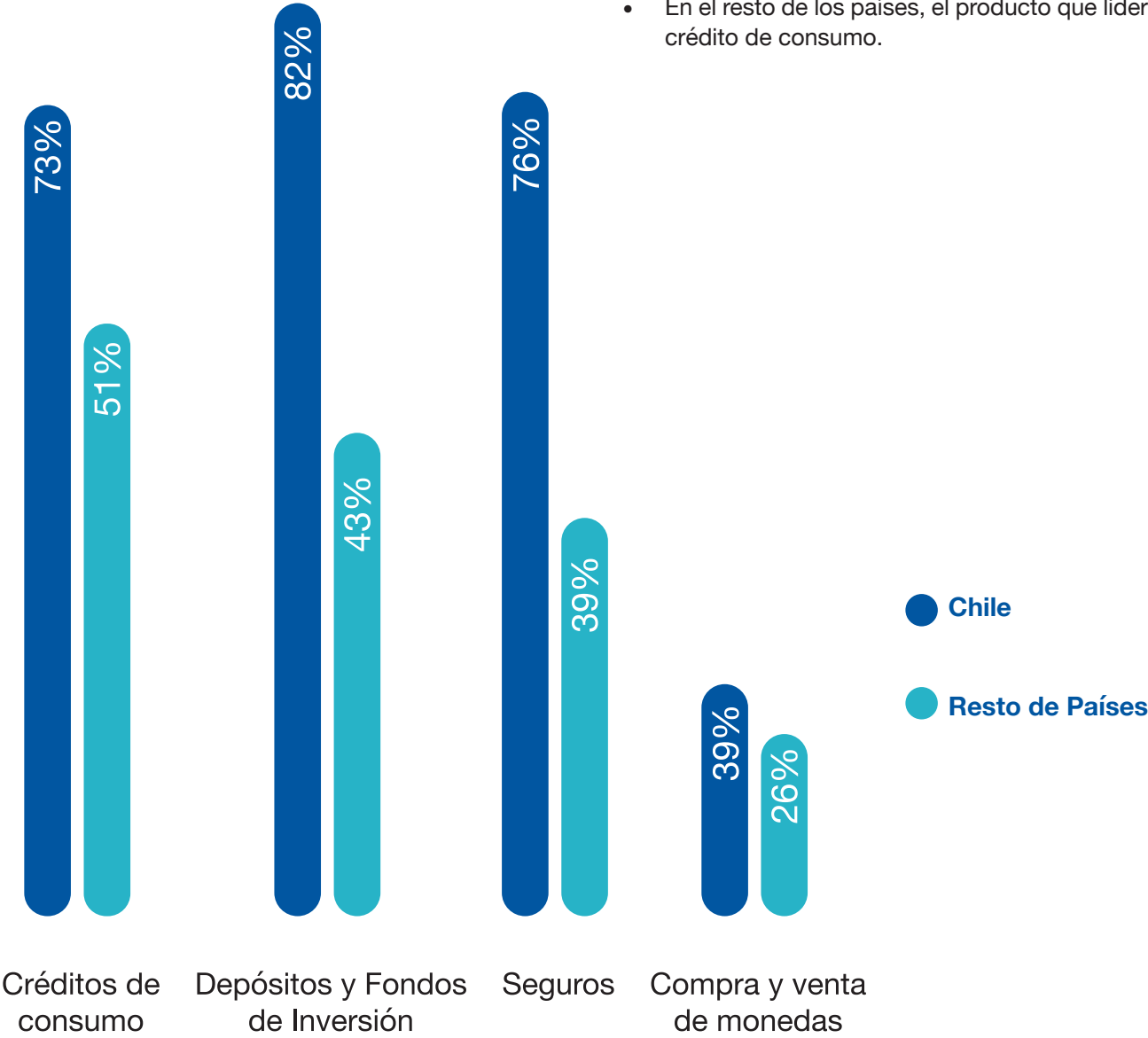
Servicio Financieros
n:26
Banca
n:123

Productos digitales

¿Qué productos pueden contratar sus clientes, a través de canales digitales, sin necesidad de acudir a una oficina?

Al comparar los productos que los clientes pueden contratar por canales digitales entre Chile y el resto de los países de América Latina, se aprecia:

- En Chile tiene mayor penetración en la contratación de todos los productos financieros, liderado por los productos de Inversión (depósito y fondos mutuos).
- En el resto de los países, el producto que lidera es el crédito de consumo.

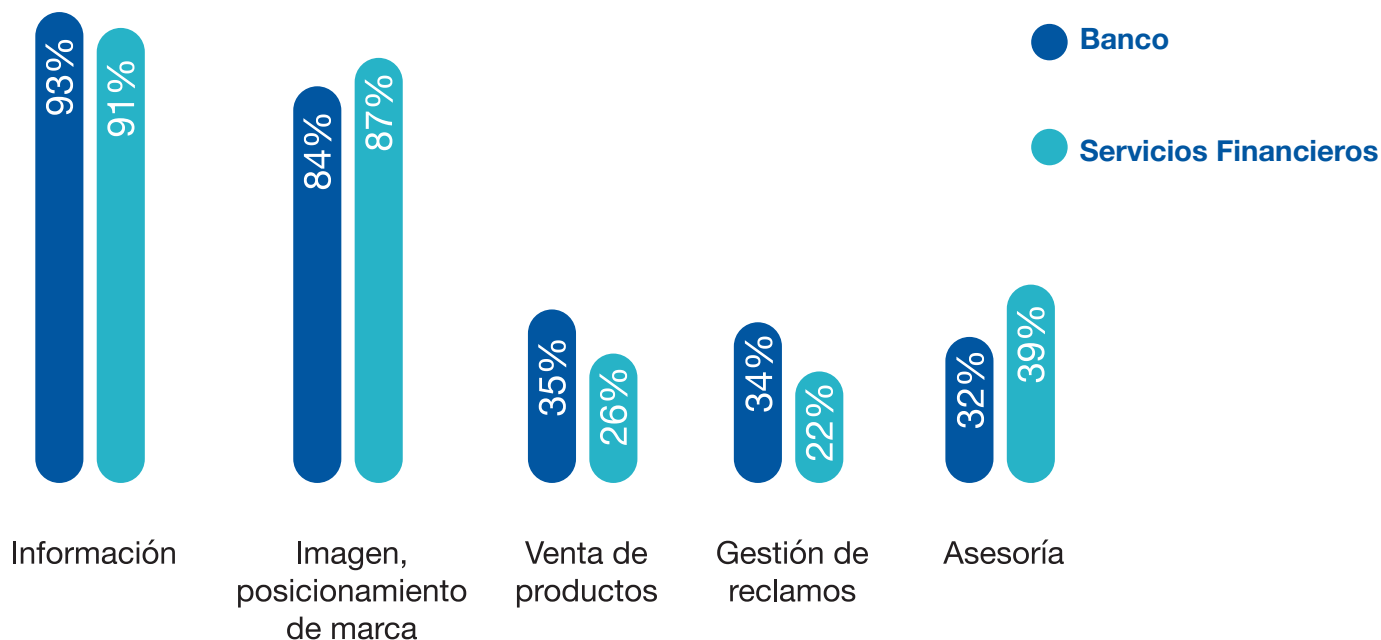


Uso de las Redes Sociales

¿Para qué usan las redes sociales en su empresa?

Tanto en la banca como en los servicios financieros, el uso de las redes sociales está enfocado principalmente como un medio informativo y de branding, seguido a gran distancia de la venta de producto, asesoría, o bien gestión de reclamos, iniciativas que podrían explorarse con mayor profundidad para apalancar con más fuerza su desarrollo.

Esto muestra una subutilización de un importante canal de conexión con los clientes y un desconocimiento de las instituciones respecto a los modelos como redes sociales internas y plazas digitales.

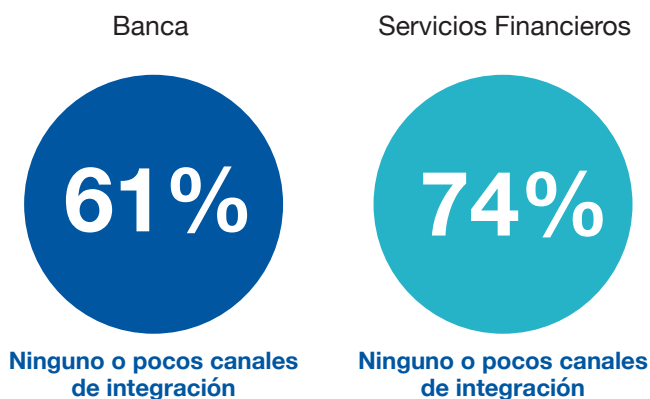


Integración de los sistemas de los canales

Los sistemas informáticos de los canales: web, call center, sucursal, Mobile, fuerza de venta, máquina de autoatención u otras. ¿Están integrados?

La integración de los canales de contacto para obtener una mayor y mejor información de los clientes aún no se desarrolla con fuerza, ni en la Banca ni en los Servicios Financieros, dado que 6 de cada 10 entrevistados indica que ningún o pocos canales están integrados, siendo más crítico en los Servicios Financieros donde casi 8 de cada 10 entrevistados plantea que ninguno o pocos canales están integrados. Claramente, es un aspecto que el sector está debe para tener un mapa más completo de sus clientes.

OMNISCANALIDAD





Formación de equipos en la Transformación Digital

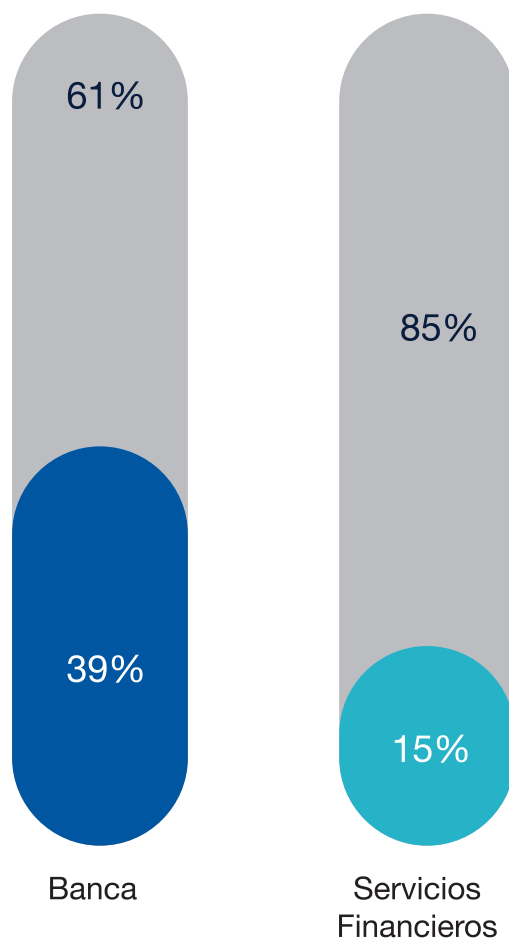
¿Se definió un equipo exclusivo al proceso de transformación digital o se comparten recursos?

El proceso de Transformación Digital requiere velocidad, debido a que los disruptores que vienen desde los neobanks, Fintech u otras industrias tienen un crecimiento exponencial de sus capacidades, dado el fuerte uso de tecnologías disruptivas. En este sentido, los bancos para avanzar al ritmo que el desafío requiere, necesita equipos dedicados que trabajen en los proyectos transformacionales.

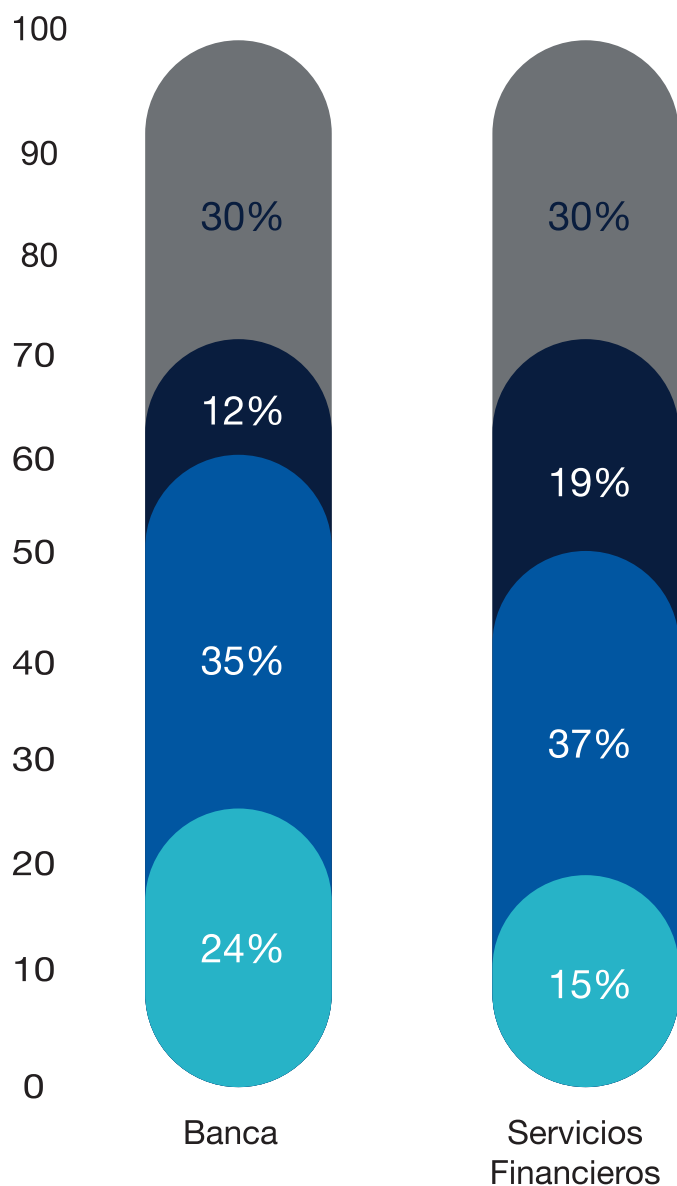
En este sentido se ve una gran brecha. La banca evidencia que un 39% de los entrevistados, declara que los equipos que se definieron para la transformación digital son exclusivos para dicha labor, una cifra que marca una gran brecha. Al observar las respuestas en los servicios financieros muestran que tan solo un 15% de los equipos son dedicados, aumentando aún más la brecha.

Banca
n:126

Servicios Financieros
n:26



El 70% de los entrevistados percibe que las iniciativas digitales apuntan a un plazo definido

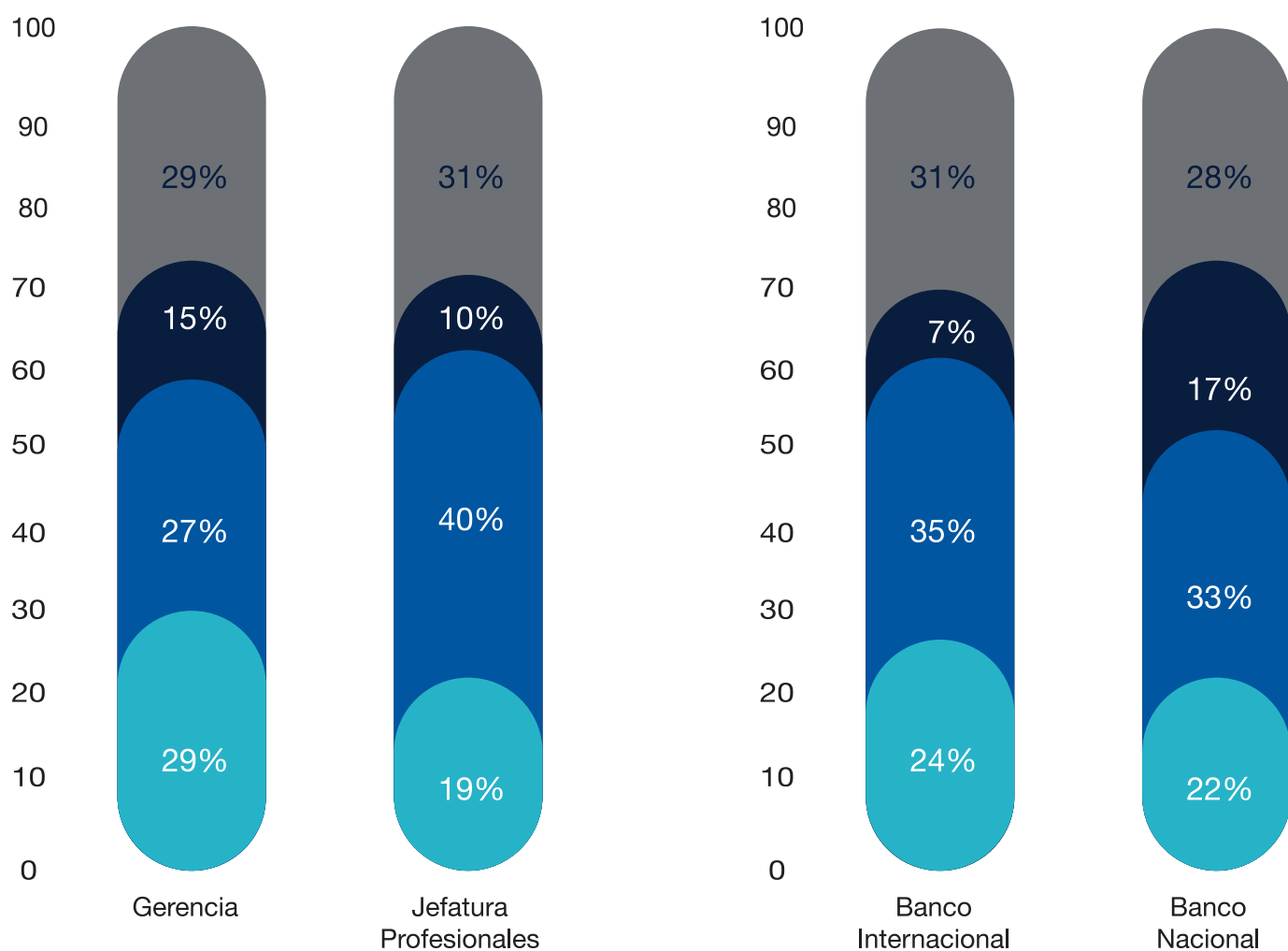


¿Las iniciativas digitales en la empresa son...?

Una de las cifras que muestra mayor brecha en la banca latinoamericana, es la ausencia de capacidad “ambidiestra” que deben poseer las organizaciones en el mundo digital. Esto es, la capacidad de maximizar el negocio actual y simultáneamente redefinir el modelo de negocios que les permita hacer cambios disruptivos en el mediano plazo, es decir, tener un portafolio de proyectos que apunte a diferentes horizontes.

Esta brecha se ve transversal para todos los niveles jerárquicos y también para todos los tipos de bancos (locales o internacionales).

- Todas las anteriores
- Con resultado a largo plazo
- Con resultado a mediano plazo
- Con resultado a corto plazo



- Todas las anteriores
- Con resultado a largo plazo
- Con resultado a mediano plazo
- Con resultado a corto plazo

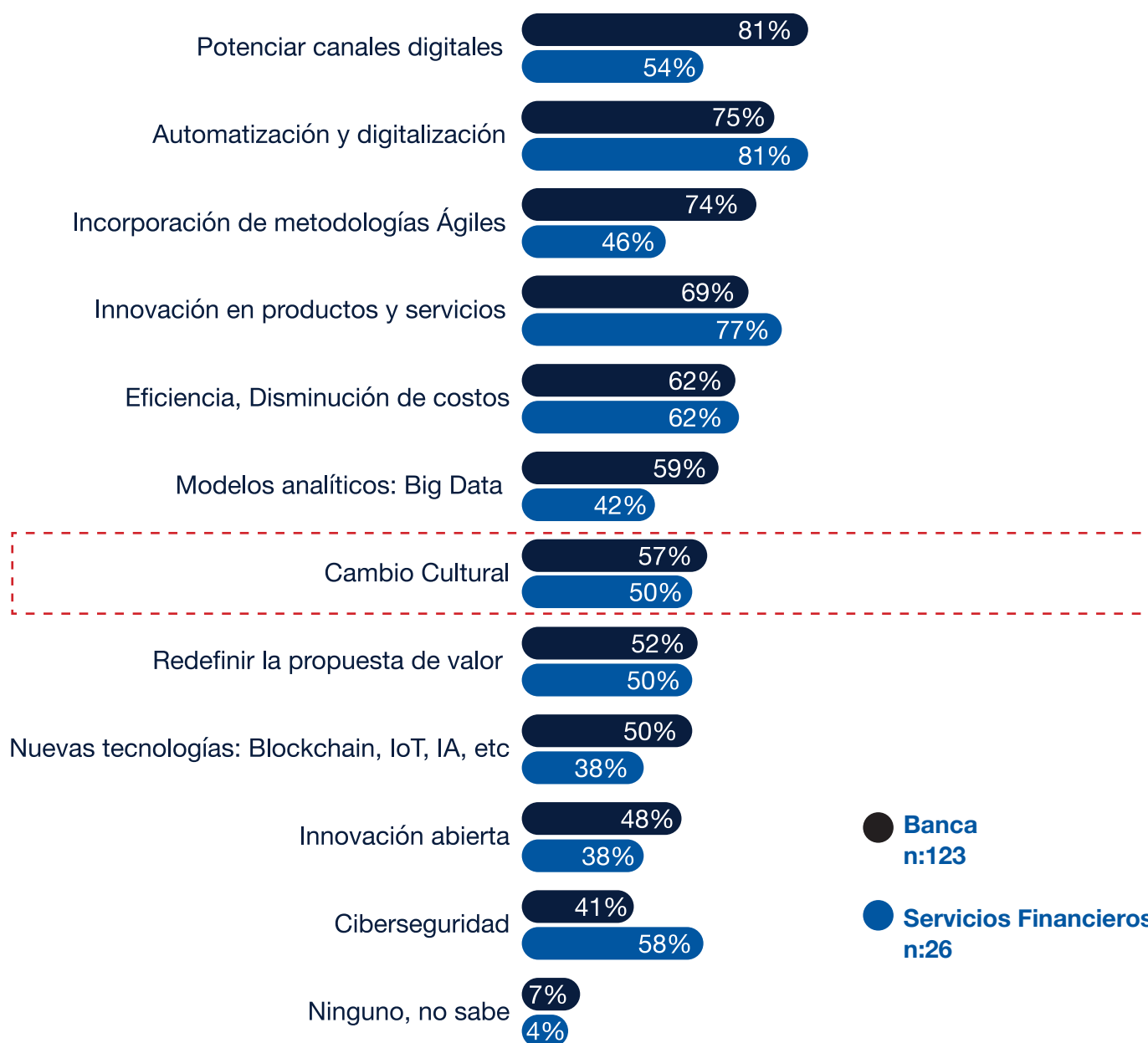
Temas prioritarios y estratégicos para este año

¿Cuál o cuáles de estos temas, su organización los ha declarado explícitamente prioritarios y estratégicos para este año, realizando proyectos al respecto? Por favor, indíquelos en orden de prioridad

Potenciar los canales digitales (81%), automatización y digitalización (75%) e incorporación de metodologías ágiles (74%), corresponde a los principales temas estratégicos que la banca considera prioritarios para este año. En cambio, en los servicios financieros, se presenta la automatización y digitalización (81%), y la innovación de productos y/o servicios (77%) como los temas más relevantes. Aunque esos puntos son importantes, no deja de llamar la atención que el “cambio cultural”, el

cual es el motor para activar la transformación digital no haya sido mencionando dentro de los focos.

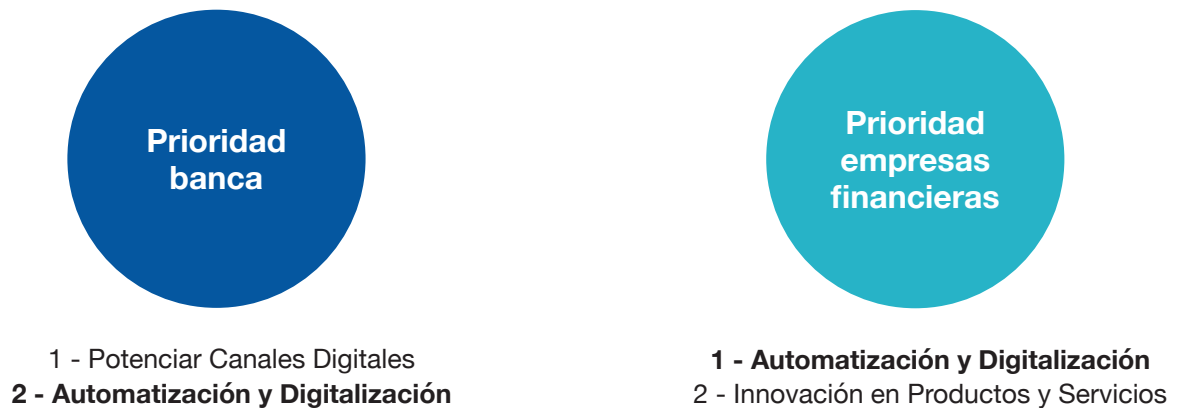
Esto muestra que las organizaciones atribuyen que las palancas principales son tecnológicas sin darse cuenta que la cultura es el verdadero desafío y que es el atributo que se puede transformar en una barrera o un facilitador, dependiendo de cómo se aborde. Las organizaciones muestran un gap preocupante en este ítem.



Principal prioridad estratégica para este año

Cabe indicar, que el tema más relevante mencionado como la primera alternativa tanto para la banca como para las empresas de servicios financieros es la automatización y digitalización (30% y 46% de elección respectivamente).

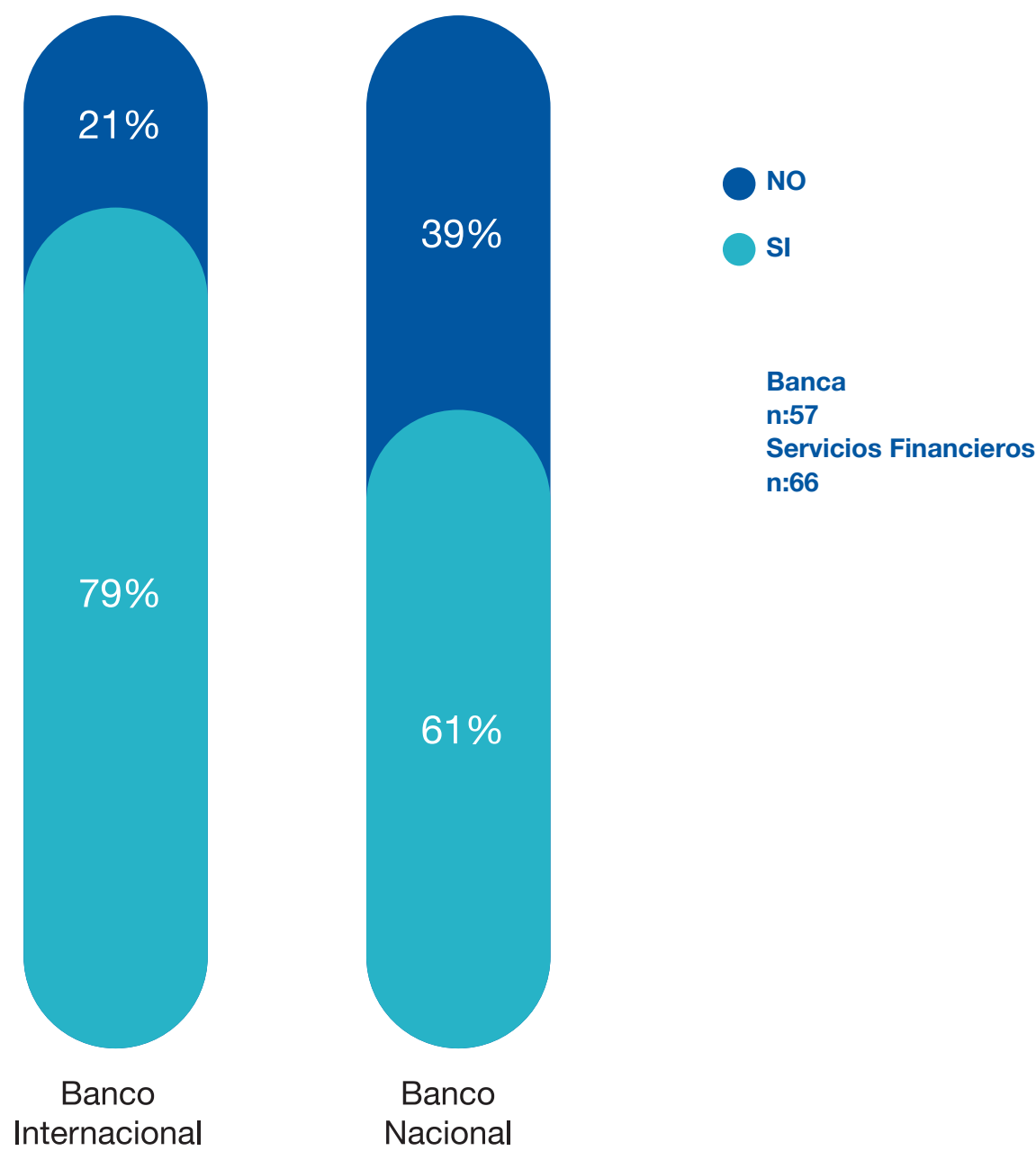
Automatización y Digitalización como prioridad estratégica



Proyectos de Innovación lanzados durante el primer semestre

¿Han lanzado proyectos de Innovación durante 2017?

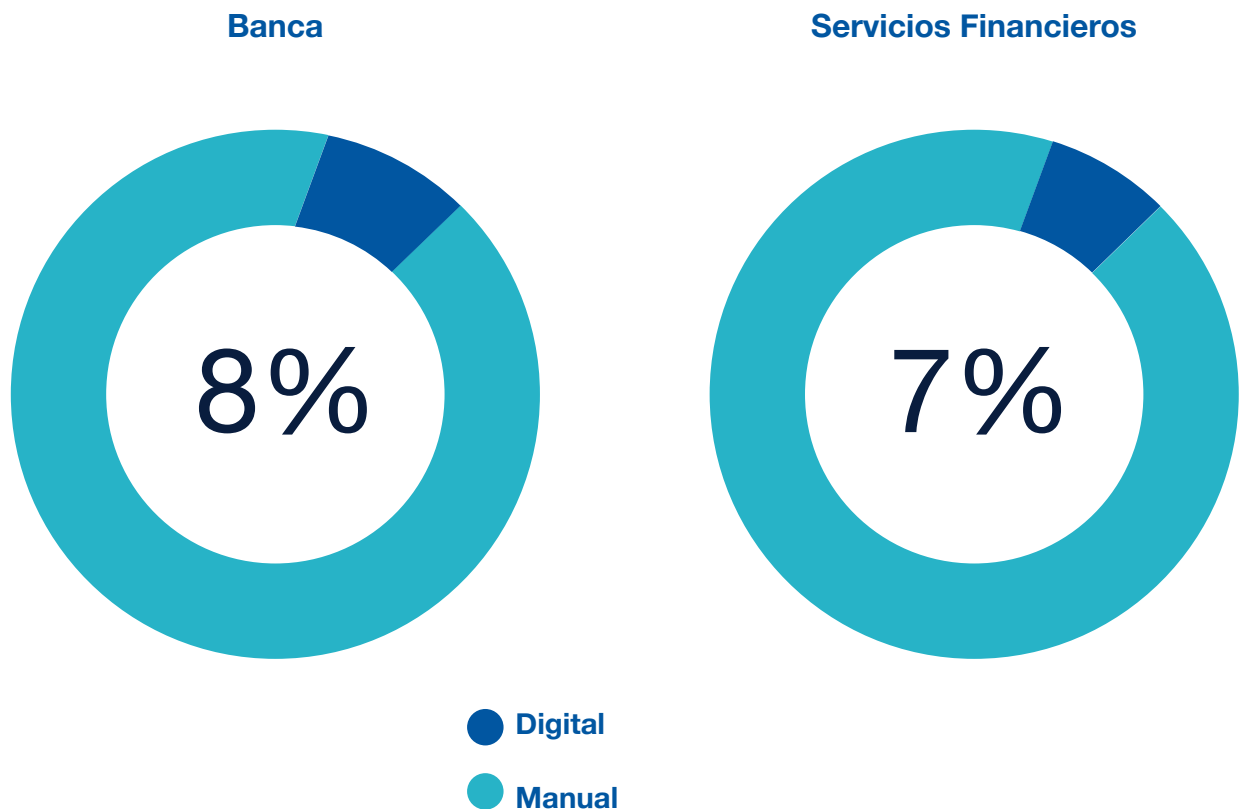
El 80% de los entrevistados de la banca declaran que su banco ha realizado lanzamientos de proyectos de innovación durante este año, a diferencia del 60% de los entrevistados de empresas de servicios financieros. Los bancos que pertenecen a firmas internacionales han realizado más lanzamientos de innovaciones que sus homólogos locales.

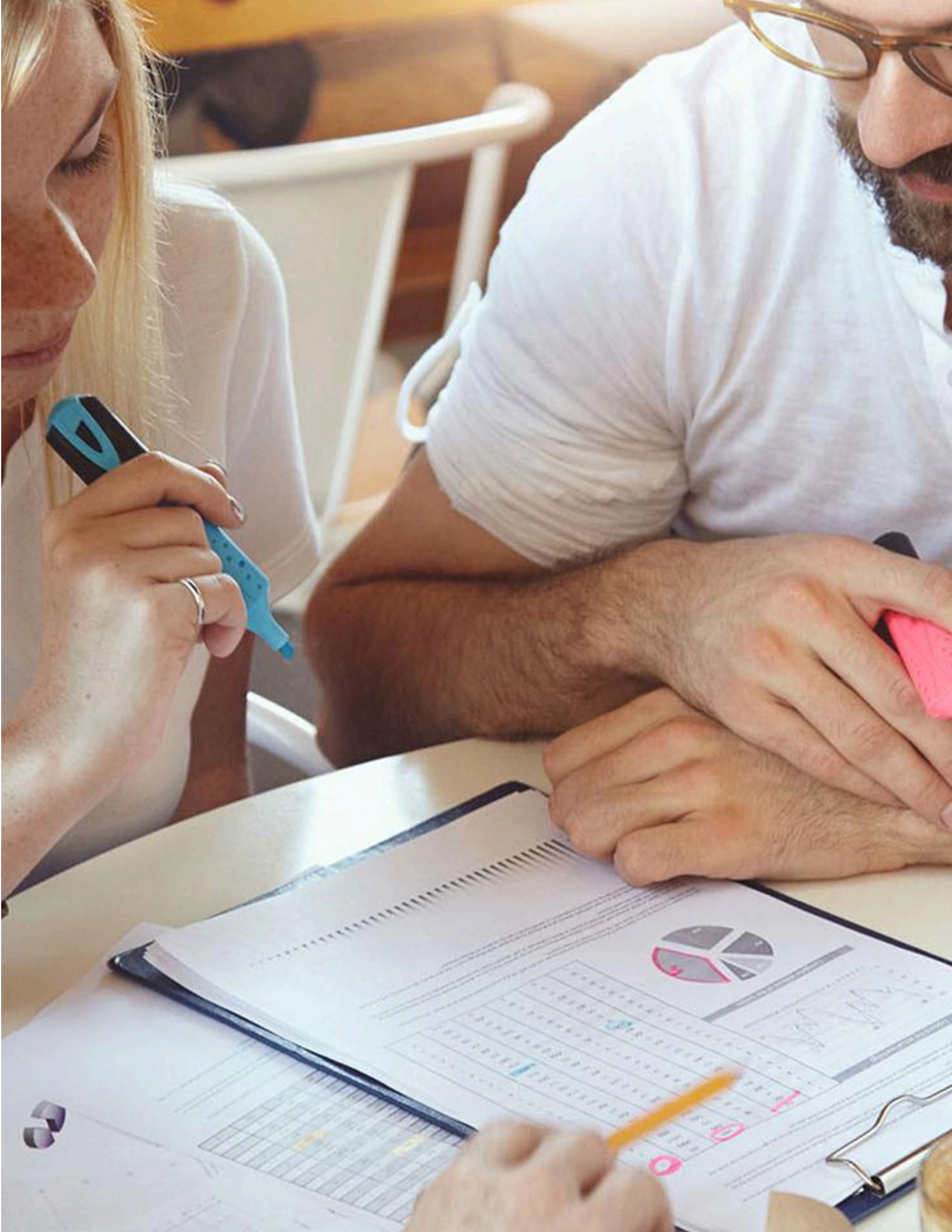


Los procesos internos principalmente están en una dimensión manual

¿En qué medida los procesos internos son manuales o digitales?

El paso “cero” para iniciar la transformación digital, tiene que ver con tener los procesos internos digitales de forma de conectar las bases de datos para analizarlas, encontrar patrones, agregarle inteligencia al negocio y finalmente automatizar procesos simples. Se observa una gran brecha en este tema en la industria en general, donde los procesos manuales están presentes en cifras por sobre el 90% tanto para banca como para empresas del sector financiero no bancario.







Impacto en los Colaboradores

“Las personas serán las turbinas del proceso de Transformación Digital, pero si no se les apoya y entrega las metodologías necesarias, se podrían convertir en la gran barrera que relentice el proceso”.

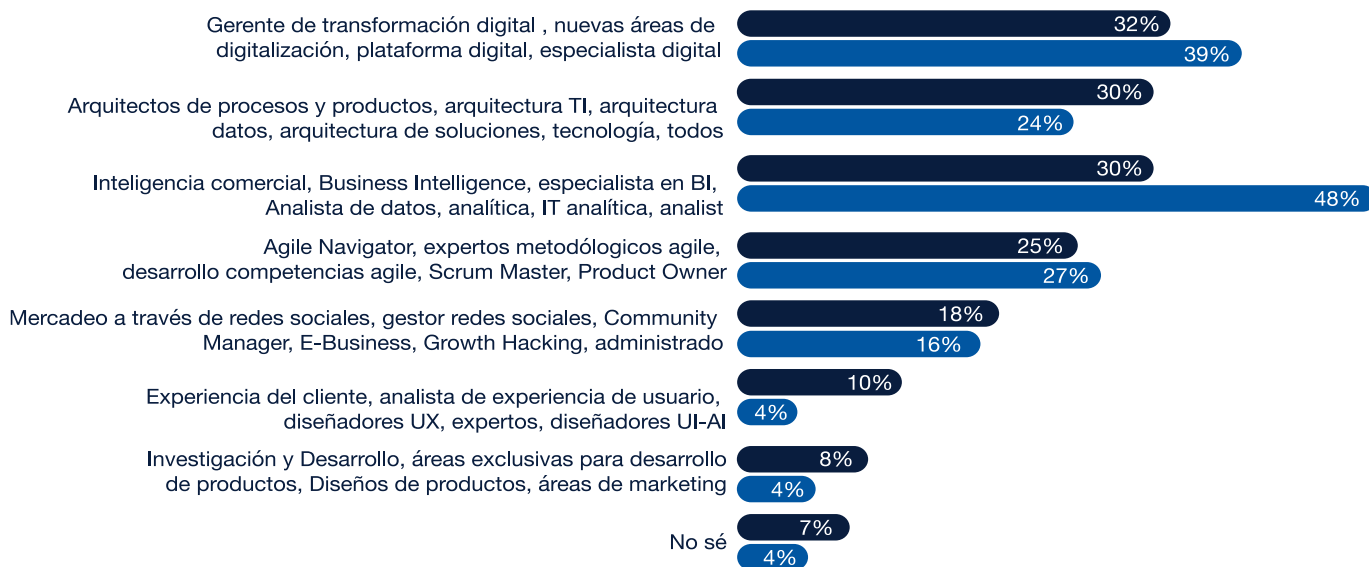
Nuevas competencias y puestos de trabajo asociados a la digitalización de la banca

Hoy se identifican nuevos puestos de trabajo que serán requeridos por la banca digital en los próximos años, básicamente para desarrollar la inteligencia artificial que permita mejorar la experiencia del usuario y crear nuevos ecosistemas para la banca. El proceso de digitalización que está experimentando la banca provocará la creación de diferentes puestos de trabajo a los actualmente existentes, para los cuales, en algunos casos, se necesitará la presencia de las nuevas competencias y, en otros, el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes ya adquiridos por las personas que puedan ocupar esos cargos.

Principales puestos de trabajo del mañana

¿Cuáles son los nuevos cargos o puestos de trabajo que se están creando en el sector de los servicios financieros/banca, para afrontar los desafíos del mundo digital?

La banca ve que la principal prioridad esta en crear un puesto que articule el proceso de transformación (Gerente de Transformación Digital) mientras que las empresas financieras no bancarias ven como principal activo los puestos vinculados al aprovechamiento de la data disponible para agregarle inteligencia al negocio.



Banca
n:127

Servicios Financieros
n:27

Para complementar el listado anterior, en las entrevistas en profundidad del estudio cualitativo, se identificaron los siguientes nuevos puestos de trabajo.

-
- | | |
|---------------------------------|--|
| • Business Intelligence Manager | • Gerente de Innovación Digital |
| • Consumer Experience Manager | • Coordinador de Innovación Digital |
| • E-Recruitment Manager | • Desarrolladores Web, Apps y Big Data |
| • Growth Hacking Manager | • Product Specialist |
| • Inbound Marketing Specialist | • Business Developer |
| • RTB manager | • Operations Developer |
| • Reality Architect | • Expertos en canales |
| • Visual Data Scientist | • Product Owners |
| • Project Manager Officer | • Scrum Master |
-

A partir de la información entregada por los entrevistados, para estos nuevos puestos de trabajo son valoradas las habilidades, actitudes y experiencia por sobre conocimientos teóricos desconocidos. Varios de esos cargos requieren formación profesional en áreas consideradas tradicionales, como Ingenieros Comerciales, Informáticos, Ingeniero Industrial, por citar algunos; se desprende que en la banca digital si bien habrá cambios en las estructuras organizacionales y funciones operativas, el valor que tienen las personas que son parte del cambio está en contar con las capacidades que les permitan adaptarse, enfrentar y resolver posibles problemas, haciendo uso de habilidades de pensamiento, uso eficiente de los datos y trabajo colaborativo, para el desarrollo de la innovación, aportando comprometidamente a la sociedad y la sustentabilidad ambiental, desde un enfoque sistémico y ético.²¹

El estudio no menciona nuevos empleos en las actuales áreas de desempeño del sector bancario-financiero, como por ejemplo operaciones o riesgo, pero sí hace referencia a las capacidades que se requerirán en empleos orientados a la atención al cliente, venta de productos, desarrollo de nuevos productos y servicios. El paso desde el Data Mining al Big Data, pone énfasis en el aprendizaje y desarrollo de habilidades de pensamiento (analizar, comparar, discriminar, resolver problemas, relacionar) y relacionales (empatizar, escuchar, comunicar). Producto de la necesidad de entregarle al cliente una experiencia de servicios superior, aparecen nuevos profesionales como diseñadores de experiencias digitales, científicos de datos y expertos en redes sociales en un escenario que estaba marcado por contadores, ingenieros y financieros.

En consecuencia a lo anterior, los cambios laborales que se proyectan a propósito de la digitalización, también implicarán ajustes en las competencias²² requeridas para las nuevas ocupaciones en el sector bancario-financiero. Necesitan mayor capacidad para el análisis de datos; manejo de las aplicaciones que permitan conocer, comunicar y relacionarse estratégicamente con los clientes; creatividad, innovación y capacidad de generar nuevas propuestas que establezcan relaciones vivenciales con los clientes y todo mediado por la tecnología digital. Hay que desarrollar las competencias que el siglo XXI requerirá para desempeñarse en bancos e instituciones; también es necesario un cambio cultural, normativo y estructural en el entorno sectorial, que posibilite el cambio, no sólo para la industria bancaria.

²¹ *García Sánchez & Godínez Alarcón, 2015, citados en Sociedad del conocimiento: Estudio documental desde una perspectiva humanista y compleja. Paradigma vol.36 no.2 Maracay dic. 2015.*

²² *Se adopta la definición de competencia hecha por OCDE: “capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, incluyendo las actitudes, valores, conocimientos y destrezas que hacen posible la acción efectiva”. Disponible en http://www.oei.es/historico/etp/competencias_laborales_chile1999_2004.pdf.*

Barreras para los cambios

La opinión de los expertos entrevistados coincide en que los principales impedimentos para la transformación son **ACTITUDINALES**:

“Los bancos tienen aún muy enraizado la forma “tradicional” de actuar, debido a años de trabajar con un modelo exitoso.

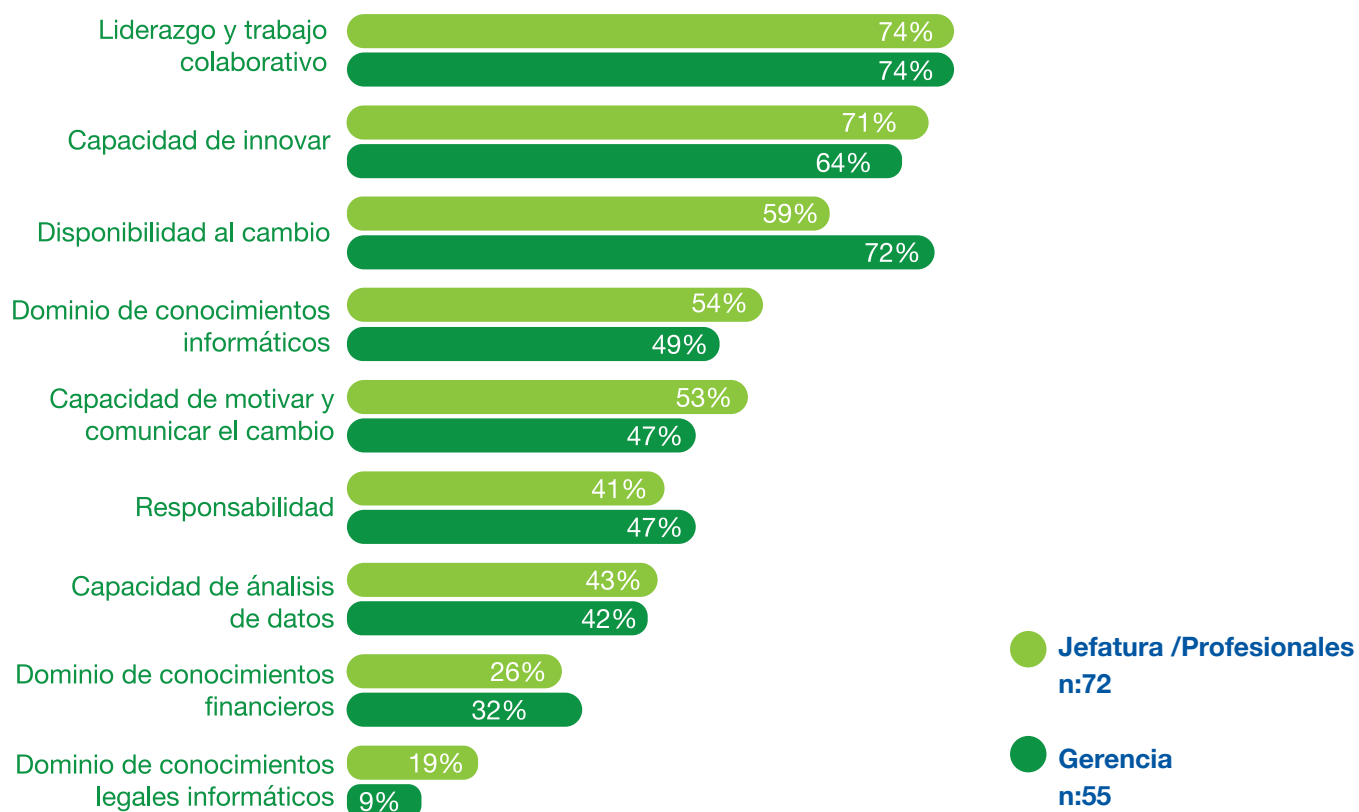
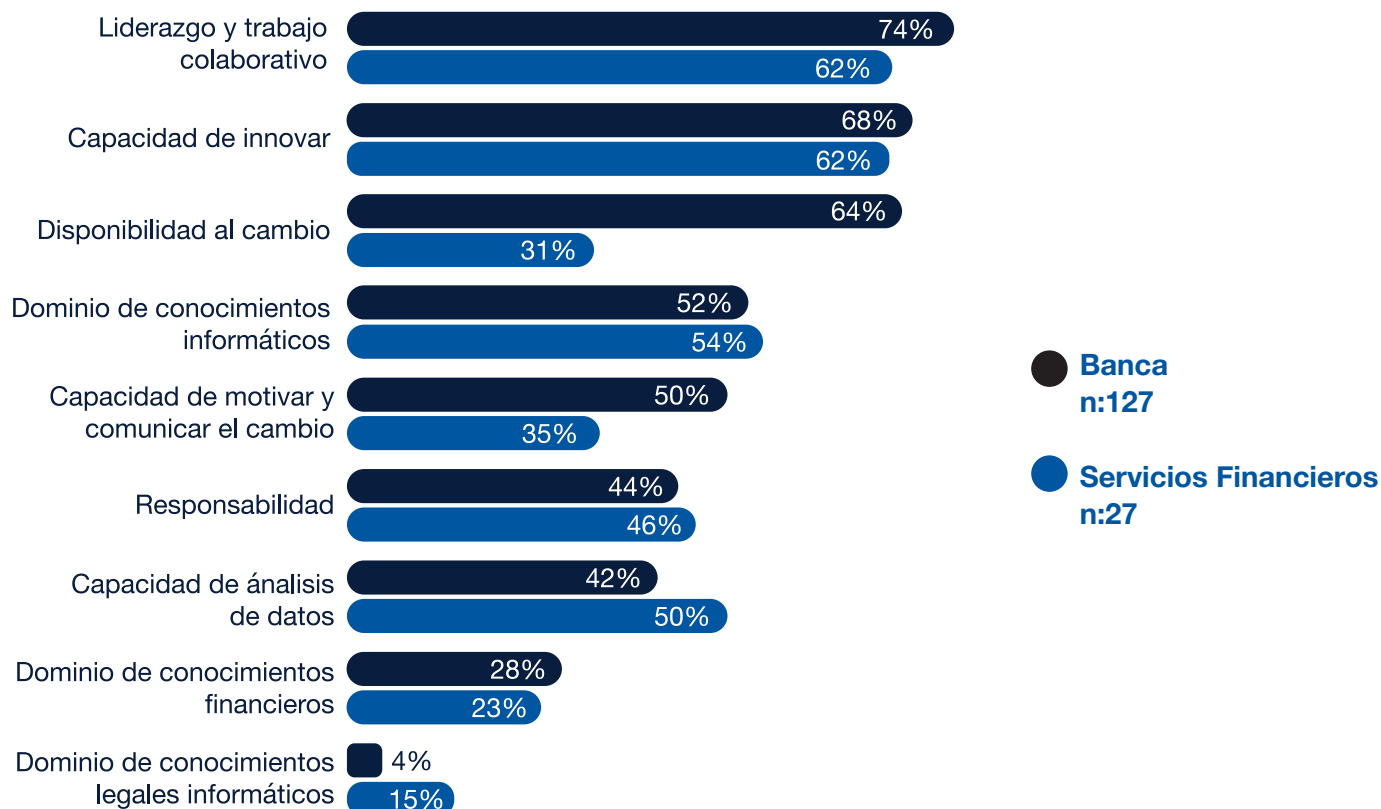
Lo más difícil en la gestión de cambio es **modificar la cultura organizacional**, principalmente la mentalidad de los colaboradores.

Normalmente se generaran roces los que por un lado son positivos, porque indican que el cambio se está dando y la estructura organizacional rígida se está moviendo. Uno de los desafíos que será más difícil de instalar es la **colaboración y eliminación de silos**, tanto interna como entre las empresas del sector financiero, que se requiere para ser exitoso en entornos digitales. Se habla mucho del concepto producto mínimo viable, pero hay pocas personas en los bancos que resuelven las cosas de una manera práctica eficiente. Aún no se pone realmente al cliente al centro del negocio y las personas no trabajan centrados en el valor que agregan para el cliente, sino que existen otras métricas que los movilizan”.

Cualidades de las personas en proyectos digitales

¿Qué características se consideraron para seleccionar a las personas, que participan en los proyectos de innovación digital?

Los atributos de los colaboradores que están siendo más valorados son las competencias conductuales como trabajo colaborativo, capacidad de innovación y disposición al cambio, con elecciones muy por sobre las competencias técnicas como conocimientos financieros, legales o informáticos. Esta opinión se expresa con mucha coherencia en todos los niveles de la organización, es decir, hay coincidencia entre lo que priorizan los gerentes así como lo que priorizan los profesionales. Esto muestra que en este momento, el lograr movilizar a las personas será una variable clave para la Transformación Digital.



Liderazgo en entornos digitales

Dada la cultura que la industria ha tenido durante años, los colaboradores son, de cierta forma dependientes, esperando la autorización del jefe para dar sus pasos. Predominan las relaciones jerárquicas. La figura del jefe es muy importante, con rasgos de autoritario y centralizador.

Hoy se requieren equipos multidisciplinarios, autogestionados, con líderes más autónomos, donde los colaboradores toman decisiones más rápidas, usando metodologías ágiles, como Scrum. El objetivo es impregnar toda la empresa con el tema de la transformación digital. Los líderes tienen que ponerse al servicio del equipo y este último debe estar empoderado, ser proactivo e innovador.



“En este proceso de gestión de cambio necesitas equipos más autogestionados, toma de decisiones más rápidas, en el fondo estamos también en ese proceso cultural de cómo irnos desde una estructura bastante jerarquizada, a un modelo más descentralizado, con personas que, por lo menos el 80%, 85% de las decisiones de un proceso se tomen ahí en el lugar de trabajo y no tener que escalarla”.

(Entrevistado Caja de Compensación)

Conocimientos que requieren los futuros profesionales

¿Qué deben saber (conocimientos) los futuros profesionales / colaboradores, en el contexto de la banca digital, para cumplir con las tareas que los puestos de trabajo digital demandan?

Los principales conocimientos que la industria declara como prioritarios van en la línea de tecnologías, instrumentos digitales, mundo digital y transformación digital.



● **Banca**
n:127

● **Servicios Financieros**
n:27

Habilidades y competencias requeridas

En este nuevo universo de la transformación digital, las habilidades blandas o competencias conductuales de los profesionales se tornan protagonistas.



“Antes se valoraba mucho las habilidades duras que seas matemático, calculador, sistemático. Hoy en día, eso quizás está quedando en segundo plano y se está evaluando más las habilidades blandas, todo lo que conlleva a las relaciones personales y que puedan llevar a tener un valor agregado al producto”.

(Sector Caja de Compensación)



“Inicialmente primaban las habilidades profesionales, las técnicas de la persona que se necesitaba, pero ahora también se requieren habilidades blandas. Por ejemplo, que pueda trabajar en equipo, que se pueda interrelacionar con sus pares, y no ser necesariamente el informático que estaba sentado detrás del computador y que no hablaba en todo el día.”

(Sector Cooperativa)

Impacto de la digitalización en las áreas funcionales del sector banca

Usando el modelo de formación de competencias propuesto por la OCDE y la OIT para el desarrollo de capital humano analizaremos la información por área funcional.

No se mencionan directamente cambios en las competencias y puestos de trabajo en las áreas de contabilidad, auditoría y finanzas. La digitalización afectará principalmente las funciones comerciales (cajeros, fuerza de venta) y en parte, a las funciones operacionales (labores de manejo y resguardo de la información que se automatizarán). Se visualiza que las especialidades más requeridas por la banca y servicios financieros serán las asociadas al análisis y gestión de riesgos crediticios, operacionales y de mercado²³. Desde el punto de vista formativo, esto puede suponer que se requiere mayor pensamiento analítico en Administradores de Empresa, Ingenieros Comerciales y Contadores.

Actualmente las tasas de empleabilidad promedio de las profesiones asociadas al sector bancario-financiero es de 90% al primer año de titulados²⁴, lo que muestra que las competencias adquiridas en su formación responden a los requerimientos del mercado laboral. Sin embargo, considerando que la banca está en proceso de digitalización y automatización, es esperable que estos profesionales requieran en un futuro cercano la adquisición y/o mayor desarrollo de competencias específicas

²³ Los 10 profesionales más buscados en el sector bancario y financiero, artículo publicado en 17 de enero de 2013, en <http://www.educaweb.com/noticia/2013/01/17/10-profesionales-mas-buscados-sector-bancario-financiero-5938/>

²⁴ Sistema de Información de Educación Superior (SIES), dependiente del Ministerio de Educación de Chile, www.mifuturo.cl

relacionadas al Business Intelligence, Big Data, y Data Mining, campos que actualmente son cubiertos por especialistas del área informática. El impacto que tendrá la digitalización en las áreas funcionales del sector se visualiza de la siguiente manera:

Área Contabilidad y Auditoría: La incorporación de la automatización y digitalización mejora la inteligencia de negocio. Los cambios en la forma de realizar la contabilidad y la auditoría estará marcada por nuevas normativas y en el foco de atención que debe tener el auditor. El impacto de las nuevas tecnologías se verá en la mejora de la contabilidad puesto que los sistemas de Business Intelligence (BI) permitirán a las organizaciones mejorar su desempeño empresarial, aprovechando la información sobre sus clientes, proveedores y operaciones internas de negocios.

Área Finanzas: El gran cambio que deberá experimentar está relacionado con la regulación y los requerimientos de las entidades que protegen al consumidor. Aunque no está documentado, es de suponer que también deba enfrentar el aumento en el uso de social media como herramientas para activación de inversiones, avisadores y servicios financieros, por lo tanto, los profesionales que se desempeñen en esta área deberán desarrollar las denominadas digital skills.

Área Comercial y de Operaciones: La integración de canales y la progresiva digitalización y automatización de los procesos internos de la banca y el sector financiero mejorará la eficacia y eficiencia de la cadena operacional. En los puestos de trabajo de esta área, se requerirá el desarrollo de mayores habilidades de pensamiento lógico-analítico que permitan a los colaboradores entender y sacar partido de las facilidades que entrega la tecnología. También será necesario mejorar las capacidades relacionales, con intermediación de las herramientas que mejoran las operaciones internas. Aquí hay un campo inexplorado en cuanto a desarrollar capacidades requeridas por el Big Data y el Data Mining.

En el área comercial es donde se perciben directamente los mayores cambios provocados por la digitalización. La automatización de las interacciones con el cliente están pasando de la presencialidad a la virtualidad y, por tanto, las profesiones que aquí se emplean son la que con mayor urgencia requerirán desarrollar las habilidades para el siglo XXI. El personal de oficina, cajeros, ejecutivos de ventas y atención al cliente son los puestos de trabajo con mayor tendencia a desaparecer en el entorno de la banca digital, por lo tanto, deberá ser tema de decisiones el cómo reconvertir a esos trabajadores, cuya experiencia y conocimiento especializado podría ser útil en otras áreas del negocio.

Área RRHH: está definido el surgimiento del E-Recruitment Manager que da cuenta de los nuevos requerimientos y características de una amplia variedad de posiciones y también con la ejecución de tareas relacionadas con la compensación, la gestión del desempeño y desarrollo de carrera profesional. Las demandas de nuevas competencias en esta área vendrán dadas por los nuevos métodos de inducción y mentoreo a los empleados; los cambios en la forma de realizar la capacitación y desarrollo de los empleados y los procesos administrativos, derivados del uso de software de gestión

Antes de abordar este punto, es importante recordar que no sólo la digitalización de la banca está planteando desafíos a la educación en Chile. Según la OCDE, en muchos países de la región, los empleadores están preocupados por el impacto y relevancia que tiene la educación, de los programas de capacitación en el desarrollo de las

habilidades de los graduados y cómo ellas les permiten adaptarse a los rápidos cambios de las demandas del mundo del trabajo. “De hecho, más de un tercio de las compañías que operan en la economía formal acusan las dificultades que tienen para encontrar recursos humanos adecuadamente capacitados”²⁵. Las empresas valoran las habilidades para resolver problemas, el pensamiento crítico, la creatividad y capacidad de trabajar en equipo; las habilidades comunicacionales y de resolución de conflictos y la disposición al aprendizaje a lo largo de la vida; por lo tanto, se deduce que el gran desafío de la educación formal está en poner allí el énfasis formativo y no sólo en la incorporación de la tecnología al aula o como herramienta para el aprendizaje.

Sin embargo, al igual que en otras áreas, la aplicación de las tecnologías digitales en educación ocurre más rápido que la capacidad de adaptación de las personas y las organizaciones. De hecho, en las últimas décadas la interrupción digital en educación ha significado que más de mil millones de aplicaciones educativas se instalen en dispositivos digitales de todo el mundo y autores

como Viktor Mayer Schönberger y Kenneth Cuvier²⁶ afirman que el Big Data es una oportunidad para adaptar la educación a las necesidades individuales de los estudiantes y, por ende, ajustar a ello los procesos de aprendizaje. El punto es si las instituciones de educación están preparadas para enfrentar el cambio en dos frentes: el operativo y el académico. Y dado que no es ese el fin de esta indagación, será necesario dejar el tema para un nuevo estudio. Lo que es relevante para los fines de esta investigación es identificar las implicancias que la digitalización de la banca tiene en el desarrollo académico y la definición de los perfiles de egreso para las carreras técnicas y profesionales antes mencionadas. Vale la pena recordar que en 1996, la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, de UNESCO, elaboró el informe Delors, en el cual se propuso uno de los primeros marcos para determinar las competencias necesarias en este siglo: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos.

Estos pilares aún orientan la innovación en educación y en esa línea un nuevo documento del organismo, titulado El futuro del aprendizaje, ¿qué tipo de aprendizaje se necesita en el siglo XXI?²⁷, afirma que la prioridad está en determinar qué elementos habría que descartar de los planes de estudios ya sobrecargados de conocimientos, antes de dedicarse a cambiar la manera en que se utiliza el tiempo dentro del aula o a integrar nuevas competencias y habilidades. En tal sentido, UNESCO desde hace algunas décadas promueve que en el siglo XXI los elementos fundamentales para lograr niveles máximos de rendimiento en el mundo laboral son:

- **Competencias Personales:** Capacidad de iniciativa, resiliencia, responsabilidad, asunción de riesgos y creatividad.
- **Competencias Sociales:** Trabajo en equipo, trabajo en red, empatía y compasión.
- **Competencias de Aprendizaje:** Autogestión, organización, capacidades metacognitivas y habilidad de convertir las dificultades en oportunidades o de transformar la percepción del fracaso y la respuesta al mismo.

25 ¿Qué necesita América Latina y el Caribe en enseñanza y formación técnica y profesional? La UNESCO organiza reunión de expertos en Chile. Artículo publicado por UNESCO n 03-05-2016, http://www.unesco.org/new/es/santiago/press-room/single-new/news/what_does_latin_america_and_the_caribbean_need_in_technical/. Recuperado el 17-07-2017

26 Ambos son autores del libro *Learning with Big Data: The Future of Education*. Nueva York, 2014. <https://books.google.cl/books?id=OXzeAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Learn+with+Big+Data,+the+future+of+education&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi-9u7etpHVAhVFHZAkHSdUDRgQ6AEIIDA#v=onepage&q=Learn%20with%20Big%20Data%2C%20the%20future%20of%20education&f=false>

27 Cynthia Luna Scott. *El futuro del aprendizaje 2 ¿qué tipo de aprendizaje se necesita en el siglo XXI?* UNESCO; Investigación y Prospectiva en educación, Documentos de Trabajo, Noviembre, 2015, Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/imagenes/0024/002429/242996s.pdf>

Requerimientos de Cambio en Contenidos Teóricos y Procedimentales para la Banca Digital

Los estudios e investigaciones que recopila la UNESCO para determinar las habilidades que el sistema educativo debe promover entre los estudiantes y futuros profesionales confluyen en la necesidad de desarrollar fundamentalmente habilidades, a nivel de metacurrículo, entrelazándolas con las materias “tradicionales”. En palabras simples, la propuesta es incorporar la enseñanza-aprendizaje de las capacidades de pensamiento crítico, la resolución de problemas, el trabajo colaborativo, la adaptabilidad, autonomía, responsabilidad y creatividad a la enseñanza de los contenidos disciplinares centrales y tradicionales, no como materias aisladas; cimentando su desarrollo en la ejercitación práctica de los conocimientos ya adquiridos. Lo anterior significa que ya no basta dominar una serie de datos factuales compartimentados y descontextualizados²⁸; la educación a lo largo de la vida requiere compromiso y análisis individual respecto a qué sabe y lo que le queda por aprender para progresar en el trabajo y en la vida.

Desafíos para el área educacional ante la digitalización

El experto en el futuro de la banca, Sr. Brett King²⁹ planteó que el gran desafío de la digitalización del sector no está en utilizar las tecnologías más vanguardistas para satisfacer las necesidades del cliente, sino en repensar el negocio e identificar, desde esa nueva conceptualización, los atributos diferenciadores que le permitan a los bancos tradicionales enfrentar el ingreso de nuevos actores al mercado, como Alibaba y Facebook. En organizaciones con estructuras más horizontales y en permanente cambio, las competencias que tengan los colaboradores cobran mayor relevancia y serán clave para lograr la adaptación profesional y de la empresa. Entonces, para el área de la formación y perfeccionamiento el reto está en:

Replantear la finalidad y estructura formativa-educativa. Así como la banca tiene 700 años de existencia, la educación sigue ejecutándose, en estructura y procesos, bajo cánones establecidos en la Edad Media y en la primera Revolución Industrial.

²⁸ Gijssbers y van Schoonhoven, 2012; P21, 2007a, 2011; Redecker et al., 2011, citados en *El futuro del aprendizaje 2 ¿qué tipo de aprendizaje se necesita en el siglo XXI?* UNESCO; Investigación y Prospectiva en educación, Documentos de Trabajo, Noviembre, 2015, Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002429/242996s.pdf>

²⁹ Brett King se define como futurólogo. Nacido en Australia, es CEO de Moven y autor de libros como *Bank 2.0*, *Bank 3.0* y *Breaking Bank*, todos bestseller enfocados a evidenciar cómo la tecnología irrumpe en los negocios, cambiando el comportamiento y a la sociedad. Ha participado en conferencias TED, es comentarista en CNBC, BBC, ABC, FOX y asesoró al gobierno del Presidente Obama sobre el futuro de la banca.

Repensar la educación puede partir por:

- Identificar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes fundamentales para el desempeño en determinada área funcional. Hoy la educación está mutando al modelo educativo en base a competencias; queda tarea por hacer en cuanto seleccionar, priorizar y organizar temas que enseñar y aprender, en consideración a las disciplinas y los requerimientos sociales, de manera de permitir el desarrollo integral de la persona y, sobre todo, capacidades de pensamiento.
- Flexibilizar los mecanismos de ingreso y progresión formativa a nivel organizacional y académico.
- Reconocer y valorar los conocimientos y experiencias previas de las personas.
- Perfeccionar y promover la actualización permanente en el equipo encargado de facilitar el aprendizaje de otros. Muchos profesionales, de diversas áreas productivas, dedican por vocación tiempo a enseñar a otros, sin contar con formación didáctica que permita certificar que la construcción de nuevos conocimientos ocurre dentro del proceso formativo. Es necesario que aprendan a utilizar la andragogía.
- Mejorar los procesos de perfeccionamiento y capacitación para el desempeño laboral, utilizando metodologías y técnicas que promuevan el aprendizaje activo de las personas, por ejemplo, gamificación, juego de roles, incubadoras de proyectos; recurriendo a la tecnología como una herramienta que permite minimizar los tiempos dedicados al auto-estudio y maximizar la experimentación, por ejemplo, con simuladores computacionales, audio libros, documentos con realidad aumentada.
- Promover entre las personas el intercambio de información y conocimiento, la estructura horizontal de las organizaciones en reemplazo de la vertical. Implica cambiar paradigmas mentales fuertemente arraigados en las personas.
- Empoderar a las personas en el uso de la tecnología. No sólo enseñarles a utilizar la tecnología existente sino a pensar desde la tecnología el aporte que se puede generar con ella para entregar soluciones innovadoras que den respuesta a las necesidades emergentes de clientes y sociedad. Las nuevas generaciones son usuarios de la tecnología.
- Potenciar las habilidades relacionales y comunicacionales de las personas, independiente del área de desempeño en la que desarrolló su profesión. La sociedad del conocimiento opera a partir de la información que generan las relaciones interpersonales y las necesidades que de ellas surgen; especialmente en el sector de los servicios, la capacidad para identificar necesidades será clave en el futuro inmediato pues la orientación está en ofrecer a las personas experiencias más que productos.



En definitiva, la digitalización de la banca no sólo es un tema relacionado a la incorporación de tecnología a los procesos y productos del sector; es una arista más de un cambio que experimenta la humanidad y que presenta el desafío a quienes lo están liderando de mirar y actuar desde una perspectiva holística e integradora. El desafío de la Transformación Digital es responsabilidad de todos los agentes sociales.



Conclusiones

Como era de suponer, la banca está más avanzada en lo digital que las empresas financieras no bancarias y por otro lado, los bancos grandes y que son parte de corporaciones globales tienen mayor claridad de lo que deben hacer para aumentar su nivel de madurez digital que los pequeños bancos locales. Sin embargo, el estudio arrojó resultados muy relevantes cuando empezamos a profundizar los temas que consideramos claves del proceso, que nos permiten intuir brechas e identificar espacios por donde avanzar, en pos de acelerar la velocidad del cambio.

La primera gran conclusión, es que **aún no se internaliza el sentido de urgencia y lo estratégico del proceso en una industria que declara que el 92% de sus procesos son manuales**. Sólo el 38% de la banca y 15% de empresas financieras declaran tener equipos dedicados al proceso más importante que probablemente tenga la industria en este momento. Las organizaciones no tienen incorporado el concepto de ambidiestralidad que les

permite trabajar simultáneamente en mejorar el modelo de negocios actual (banca electrónica) y repensar el modelo de negocios del futuro (banca digital). El 70% de la industria está mirando sólo un horizonte definido, pero lo que se requiere es una mirada multihorizonte de forma simultánea. Un portafolio de proyectos priorizados que impacten en todos los horizontes simultáneamente.

Los resultados muestran que el 70% de la banca y 81% de las empresas del sector financiero no bancario, aun no inician el proceso de transformación digital o se encuentran en una fase incipiente. Este es un dato relevante porque muestra que la velocidad con la cual se ha enfrentado el desafío de redefinir el modelo de negocios ha sido lenta. El problema de no tener la velocidad adecuada, tiene su explicación en que los nuevos disruptores de la industria, que basan su modelo de negocios en tecnología, tienen una velocidad exponencial de incremento en su capacidad para generar experiencias memorables a los clientes. Entonces si la



industria no acelera rápidamente el proceso y le da sentido de urgencia, estaremos llegando muy prontamente al punto de singularidad, que es el momento donde la capacidad de la tecnología supera a la capacidad del ser humano o lo que aplicado a este fenómeno sería: **“el momento donde las funcionalidades de la propuesta de valor de los disruptores (o nuevos competidores que vienen desde otras industrias) superan las funcionalidades que le están otorgando a los clientes los actuales oferentes”**. Eso es un punto que se debe evitar, acelerando la transformación, ya que ese punto marca el momento donde se reconfigura la industria y llegan nuevos actores que toman las posiciones dominantes de liderazgo, dejando en una situación complicada a los líderes actuales quienes deberán reaccionar rápido y como predecía hace ya 4 décadas el icono de la estrategia Igor Ansoff refiriéndose a los mercados discontinuos **“respuestas lentas implicarán pérdida financiera y en el límite, salir del negocio”**. Por otro lado, se evidencia una desorientación respecto

a si la transformación digital es un proceso tecnológico o un proceso de otra índole. Es ese sentido, nuestra postura es que la transformación digital es un **proceso principalmente cultural**, que involucra mejorar la experiencia de los clientes a través de incorporar innovación al modelo de negocios, tecnología y automatización a los procesos. **La tecnología es un acelerador necesario, pero que está disponible para las organizaciones**. El desafío no es tecnológico. Sin embargo el 58% de los encuestados de servicios financieros no bancario, declara que el proceso viene liderado desde las áreas de tecnología, respuesta que evidencia el error en el entendimiento de la envergadura del proceso y que coincide con los mandos medios de la banca que declaran lo mismo: el proceso viene liderado desde las áreas de TI (por sobre los que ven que viene liderado desde la Gerencia General). Este punto es central, porque refleja que la comunicación, sentido de urgencia y liderazgo en el proceso, ha sido mal interpretado por los colaboradores o eventualmente podría haber sido mal

llevado por los directivos de las organizaciones en algunos casos. El alineamiento de la organización en el propósito y alcance de la transformación, es una tarea que vemos urgente a desarrollar. Los principales temas que los equipos de los bancos ven como prioridad tienen relación con canales digitales, automatización y agilidad, dejando relegado al séptimo lugar del ranking al cambio cultural, evidenciando que no se ha tomado conciencia que el desafío no es incorporar una nueva tecnología, sino que es **cambiar paradigmas en las personas, desarrollar nuevas capacidades y nuevos códigos culturales**. Estos temas son las barreras que la industria se encontrará en el mediano plazo si no toma conciencia de su importancia y lo reclasifica a los primeros lugares de prioridad estratégica.

Respecto al liderazgo, la banca en su exitosa historia, requirió de sistematicidad en el modelo, con pautas y protocolos muy estrictos que permitieran disminuir los errores y aumentar la productividad por persona, lo que implicaba que líderes jerárquicos podían hacer bien la tarea de asegurar una ejecución impecable. Sin embargo, el nuevo paradigma requiere que **los líderes se pongan al servicio de los equipos, que los equipos evolucionen a ser multifuncionales, multiculturales, multidisciplinarios y autogestionados, que se trabaje en entornos colaborativos, ágiles y que valoren el error porque lo consideran como parte necesario para el aprendizaje**. El entorno cambió porque ahora tiene niveles mayores de incertidumbre, lo que implica que se requiere trabajar con nuevas metodologías y, en consecuencia, se requiere un estilo diferente de liderazgo, de lo que la banca estaba acostumbrada. Si le sumamos la incorporación de millennials a la banca agudizamos más la situación. Sin embargo, los resultados del estudio indican que los colaboradores siguen viendo que la mayoría de sus jefaturas tienen un estilo jerárquico para llevar adelante los proyectos digitales, lo que claramente va en contra de lo que la banca requiere en este momento. Acá hay un buen espacio que abordar.

Otro aspecto interesante que surge del estudio, es la evidencia que tanto banca como empresas financieras, no están usando las redes sociales como un nuevo canal, sino que las usan principalmente como medio para enviar publicidad o información a los clientes, pero **no están incorporados en las plazas digitales generando interacciones comerciales con los clientes**, que les permitan vender productos, gestionar reclamos y hacer asesorías en el principal lugar donde se mueven los clientes hoy, las redes sociales. Esto se refuerza al ver que **la omnicanalidad aún sigue siendo una gran brecha para los bancos** que declaran que el 61% tiene ninguno o pocos canales integrados y la cifra aumenta a 74% cuando hablamos de empresas financieras (probablemente en ambos casos no están considerando redes sociales como canal).

Respecto a los colaboradores, las personas serán las turbinas del proceso de transformación digital, pero si no se les apoya y entregan las metodologías necesarias, se podrían convertir en la gran barrera que relentece el proceso, por lo tanto, **las personas son uno de los principales focos que debería tener la banca en la transformación**.

Al analizar los cargos que se están creando para afrontar los desafíos del mundo digital, la opinión de la banca es que principalmente **se crearán cargos especialistas que le aporten al negocio las capacidades que hoy no dispone**. Se menciona Gerente de Transformación Digital, Científicos de Datos, Expertos en Big Data Analytics, Gestores de Redes Sociales, Expertos en Agilidad, Diseñadores de Experiencias Digitales (CX) y Usabilidad (UX), Desarrolladores y Expertos en Tecnologías Disruptivas (como

inteligencia artificial o Blockchain). Probablemente estas temáticas no implican la creación de nuevas carreras profesionales sino más bien especializaciones de las carreras tradicionales como Ingeniero Comercial, Civil e Informático.

Por otro lado, se levanta del estudio que **existen 2 desafíos para las personas: Técnico y Conductual**. Respecto al desafío técnico ven como importante formar a los equipos en temáticas de conocimiento en transformación digital, tecnología, metodologías ágiles, nuevas formas de hacer negocios digitales, metodologías de innovación, comportamiento de clientes, gestión de datos, experiencia omnicanal y programación. Respecto al desafío conductual, **se deberá trabajar en crear cultura de colaboración y eliminación de silos**, que están muy arraigados en ciertas organizaciones. La mirada de ver “el valor final para el cliente” por sobre mi parte del proceso, es algo que requerirá tocar estructuras, incentivos, definiciones de perfiles, formación de equipos y líderes.

Las características personales de los colaboradores más valoradas por la banca para trabajar en los proyectos digitales son **colaboración, capacidad de innovación y disponibilidad al cambio**, atributos que no son naturales en el modelo de banca antigua.

Se visualiza que las áreas comerciales y operativas tendrán cambios con la digitalización, por lo cual aparece como relevante, **el disponer de programas y procesos formales de reconversión de colaboradores** que podrían ser reubicados en otras funciones o simplemente para que se adecuen a sus funciones que cambiaron debido a la automatización. El proceso deberá liberar gente de tareas rutinarias para asignarlas a tareas de mayor valor.

Finalmente, vemos con optimismo los avances que la industria ha tenido, ya que si bien se aprecian brechas en temas clave, también se perciben avances y un aumento sostenido del foco en la transformación digital como el tema central que movilizará a la industria de los servicios financieros durante los próximos años.

Habrá que observar el proceso con cercanía.

El sector banca y finanzas es muy importante en las economías de todos los países de la región, por esa razón todos los agentes económicos, públicos y privados, involucrados directa o indirectamente deben apoyar para fomentar que las organizaciones aprovechen las capacidades que tienen sus equipos internos y el ecosistema externo, que les permitirán sortear sin problemas este nuevo desafío, tal cual como lo ha hecho muchas veces, manteniendo el liderazgo por 700 años de trayectoria como industria.

Epílogo

Durante años, la industria financiera ha desarrollado una serie de modelos y procedimientos, que la han posicionado como una de las más rentables y respetadas en el mundo de los negocios. Seguridad y confianza son características que los clientes suelen destacar cuando se les pregunta por la industria financiera. Esta posición no es fruto del azar y continuamente vemos a los bancos y gobiernos, realizando acuerdos como los de Basilea, para mejorar la seguridad y confiabilidad de la industria.

Por otro lado, la industria financiera ha estado a la vanguardia de la incorporación de nuevas tecnologías en el negocio. La optimización de los procesos operativos y la mejora de la relación con los clientes, con procesos cada vez más tecnológicos y omnipresentes, son parte importante de la evolución. Esto ha traído como resultado una industria con altos y sostenidos índices de rentabilidad.

Esta posición dominante y altamente rentable, es una ventaja que, sin embargo, está siendo amenazada en esta era de la Revolución Digital. Empresas como Amazon, Facebook, Apple, Google, WeChat, Paypal, por nombrar a algunas, están poco a poco desarrollando servicios que históricamente han estado en el terreno exclusivamente de los Bancos y de los actores formales de la industria financiera. En China, por ejemplo, la inclusión financiera no está siendo liderada por los Bancos, si no que por empresas de tecnología o comercio electrónico como Wechat o Alipay. En Argentina Mercadolibre.com comenzó a entregar créditos a sus comercio clientes, sin tener licencia de banco.

Esta Revolución Digital obliga a la industria financiera, a realizar profundos cambios en la manera de desarrollar los negocios en un entorno digital. Por un lado, seguir manejando el negocio tradicional bancario, con

sus normas y procedimientos, con alta regulación y procedimientos de seguridad. Y en paralelo, desarrollar una mente digital, que incorpore metodologías ágiles, modelos de negocios de alta incertidumbre, presupuestos que permitan probar y “quemar” dinero, como lo hacen las empresas digitales. Sí, leyó bien, “quemar” dinero, como lo hacen empresas tan admiradas como Uber o Amazon, que tienen una alta valoración accionaria y una gran base de usuarios, pero muy bajos índices de rentabilidad e incluso números rojos.

El principal desafío en esta nueva era de los servicios financieros, es cultural, un cambio en el que se debe hacer parte a toda la organización. Una organización que tiene arraigada los hábitos que la han hecho exitosa durante cientos de años, estos hábitos deben ser cambiados para hacer frente a los nuevos desafíos de la Revolución Digital, sin perder de vista los pilares fundamentales de lo que significa hacer banca. El desafío no es menor, por lo que urge comenzar cuanto antes.

Este estudio de Madurez Digital de la Banca Latinoamericana, es una herramienta fundamental para conocer el estado en el que se encuentra la industria, lo que nos permitirá tomar las medidas necesarias para ser parte del desarrollo de este nuevo camino, el camino de la Banca Digital.

Agradecimientos

Este trabajo no habría sido posible sin el apoyo de muchas personas que colaboraron en diversos roles. Por este motivo no podemos dejar de explicitar nuestro agradecimiento a los siguientes profesionales que destinaron parte de su tiempo en compartir su conocimiento y experiencia para que este estudio sea una realidad.

Carolina Alarcon Court

Gerente de Proyectos Instituto Subercaseaux

Cecilia Ducci Fernández

Gerente de Innovación y Banca Digital Instituto Subercaseaux

Cristián Contreras Palominos

Gerente de Tecnología COOPEUCH

Enrique Villarroel Arancibia

Gerente Canales Digitales y Cash Management Banco BICE

Edgardo Ochoa Villena

Head of Bci Labs

Hans Bohem Manriquez

Diseñador Comunicacional & Instruccional Instituto Subercaseaux

Héctor Ríos Fuentes

Jefe de Tecnologías de la Información (TI) COOCRETAL

Jorge Peña Callao

Gerencia División Personas Santander

René Nanjarí Ricotti

Director Comercial Datos Claros

Matías Montalva Iriarte

Jefe de Control y Nuevos Proyectos Caja Compensación Los Andes

Sandro Araya Molina

Director Canales y Productos Digitales Scotiabank

Viviana Guzmán Arzic

Especialista en Innovación Curricular Asesorías IED

Dedicado a todas las personas que trabajan (muchas veces de forma invisible) para construir un nuevo modelo de negocios financiero que nos permita volver a lo básico: “Personas ayudando a otras personas a cumplir sus sueños”.

3.32 Pages/Visit


Traffic Sources Overview



3
Se
2,9
Ref
1,642

Visitors Overview





Direct Traffic
3,097.00 (40.49%)
Search Engines
10.00 (38.04%)
Referring Sites
00 (21.47%)

ANEXOS

Metodología

Fases Metodológicas de la Investigación

Se desarrolló una investigación compuesta en tres miradas complementarias, por un lado, se efectuó un levantamiento de información Desk Research, con el fin de obtener información de contexto sobre el mundo de la transformación digital, para luego, desarrollar un estudio cualitativo mediante entrevistas en profundidad a expertos del ámbito digital en el mundo de la Banca y Servicio Financieros, finalizando con un estudio cualitativo mediante la técnica de entrevistas online, enfocado a colaboradores / profesionales y roles gerenciales del sector en estudio.

Desk Research

Levantamiento Bibliográfico y prensa sobre el mundo de la transformación digital, con la finalidad de obtener información de contexto.

Fase Cualitativa

Investigación Cualitativa por medio de la técnica de **entrevistas en profundidad**, con el fin de explorar intereses y expectativas en torno al tema en estudio.

Cada entrevista tuvo una duración en promedio de 40 minutos, siendo moderada por una psicóloga especialista en la técnica de la moderación y en Investigación de Mercado.

Entrevistaron a 7 profesionales expertos que lideran la transformación digital en distintas entidades financieras en Chile.

La finalidad de esta fase fue obtener información profundidad para complementar la elaboración del cuestionario aplicado en la fase siguiente.

Fase Cuantitativa

Investigación Cuantitativa descriptiva por medio de la encuesta online la cual estuvo dirigida a colaboradores/profesional y roles gerenciales de instituciones bancarias en Latinoamérica, con la finalidad de conocer la percepción y opinión sobre la transformación digital que lleva a cabo la institución.

La base de datos utilizada para el estudio contenía 2.296 emails, de personas del mundo de la banca y servicios financieros de los siguientes países: Chile, Argentina, Bolivia, Uruguay, Perú, Ecuador y Colombia.



	Banca	Servicios Financieros	Total
	n	n	n
Chile	39	2	41
Resto de Países	88	25	113
Total	127	27	154



	Banca	Servicios Financieros	Total
	n	n	n
Gerencia	55	15	70
Jefatura/Profesionales	72	12	84
Total	127	27	154



	Banca	Servicios Financieros	Total
	n	n	n
Banco Internacional	67	7	74
Banco Nacional	60	20	80
Total	127	27	154

Fase cuantitativa: distribución de la muestra

Propuesta de descriptores ocupacionales

Si bien establecer perfiles ocupacionales para distintos puestos y funciones requiere de un trabajo metodológico de largo aliento, que escapa a los propósitos y alcances de este estudio, a continuación se presentan algunos descriptores de las ocupaciones, identificando el propósito del cargo, funciones, conocimientos, habilidades y actitudes, requeridos.

Cabe mencionar que algunos puestos nombrados por las fuentes no permiten visualizar las competencias que requieren pues remiten a cargos específicos generados

producto del proceso de transformación que vive la banca y que más bien valora la especialización y experiencia de algún profesional. Es el caso de Gerente y Coordinador de Innovación Digital; Desarrollador Aeb, apps y Dig Data; Product Specialist, Experto en Canales, Scrum Master y Product Owner. Aun así se realizó el ejercicio de identificar los conocimientos, habilidades y actitudes que éstos requerirán.

Nuevas ocupaciones en el sector bancario-financiero

Especializaciones requeridas por la digitalización de la banca

Nombre del perfil **Consumer Experience Manager**

Propósito Gestionar, apoyar y optimizar las cuentas de clientes, garantizando el mejor rendimiento y la experiencia de los mismos.	Funciones <ul style="list-style-type: none">• Analizar los procesos y resultados de la experiencia de venta y fidelización del cliente.• Analizar la información que permita optimización y reportes por demanda de rendimiento de negocios / clientes.• Gestionar los procesos de aseguramiento de ingreso, considerando los estándares de calidad requeridos.• Implementar proyectos y gestionar productos de apoyo dirigidos a mejorar la experiencia del cliente.		
Competencia			
Conocimientos		Concepto y procedimientos para la calidad del servicio del cliente Administración y dirección de empresas Marketing Gestión de redes móviles para las App Stores Procedimientos para la optimización y el rendimiento del negocio/cliente	
Habilidades			
Pensamiento analítico: identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.	Relaciones interpersonales: establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas. Comunicación efectiva y asertiva: escuchar y de expresarse de manera clara y directa con disposición a ponerse en el lugar del otro, transmitir ideas y estados de ánimo, y coordinar acciones.	Manejo de Conflicto: plantear soluciones y resolver eficazmente situaciones surgidas de la interacción con el cliente. Orientación al servicio y el cliente: Garantizar y mejorar de la calidad del servicio centrado en el cliente.	Flexibilidad: Habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Autogestión: planificar y organizar las actividades personales, considerando los tiempos, recursos y objetivos a lograr.
Actitudes			
Honestidad • Responsabilidad personal y social • Autogestión • Ética • Apertura al cambio			
Técnicas de enseñanza-aprendizaje			
Juego de roles • Simulación • Trabajos colaborativos basados en proyectos • Análisis de casos			

Especializaciones requeridas por la digitalización de la banca

Nombre del perfil **Business Intelligence Manager**

Propósito

Construir herramientas para la analítica de los datos, y suele reportar directamente a comités de dirección. De los ratios que extraiga dependen muchas de las decisiones estratégicas de una organización.

Funciones

- Planificar y organizar la obtención sistemática de información de calidad, útil y relevante del entorno de la empresa y la competencia.
- Identificar y analizar cambios en las conductas o preferencias de los consumidores, en relación a la empresa para la que trabaja y la competencia.
- Comparar las estrategias puestas en marcha y comprobar si han servido para obtener los objetivos o resultados esperados.
- Transformar los datos en informes y conclusiones que sirvan para tomar las mejores decisiones para la empresa en diferentes ámbitos, financiero, estratégico, operacional, etc.
- Detectar nuevas oportunidades de mercado y líneas de negocio en función de los datos extraídos.

Competencia

Conocimientos

Cálculo y estadística
Bases de datos relacionales, SQL y dimensionales
Analysis Services y MS SQL Server Reporting Services (SSRS)
Técnicas de Business Intelligence.
Metodología CANVAS, ÁGILE, otras

Habilidades

Pensamiento analítico: identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.

Destreza tecnológica: uso de herramientas que faciliten el Business Intelligence.

Actitudes

Honestidad • Responsabilidad personal y social • Autogestión • Ética

Técnicas de enseñanza-aprendizaje

Juego de roles • Simulación • Trabajos colaborativos basados en proyectos • Análisis de casos

Especializaciones requeridas por la digitalización de la banca

Nombre del perfil **Growth Hacking Manager**

Propósito

Contribuir al crecimiento potencial del producto, incluyendo la adquisición por el usuario, la adopción, la monetización, la retención y la viralidad.

Funciones

- Desarrollar virales de la compañía que la acerquen al mercado con un enfoque innovador y faciliten la escalabilidad y conectividad de los usuarios, incrementando el volumen de usuarios, ingresos o impactos de la empresa.
- Reconocer tendencias sociales en conductas de consumo y desarrollo de necesidades y relaciones personales.

Competencia

Conocimientos

Marketing digital
Técnicas de analítica web y desarrollo de producto.
Herramientas de comunicación digital.
Concepto de viralidad
Tecnologías de vanguardia para el desarrollo de campañas de marketing
Cultura y tendencias sociales
Psicología del consumidor y bases sociológicas.

Habilidades

Pensamiento analítico: identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.

Pensamiento innovador y creativo: estar atento a las tendencias y comportamientos del público objetivo de la empresa, para adaptar las estrategias ante posibles cambios, diseñando productos potencialmente virales.

Uso de herramientas digitales: manejar y actualizarse en la utilización de las herramientas digitales.

Actitudes

Honestidad • Responsabilidad personal y social • Autogestión • Ética • Apertura al cambio • Creatividad

Técnicas de enseñanza-aprendizaje

Simulación • Proyectos • Análisis de casos

Especializaciones requeridas por la digitalización de la banca

Nombre del perfil **Inbound Marketing Specialist**

Propósito

Dirigir la captación no intrusiva de clientes y su posterior fidelización con herramientas como el marketing de contenidos y las redes sociales.

Funciones

- Diseñar la estrategia de Inbound Marketing, tanto corporativa como por unidad de negocio, para captar y fidelizar clientes de forma no intrusiva.
- Establecer la combinación de acciones de Marketing Digital con el objetivo de que el usuario se sienta atraído por los productos o servicios y poder establecer el contacto (siempre bajo iniciativa del cliente).

Competencia

Conocimientos

Marketing digital
Técnicas de analítica web y desarrollo de producto.
Herramientas de comunicación digital.
Concepto de viralidad
Tecnologías de vanguardia para el desarrollo de campañas de marketing
Cultura y tendencias sociales
Psicología del consumidor y bases sociológicas.
Captación de atención, atracción y conversión de los visitantes al sitio web y sus landing pages.
Análisis de bases de datos y gestión de cliente o CRM

Habilidades

Pensamiento analítico: identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.

Uso de herramientas digitales: manejar y actualizarse en la utilización de las herramientas digitales.

Pensamiento innovador y creativo: estar atento a las tendencias y comportamientos del público objetivo de la empresa, para adaptar las estrategias ante posibles cambios, diseñando productos potencialmente virales.

Actitudes

Honestidad • Responsabilidad personal y social • Autogestión • Ética • Apertura al cambio • Creatividad

Técnicas de enseñanza-aprendizaje

Simulación • Proyectos • Análisis de casos

Especializaciones requeridas por la digitalización de la banca

Nombre del perfil **Reality Architect**

Propósito

Acercar el mundo real y las utilidades cotidianas de cualquier empleado al mundo virtual.

Funciones

- Discriminar nichos de mercado en los que la realidad virtual ofrezca un plus a sus usuarios.
- Crear entornos virtuales lo más reales posible, permitiendo al usuario tener experiencias verdaderas.

Competencia

Conocimientos

Programación, gestión de imágenes y 3D.
Software para el desarrollo de realidad virtual.

Habilidades

Pensamiento analítico: identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.

Uso de herramientas digitales: manejar y actualizarse en la utilización de las herramientas digitales.

Pensamiento innovador y creativo: estar atento a las tendencias y comportamientos del público objetivo de la empresa, para adaptar las estrategias ante posibles cambios, diseñando productos potencialmente virales.

Actitudes

Honestidad • Responsabilidad personal y social • Autogestión • Ética • Apertura al cambio • Creatividad

Técnicas de enseñanza-aprendizaje

Simulación • Proyectos • Análisis de casos

Especializaciones requeridas por la digitalización de la banca

Nombre del perfil **RTB Manager**

Propósito

Mejorar las campañas de captación de la empresa, bajando los costes y aumentando el número de conversiones mediante el uso de programas de compra programática y el estudio minucioso de los clientes y sus perfiles.

Funciones

- Gestionar campañas estratégicas para maximizar el rendimiento de la inversión publicitaria y los ingresos.

Competencia

Conocimientos

Gestión de plataformas de RTB
Marketing
Real Time Bidding (RTB)
SEM: Search Engine Marketing
Técnicas de analítica web y desarrollo de producto.
Herramientas de comunicación digital.
Tecnologías de vanguardia para el desarrollo de campañas de marketing
Cultura y tendencias sociales
Psicología del consumidor y bases sociológicas.

Habilidades

Pensamiento analítico: identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.

Uso de herramientas digitales: manejar y actualizarse en la utilización de las herramientas digitales.

Pensamiento innovador y creativo: estar atento a las tendencias y comportamientos del público objetivo de la empresa, para adaptar las estrategias ante posibles cambios, diseñando productos potencialmente virales.

Actitudes

Honestidad • Responsabilidad personal y social • Autogestión • Ética • Apertura al cambio • Creatividad

Técnicas de enseñanza-aprendizaje

Simulación • Proyectos • Análisis de casos

Especializaciones requeridas por la digitalización de la banca

Nombre del perfil **Visual Data Scientist**

Propósito

Analizar y representar gráficamente grandes cantidades de datos conductuales de los clientes, para la toma de decisiones.

Funciones

- Analizar datos de comportamiento de los clientes analizando textos o imágenes.
- Recomendar productos en función de los gustos de los usuarios y predecir situaciones de riesgo o descubrir oportunidades para el negocio.

Competencia

Conocimientos

Diseño visual
Análisis de datos
Contexto social-empresarial
Comunicación estratégica
Metodologías de investigación y análisis científico
Comportamiento del consumidor
Técnicas de comunicación
Rol de los stakeholders
Funcionamiento de las redes sociales digitales y otros mecanismos de interacción con el cliente.

Habilidades

Pensamiento analítico: identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.

Uso de herramientas digitales: manejar y actualizarse en la utilización de las herramientas digitales.

Pensamiento innovador y creativo: estar atento a las tendencias y comportamientos del público objetivo de la empresa, para adaptar las estrategias ante posibles cambios, diseñando productos potencialmente virales.

Actitudes

Honestidad • Responsabilidad personal y social • Autogestión • Ética

Técnicas de enseñanza-aprendizaje

Simulación • Proyectos • Análisis de casos

Especializaciones requeridas por la digitalización de la banca

Nombre del perfil **Analista y Controlador de Riesgos**

Propósito

Analizar y controlar el riesgo financiero presente en las empresas, la banca y los servicios financieros.

Funciones

- Monitorear, analizar y reportar la existencia de riesgo para créditos, el mercado y las organizaciones, considerando las variables que la sociedad aporta.
- Apoyar el desarrollo de automatizaciones para el control, monitoreo y cumplimiento del riesgo de mercado, crédito y liquidez para los créditos.
- Controlar y gestionar presupuestos y seguimiento de los procesos financieros y crediticios.

Competencia

Conocimientos

Normativas vigentes para la gestión de créditos y manejo de fondos institucionales y personales
Agentes que regulan, fiscalizan y participan del mercado crediticio.
Big Data y Data Mining
Economía empresarial
Técnicas y mecanismos de análisis de riesgo crediticio y financiero de las organizaciones
Mesa de dinero

Habilidades

Pensamiento analítico: identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.

Flexibilidad: Habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.

Autogestión: planificar y organizar las actividades personales, considerando los tiempos, recursos y objetivos a lograr.

Actitudes

Honestidad • Responsabilidad • Autogestión • Ética

Técnicas de enseñanza-aprendizaje

Análisis de casos Trabajo • colaborativo en base a proyectos • Aprendizaje basado en problemas

Especializaciones requeridas por la digitalización de la banca

Nombre del perfil **Business Developers**

Propósito Desarrollar nuevos negocios fuera del core bancario, buscando nuevas oportunidades.	Funciones <ul style="list-style-type: none"> Definir metas y objetivos de gestión empresarial que tiendan al crecimiento y la prosperidad. Diseñar e implementar planes y estrategias de negocios para promover el logro de metas. Asegurar que la empresa cuente con los recursos adecuados para completar sus actividades.
---	--

Competencia

Conocimientos	MS Office, bases de datos y sistemas de información Estructura, organización y tendencias del negocio bancario y otros afines Big Data y Data Mining. BSc / Ba en Gestión de Empresas o campo relevante; MSc / MA. Procedimientos para la identificación y análisis de tendencias Metodologías y herramientas para el desarrollo de proyectos (Canvas, Agile)
----------------------	--

Habilidades

Pensamiento analítico: identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.	Flexibilidad: Habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Autogestión: planificar y organizar las actividades personales, considerando los tiempos, recursos y objetivos a lograr.	Pensamiento innovador y creativo: estar atento a las tendencias y comportamientos del público objetivo de la empresa, para adaptar las estrategias ante posibles cambios, diseñando productos potencialmente virales.	Uso de herramientas digitales: manejar y actualizarse en la utilización de las herramientas digitales.
--	---	--	---

Actitudes

Pro actividad • Autoaprendizaje • Curiosidad

Técnicas de enseñanza-aprendizaje

Juego de roles • Simulación • Trabajos colaborativos basados en proyectos • Análisis de casos

Especializaciones requeridas por la digitalización de la banca

Nombre del perfil **E-Recruitment Manager**

Propósito

Ofrecer a la empresa los mejores perfiles utilizando para sus búsquedas todos los medios digitales disponibles. Atraer y retener talento.

Funciones

- Analizar y verificar la información entregada por los postulantes al puesto de trabajo requerido, utilizando herramientas y técnicas de validación no presencial.
- Realizar pruebas y entrevistas personales utilizando tecnologías digitales.

Competencia

Conocimientos

Administración de Recursos Humanos y gestión de personal
Análisis y segmentación de personas en redes sociales especializadas.
Sistemas tecnológicos para la gestión del personal y potencialidades.

Habilidades

Pensamiento analítico: identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.

Uso de herramientas digitales de gestión de candidatos: maneja perfectamente todas las herramientas digitales y conoce la segmentación de las redes sociales especializadas.

Actitudes

Honestidad • Responsabilidad personal y social • Autogestión • Ética

Técnicas de enseñanza-aprendizaje

Simulación • Análisis de casos

Especializaciones requeridas por la digitalización de la banca

CARGO	FUNCIÓN	COMPETENCIAS	EXPERIENCIA
Product Specialist	Entender muy bien cómo actualmente el banco trabaja el tema de inversiones, qué sistemas tienes, qué áreas trabajan e interactúan, qué procesos ya están definidos	Conocer cómo funcionan las operaciones y procesos bancarios Habilidades para levantar información Comprender como utilizar datos y transformarlos a formatos digital. Curiosidad. Capacidad de comunicar de manera efectiva.	Ingeniero comercial Ingeniero industrial.
Experto en Canales	Administrar los canales, haciendo los requerimientos de desarrollo y mejora en los procesos de venta de crédito de consumo.	Conocimiento técnico sobre el canal de venta. Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo. Orientación al negocio equilibrada con orientación al cliente.	Perfil seniority Ingeniero civil Ingeniero comercial Ingeniero informático
Product Owner	Intermediario entre los stakeholders y el Scrum. Guía y orienta respecto al desarrollo del producto, priorizando las tareas y su cumplimiento. Empatía	Capacidad de escucha Manejo de incertidumbres Capacidad de negociar Capacidad analítica para tomar decisiones, basadas en datos. Experiencia práctica Ingeniero informático	Ingeniero Industrial Ingeniero Comercial Periodista Sociólogo
Scrum Master	Facilitar reuniones, negociando con la organización, entendiendo los motivos por los cuales se piden; promover la agilidad en el equipo/ scrum; solucionar problemas.	Conocer y utilizar Metodología Ágil Facilidad comunicacional. Liderazgo. Creatividad Tolerancia a frustraciones.	Experiencia en desarrollo de proyectos de tecnología.



SUBERCASEAUX
INSTITUTO DE BANCA Y FINANZAS

banotic
el otic de la banca



Digital Bank
Transformación Digital

