

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





---

### Acerca del Autor

#### **Claudio E. Fiorillo**

Líder de la Industria de Servicios Financieros  
Argentina y LATCO

Claudio es Socio de Consultoría de Deloitte y tiene más de 23 años de experiencia en el área de servicios profesionales especializado en la Industria Financiera. Actualmente se desempeña como Líder de la Industria de Servicios Financieros de Argentina y LATCO Región. Dentro de este Sector ha orientado sus tareas a los siguientes ámbitos de trabajo; Diseño y Ejecución de Procesos de Planificación Estratégica, Diseño de Estrategia de Canales y CRM, Diseño y puesta en funcionamiento de Centros de Servicios Compartidos, Evaluación de Estructuras Organizacionales y Programas de Gestión del Cambio, Desarrollo e implementación de Programas de Compliance y de Gobierno Corporativo y Diseño de Programas de Prevención de lavado de dinero entre otros. Ha liderado diversos proyectos de consultoría en Bancos Locales y Regionales ejecutados en distintos países de Latinoamérica (Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá, Perú, Puerto Rico, República Dominicana y Venezuela entre otros). Adicionalmente, ha dictado numerosos seminarios relacionados con la Industria de Servicios Financieros en Latinoamérica así como también ha participado como conferencista en diversos congresos de la Industria en la región.

---

# Contenidos

---

Sumario Ejecutivo	4
Introducción	5
Innovación	6
Internet de las Cosas	7
Digital	8
Móvil	9
Ecosistema	10
Impacto de la innovación digital en las sucursales bancarias	12
El Futuro de los Servicios Financieros	14
Ser o no ser Digital ¿Es esa la cuestión?	16
Modelos de Madurez Digital en la Banca	18
Conclusión	19
Contactos	20

---

# Sumario Ejecutivo

## El Problema



La innovación en Latinoamérica es una asignatura pendiente y un espacio donde aún hay mucho camino por recorrer. Los Servicios Financieros no son ajenos a dicho escenario sino parte de él. Conceptos tales como Internet de las Cosas (IoT), Digitalización, Movilidad y Ecosistema explican qué está sucediendo con la innovación en el mundo. Pero ¿Qué ocurre con el Sistema Financiero en América Latina respecto a esto? Un mercado con más de 500 bancos operando en una Región de más de 600 millones de habitantes y un PBI mayor a US\$ 5,5 billones no puede quedarse atrás. Entonces el problema radica en cómo abordar los desafíos que esta problemática genera.

## El Análisis



El proceso de innovación que dio como resultado el nacimiento de la "Era Digital" también apalancó la Movilidad, hecho que afectó el canal bancario por excelencia, la sucursal. A su vez, generó la aparición de nuevos jugadores ("Fintechs") que supieron aprovechar los avances tecnológicos para crear productos y servicios financieros más simples y fáciles de usar. En tal sentido, el futuro de los servicios financieros estará dado por la simplificación y automatización de operaciones, la disminución de la intermediación y un fuerte rol estratégico de la información que servirán para la creación de nichos cada vez más especializados. Por tal razón, ser Digital no es una cuestión sino un imperativo si se quiere liderar el futuro o simplemente sobrevivir.

## Para Pensar



La problemática mencionada nos deja algunas importantes cuestiones para pensar:

- La innovación es deliberada y predecible y no tiene vuelta atrás, llegó para quedarse.
- La conectividad crea oportunidades pero requiere de algo fundamental: la transformación del modelo de negocio de la Industria Financiera.
- Los Ecosistemas pueden ayudar a lograrlo a través de una filosofía de trabajo basada en la colaboración competitiva (win win).
- El "viaje digital" trae aparejado grandes desafíos por lo que es necesario apoyarse en tres pilares fundamentales si se quiere ser exitosos en su recorrido: Estrategia, Cultura y Liderazgo.
- Las transformaciones exitosas no suceden de la noche a la mañana, el desafío es crear una nueva realidad que pueda cambiar lo que los clientes perciben y experimentan.

# Introducción

De un tiempo a esta parte mucho se ha dicho y, más aún se ha escrito, sobre diferentes temas que afectan no solo a la Industria Financiera en general sino también a nuestros comportamientos cotidianos. Innovación, Internet de las cosas, Digital, Móvil y Ecosistema son solo algunas de los conceptos que escuchamos y leemos a diario queriendo de alguna forma explicarnos el tiempo en el que vivimos y hacia dónde vamos. El proceso de innovación que dio como resultado la revolución digital ha llegado para quedarse tal como ha quedado por demás demostrado en números que lo avalan. Sin embargo, en Latinoamérica este fenómeno es aún una asignatura pendiente. El Índice Global de Innovación 2014 (1) muestra a América Latina con un indicador promedio muy bajo del 32,85 apenas por arriba de los indicadores de Centro y Sur de Asia y de África Subsahariana a diferencia del 58,1 de Norteamérica, el 47,23 de Europa y el 41,72 del Sur Este Asiático y Oceanía por tomar solamente algunos ejemplos. Sin dudas los Gobiernos pueden ayudar a fomentar estos procesos de innovación pero también es una tarea que le compete al Sector Privado. Aquellas organizaciones que ya tienen estos procesos establecidos son las que tratan a estos como cualquier otro proceso central en su modelo de negocios.

Otro indicador muy utilizado en estos tiempos es la cantidad de dispositivos electrónicos vendidos, que en todas sus variantes (celulares, tablets, etc.) superan en muchos casos la cantidad de habitantes (por ejemplo en Argentina es de 1,5 veces según datos oficiales) del país en donde esos dispositivos fueron vendidos o, dicho de otro modo, existen más dispositivos que habitantes. Otro ejemplo, en Latinoamérica apenas entre el 1 % y 3 % de las líneas y celulares (unos 12 millones aproximadamente) funcionan con tecnología 4G muy poco dentro del universo de 500 millones de líneas estimadas en términos mundiales. (2). Para los próximos 5 años, se estima que el total de líneas de telefonía móvil en América Latina

Para los próximos 5 años, se estima que el total de líneas de telefonía móvil en América Latina crecerá de 750 millones (incluyendo 3 y 4 G) a 850 millones en 2019, sin embargo **las de 4G LTE crecerán casi en un 1.000%** (de 28 a cerca de 200 millones)

crecerá de 750 millones (incluyendo 3 y 4 G) a 850 millones en 2019, sin embargo las de 4G LTE crecerán casi en un 1.000% (de 28 a cerca de 200 millones) (3). Esto marca claramente el espacio de crecimiento que hay para adelante más aún teniendo en cuenta que asistimos al paulatino crecimiento de las llamadas tecnologías que se llevan puestas como un complemento más de la vestimenta ("wearable technologies") y cuando muchos ya consideran a sus teléfonos inteligentes como parte de ella.

Si bien este proceso transformacional generado por la innovación se está viendo con fuerza en mercados financieros desarrollados como en los EE.UU. y algunos países de Europa, ¿qué ocurre en el sector financiero en América Latina? Un mercado con casi 500 bancos que operan en una región de más de 600 millones de personas y un PBI mayor a US\$ 5,5 billones no debería quedarse en el camino. Las secuelas potenciales positivas de un proceso de transformación de estas características podrían generar un impacto sostenible en la región si finalmente emerge como un Sector verdaderamente competitivo dentro de la Industria de Servicios Financieros Global.

Con este marco en mente, trataremos de establecer un punto de vista para determinar la estrecha interrelación existente entre todos los conceptos mencionados; cómo impactan en la transformación del negocio de los servicios financieros y, en especial, cómo puede la Banca latinoamericana abordar los desafíos a los que se enfrenta a partir de este escenario.

La cantidad de dispositivos electrónicos vendidos **superan en muchos casos la cantidad de habitantes** del país en donde fueron vendidos

(1) "The Global Innovation Index 2014: The Human Factor in Innovation" - Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization (WIPO).

(2) De acuerdo con datos de la consultora Signals Telecom publicados en la revista Latin Trade, Edición Mayo/Junio 2015 (pág.18).

(3) Según datos de la consultora 4G Américas publicados en la revista Latin Trade, Edición Mayo/Junio 2015 (pág.18 y 19).

## Sector Financiero en América Latina



500  
bancos



+600  
millones  
personas



US\$ 5,5  
billones PBI

# Innovación

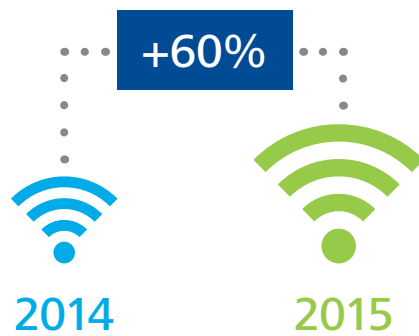
Sabemos que la innovación es algo propio e inherente a la condición humana desde su origen mismo. La innovación es un proceso positivo muy potente que se puede aprender, cultivar y hasta comprar y que generalmente en el mundo de los negocios, se traduce en general en la obtención de una ventaja competitiva. Seguramente encontraremos muchas definiciones de innovación, algunas de ellas incluso hasta contradictorias y, peor aún, por lo general no se refieren a la innovación como un fenómeno de carácter sociológico cuándo realmente lo es y más en estos tiempos. La innovación es necesaria para

cualquier Industria o Sector de forma tal de poder asegurar su existencia en el largo plazo y la Industria Financiera no es la excepción. Los seres humanos tenemos la expectativa de que los productos y servicios que consumimos serán cada vez mejores lo cual está directamente relacionado con el grado de satisfacción y utilidad que estos tienen en el tiempo por lo cual, la falta de innovación resultará en la disminución de la utilidad o satisfacción de dicho producto o servicio. No obstante, y tal como quedó mencionado anteriormente, en América Latina aún queda mucho camino por recorrer.



# 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 (4).



IoT  
Internet de las cosas



La conectividad crea oportunidades al mismo tiempo que requiere de algo fundamental: la transformación de los modelos de negocios

La conectividad crea oportunidades al mismo tiempo que requiere de algo fundamental: la transformación de los modelos de negocios. La Industria Financiera como tal no es (ni será) ajena a dicho proceso. De igual modo acarrea riesgos que obligan a las entidades a desarrollar plataformas de seguridad que sean confiables para los usuarios. Es decir, varios desafíos en uno.

En servicios financieros, aún no han surgido usos masivos de la IoT, sin embargo esta podría tener muchas aplicaciones valiosas como ser en el diseño de productos (ej. Leasing) que se ajusten 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. Dejemos por un momento aquí el concepto de Innovación y pasemos al de Digital.

(4) "The Internet of Things really is things, not people".  
Deloitte Research 2015.

# Digital

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, y como veremos más adelante, la estrategia y la cultura son dos pilares fundamentales en dónde 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 (y aquí aparece el tercer pilar fundamental). Las necesidades de los clientes y también de los propios colaboradores de la entidad van evolucionando al ritmo de las tecnologías digitales. Esto representa un profundo cambio cultural que éstas tienen que saber abordar.

La estrategia y la cultura son dos pilares fundamentales en dónde 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





# Móvil

A esta altura podemos decir que la innovación que dio como resultado el nacimiento de la digitalización también apalancó la movilidad (los ejemplos en el Sector bancario abundan) estableciendo un círculo virtuoso cuyo resultado es la generación de más innovación. El punto aquí radica en acordar qué entendemos por banca móvil (¿medios de pago?, ¿consultas?, ¿transferencias?, ¿en un dispositivo? ¿en todos a la vez?). Todavía no está del todo claro en Latinoamérica. La movilidad trae otro tema a la mesa de discusión, y se refiere al futuro de la Banca en general y de las

sucursales en particular, lo cual nos deposita otra vez en lo que comentamos anteriormente: estamos hablando del proceso de transformación del negocio que se está produciendo en la Banca de la mano de las innovaciones tecnológicas que vinieron a solucionar las necesidades de los clientes, lo cual nos lleva nuevamente a los tres pilares fundamentales de cualquier proceso evolutivo de transformación: Estrategia, Liderazgo y Cultura. Tal vez con ellas podamos empezar a responder la pregunta que da título a este artículo.



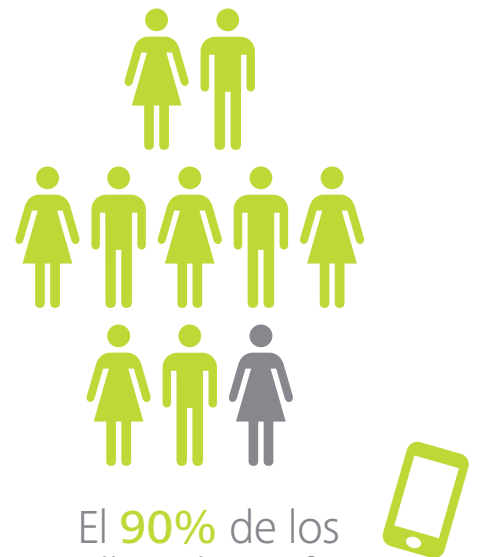
# Ecosistema

Hasta aquí hemos comentado sobre Innovación, IoT, Digitalización y Movilidad entre otros conceptos apalancados en la tecnología, y como se puede apreciar a simple vista todos ellos involucran distintos actores, internos y externos a las entidades. Este es el punto en donde debemos recurrir a otro concepto relativamente nuevo que se denomina "Ecosistema" quizás comprendido a alto nivel pero sin embargo complicado de aplicarlo en la práctica concreta.

Hablar de Ecosistema nos resulta lógico cuando nos referimos a la naturaleza pero no así cuando hablamos de negocios. Un ecosistema se puede definir como *"una comunidad dinámica y co-evolutiva de actores diversos quienes crean y capturan valor a través de un modelo sofisticado de colaboración y competencia"*. (5) En tal sentido, una organización no debe ser vista como un miembro único de una Industria o Sector sino como una parte de un ecosistema de negocios que integra una variedad de Industrias o Sectores. *"En un ecosistema de negocios los integrantes trabajan cooperativa y competitivamente para desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades de los consumidores, y eventualmente incorporen la siguiente evolución de innovación"* (5) y éste es un factor central sobre el que nos queremos basar para fundamentar nuestro punto de vista.

La filosofía subyacente del ecosistema proporciona un cambio de paradigma que persigue un profundo cambio en la economía y el panorama de los negocios. La importancia de las relaciones, asociaciones, redes, alianzas y colaboraciones no es nueva pero sí fundamental. Esto posibilita a las organizaciones implementar y utilizar activos que no necesariamente son de su propiedad o que tampoco están bajo su total control, para comprometer y movilizar a un mayor número de participantes, coordinando y compartiendo experiencias y actividades.

Un ejemplo surgido con fuerza durante la última década, y que demuestra la íntima relación existente entre Innovación y Ecosistema, es el producido por la combinación de empresas desarrolladoras de tecnología aplicada a la industria financiera comúnmente denominadas "Fintechs". Estas nuevas empresas ("start-ups" por su denominación en inglés) han sido más rápidas que los bancos en aprovechar los avances de la tecnología digital, desarrollando productos bancarios que son más eficientes y fáciles de usar.



El **90%** de los Millenials verifica sus teléfonos inteligentes **antes de vestirse**

El movimiento de las "Fintech" produjo en sus comienzos algunas disrupciones leves para la Industria Financiera relacionadas principalmente con medios de pago, créditos (P2P) y asesoría financiera personal. Sin embargo, el avance continuo de la tecnología, los cambios en las preferencias de los clientes, en especial la mayor irrupción de los Millennials (el 90% de ellos verifican primero sus teléfonos inteligentes antes de vestirse) y junto con la cada vez mayor inversión, ha sentado las bases para una disrupción de mayor envergadura con impacto directo en la cadena de valor y la aparición de una variedad de proveedores con capacidad de construir ofertas de valor que satisfagan las necesidades de los "clientes digitales" en forma más simple y económica.

(5) "Business ecosystems come of age". Deloitte University Press 2015.

Después de un lento comienzo, las “Fintechs” latinoamericanas están desarrollándose a paso firme. Sin embargo, su efecto global en la Industria Financiera ha sido menor aunque siguen provocando cambios fundamentales a la infraestructura y los procesos centrales de la misma. Por un lado, los bancos tienen algunas desventajas relativas, por ejemplo el estar regulados muchas veces actúa como una pesada carga, aunque también ayuda a construir confianza en el consumidor (crisis mediante). Por otro lado, es verdad también que tienen ventajas. Los bancos entienden el negocio financiero; especialmente los riesgos que involucra, mientras que los nuevos entrantes a veces no logran verlo en su total dimensión.

El hecho de tener fortalezas y debilidades de un lado y del otro, implica que trabajar en modo mucho más colaborativo, que competitivo aprovechando las sinergias que puedan producirse facilitará el camino al éxito, es decir, la satisfacción de las necesidades de los clientes. Por ejemplo, mientras que los “start up” tienen el “know how” de la innovación, los bancos pueden ofrecer la escala y masa crítica a través del acceso rápido a la demanda. Y aquí tenemos entonces la piedra fundamental del valor que puede agregar un Ecosistema, **la colaboración competitiva**, juego de palabras que parecen antagónicas pero cuya combinación puede originar una profunda transformación a través de un modelo de negocios donde todos los actores ganan (Bancos, Start Up’s y Clientes).

El camino digital para las entidades Financieras continúa pero con nuevos actores con los cuales se deberá trabajar en forma colaborativa y competitiva (“Win Win”) a través de un ecosistema que permita lograr los objetivos. Cada uno tiene las fortalezas que el otro no tiene y la combinación de ambas darán lugar a una sinergia verdaderamente transformadora.

Hemos visto cómo la llamada revolución digital está produciendo la transformación del modelo de negocio financiero y allí uno de los puntos principales de impacto son los canales y, de ellos, quizá el de mayor impacto sea la Red de Sucursales. Mucho se ha hablado (y seguramente se hablará) de la banca sin sucursales pero, ¿será ésta verdaderamente posible en nuestra región? Veamos un poco.

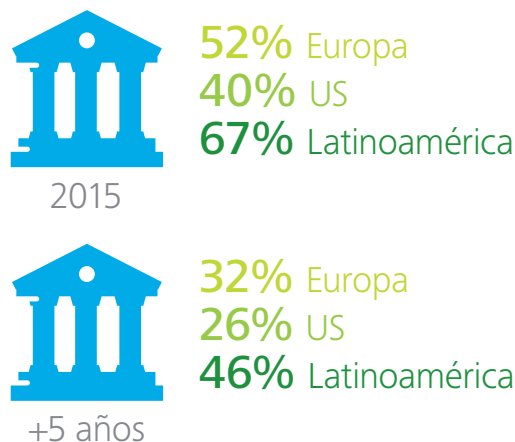
Mientras que los “start up” tienen el “know how” de la innovación, los bancos pueden ofrecer la escala y masa crítica a través del acceso rápido a la demanda. Y aquí tenemos entonces la piedra fundamental del valor que puede agregar un Ecosistema, la colaboración competitiva, juego de palabras que parecen antagónicas pero cuya combinación puede originar una profunda transformación a través de un modelo de negocios donde todos los actores ganan

# Impacto de la innovación digital en las sucursales bancarias

Una experiencia del cliente sin interrupciones a través de todos los canales, físicos y digitales, es un tema candente para los bancos latinoamericanos, y muchos están comprensiblemente preocupados por ello. Las sucursales están observando un menor volumen de transacciones efectuadas en forma presencial ya que los clientes migran cada vez más hacia canales digitales. Según una encuesta elaborada por Economist Intelligence Unit, el porcentaje de operaciones efectuadas en las sucursales en Europa es del 52%, en US el 40% mientras que en Latinoamérica el 67%. Los mismos indicadores proyectados a 5 años indican valores del 32%, 26% y 46% respectivamente (6).

En el nuevo escenario de la Industria Financiera la experiencia del cliente va camino a transformarse en el eje central de una entidad exitosa y competitiva. Para lograr una experiencia del cliente diferencial, los bancos latinoamericanos necesitan comprender claramente las necesidades de éstos, así como también sus expectativas para luego articular las decisiones necesarias de inversión en Tecnología, Procesos y Talento. La adaptación de las sucursales a las necesidades locales (ya sea regionales o comunitarias), el empoderamiento del personal de la primera línea y la implementación de nuevas plataformas de gestión de las relaciones con los clientes son solo algunas de las acciones a tomar para el logro de estos objetivos.

## Operaciones en sucursales



Alrededor del mundo vemos como ya muchas entidades han iniciado este camino abriendo sucursales insignia a modo de prototipo aún cuando no siempre han prestado atención a las necesidades locales. Sin embargo, cambiar los diseños y estructuras de las oficinas e implementar nuevas herramientas digitales no es suficiente. Sólo es parte de un cambio de estilo si no se lo complementa con otras acciones tanto o más importantes, como ser la capacitación del personal y de tener los paquetes de productos apropiados a las necesidades locales. Ésta es una lección aprendida que la banca latinoamericana debe saber observar con atención.

Supuestamente, un modelo de sucursal uniforme a lo largo de una red sería la forma más conveniente de entregar una experiencia del cliente consistente, sin embargo este enfoque no tiene en cuenta las diferentes necesidades, preferencias y expectativas de los clientes. Nuestra Región se caracteriza por dos rasgos culturales muchas veces contrapuestos, uno es la enorme diversidad que existe entre los países y, a su vez, dentro de los países entre las diferentes regiones o localidades. Y dos, precisamente son los localismos los que hacen que esa diversidad muchas veces se vea exacerbada transformándose en una seria barrera a la hora de tratar de prestar un servicio uniforme. El problema principal que trae aparejado la digitalización en nuestra región radica en la disminución del número de interacciones cara a cara con los clientes, y éste es un tema central en nuestra cultura latina.

A pesar de ello, y especialmente en nuestra región, tienen mucho a su favor:

- **Interaccionan de forma natural "cara a cara"** con los clientes facilitando la construcción de confianza y como consecuencia de ello, la lealtad. En el mismo sentido, son fundamentales en la definición de la imagen de marca; representando las capacidades y la cultura de la entidad.

- **Son una importante vía de inclusión.**

La ubicación de la sucursal sigue siendo la principal razón por la que los clientes optan concentrar su actividad financiera en ellas.

(6) Economist Intelligence Unit survey, September 2014. How mobile is transforming retail banking Redefining banking to survive and thrive in a digital world.

En el nuevo escenario de la Industria Financiera la experiencia del cliente va camino a transformarse en el eje central de una entidad exitosa y competitiva. Para lograr una experiencia del cliente diferencial, los bancos latinoamericanos necesitan comprender claramente las necesidades de éstos, así como también sus expectativas para luego articular las decisiones necesarias de inversión en Tecnología, Procesos y Talento

Esto nos lleva en primera instancia a concluir que no hay una experiencia del cliente única e ideal en la sucursal. Las decisiones relacionadas con la locación, diseño, servicios, disponibilidad de la información y dotación de personal, cuando se hace con el mercado local en mente, puede mejorar el rendimiento y ser determinante para el logro de los objetivos de negocio. Sin embargo, dos obstáculos se interponen en el camino de este ideal. En primer lugar, la mayoría de los bancos aún funcionan como silos o como varios bancos dentro de una misma institución. En segundo lugar, y más importante aún, la infraestructura de gestión de datos anticuada y procesos mal definidos actúan como inhibidores para el oportuno intercambio de información entre las diferentes unidades de negocio y con el personal de la primera línea de atención. Tener una visión única e integral del cliente en todos los canales se ha convertido en un objetivo fundamental para los bancos y debe ocupar un lugar de privilegio en la agenda de trabajo ya que solo estos nuevos modelos de sucursales serán eficaces para atraer y retener clientes verdaderamente rentables.

¿Hay una forma simple y segura de lograr esto? Ciertamente no, pero un eslabón fundamental es la interacción humana porque cuando la tecnología falla, es ésta la que puede ayudar a asegurar una experiencia positiva y consistente al cliente. Un mal servicio es la principal razón que los clientes mencionan a la hora de cambiar de Banco. Lograr la resolución de todas las quejas del cliente en un solo paso es probablemente imposible para cualquier banco, sin embargo la formación y el empoderamiento del personal de las sucursales permite a los bancos trabajar hacia ese objetivo. En ninguna parte esto es más relevante que en las sucursales bancarias latinoamericanas por lo que hemos comentado anteriormente.

# El Futuro de los Servicios Financieros

El panorama hasta aquí descrito nos anima a preguntarnos ¿Cuál es el futuro de la Industria Financiera? De acuerdo con el Informe “El futuro de los Servicios Financieros” (7) elaborado por el World Economic Forum en colaboración con Deloitte existen hasta hoy tres grandes problemas no del todo bien comprendidos sobre cómo impactan las innovaciones disruptivas en la industria financiera:



1. Falta de un entendimiento común sobre **qué innovaciones** son los más relevantes.



2. No hay una comprensión clara de la **trayectoria evolutiva** de las innovaciones emergentes.



3. Las **implicancias que dichas evoluciones provocan en los modelos de negocio** tampoco están claras, creando por tal motivo incertidumbre significativa para los jugadores tradicionales en su lucha por reaccionar a las presiones competitivas crecientes.



(7) “The Future of Financial Services – How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed”. An Industry Project of the Financial Services Community prepared in collaboration with Deloitte. Final Report, June 2015.

Del mismo modo el informe identifica seis hallazgos importantes sobre la innovación en Servicios Financieros:

- Es deliberada y predecible; los jugadores tradicionales son los más propensos a ser atacados.
- Están teniendo mayor impacto en los que emplean modelos de negocio basados en plataformas, intensiva en datos y escasa en capital.
- Los efectos más inminentes de la disrupción se harán sentir en el sector bancario; Sin embargo, el mayor impacto es probable que se haga sentir en el sector de seguros.
- Las entidades deberán emplear estrategias paralelas; agresivamente para competir con los nuevos jugadores y al mismo tiempo apalancar sus recursos legados para proporcionar a esos mismos nuevos jugadores con infraestructura y el acceso a los servicios.
- Se requerirá la colaboración entre los reguladores, los jugadores tradicionales y los nuevos jugadores para entender cómo las nuevas innovaciones alteran el perfil de riesgo de la industria - positiva y negativamente.
- La disrupción no será un evento de única vez, será de una presión continua para innovar que darán forma a los comportamientos del cliente, modelos de negocio y la estructura a largo plazo de la industria de servicios financieros.

De acuerdo con este informe la versión futura de la industria en su conjunto estará determinada por la simplificación de infraestructuras (mejoras en la conectividad); la automatización de actividades de alto valor (para ofrecer productos y servicios alternativos más baratos y escalables); la reducción de la intermediación (por la agilización de los productos y servicios ofrecidos); el rol estratégico de la información (nuevo conjunto de datos que permiten entender las necesidades de los clientes); el nacimiento de nichos y productos especializados (creando productos y servicios altamente orientados) y por último; el empoderamiento del cliente (ofreciendo mayor visibilidad en productos y el control sobre las opciones existentes convirtiéndolo en un consumidor proactivo).

**Siendo entonces éste el escenario futuro de la Banca, la pregunta que da título a este punto de vista cobra mayor importancia.**

# Ser o no ser Digital

# ¿Es esa la cuestión?

Trataremos de aportar algunas ideas que nos acerquen algunas respuestas.

A lo largo de todo el desarrollo hemos estado hablando sobre cómo la innovación disruptiva a través de la tecnología originó el nacimiento de la llamada “era digital” la que a su vez permitió llevar muchas de nuestras actividades cotidianas a cualquier lado y en cualquier momento dando origen a la movilidad. En especial, esa “movilidad digital” impactó en el canal bancario por excelencia, la sucursal, dando paso a la inminente necesidad de producir las transformaciones necesarias que permitan alcanzar las expectativas de los clientes satisfaciendo sus necesidades.

Vimos también como ese proceso innovador fue promovido en gran medida por el movimiento “fintech” y sus numerosos start up’s que siguen a diario creando nuevas formas de hacer las cosas. Esto nos llevó a plantear el concepto de trabajo mediante ecosistemas como la nueva forma madura de hacer negocios en esta nueva era. También vimos como el futuro de la Banca en general está condicionado por la habilidad y capacidad de los propios actores (reguladores y regulados) de repensar y transformar sus modelos de negocios para el buen funcionamiento de la Industria en su conjunto.

Según la encuesta elaborada en conjunto por el MIT Sloan Management Review y Deloitte (8) uno de los principales hallazgos ha sido que los fundamentos de la revolución digital no reside en las herramientas tecnológicas de forma individual sino que se debe a cómo las organizaciones las integran para transformar sus modelos de negocio y cómo éstas funcionan de acuerdo con ello. Otro hallazgo clave es que la diferencia que separa a las entidades líderes del resto es una estrategia digital clara combinada con una cultura de colaboración que fomente la asunción de riesgos y el liderazgo sólido para guiar el proceso de transformación. La historia de la evolución tecnológica en la Industria Financiera está llena de ejemplos de Instituciones que se han centrado en las herramientas tecnológicas sin invertir adecuadamente en las capacidades organizacionales que aseguren su impacto. Y aquí creemos que reside la clave, más aún en culturas como las nuestras.

El “viaje digital” trae aparejado grandes desafíos y sin lugar a dudas uno de ellos es el que presenta obtener el talento necesario para recorrerlo. El ambiente de negocios de hoy requiere de agilidad, adaptación

y creación de oportunidades. Las organizaciones necesitan colaboradores comprometidos con los “objetivos digitales” de la misma lo cual tiene para ella un doble impacto. Por un lado, la necesidad de obtener y garantizar ese compromiso y, por el otro, el desafío de mantener motivado y comprometido a colaboradores que cada vez más quieren desarrollarse en el mundo digital incluso sin importar su rango etario o a cual generación pertenezcan. Ese compromiso se logra sabiendo combinar dos componentes críticos de la ejecución de la estrategia: **Cultura y Liderazgo**.

Todo proceso de transformación conlleva riesgos. Tener una cultura de menor aversión al riesgo no es una tarea imposible (si lo sabrá el Sector bancario). Para fomentar la toma de riesgos, los líderes necesitan cambiar sus mentalidades pero sería un error considerar que esto sólo puede afectar a los líderes. Alentar a los colaboradores a ser más audaces es especialmente importante en los procesos transformacionales y las entidades pueden (y deben) tomar acciones deliberadas para ello ya que como muy bien lo sintetiza el autor Phil Simon, “*hoy, el costo de la inacción casi siempre excede al costo de la acción*”.(9)

Normalmente solemos pensar que la innovación surge de destellos inesperados de brillantez por parte de algunos pocos genios pero en realidad, muchas ideas nuevas surgen a través de esfuerzos colaborativos entre personas de diferentes especialidades (recordar la filosofía del ecosistema). Las entidades líderes son aquellas más propensas a utilizar equipos multifuncionales para llevar a cabo sus iniciativas digitales y aquellas que tengan la capacidad de sortear la trampa de la innovación. Es decir, ser capaces de compartir el conocimiento (piedra fundacional del proceso de innovación) aún cuando la complejidad de los productos y servicios se tornan quizás un poco más relevantes a partir de la propia innovación. O dicho de otro modo, evitar la creación de silos para poder gestionar dicha complejidad. Una vez más, creemos que allí reside la clave del éxito.

Aquí llegamos a un punto en donde podemos preguntarnos si la cultura puede impulsar la adopción de una determinada tecnología o, por el contrario, si es la adopción de una determinada tecnología la que produce el cambio en la cultura? Las entidades a menudo piensan en la tecnología en un sentido muy estrecho sin preguntarse sobre qué comportamientos una nueva tecnología podría fomentar y, por

(8) “Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation”- MIT Sloan Management Review in collaboration with Deloitte. 2015.

(9) Phil Simon, consultor en Tecnología. Autor de 7 libros entre ellos, “Mensaje no recibido”.



contrapartida, también podría inhibir. Por ello, y desde nuestro punto de vista, la cultura debe conducir a la adopción de una nueva tecnología por lo que se hace imprescindible gestionar el cambio cultural.

La transformación digital de los negocios es un fenómeno relativamente nuevo, y ninguna entidad ha alcanzado todavía el estado final simplemente porque éste no ha sido definido y, a ciencia cierta, no sabemos si alguna vez lo será dado que la innovación es permanente. Pero sobre lo que no hay duda es que es indispensable moverse para adelante. En este sentido si se pretende liderar el futuro o, simplemente, sobrevivir. Las estrategias digitales tendrán que hacer frente a la cada vez más difusa distinción entre los mundos "online" y "offline".

La madurez digital es el producto de la adecuada combinación de los tres pilares ya mencionados: Estrategia, Cultura y Liderazgo. Para posicionar a la entidad de cara a una verdadera transformación se debería tener en cuenta que:







- El objetivo principal es la transformación del negocio a lo cual se llega mediante la profundización de la innovación y la toma de decisiones.
- Tendrán que cambiar su cultura y mentalidades para aumentar la colaboración y fomentar la asunción de riesgos para lograr una mayor innovación.
- Los líderes no necesitan ser expertos en tecnología, deben entender lo que se puede lograr combinando los negocios con la tecnología y por tal, cómo puede transformarse el negocio.
- Negocios exitosos son aquellos que evolucionan rápida y efectivamente. El trabajo a través de Ecosistemas puede acelerar la evolución dada las sinergias que se producen.

Habiendo comentado las cuestiones sobre cómo la Estrategia, la Cultura y el Liderazgo influyen decididamente en el proceso de toma de decisiones es hora de intentar acercarnos a nuestra pregunta sobre si ¿Ser o no Ser Digital, es esa la cuestión?. Desde nuestra perspectiva y habida cuenta de todo lo comentado en este punto de vista Ser Digital no es la cuestión dado que no hay espacio posible para no serlo. **¡Es un IMPERATIVO!**

La transformación digital de los negocios es un fenómeno relativamente nuevo, y ninguna entidad ha alcanzado todavía el estado final simplemente porque éste no ha sido definido y, a ciencia cierta, no sabemos si alguna vez lo será dado que la innovación es permanente. Pero sobre lo que no hay duda es que es indispensable moverse para adelante en este sentido si se pretende liderar el futuro o, simplemente, sobrevivir

# Modelos de Madurez Digital en la Banca

De acuerdo con el enfoque aplicado podemos encontrar diferentes niveles de madurez según sigue:

Niveles de Madurez \ Tipo de Modelo	 Sobreviviente	 Promedio	 Transformador
 Maduro			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo y Cultura Digital</li> <li>• Estrategia Transformadora</li> <li>• Trabajo por Ecosistema</li> <li>• Internet de las Cosas</li> <li>• Digital integrado</li> <li>• Móvil Total</li> <li>• Innovación Estratégica</li> </ul>
 En Desarrollo		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo Semi-Digital</li> <li>• Cultura Semi-Flexible</li> <li>• Estrategia General</li> <li>• Parcialmente Digital</li> <li>• Móvil Básico</li> <li>• Innovación declarada</li> </ul>	
 Inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo por Silos</li> <li>• Cultura dispersa</li> <li>• Estrategia no definida</li> <li>• Algo Móvil</li> <li>• Digital Básico</li> <li>• Innovación incipiente</li> </ul>		

Las entidades digitalmente maduras son aquellas comprometidas con estrategias transformadoras apoyadas en una cultura colaborativa y abiertas a correr riesgos

# Conclusión

Hemos visto como la innovación trajo aparejada la llamada “revolución digital” la cual ha llegado para quedarse. Somos testigos presenciales también sobre cómo la movilidad es hoy nuestra forma de vida y la posibilidad de estar conectados casi tanto como deseemos determina nuevos hábitos, comportamientos y formas de hacer. Y el mundo de los servicios financieros no es la excepción. Existen innumerables ejemplos tales como los que ocurren con los medios de pago, la gestión de las inversiones y los préstamos entre personas, solo por mencionar algunos, lo cual nos lleva a pensar que los cambios que se producen en el modelo de negocio de las actividades financieras son inexorables por lo que Ser Digital es un imperativo si se pretende estar entre los líderes de la Industria o Sector o, simplemente, para poder sobrevivir.

Dentro del Sector Bancario uno de los aspectos que está sufriendo la mayor transformación dentro del cambio de modelo de negocios mencionado es la gestión de los canales de atención al cliente, problemática muchas veces llamada “Ominicanalidad”. Éste término sirve para reducir la cuestión solamente a la gestión de canales pero la verdadera problemática es mayor y, tal como vimos, se refiere a la transformación del negocio y con él de los modelos de atención los cuales tienen que necesariamente adaptarse a las necesidades de los clientes (“nuevos” y “viejos”). Dicha transformación tiene que ver con lograr sinergias entre los diferentes tipos de dispositivos existentes. Y como vimos también, las sucursales son un punto central dentro de esta transformación.

La aparición de los “Fintech” ha dejado en evidencia cómo la innovación crea oportunidades a la vez que acerca los productos y servicios bancarios al cliente en forma más simple, barata y accesible. Los Bancos tienen que aprovechar las ventajas que tienen a su favor y complementarse con las capacidades de innovación de estos nuevos actores y allí el ecosistema aparece como la filosofía de trabajo ideal para lograr este complemento a través de la colaboración competitiva. Más aún, dicho ecosistema podría extenderse integrando a otras Industrias o Sectores tales como la de Telecomunicaciones. Todo dependerá de un efectivo cambio cultural.

organizaciones de todas las Industrias y Sectores están utilizando la innovación digital para mejorar la eficiencia y, por sobre todo, la experiencia del cliente, pero las más maduras se diferencian por seguir una estrategia digital para transformar su negocio, permitiéndoles de este modo moverse por delante de la competencia.

Entonces, si el Ser Digital es mandatorio para el éxito o la supervivencia futura, ¿cuál es la verdadera cuestión subyacente en torno a esta problemática para las entidades de Servicios Financieros Latinoamericanas? Creemos que la forma de abordarla es la verdadera cuestión. Un abordaje holístico, sistémico y verdaderamente integrador es la clave para ser exitosos en este viaje. Un viaje que comienza con la determinación adecuada de la estrategia a seguir, continúa con la asignación correcta de los liderazgos y, en especial para la banca latinoamericana, que esté sustentado en un fuerte arraigo cultural que le transmita el combustible necesario para alcanzar los objetivos propuestos.

Y esto es independiente del tipo de banco del que se trate (Público, Privado, Mayorista, Minorista, Microfinanzas, etc.) ya que el fundamento de la transformación reside en el Cliente, sus necesidades y expectativas. La piedra fundamental será la experiencia y no el producto. Y para ello se deberá tener en cuenta aspectos tales como: Conveniencia, Disponibilidad (en cualquier momento y en cualquier lugar), Inmediato, Acceso a la información, Proximidad, Continuidad y ser único o personal. El modelo de negocios cambió de “centrado en el canal” a “centrado en la experiencia”.

Las transformaciones exitosas no suceden porque sí, el desafío es crear una nueva realidad que pueda cambiar lo que los clientes (internos y externos) perciben y experimentan. Recién después vienen las herramientas tecnológicas.

## Contactos

### Líderes de la Industria de Servicios Financieros

#### LATCO

Claudio E. Fiorillo  
cfiorillo@deloitte.com

#### Argentina

Claudio E. Fiorillo  
cfiorillo@deloitte.com

#### Colombia

Ricardo Rubio  
rrubio@deloitte.com

#### Costa Rica

Rafael González  
rafgonzalez@deloitte.com

#### Ecuador

Rodolfo Játiva  
rjativa@deloitte.com

#### Guatemala

Daniel Ochoteco  
dochoteco@deloitte.com

#### Panamá

Gustavo Eisenmann  
geisenmann@deloitte.com

#### Perú

Ricardo Rubio  
rrubio@deloitte.com

#### Uruguay

José Luis Rey  
jrey@deloitte.com

#### Co Líder

Fernando Oliva  
foliva@deloitte.com

#### Venezuela

Tomás Pueyo  
tpueyo@deloitte.com

Visite el sitio web  
de Deloitte:  
[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)



Si su dispositivo móvil  
lo permite, escanee  
el código y acceda  
a la sección de la  
Industria de Servicios  
Financieros en nuestro  
sitio web

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades únicas e independientes y legalmente separadas. DTTL (también conocida como "Deloitte Global") no brinda servicios a los clientes. Una descripción detallada de la estructura legal de DTTL y sus firmas miembros puede verse en el sitio web [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría, asesoramiento financiero y servicios relacionados a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de Firmas miembros en más de 150 países y territorios, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos del negocio. Los más de 220.000 profesionales de Deloitte están comprometidos a generar impactos que trascienden.

Este material y la información contenida en el mismo son emitidos por Deloitte & Co. S.A. y tienen como propósito proporcionar información general sobre un tema o temas específicos y no constituyen un tratamiento exhaustivo de dicho tema o temas.

Por lo tanto, la información contenida en este material no intenta conformar un asesoramiento o servicio profesional en materia contable, impositiva, legal o de consultoría. La información no tiene como fin ser considerada como una base confiable o como la única base para cualquier decisión que pueda afectar a ustedes o a sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pudiera afectar sus finanzas personales o negocios, deberán consultar a un asesor profesional calificado.

Este material y la información contenida en el mismo están emitidos tal como aquí se presentan. Deloitte & Co. S.A. no efectúa ninguna manifestación o garantía expresa o implícita con relación a este material o a la información contenida en el mismo. Sin limitar lo antedicho, Deloitte & Co. S.A. no garantiza que este material o la información contenida en el mismo estén libres de errores o que reúnan ciertos criterios específicos de rendimiento o de calidad. Deloitte & Co. S.A. expresamente se abstiene de expresar cualquier garantía implícita, incluyendo sin limitaciones garantías de valor comercial, propiedad, adecuación a un propósito particular, no-infracción, compatibilidad, seguridad y exactitud.

La utilización que ustedes hagan de este material y la información contenida en el mismo es a vuestro propio riesgo, y ustedes asumen plena responsabilidad y el riesgo de pérdidas resultantes de tal empleo. Deloitte & Co. S.A. no será responsable por ningún perjuicio especial, indirecto, incidental o contingente, derivado como consecuencia de su utilización, o de orden penal o por cualquier otro perjuicio que ocurriera, sea en una acción relacionada con un contrato, norma, agravio (incluida, sin limitaciones, una acción por negligencia) o de otro tipo, relacionado con la utilización de este material y la información contenida en el mismo.

Si alguna parte de los párrafos anteriores no resultara aplicable por cualquier razón que fuere, el resto de lo manifestado será, no obstante, aplicable.