



# **“Banco Santander ante la digitalización”**

Parte I

Alumno: Esteban Araya

**Caso de estudio para optar al grado de  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**Profesor Guía: Ismael Oliva**

**Félix Lizama.**

**Santiago, agosto 2021**

## **NOTAS DEL INSTRUCTOR**

### **BANCO SANTANDER ANTE LA DIGITALIZACIÓN**

#### **SINOPSIS**

El presente caso expone a la industria bancaria en Chile frente a la digitalización, haciendo énfasis en banco Santander, el cómo ha sobrellevado la última década llena de cambios acelerados por las nuevas tecnologías y las nuevas formas de relacionarse con los clientes.

Santander es una institución que entrega servicios financieros desde el año 1978, desde entonces se ha adecuando constantemente a los avances y cambios que ha sufrido la industria, sobretodo en el último tiempo, donde se ha focalizado en potenciar el uso de sus canales de autoatención, automatizando alguno de sus procesos e intentando llevar su modelo de negocios a un modelo digital, con este fin ha ido disminuyendo la cantidad de sucursales presenciales tradicionales y aumentando las sucursales de autoatención como Work Café, por el lado de los medios de pago, se encuentra ofreciendo soluciones del estilo digital además de empujar su propia red de adquirencia, independizándose de Transbank.

El caso en estudio, invita a discutir acerca de los modelos de negocios tradicionales versus un modelo de negocio digital, el cómo se debe realizar esta transición, cómo Santander está avanzando en ese camino, manteniendo su lugar dentro del grupo de las 3 instituciones con mejor participación de mercado en la industria bancaria chilena, y por último, cómo hacerse cargo de los clientes, que son cada vez más demandantes

A inicios del año 2019 se presentaron los resultados obtenidos el año anterior, con su respectivo avance y su plan al 2022 con los pilares a abordar. Los pilares presentados plantean algunas preguntas como lo son:

¿Qué barreras internas y externas eran necesario superar para profundizar la digitalización?  
¿Podría la digitalización fortalecer su participación en segmentos no atendidos para Banco Retail?

Son estas y algunas otras preguntas las que se intentará resolver en el siguiente caso a exponer.

#### **AUDIENCIA**

Caso dirigido para ser utilizado en la enseñanza de alumnos de MBA, programas de postgrado que tengan relación con el área de negocios, modelos de innovación, o en cursos de pregrado de último año en carreras relacionadas a negocios, transformación digital y/o innovación.

#### **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

- Analizar la estrategia de Santander en el contexto existente de la industria bancaria chilena.
- Discutir acerca de las propuestas diferenciadoras y ganadoras de Santander.
- Analizar el banco aplicando la matriz del modelo de negocio digital “DBM Framework”.

## **PREGUNTAS DE DISCUSIÓN**

- ¿Cuáles son los principales desafíos que presenta la industria chilena para lograr un modelo de negocios digital?
- ¿Cuál es el principal riesgo que corre Santander si no migra a un modelo de negocio digital?
- ¿Qué barreras, internas y externas, son necesarias superar para profundizar la digitalización?
- ¿Podría la digitalización fortalecer su participación en segmentos no atendidos para Banco Retail?
- Utilizando el “DBM Framework” ¿En qué cuadrante se encuentra Santander? ¿Tiene algún componente del modelo de negocio digital desarrollado?

## **ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA**

Se recomienda que los estudiantes previos al desarrollo del caso hayan sido expuestos a los conceptos de estrategia competitiva y modelo de negocios digitales. El caso permite la aplicación directa del *framework* del modelo de negocios digital (DBM).

Antes de responder el caso en clase, se recomienda revisar la siguiente literatura:

- ¿Qué es la estrategia?, Michael E. Porter, Harvard Business Review, diciembre 2011.
- Optimizing Your Digital Business Model, Peter Weill & Woerner, MIT Sloan Management Review, 2013
- Libro “What’s your digital business model”, Weill & Woerner.

### **Métodos de Enseñanza:**

Para analizar este caso, se recomienda realizar los siguientes pasos:

1. Lectura y análisis individual.
2. Debate de criterios en grupos de máximo cinco personas.
3. Contestar las preguntas de discusión (pueden ser las propuestas por los autores, o las que tenga a bien incluir el instructor).
4. Redacción de informe de respuestas a las preguntas de discusión.
5. Plenaria para debatir los diferentes puntos de vistas y respuestas de todos los estudiantes a las preguntas de discusión.

### **Propuesta de preparación para clase de 120 minutos:**

PASO	ACCIÓN	TIEMPO
1	El profesor debe hacer preguntas rompe-hielo a los estudiantes con relación al caso, por ejemplo: ¿Quién no tiene cuenta corriente en un banco? ¿Cuándo fue la última vez que asistieron a una sucursal o llamaron al contact center del banco? ¿Conocen los productos y servicios que entrega la industria financiera?	15 minutos

	Además, es importante explicar el contexto general de la industria financiera, cuál es su razón de ser y el rol que cumple en el mercado. Son regulados por la CMF (comisión del mercado financiero)	
2	Debate en grupos de máximo 5 personas, compartir criterios y responder a las preguntas de discusión. Una forma alternativa es que los estudiantes discutan el caso previamente a la clase	45 minutos
3	Redacción del informe con las respuestas de las preguntas de discusión, se recomienda que la respuesta a cada pregunta sea de media a máximo una plana, que las mismas sean enviadas por correo electrónico al profesor. Otra manera es que los alumnos entreguen un informe escrito analizando el caso.	30 minutos
4	Plenaria modulada por el profesor para que todos los estudiantes tengan la oportunidad de intercambiar criterios y respuestas, se recomienda que el profesor anote en la pizarra las principales ideas aportadas por los estudiantes.	15 minutos
5	Conclusiones y enseñanzas del caso por parte del profesor	15 minutos

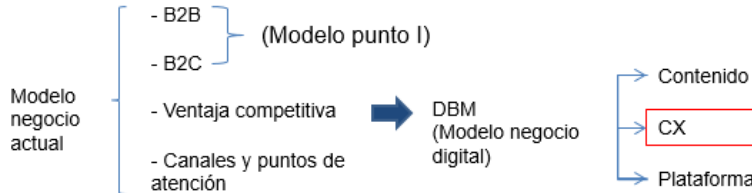
**Plan de pizarrón:**

## Santander

### I. Industria financiera (Modelo).



### II. Santander.



### III. Omnicanalidad y CX.

¿Por qué avanzar a un DBM?

- + Cross Selling
  - Costo fondo
- } (Mayor Margen)

- CX
- MMPP (Wallet, Superdigital, adquisición)
  - Canales (Web, APP, Work Café)
  - Satisfacción (Bajo industria)
  - Digitalización de procesos (Santander Life, servicios digitalizados)
- } (Evitar la amenaza de quiebre digital)

## REVISIÓN DE LITERATURA, TEORÍA Y LECTURAS RECOMENDADAS (DBM)

- **Desafío de pasar de un modelo de negocios con los canales tradicionales a un modelo de negocio digital con foco en la experiencia cliente.**

El caso de Santander muestra como esta corporación financiera logra establecerse como uno de los 3 bancos con mejor participación de mercado en la industria bancaria chilena, con muy buenos indicadores de rentabilidad, participación de mercado (solo superado por Bci), eficiencia (la más baja de la industria, bajo el 40%) (Anexos 1 – 4 del caso) y mejorando sustantivamente la satisfacción neta de los clientes (bajo la industria, pero pasando de un 36% en 2012 a 52% en 2019) (anexos 5 – 7 del caso). Estos indicadores se muestran prometedores en la última década pero con una alerta relevante respecto a transacciones digitales, nuevos medios de pago y uso de los canales no presenciales.

El caso a exponer sirve para analizar qué acciones debe tomar en cuenta Santander para poder seguir manteniendo esa posición de privilegio en la industria, a través de un marco de trabajo que permite realizar un diagnóstico acerca del viaje digital, hacia dónde debe dirigirse, y qué prácticas/plan de trabajo tomar para llegar a destino.

En este punto es relevante revisar el concepto de **marco de modelo de negocio digital (DBM)**

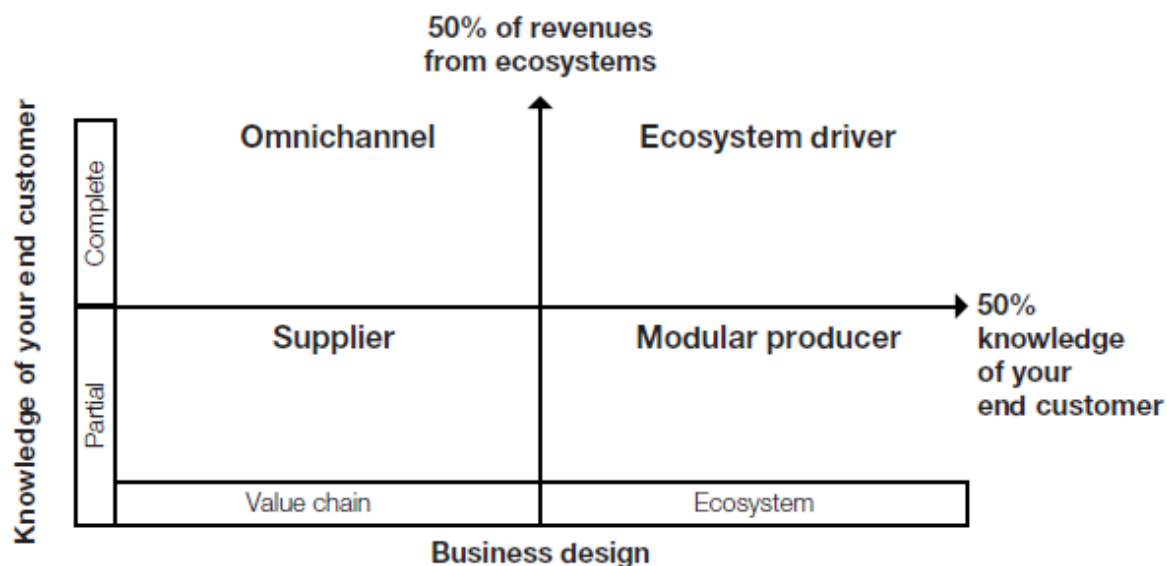
Tomando como base el libro de Peter Weill & Stephanie L. Woerner publicado en abril de 2018 por Harvard Business Review Press, se puede observar que la transformación digital que están

viviendo gran parte de las compañías, no es sólo digital, sino que también está relacionada a los habilitadores que permiten dicha transformación, como lo son la tecnología, las aplicaciones, el internet, el teléfono y el pc, los cuales son un medio, porque están al alcance de todos los clientes. La clave radica en que el propio negocio se diferencie de alguna manera ofreciendo al cliente algo nuevo, convincente, que vaya de la mano con las tecnologías disponibles y, sobre todo, que este enfocado en resolver alguna necesidad del cliente. Esta forma de negocio se conoce como **“La empresa de la Próxima Generación”**, y se crea a través del modelo de negocio digital, en otras palabras, el modelo digital es el camino para construir una compañía de la próxima generación. Weill & Woerner, muestran que la digitalización ha hecho que los modelos de negocio se dirijan en 2 dimensiones:

La primera dimensión, corresponde al diseño del negocio de la compañía, como es la cadena de valor, qué tan coordinada y conectada con el ecosistema está.

La segunda, corresponde al conocimiento que tiene la compañía de sus clientes y sus necesidades. Es importante recalcar que esta dimensión se basa en una mirada **end to end**, es decir, se debe conocer el trasfondo de la necesidad que tiene el cliente, con el fin de entregar una óptima solución, por ejemplo, un cliente puede necesitar un crédito, pero el fondo de este crédito es el anhelo de la casa propia. A mayor conocimiento del cliente en su totalidad, mayor es el entendimiento y la vinculación de este con la empresa, generando mayor fidelidad.

Al combinar ambas dimensiones se logran los ejes de la estructura del modelo de negocios digital que comprenden 4 cuadrantes; supplier, omnichannel, modular producer y ecosystem driver.



**Figura 1** Digital business model framework

**Fuente:** WHAT'S YOUR DIGITAL BUSINESS MODEL?, 2018, página. 42

- **Marco de modelo de negocio digital (DBM)**

**Primer cuadrante (Supplier):** corresponde a las compañías que son proveedoras, dada su ubicación se puede apreciar que manejan poca información de su cliente final. Su principal función es proveer un servicio o producto, el cual es consumido o adquirido a través de otra compañía, la cual es la que se relaciona directamente con los clientes. En la industria bancaria, este cuadrante no es atractivo, ya que, principalmente, no conoce al cliente.

Respecto a este cuadrante Santander tiene algunos productos que son vendidos mediante otra compañía, como lo es por ejemplo la venta de seguros mediante buscadores o productos de inversión.

**Segundo cuadrante (Omnichannel):** se refiere a un modelo donde la compañía entrega al cliente la posibilidad de interactuar a través de diferentes canales, los cuales pueden ser digitales, como el teléfono, una tablet (APP), computador físico (WEB), y/o presenciales, donde el cliente tiene una amplia gama de puntos de contactos para interactuar con la compañía. Este cuadrante es más atractivo para la industria bancaria, ya que, existen casos documentados que relacionan mejoras importantes en la experiencia del cliente con un aumento en el margen de ingreso. Este es el caso del banco USAA, con una plataforma que permite, a través de cualquier medio digital (APP, tablet, teléfono, web) indicar una necesidad y la plataforma entrega opciones de paquete para hacer frente a dicha necesidad. Este modelo hizo al banco lograr un NPS de 73% a diferencia de la industria que alcanzaba un 35%. (Weill & Woerner, “What’s your digital business model”, página 48).

Santander en este caso tiene desarrollado varios canales digitales, como lo son el telefónico (VOX) el cual está impulsado dentro de su plan estratégico, aplicaciones y WEB con amplios servicios digitalizados que permiten mejorar la experiencia del cliente a costos más bajos, permitiéndole liderar la eficiencia en la industria (NPS WEB 78% superando el promedio de la industria 73%) (**Anexo 5 del caso**). Respecto al canal presencial, encuentra un nicho interesante en la propuesta de valor de las sucursales Work Café, las cuales ponen al cliente en el centro, con el objetivo de identificar y solucionar sus necesidades, estas sucursales han mostrado ser más productivas que las tradicionales generando un 13% más de ingresos. Finalmente, y no menos importante, a través de una plataforma Neo CRM (**página 10 del caso**) la cual es manejada por los ejecutivos y busca que la experiencia de los clientes sea la misma por cualquier canal de atención, manejando la misma información y los últimos movimientos realizados por el banco. Lo anterior es un habilitador de la omnicanalidad, ya que, permite al cliente atenderse con cualquier, a través de cualquier canal y sentirse atendido siempre como si fuera su ejecutivo de cuenta.

**Tercer cuadrante (Modular producer):** establece un modelo de negocio que entrega un servicio conocido como “plug and play”, en otras palabras, este modelo permite que un servicio o producto se le pueda entregar tanto a clientes como a empresas, sin mayores integraciones, lo que da la facultad de poder operar en cualquier ecosistema virtual, siendo agnóstico en la plataforma. Un ejemplo de esto puede ser una plataforma virtual que no requiera de la descarga de una aplicación o un dispositivo específico para poder activar o utilizar el producto, como lo es Paypal, la cual permite realizar pagos integrados directamente con la plataforma en la cual se está comprando o adquiriendo el producto.

La clave de este modelo de negocio es que la solución ofrecida, a través de tareas estratégicas, permita aumentar el valor que le entrega al cliente, siguiendo con el caso de PayPal al

momento de pagar, le da múltiples opciones de pago al cliente, lo cual genera un valor agregado al cliente, ya que puede hacerlo con cualquier tarjeta de crédito de manera universal. Al igual que el primer cuadrante, el problema de este modelo es que se tiene un conocimiento parcial del cliente, siendo un modelo más transaccional, por lo que, para un banco como Santander, que su estrategia gira en torno al cliente, no es atractivo y, por lo mismo, tiene pocos servicios en este cuadrante. Uno de los puntos que sí ofrece bajo este modelo es el botón de pago, que permite pagar sus productos, sin importar el medio de pago, o también la integración al momento de los portales de pago, que se puede escoger el pago mediante Santander. **(Página 6 del caso)**

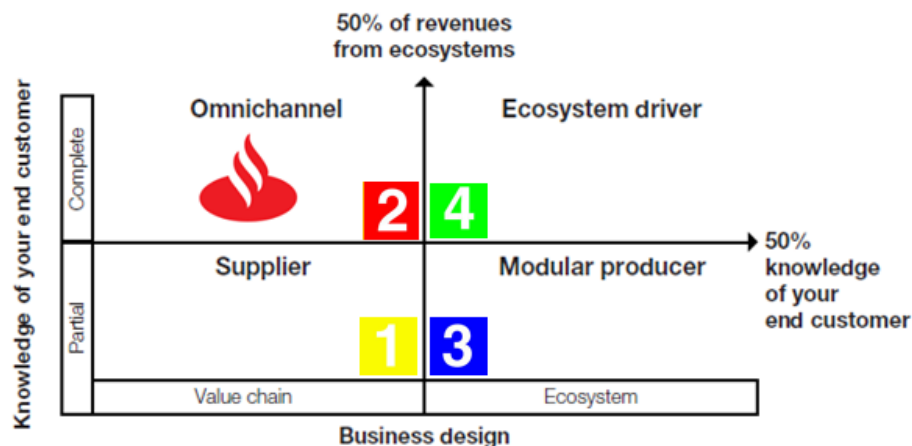
**Cuarto cuadrante (Ecosystem driver):** localizar una empresa en este cuadrante garantiza lograr un sistema digital, esto se refiere a una conexión entre empresas, dispositivos y clientes para generar un valor diferenciado para todos los participantes que se sitúan en este ecosistema. Este modelo permite obtener una mejora en el margen neto en los ingresos, mejora en los costos y una mejora sustantiva en la experiencia del cliente, dado lo anterior es un cuadrante muy deseado por las compañías, ya que se tiene un alto conocimiento de las necesidades reales de los clientes, siendo dueño de la relación y presenta un conjunto de soluciones o servicios modulares para resolver dichas necesidades ofreciendo varias alternativas.

Santander está explorando dentro de este ecosistema, uno de los puntos en que se está avanzando es en el desarrollo de una red propia de adquisición, disponible para las diferentes instituciones financieras, sin embargo, aún no logra posicionar una gran cantidad de soluciones que cumplan con este cuadrante, además no logra obtener un porcentaje importante de ingresos mediante soluciones digitales. Si bien Santander se encuentra en una buena posición comparado con la industria, debe acelerar su proceso de interacción con el ecosistema para llegar a este cuadrante. Tal como lo está llevando Bci, el cual logra obtener una posición de ventaja con MACH y su modelo 100% digital logrando 1.2 millones de clientes para diciembre de 2018, por sobre Santander que lanzó la plataforma Superdigital a mediados de 2019.

Al analizar estos cuatro cuadrantes, se podría localizar a las instituciones en uno, dos o incluso en los cuatro cuadrantes, lo importante es que los productos y servicios entregados sean coherentes con la estrategia de la compañía. Tal como lo describe Michael Porter en su artículo publicado en noviembre de 2008 por Harvard Business Review, estrategia se define como *“la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades.”* (E. Porter, 2008, página 10). Sin embargo, la posición única solo será sustentable a medida que se hagan los trade-offs necesarios para competir, siendo coherente la estrategia definida y no abarcar todo, un error que se comete frecuentemente. En ese sentido cobran importancia los cuadrantes, dado que los trade-offs probablemente conlleven a una compañía a consolidar las mayores actividades en el cuadrante coherente con su estrategia.

Al analizar los 4 cuadrantes, el diagnóstico actual de la ubicación de Santander corresponde a un modelo de negocios digital en estado Omnichannel.





**Figura 2** Evaluación Santander en DBM

**Fuente:** Elaboración propia

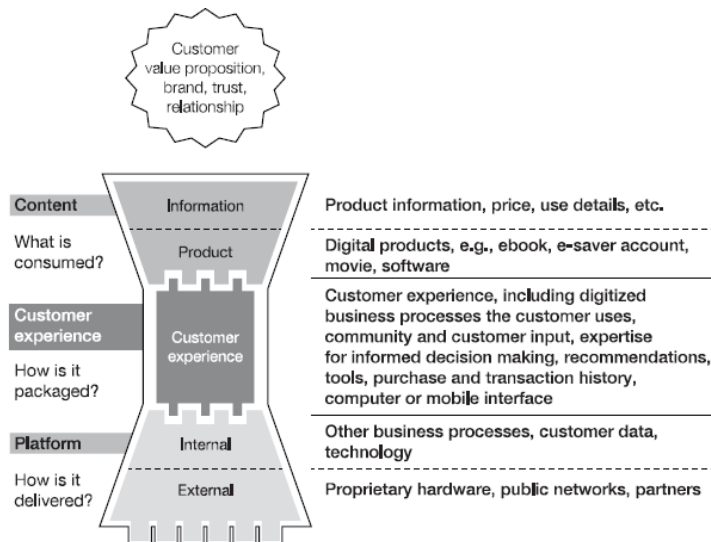
Haciendo eco a la estrategia de la compañía, es importante constatar que la posición del banco en este cuadrante no es suficiente, ya que, si bien es vital tener amplio conocimiento del cliente, este también demanda soluciones simples, digitales y modulares, con productos y servicios personalizados, sin tener que pasar por restricciones y paquetización.

En 2015 Hugo Melandri destaca que el cliente se encuentra en el centro de la estrategia para Santander (**página 9 del caso**), esto hace alusión a que según las necesidades indicadas por los clientes en el estudio accenture (**página 6 del caso**) los clientes buscan la personalización y la interacción (experiencia) de los consumidores con los servicios financieros.

Dado lo anterior y siendo consistente, se ve que Santander realiza un gran trade-off respecto a su modelo de atención, priorizando la atención digital por sobre la cobertura presencial (sucursales), como se ve en la gran cantidad de procesos digitalizados end to end (**Figura 2 página 5 del caso**) respecto a la competencia, nuevas experiencias en los medios de pagos, como lo es la pulsera chip Santander (**página 8 del caso**) y la APP Superdigital, mientras que por contraparte disminuye las sucursales presenciales de la red, pasando de 463 en 2015 a 333 en 2019 (**Anexo 13 del caso**) y finalmente a la atención presencial le dio una mirada distinta mediante las sucursales Work Café las cuales ascienden a 53 en 2019, con estas sucursales busca potencial el modelo stop shop (salir de la sucursal con la necesidad resuelta). En resumen, Santander está dejando menos sucursales, pero con foco en la experiencia.

- **Potenciar la experiencia cliente, para crear ventaja competitiva digital**

En las compañías, existen 3 grandes componentes que son clave en el éxito de un modelo de negocio digital y que resume el viaje **end to end**, de un cliente para adquirir un producto o servicio según Weill & Woerner. Estos componentes son: Contenido, Experiencia de cliente (CX) y Plataforma.



**Figura 3** ¿Cuál es tu ventaja competitiva?

**Fuente:** WHAT'S YOUR DIGITAL BUSINESS MODEL?, 2018, página 67

**Contenido:** este corresponde a lo que la compañía ofrece al cliente, ya sea como producto o servicio, lo que vende, lo que se consume, la información de los productos, el precio, entre otros. Santander le ofrece al cliente un contenido estándar a nivel de productos y servicios, ya que se enmarca en la industria financiera, donde la regulación es rígida y con poco flexibilidad (**página 11 del caso**). Principalmente corresponde a colocaciones, inversiones, plan (cuenta corriente, línea de sobregiro, tarjeta de crédito, entre otros)

**Experiencia del cliente (CX):** pudiendo ser presencial o digital, haciendo analogía al viaje, corresponde a cómo se consume el producto o servicio (contenido). En esta parte del viaje del cliente, es fundamental la opinión del cliente (evaluaciones de los servicios) y la plataforma interna (manejada por el ejecutivo) y externa (de cara al cliente). Los procesos digitalizados, la post venta y la usabilidad de las plataformas tienen como resultado la valoración o castigo de parte del cliente. Algunos ejemplos corresponden a APP, Web, Website, medios de pago, métodos de pago, servicios de postventa digitalizados, productos digitalizados, entre otros.

Santander ha apostado fuertemente en desarrollar este componente, revisando el caso tiene gran parte de procesos importantes digitalizados completamente, a diferencia de sus competidores (**Figura 2 página 5 del caso**). Por ejemplo, la postventa de tarjeta de crédito está totalmente digitalizada, incluso permite al cliente obtener su tarjeta el mismo día de su petición mediante la impresión en punta. La gran digitalización de procesos le ha permitido tener una buena satisfacción neta de la página web 78% versus la industria 73% (**Anexo 5 del caso**). Por otro lado el producto Santander Life, el cual es un modelo de atención 100% digital, haciendo eco a las nuevas tendencias de los clientes y cuya propuesta de valor es premiar a los clientes por su comportamiento (**página 12 del caso**), este modelo de atención es disruptivo en la industria... y en respuesta a la irrupción de MACH se genera Superdigital, un modelo de negocio que principalmente es un medio de pago 100% digital prepago, finalmente a mediados de 2019 se encuentra trabajando en la pulsera Chip Santander, que permite cambiar la experiencia de pago de los clientes, generando rapidez en el proceso.

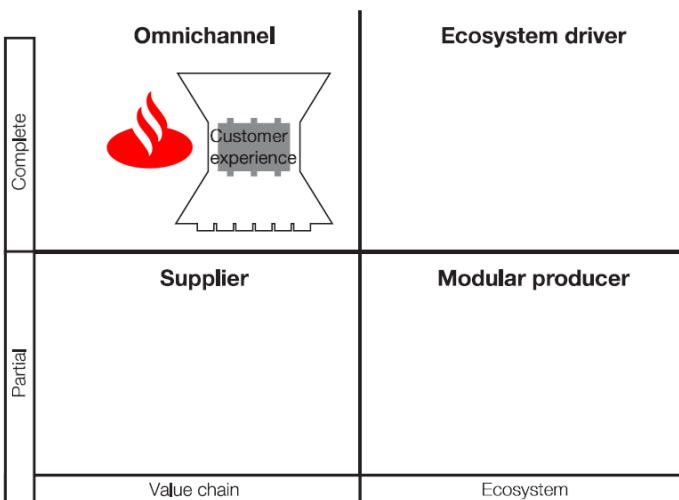
**Plataforma:** este componente se divide en dos; interna y externa, la interna corresponde a la plataforma que manejan los colaboradores de la compañía para atender al cliente, es muy importante que se maneje la información del cliente, ya sea datos básicos, por una parte, pero también datos transaccionales, en pro de una mejor atención. La externa corresponde a la forma en que la compañía se contacta con el cliente, qué puntos de contacto se tienen con él (Hardware, Redes) y qué modelos de atención existen.

Respecto a la plataforma interna, Santander potencia Neo CRM (**página 10 del caso**) con el objetivo de ofrecer una atención omnicanal hacia el cliente. En relación a las plataformas externas, ofrece una propuesta similar al resto de la industria, canales digitales, website, contact center.

La literatura aconseja que para tener un buen modelo de negocio digital debes tener en tu mente los 3 puntos anteriormente mencionados, pero no necesariamente se debe ser el líder en todos ellos. Esto nuevamente está conectado con lo que dice Porter y los **trade-off**.

Un claro ejemplo de lo anterior, es la compañía Apple, la cual se posiciona como líder en CX, logrando, a través de un excelente diseño físico, intuitivo y fácil de usar, su **ventaja competitiva**, con esto genera una “dependencia” y a la vez acercamiento a la marca, ya que iPhone, se comunica nativamente con el Apple tv, iPad, Macbook.

Al analizar los 3 componentes, se concluye que Santander está desarrollando capacidades para ser líder en CX. Dado lo anterior y considerando los 4 cuadrantes del framework:



**Figura 4** Evaluación Santander en DBM y ventaja competitiva  
**Fuente:** Elaboración propia

Enfocándose en la estrategia de la compañía, hace sentido que Santander tenga capacidades que le permitan tener un buen posicionamiento respecto CX, sobre todo apoyado en el documento “Optimizing Your Digital Business Model, Peter Weill & Woerner, MIT Sloan Management Review, 2013”, el cual indica que, para tener un mejor ingreso por cliente, el enfoque debe estar en la experiencia del cliente (CX), ya que, un cliente con mayor uso de la compañía, genera un mayor margen. Importante también es potenciar aún más la componente

respecto a la plataforma, ya que permite generar eficiencias. Recordando que de cara al inversionista, la eficiencia es relevante.

## **RESPUESTAS SUGERIDAS A LAS PREGUNTAS DE DISCUSIÓN**

- ¿Cuáles son los principales desafíos que presenta la industria chilena referente al contexto de la digitalización?

Los bancos en Chile presentan grandes desafíos para lograr que los modelos de negocios sean digitales, como lo son: la digitalización de los procesos, la personalización de los productos y la omnicanalidad entre el mundo físico y el espacio.

La digitalización de los procesos significa un desafío por lo estructurados, repetitivos y rutinarios que son en la industria bancaria, como se indica en el caso (**página 4 del caso**). Sin embargo, la digitalización presume una mejora en la eficiencia y la experiencia de los clientes a un menor costo, ya que los márgenes de los bancos están cada vez más ajustados, debido a las fusiones entre entidades bancarias que han provocado una concentración, haciendo más compleja la competencia, por tanto, la disminución de costos producto de la digitalización sería el camino a seguir para crecer a costos más bajos.

La personalización de los productos es un aspecto relevante para el cliente a la hora de buscar un producto que cubra sus necesidades, por lo tanto, los bancos necesitan generar productos diferenciadores para captar nuevos clientes, donde un dato muy relevante que fue presentado por Accenture en un estudio publicado el 18-07-2017, el 82% de los consumidores usaría servicios financieros 100% automatizados.

Por último, está el hecho de combinar el ámbito físico que viene dado por las sucursales y el ámbito de espacio que reside en el mundo de lo intangible como los servicios, que entregan los canales o medios digitales y la experiencia del cliente. Esta combinación se materializa por contar con espacios físicos que permitan acercar al cliente al mundo digital a través de generar transacciones en máquinas que permitan ir digitalizando a los clientes, que, sin embargo, sean las mismas que el encuentra en el mundo de la web, app y contact center, generando una atención omnicanal entre sus distintos canales. Es decir, el cliente independiente del canal que utilice va a poder resolver sus requerimientos de la misma manera y bajo una misma experiencia.

- ¿Cuál es el principal riesgo que corre Santander si no migra a un modelo de negocio digital?

Si bien al revisar el caso en detalle Santander está bien posicionado, a nivel de la industria, hay un riesgo latente de un potencial quiebre digital, tal como se puede observar a los Taxis con Uber, Airbnb con hoteles, Amazon está complicando al retail tradicional, entre otros. La industria bancaria no está exenta de ese gran miedo, por lo que Santander debe acelerar su proceso de digitalización, para así tomar la ventaja que le proporcionan sus recursos y servicios que tiene a disposición tales como la red de sucursales, canales, infraestructura TI, tamaño de mercado, procesos digitalizados, entre otros y así generar una experiencia simple y completa de manera digital (**enfocado en CX y no en transacciones**), con el objetivo de tomar la delantera y no

esperar los cambios de los rivales. En el análisis de la industria hay rivales importantes que están cambiando la experiencia de cliente, Paypal, tarjetas digitales, entre otras.

- ¿Qué barreras internas y externas es necesario superar para profundizar la digitalización?

Las principales barreras que el Banco debe superar son 2, internamente debe fortalecer la cultura para adaptarse a las nuevas exigencias y necesidades de los clientes, y externamente debe establecer protocolos robustos que permitan que sus clientes mantengan relaciones/transacciones seguras con el Banco.

Para poder hacer frente al desafío de digitalizarse, donde las tareas principalmente son estructuradas, repetitivas y rutinarias (**página 4 del caso**), el banco debe trabajar para fortalecer su cultura potenciando el aprendizaje de sus trabajadores, ya que los clientes están en constantes cambio, por ende el aprendizaje debe ser constante y continuo. Debe cuestionar cómo están operando, pasando del enfoque de vender productos a preocuparse de las necesidades abordadas para los clientes. Otro punto relevante es el trabajo en equipo, para lograrlo el banco tiene la necesidad de focalizar el objetivo de sus gerencias, hacia viajes digitales que viven los clientes, bajando el apalancamiento que existe en los canales tradicionales, principalmente las sucursales (**página 7 y 13 del caso**).

Sobre la seguridad, el principal rol del banco es ser garante que el cliente viva la mejor experiencia posible, a través de todos los puntos de contacto que vive el cliente, pero de una forma segura. Dado que cada vez se viven más experiencias digitales y conexiones con ecosistemas, el riesgo de filtración de datos, fraudes, suplantación, hackers, es cada vez más grande. Es por esto que debe potenciar fuertemente las áreas que disponga cuyos objetivos sean prevenir fraudes, riesgo tecnológico y operacional, en resumen, ciberseguridad.

- ¿Podría la digitalización fortalecer su participación en segmentos no atendidos para Banco Retail?

A través de la digitalización efectivamente el banco Santander tiene una tremenda oportunidad de abordar el segmento de clientes que presentan dificultad para obtener acceso a los bancos y así aumentar la cantidad de clientes. Según el **Anexo 12 del caso** perfiles socioeconómicos de la sociedad chilena, hay un 52% de los hogares chilenos con ingresos promedio menores a \$600.000 y un 37% de los hogares con ingresos menor a \$400.000 imposibilitando abrir un plan clásico (**Figura 4 página 7 del caso**). MACH de Bci, ofrece una alternativa a dichas familias, mediante una aplicación que logra en un año desde su lanzamiento más de 1,2 millones de clientes (**página 8 del caso**), esto se debe principalmente a que Bci se enfoca en una necesidad no abordada, la cual era acceso a la banca, y lo hace a través de una aplicación intuitiva, fácil de usar y 100% digital. En este sentido Superdigital saldrá a competir por esos potenciales clientes, pero con la dificultad de ser segundos. La clave es que Santander sistemáticamente pueda ir identificando necesidades no abordadas de potenciales clientes y solucionarlas a través de alternativas digitales personalizadas.

- Utilizando el “DBM Framework” ¿En qué cuadrante se encuentra Santander? ¿Tiene algún componente del modelo de negocio digital desarrollado?

Para analizar en qué cuadrante se encuentra Santander, debemos revisar las principales palancas que tiene el banco:

1. Inversión y desarrollo en el uso de los canales digitales incluyendo al contact center en el plan estratégico diseñado en 2015.
2. Nuevo modelo de atención presencial, centrado en la atención integral del cliente, impulsando el concepto One Stop Shop (cliente saliendo del banco con lo que necesita) lo que permite mejorar la experiencia.
3. NEO CRM plataforma de atención corporativa que permite que los clientes vivan una misma experiencia sin importar el canal de entrada.

Considerando los puntos anteriores, Santander tiene a un modelo de negocios digital en estado Omnichannel.

Respecto a los componentes del modelo digital, debemos recordar que son 3, contenido, CX y plataforma. Para analizar el componente más desarrollado, consideremos los siguientes puntos:

1. El banco cuenta con procesos digitalizados en el uso diario de los productos (movimientos, postventa de tarjetas, pagos), potenciando la experiencia cliente.
2. Modelo de atención en sucursal Work Café, centrado en la atención al cliente, teniendo menos sucursales tradicionales y más Work Café. Logrando un equilibrio entre el concepto de espacio vs lugar.
3. En 2019 el banco estaba desarrollando la red de aquerencia propia (pionera en la industria), ofreciendo beneficios y experiencia diferenciadora.
4. Nuevos productos como Superdigital y Santander Life, con un modelo de atención 100% digital.
5. Nuevas experiencias en los medios de pago, pulsera Santander y billeteras virtuales.

Por lo tanto podemos concluir que el banco Santander está posicionado en un modelo de negocios Omnichannel con una ventaja digital apalancada en la experiencia cliente (CX).