



“EL MODELO DE NEGOCIOS DIGITAL DEL BANCO BCI”

Parte I

**CASO DE ESTUDIO PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Paola Fierro Ojeda
Profesor Guía: Ismael Oliva Becerra**

Santiago, Septiembre de 2021

Banco BCI, El desafío de la Digitalización

A finales del primer semestre del año 2019, Eugenio Von Chrismar, Gerente General de Banco BCI, e Ignacio Yarur Arrasate, Gerente División Innovación y Transformación Digital del mismo Banco, se enfrentaban a la urgente decisión de cómo afrontar los próximos pasos del proceso de Transformación Digital iniciado 4 años atrás. En la Memoria Anual del Banco BCI a finales del 2018, Luis Enrique Yarur Rey planteaba: *En 2018 renovamos nuestra marca en su diseño y mensaje, evolucionando a 'Seamos Diferentes', (...) La diversidad y la innovación, como un espacio para crear en un marco de respeto y colaboración, son pilares de los cambios que se ha planteado BCI para responder al desafío de la transformación digital."*

En los últimos 5 años el cliente bancario había cambiado la forma de interactuar con su banco. En Chile, según un estudio de la Asociación de Bancos del año 2018, los medios de pago digitales crecían y el uso de efectivo comenzaba a declinar. Por otra parte, aparecía el concepto de la experiencia omnicanal¹. Se habían adoptado de manera rápida los medios de pagos digitales, y los pagos con tarjetas y las transferencias de fondo electrónicas habían crecido en los últimos años, superando 1.400 y 600 millones de transacciones anuales respectivamente (Anexo 1 y 2).

Mientras Banco Chile era premiado a inicios del 2019 como la mejor Banca Digital y Móvil en Chile, Banco Santander aceleraba la digitalización a través de Santander Global Platform, y a su vez Banco Estado seguía liderando la cantidad de usuarios digitales por la interacción web de clientes Cuenta Rut. Bajo este contexto, Ignacio Yarur Arrasate debía acelerar la implementación de la estrategia de digitalización sobre la base de un modelo de negocio digital. Para esto, era relevante entender cuál era la situación en ese momento. También era importante conocer las características y recursos con los que contaba el banco, ¿contaba BCI con ventajas competitivas digitales?

El reto para BCI estaba en crear un nuevo escenario que pudiese cambiar o simplemente mejorar lo que los clientes (internos y externos) percibían y experimentaban, y de esta forma poder encontrar la forma de diferenciarse en un mercado bastante homogéneo. ¿Qué estrategia digital funcionaría mejor para establecer una experiencia digital diferenciadora?

¹ Omnicanal: según la revista digital La Comunicación, Omnicanal es un modelo de comunicación utilizado por las empresas para mejorar la experiencia de sus clientes, permitiéndoles estar en contacto constante con la empresa a través de múltiples canales al mismo tiempo.

Industria bancaria en Chile

En el 2019, la Industria Bancaria chilena se caracterizaba por un número importante de actores. El sector mostraba, un total de préstamos (excluyendo operaciones de filiales en el exterior) que representan más del 80% del PIB. Dicho sector estaba formado por más de 20 bancos privados y un banco estatal (Banco Estado), según la información de la ABIF².

En Chile, los bancos comerciales competían en el mercado minorista, donde también participaban empresas financieras y tiendas de departamentos, las que tradicionalmente se enfocaban en consumo masivo. Entre los años noventa y la primera década del 2000, las empresas financieras fueron desapareciendo gradualmente, ya que la mayoría se fusionó con bancos comerciales, los que terminaron dominando la industria bancaria chilena. Asimismo, a fines de los años noventa, la industria financiera nacional fue testigo del auge de los competidores bancarios no tradicionales, como las tiendas de departamento. Durante la década del 2000, estos competidores adquirieron cada vez mayor importancia en el sector crediticio, ya que se les permitió emitir productos financieros como tarjetas de crédito, por lo general con menores requisitos de contratación para los clientes.

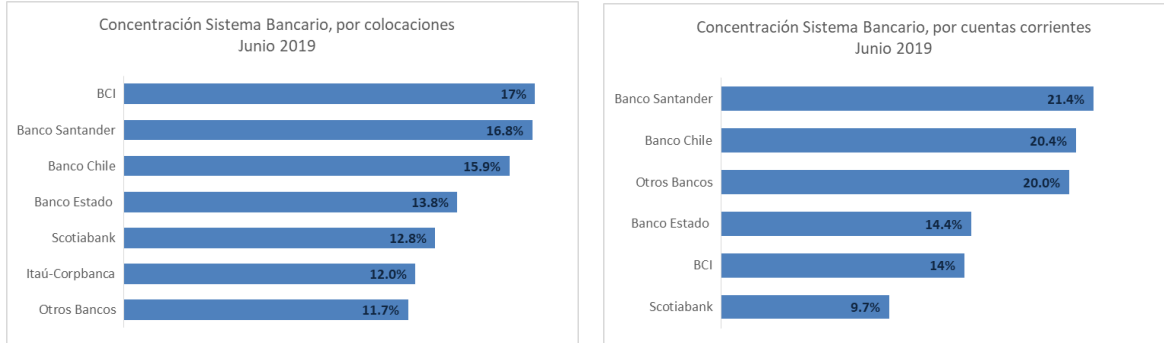
Una forma de visualizar la cuota de mercado de cada banco en el país, era medir su participación sobre el total de colocaciones del sistema (Cuadro 1). En Chile, a Junio 2019, según la CMF³, el Banco de Crédito e Inversiones lideraba el ranking de colocaciones con un 16,95%, seguido por el Banco Santander-Chile con un 16,83% y, en tercer lugar, Banco de Chile con un 15,89%. En la cuarta y quinta posición se ubicaban los bancos del Estado y Scotiabank, con participaciones de 13,75% y 12,84% respectivamente. A lo largo del tiempo, se observaba que, a nivel de colocaciones, más del 85% se concentraba en estos mismos 6 bancos.

Para contrastar la vista de las colocaciones por banco, la participación se podía determinar a través del número de cuentas corrientes por Institución Financiera (moneda nacional), en la que los principales actores se repetían, siendo liderados por Banco Santander con un 21,4% de participación (personas naturales y jurídicas), seguido de Banco de Chile con un 20,4%, Banco Estado 14,4% y BCI con un 14%, todo esto a junio 2019 según la CMF.

² ABIF: Asociación de Bancos e Instituciones Financieras.

³ CMF: Comisión para el Mercado Financiero.

Cuadro 1: Concentración Sistema Bancario.



Fuente: Elaboración propia a partir de información de la CMF.

En conclusión, y considerando la concentración del Sistema Bancario, los actores más relevantes de la industria bancaria local eran los bancos comerciales Banco Santander-Chile, Banco de Chile, Banco de Crédito e Inversiones (BCI), Itaú-Corp, Scotiabank y Banco Estado (Anexo 3).

La industria bancaria en general presentaba una competencia significativa y creciente en todos los segmentos de clientes. La competencia que se desarrollaba en Chile abarcaba desde grandes bancos comerciales a entidades más especializadas como lo eran los bancos de nichos. Dentro de la industria, los bancos que presentaban una mayor variación anual en sus niveles de actividad eran aquellas entidades que irrumpían en el mercado (Anexo 4).

En cuanto al crecimiento de las colocaciones por institución, al cierre de la mitad del año 2019 destacó el Banco Falabella, liderando la lista con una tasa de variación de 113,91 %, seguido de Scotiabank con un 104,48 %. Dichos incrementos se explicaban, en gran medida, por el crecimiento inorgánico que experimentaron dichas entidades y la inclusión de medios digitales como parte de su oferta a los clientes. Por su parte, Banco de Chile, BCI, Banco Security, Banco Estado, Santander e Itaú Corpbanca registraron niveles de actividad por debajo del promedio del Sistema, lo que reflejaba un mercado maduro.

La competencia dentro de la banca chilena se basaba principalmente en la competencia de los bancos por aumentar su participación de mercado, y aquellos que contaban con la mejor forma de administrar sus fondos y mayores niveles de eficiencia, son los que lideraban las rentabilidades en esta industria.

El modelo de negocio bancario evolucionó de contar con una gran red de sucursales que sirviera de apoyo para crear negocios y atender de forma más cercana sus clientes, a la

búsqueda de satisfacer sus necesidades de forma personalizada y de la manera más eficiente posible.

La industria bancaria en Chile había sido poco diferenciada a lo largo del tiempo y la oferta hacia los clientes no variaba mucho de un banco a otro, por lo que el cliente regularmente se decidía por una entidad en función del precio más conveniente, que consistía principalmente en la comisión por mantención de productos y las tasas de interés de sus créditos, principalmente. Sin embargo, la irrupción de la tecnología y la transformación digital hicieron que los bancos compitieran por nuevos ítems, por entregar una mejor experiencia y calidad de servicio a sus clientes, con el fin de poder fidelizarlos y lograr una venta cruzada de sus diferentes productos, aumentando no solo sus ingresos por intereses, sino que también por comisiones y/o intermediación; y es aquí donde la transformación digital jugaba un rol muy importante.

Ya en el año 2019 existía la posibilidad de que una persona individual pudiera tomar créditos (incluso hipotecarios) de forma independiente, sin interacción directa con personal del banco. La eficiencia también se aplicó en la tramitación, con lo que las pymes podían obtener financiamiento a través de la web sin tener que esperar una larga evaluación financiera. Según datos de la CMF, en Chile, a mediados del 2019 había más de 9 millones de clientes bancarios que utilizaban medios digitales y el número de transacciones que se hacían a través de este medio crecían a tasas de doble dígito.

Banco BCI

El Banco de Crédito de Inversiones fue fundado en 1937 por un grupo de empresarios. En el año 1946 fue nombrado como Presidente del Banco Juan Yarur Lolas, comenzando la tradición familiar en la Presidencia del Banco y en el control accionario desde ese entonces al año 2019, año en el que era presidido por Luis Enrique Yarur.

Un recordado hito de la empresa fue ser el primer Banco en Chile en pagar el 100% de la deuda subordinada al Banco Central en el año 1991, deuda contraída producto de la crisis a principios de los 80. Luego de este anuncio, el entonces Presidente del Banco, Jorge Yarur Banna, fallece.

A lo largo de su historia BCI se había fusionado dos veces, la primera vez en el año 1959 con el Banco de Curicó y luego en el año 1976 con el Banco Llanquihue, en ambos casos el Banco

buscaba su expansión territorial en Chile, de acuerdo a la estrategia vigente en ese entonces de la industria.

Posteriormente, a mediados de los 90, BCI comenzó a proyectarse internacionalmente y firmó en el año 1995 un convenio con el Banco de Crédito del Perú. A finales de la década, BCI inició la apertura de sucursales y oficinas de representación en el extranjero, dando inicio a una nueva etapa en su proceso de internacionalización. En el año 2015 adquirió el City National Bank of Florida en Estados Unidos, y luego en diciembre de 2017 anunció la compra de TotalBank, también en Florida, el que después fue integrado a CNB durante el 2019. También en 2019, anunció la compra de un tercer banco, el Executive National Bank, y siguiendo con este proceso, se esperaba que para 2021 comience sus operaciones en Perú.

Uno de los principales objetivos de la internacionalización era diversificar operaciones geográficamente hacia mercados con alto crecimiento, exportando el modelo de atención de BCI. A finales del año 2018, el 28,5% de los activos de BCI y el 27% de las colocaciones se encontraban en el exterior. La compañía fue pionera desde sus inicios en cuanto a los beneficios que entregaba a sus trabajadores, tales como gratificaciones por años de servicio y estudios sobre las rentas del personal. En el año 1991 entregó subsidios a sus colaboradores para apoyarlos en adquirir su casa propia y en el año 1996 realiza su primer estudio de clima laboral. Finalmente, en el año 2018, el Banco fue reconocido dentro del top 4 de empresas más atractivas para trabajar en Chile por Merco Talento, distinción sumamente valorada en la industria.

A junio del año 2019 Banco BCI era el banco más grande de Chile en cuanto a colocaciones con una cuota de mercado de 16,95 % (Anexo 3) y su utilidad consolidada a finales del año correspondían a 402.739 millones de pesos, correspondiente al 15.26% de participación de mercado en utilidad. BCI contaba con 11.209 colaboradores en Chile y 962 colaboradores en el exterior, con 236 sucursales a lo largo de Chile en las que atendía un total de 703.737 (2019) de cuenta correntistas.

Cultura BCI

Banco BCI tenía una reputación en la industria bancaria por valorar a sus colaboradores y cultura como parte de su estrategia, y ser un factor diferenciador potente para llevar cabo sus desafíos a lo largo del tiempo.

Desde sus inicios, Banco BCI había destacado por definirse como un banco innovador y actuar en consecuencia. En su visión declaraba: “Aspiramos a ser líderes regionales en innovación, cercanía y experiencia de clientes, y ser reconocidos como la mejor empresa para trabajar y desarrollarse.” (Anexo 7).

Posterior al Plan de Transformación Digital iniciado en 2015, en el 2016 se creó un área de primer reporte: Transformación Digital e Innovación, la que nació, según la memoria de dicho año, a partir de la identificación de nuevas tendencias, tales como los cambios en expectativas de los clientes digitales, el valor estratégico de los datos y la preferencia del móvil como canal de interacción, entre otras.

Tal como lo indicaba en la Memoria 2018 Luis Enrique Yarur, Presidente del Directorio del Banco BCI, la cultura del banco se centraba en las personas, lo que significaba que las decisiones del Banco debían generar desarrollo para ellas y no solo un beneficio económico para la empresa. Indicaba también: “Los avances de 2018 son producto de un esfuerzo importante de las distintas áreas del banco y su trabajo colaborativo. En el último año fortalecimos nuestra oferta de valor para atraer, desarrollar y retener el talento a nivel transversal y, particularmente, en las áreas críticas para nuestra transformación cultural y digital. Además, continuamos fortaleciendo el liderazgo y la cultura organizacional, trabajando decididamente hacia el propósito de ser un banco referente en diversidad e inclusión”.

Estrategia BCI

BCI declaraba en su visión *“Aspiramos a ser líderes regionales en innovación, cercanía y experiencia de clientes, ser reconocidos como la mejor empresa para trabajar y desarrollarse”*. Memoria BCI 2018.

Para llevar a cabo esta visión, parte relevante de su estrategia era la innovación y transformación, abordadas en la reputación de marca y cultura dentro de la empresa. Tal como lo mencionaban en su memoria 2018: El cambio cultural y las nuevas formas de trabajar en la Corporación, unidos a las inversiones en tecnología y nuevas capacidades digitales, habían sido pilares críticos para entregar mayor valor a todos sus grupos de interés. Los objetivos de esta transformación eran: liderar en experiencia de clientes, promover inclusión financiera, aumentar la eficiencia.

Eugenio Von Chrismar, Gerente General, en entrevista para los 80 años de BCI declaró que:

“Las actuales nuevas generaciones se acostumbraron a las respuestas inmediatas. Viven de acuerdo a la revolución del teléfono móvil. Quieren ser deslumbradas por productos y servicios innovadores, hechos a su medida. Exigen una ‘experiencia omnicanal’ es decir, que integre todos los canales de transmisión, de manera tal que la comunicación pueda tomar varias vías, iniciar por un canal y continuar por otro.

Para responder a las expectativas de estos nuevos clientes, BCI está transitando hacia una cultura digital. De eso se trata la gran transformación digital que vive en la actualidad, para la que ha sembrado los cimientos para la toma de decisiones respecto a la manera de hacerlo lo más eficiente posible.

La meta es ser capaz de crear productos y servicios deslumbrantes por su grado de innovación, enfocados en las tecnologías móviles, que pueden integrarse de forma natural a los estilos de vida de las nuevas generaciones.”

La Banca Digital en el mundo

Dentro de las tendencias de la banca global destacan dos grandes temas, las llamadas *fintech*⁴ y el desarrollo de ecosistemas.

Desde hace algunos años, el desarrollo tecnológico de las llamadas *fintech* aportaban nuevas soluciones para el sector bancario en temas de pagos, inclusión financiera o ciberseguridad, entre otros. Los países se encontraban en la búsqueda de proporcionar un entorno propicio, que incluía el acceso a infraestructuras y servicios digitales básicos.

En mayo de 2017, el Banco Mundial y el FMI⁵, publicaron el informe *Fintech: the experience so far*, en que señalaban que los desarrollos, que iban desde la inteligencia artificial hasta a las aplicaciones móviles. En el año 2017, según información del FMI, el sector invirtió 90.000 millones de dólares en tecnologías diversas y, de ellos, un 20% correspondía a empresas *fintech*.

El mismo documento también indicaba que, si bien existían importantes diferencias regionales y nacionales, los países aprovechaban las oportunidades que ofrecían las *fintech* para impulsar la inclusión financiera. Los desarrollos asociados a la digitalización en pagos habían sido claves para la inclusión. Asimismo, seguían existiendo importantes brechas de infraestructura e impedimentos regulatorios dentro de las geografías.

Desde el punto de vista del desarrollo de ecosistemas, Mario Ernst⁶, revelaba en la industria financiera latinoamericana la tendencia a explorar nuevos modelos de negocios, co-crear con sus clientes nuevos servicios, generar ecosistemas digitales e incorporar tecnologías disruptivas. Esta tendencia significaba apostar por diferenciación y creación de valor radical para la empresa y los clientes. Y al considerar la disrupción se requería tomar decisiones en base a los datos y analítica predictiva, capacidades no lineales, pensamiento disruptivo y abstracto que permitiera formular correctamente el modelo de negocio.

Confirmando esta tendencia, Accenture concluía en su encuesta realizada a 120 bancos globales, que 9 de cada 10 bancos estaban muy interesados en los ecosistemas orientados a los clientes, donde los bancos participaban en una red de empresas interconectadas, trabajando en conjunto para ofrecer propuestas de valor que satisficieran las necesidades fundamentales de los clientes.

⁴ Fintech: Industria financiera que aplica nuevas tecnologías a actividades financieras y de inversión.

⁵ FMI: Fondo Monetario Internacional.

⁶ Columna Transformación digital: ¿Optimización o Disrupción?, junio 2019, DF.

La importancia que indicaban los líderes de los bancos encuestados es que esto conduciría a aumentar los ingresos, reducir las tasas de abandono y/o expandir el compromiso de los clientes.

La Banca Digital y sus desafíos en el país

En comparación con otros países de la región, Chile era uno de los países de América Latina que más apostaba en soluciones digitales para la inclusión financiera. Según datos de la Asociación de Bancos la tendencia incremental en la cantidad de clientes digitales en Chile (Anexo 5) hizo que gran parte de la estrategia seguida por la banca chilena apuntara hacia la autoatención, donde las herramientas digitales estaban en manos de los usuarios.

El sector bancario ejecutó una estrategia basada en la identificación de las tendencias de digitalización y al mismo tiempo en la promoción de un ambiente adecuado para este nuevo ecosistema, con nuevos actores y desafíos, transformando este contexto en oportunidades y beneficios para la sociedad en términos de inclusión, acceso y seguridad de los servicios financieros.

La revolución digital era una realidad en el sector bancario en los últimos años. Para el año 2019 era impensado que un banco no tuviera una plataforma para teléfono móvil o una aplicación en la que se pudieran realizar ciertas operaciones. La masividad de las plataformas digitales era transversal en distintos segmentos de clientes.

A finales de la década, la tecnología permitía consultar información financiera, imprimir certificados, solicitar tarjetas de crédito y funciones básicas como revisar el estado bancario, pagar cuentas o hacer transferencias a clientes de otros bancos.

Banca Digital

Los bancos digitales, según EY (Ernst & Young), las principales características de los bancos digitales se relacionaban con la reducción de costos asociados a la infraestructura física, eficiencias operativas y agilidad para salir al mercado, flexibilidad y experiencia usuario.

Según la información ofrecida en las principales memorias y páginas oficiales de 3 de los principales bancos (Santander, Banco Chile y BCI), el ser digital para el sector implicaba ofrecer una experiencia de cliente sin interrupciones a través de todos los canales, físicos y digitales. No solo significaba eso, sino también involucraba tener una estrategia que abarcara la innovación constante, la toma integral de decisiones y la integración de la tecnología óptima en todas las fases del negocio. Esto implicaba desarrollar una fuerza laboral y una cultura que mejorara los comportamientos y habilidades que impulsaran la innovación y reforzaban la experiencia.

En el nuevo escenario de la Industria Financiera, la experiencia del cliente iba camino a transformarse en el eje central de una entidad exitosa y competitiva.

Clientes digitales

A finales de 2018, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, indicaba que los clientes digitales bancarios llegaban a más de 10,5 millones. Se estimaba que en el 2019, 9 millones de clientes en Chile utilizarían la banca en línea y 4,6 millones usarían banca móvil.

La disponibilidad de los usuarios hacia el cambio digital era clara: un estudio de Accenture determinó que el 74% de los consumidores financieros en Chile estaba dispuesto a compartir información personal con los bancos a cambio de recibir productos y servicios cada vez más personalizados. Por esto, la adaptación de la banca a los requerimientos de los usuarios era clave. En este sentido, la omnicanalidad se presentaba como una forma de complementar tanto el mundo digital con el tradicional, especialmente en cuanto a la atención de clientes.

Pese a toda la transformación tecnológica, no había indicio de que las sucursales o la interacción humana fuesen a desaparecer. La presencia física de las sucursales fortalecía el nivel de servicio percibido por el cliente y potenciaba la imagen y la interacción con la marca de cada entidad bancaria. Que los clientes tuvieran preferencia por la utilización de plataformas digitales para tramitación rutinaria, había determinado un cambio en el rol de las sucursales pasando de un canal principalmente transaccional a uno con foco en el asesoramiento y relacionamiento, algo que, por ejemplo, supo interpretar correctamente Banco Santander a través de su nuevo concepto de negocio Work Café. Este consistía en un nuevo modelo de

atención integral, que buscaba interactuar con la comunidad de manera distinta, ofreciendo en un mismo lugar espacios de coworking, servicio de cafetería y una sucursal del banco.

Los bancos habían desarrollado soluciones para realizar casi cualquier transacción de forma remota y en línea. La clave, a finales de la década, era el “onboarding digital”, lo que significaba que una persona podía abrir de forma remota productos o servicios financieros. Esto era fundamental en este cambio de paradigma, puesto que transformaba toda la relación con las entidades financieras en un esquema totalmente digital.

En cuanto a la utilidad de realizar estos cambios, radicaba en que los clientes a futuro, con mayor poder adquisitivo serían también nativos digitales.

Según información de CMF, en Chile a finales de 2018, los clientes digitales llegaron a más de 10 millones. Los principales protagonistas en participación eran Banco Estado (39%), Santander (19%), BCI (14%) y Banco de Chile (10%). Además, respecto a la información publicada por el Diario Financiero⁷, la industria bancaria nacional, el número de operaciones entre traspasos de fondos y pagos de cuentas había crecido en aproximadamente un 180% los últimos 5 años para clientes personas, y 140% para empresas (Anexo 6).

Respecto a estos avances es importante mencionar que uno de los principales desafíos de la digitalización financiera era el protegerse de la exposición a los riesgos cibernéticos que pudieran generar un impacto financiero o reputacional, por lo tanto era relevante el fortalecimiento de la gestión de la ciberseguridad para los canales digitales.

En el mundo, unos de los temas que se estaban abordando respecto a la experiencia bancaria, era la banca abierta, la que era reconocida por tener un enfoque centrado en el cliente. Considerando los avances tecnológicos ya implantados en los bancos a nivel internacional, el próximo paso sería comenzar a operar las interfaces de programación de aplicaciones (API), lo que facilitaría la integración con terceros, sobre todo en lo que implicaría expandir su fuente de información para atender a la industria.

BCI y Banca Digital

⁷ Diario Financiero: Periódico chileno enfocado a noticias de Chile y el mundo sobre negocios, finanzas, economía y política.

La tendencia que observaba BCI era que sus clientes tenían expectativas digitales muy altas y *“esperan que los productos sean simples y funcionen sin fricciones”*, afirmaba Sebastián Robles, gerente de Innovación de la institución, en entrevista con el Diario Financiero⁸.

A lo largo de su historia BCI se caracterizó por ofrecer servicios de carácter innovador y promoviendo la digitalización declarando que *“En 2018 renovamos nuestra marca en su diseño y mensaje, evolucionando a “Seamos Diferentes”, con el propósito de comunicar que somos un banco cercano, conectado con la sociedad actual, que escucha a sus clientes para innovar y proponer soluciones que hagan más simple la vida de la personas y que aporten a la comunidad.”* (Memoria BCI 2018). Sobre esta declaración el banco debía ser consecuente a la hora de definir los próximos pasos.

La historia de BCI estaba marcada por hitos en los que había sido pionero incluido aquellos a nivel tecnológico en la industria, los que se destacaban en su página web. En el año 1978 Banco de Crédito e Inversiones implementó el primer banco en línea del país y se posicionó a la vanguardia tecnológica del mercado. Años más tarde, a finales de los 80, implementaría el primer Core⁹ Bancario en Chile con sistema de colocaciones en tiempo real, lo que le permitió introducirse tempranamente en la gestión financiera en línea a través de una fuente de información centralizada.

En el año 1997, creó el primer banco de datos de Sudamérica, que consistía en una única gran fuente de información centralizada y oportuna que permitía conocer mejor al cliente y al año siguiente creó T-Banc, único banco a distancia que estaba orientado a la atención de clientes vía teléfono e internet del país. En 2007, crea la primera banca móvil a través de celular.

En 2005 nació BCI Nova, como una alternativa de atención a otro segmento de clientes. En el 2007 BCI se convirtió en el primer banco sudamericano en obtener la certificación ISO 27001 y en 2010 se lanzó la primera tarjeta de crédito carbono-neutral, fabricada con plástico reciclado, que permitía a sus clientes compensar sus emociones de CO2.

En el año 2016, BCI inició el tránsito hacia la nueva cultura digital, comenzó a implementar una transformación interna que respondía a las necesidades de las nuevas generaciones con productos disruptivos. Conduciendo al Banco a la necesidad de tomar importantes decisiones

⁸ Entrevista Noviembre 2017.

⁹ Sistema Front to Back Office, el que procesa transacciones bancarias y publica sus actualizaciones en cuentas y otros registros financieros.

respecto a sus plataformas digitales, y la necesidad de darle al mercado un producto único e innovador.

Hasta la mitad del 2019 la experiencia digital de clientes BCI se vivió de la siguiente forma: 56% de las operaciones de crédito hipotecario fueron digitales, 490.000 usuarios de la nueva App BCI y 60% de las operaciones de crédito comercial de las pymes fueron digitales.

Con esto confirmaba ser parte de las entidades financieras que de verdad querían impulsar una auténtica revolución digital, debían poner el foco en el cliente y cruzar la línea de la innovación disruptiva para proporcionar inmediatez, transparencia, información, conocimiento, personalización y nuevos modelos de interacción.

App MACH: La aplicación icono de la estrategia de digitalización de BCI

En diciembre de 2017 se lanzó la aplicación MACH, presentada como una solución financiera innovadora que permitía realizar transferencias entre contactos de un teléfono móvil, marcando un hito en la inclusión financiera en Chile. La aplicación estaba disponible para clientes y no clientes del banco, gratuita, con requisitos únicos de tener un rut y ser mayor de 18 años. Esto facilitó el acceso a jóvenes y extranjeros sin cuentas bancarias en Chile, eliminando diversas restricciones para bancarizar. La aplicación se encontraba disponible en Google Play y App Store.

En marzo 2018, MACH implementó la primera tarjeta virtual de prepago en Chile bajo la Ley de Medios de Pago Electrónico, aprobada en el año 2017 (sobre la emisión y operación de tarjetas de pago con provisión de fondos). Hito en los medios de pago disponibles en el mercado financiero chileno, este medio de pago digital permitía comprar en el extranjero sin la necesidad de una tarjeta de crédito, en comercios tales como Netflix, Ali Express, Amazon, etc. La carga de esta tarjeta se podía realizar con dinero desde cualquier cuenta corriente, y la realización de los pagos dependía del monto abonado a la tarjeta, sin costos de mantención ni comisión por compras.

Estrategia MACH

MACH fue creada por un grupo de jóvenes que trabajaba en BCI, del que consiguieron apoyo para formar esta marca con la que se rompió el esquema que existía respecto a los pagos en el sistema financiero. Funcionaba en oficinas separadas del resto del banco, con libertad en

operaciones y decisiones, compartían buenas prácticas y soporte mutuo con BCI para mantener altos estándares de seguridad en su producto y el respaldo de la marca.

La estrategia de MACH radicaba en entender que la que la relación financiera con el cliente generaba a partir del pago y toda la información que este proceso creaba respecto al comportamiento de compra del cliente.

Consecuente con esto, durante el primer semestre del año 2019, BCI generó alianzas estratégicas con importantes empresas tecnológicas fortaleciendo su operativa en el pago y reforzando su estrategia de captar clientes en esta transacción.

Los números que respaldan a MACH

Desde su lanzamiento MACH había tenido un crecimiento exponencial sostenido. Según la medición publicada por BCI, los usuarios al 31 de diciembre de cada año eran los siguientes:

Tabla 1: Usuarios MACH

Año	Usuarios
2017	15.353
2018	938.390
2019	1.300.523*

(*) A Junio de 2019

Fuente: Elaboración propia, a partir de información de páginas web de BCI.

Esta información indicaba que este producto estaba respondiendo a una necesidad del mercado no satisfecha anteriormente.

El desafío futuro que plantea la Banca Digital en BCI

Desde el año 2010 en adelante, el país vivió un desarrollo acelerado en el uso de la tecnología, sobre todo en la optimización del uso de tiempo a través de aplicaciones telefónicas y/o el uso de plataformas web para facilitar la vida de los clientes. Los clientes bancarios no eran ajenos a esta tendencia y encontraron en sus smartphones la respuesta a muchas de sus necesidades financieras, evitando, por ejemplo, hacer largas filas en una sucursal solo descargando la app

de su banco. Esto se tradujo en un crecimiento de 182% de transacciones en la categoría de personas en los últimos cinco años. Mientras que en la categoría banca empresas fue de un 130%.

Para BCI este contexto era particularmente relevante, dado que los usuarios preferían a las empresas que ofrecían una mejor experiencia de uso, y esto necesariamente requería innovar en nuevos usos de la digitalización con la finalidad de reducir tiempos y fricciones en la interacción con su banco. Para mejorar la experiencia de sus clientes, ofrecía sus productos a través de múltiples canales, según la memoria anual de 2018, BCI ponía a disposición de sus clientes atención web y a través de apps con 10 millones de visitas mensuales, por canales digitales se realizaban 70% de los depósitos a plazo, 53% de las operaciones de consumo, 75% del monto total de los avances de tarjeta de crédito, 60% de las operaciones de créditos comerciales y 43% de las operaciones de crédito hipotecario. Con esto, el 82% de los clientes de BCI Personas eran clientes digitales (60,3% en el segmento empresas).

Respecto de la atención presencial, BCI contaba con 273 sucursales, 41 plataformas comerciales y 1 centro de atención a distancia (en la Antártida). En Telecanalidad, BCI ponía a disposición de sus clientes un servicio de atención continua 24/7 x 365 días del año, además de su chat con comunicación en tiempo real y Chatbot que comprendía la utilización de un programa informático que incluye inteligencia artificial. Con todo esto, BCI proponía una atención a través de múltiples plataformas para entregar soluciones oportunas y rápidas a cualquier solicitud que sus clientes pudiesen solicitar. Claramente la estrategia del Banco se solventaba en plantear a la experiencia de cliente como sus principal fortaleza frente a un mercado de productos homogéneos y en donde BCI se mostraba en la industria chilena como un Banco pionera en innovación.

Una de las principales preocupaciones de BCI era considerar todos los aspectos del entorno legal y el marco jurídico para la operativa en línea. En este sentido, la preocupación por el cumplimiento ante los reguladores de la industria y la ciberseguridad eran elementos claves que debían ser respetados a la hora de implementar nuevos productos digitales. Por otro lado, eran parte de los riesgos potenciales para un modelo de innovación tecnológica. El desafío radicaba en mantener la vigilancia tecnológica, tener actitud proactiva en la solución de problemas, transparencia en la información, y anticiparse a los riesgos, todo enmarcado bajo la normativa vigente.

BCI no solo se limitó a la incorporación de la tecnología en los procesos internos desarrollados, sino que también fue clave desarrollar el talento interno para que sus colaboradores pudieran adoptar la transformación digital como parte de su cultura. Esto debían igualmente proyectarlo hacia el mercado a la hora de reclutar talento externo.

Otros bancos, decidieron resolver internamente el proceso de generación de soluciones tecnológicas, por ejemplo, Banco Santander desarrolló Superdigital un producto para competir con MACH que a mediados de 2019 aún no se lanzaba al mercado y sobre el que BCI llevaba una amplia ventaja (Anexo 8).

“En BCI estamos transformándonos para entregar soluciones personalizadas que hagan más simple la vida de nuestros clientes, construir un mejor lugar para trabajar y aportar a las comunidades donde vivimos y nos desarrollamos. Es por esto que en 2018 cambiamos nuestra identidad de marca, que hoy busca comunicar que somos un banco que impulsa relaciones cercanas, igualitarias e inclusivas, y que acompañamos a nuestros clientes en este mundo que está cambiando”. Indicó Eugenio Von Chrismar Gerente general de BCI en la memoria anual del banco.

El 25% de las ventas de nuevas cuentas corrientes en el segmento personas eran totalmente digitales, mientras que el 60% de los préstamos a pymes se realizaban a través de esta vía. Además, el 75% de los préstamos a Pymes se originaban digitalmente a través de campañas comerciales¹⁰. El uso intensivo de análisis de datos permitió simplificar los procesos, para entregar una oferta de valor personalizada a cada cliente, en formato omnicanal. Además, facilitó la gestión de riesgo de crédito, haciendo más sencillas y ágiles las interacciones de los clientes con el banco.

A pesar del buen escenario económico, el año 2019 presentó importantes desafíos ante un ambiente más competitivo, tecnológico, innovador y con clientes más exigentes. BCI buscó enfrentar de manera exitosa este escenario y surgió la idea de apalancar su estrategia de crecimiento en los beneficios que prometía entregar una estrategia de Transformación Digital, en la búsqueda permanente de liderazgo en participación de mercado e ingresos netos de riesgo.

La industria bancaria chilena había demostrado ser una de las más sólidas del mundo, con buenos niveles de capitalización, altos estándares de supervisión bancaria y reconocida

¹⁰ Memoria BCI 2018.

internacionalmente por sus contrapartes. La banca chilena presentaba ratings de crédito similares a los de los principales bancos del mundo (Anexo 9).

La interpretación del negocio futuro de BCI se convertía en un análisis relevante para definir el futuro de la estrategia del Banco. La tendencia de la Banca digital en zonas más desarrolladas, a través del progreso y evolución de soluciones para los clientes a través de ecosistemas digitales, que permitían a sus usuarios interactuar y/o asociarse con terceros, bancarios y no bancarios, era un tema que definiría la competencia futura de la Banca en Chile.

Mirando hacia el futuro

Von Christmar y Yarur sabían que eran reconocidos en el mercado por ser un banco diferente, también a lo largo de los años habían forjado un equipo robusto que entendía que la innovación era parte de su cultura, igualmente contaba con utilidades sostenidas que le permitían seguir invirtiendo en soluciones disruptivas.

BCI ya proyectaba la imagen de un banco diferente, a través de la que el cliente tendría acceso a su información en las diferentes plataformas ofrecidas y entregaría soluciones oportunas y rápidas a cualquier requerimiento.

En la mirada futura del BCI estaba el posicionar su marca como la de un banco asesor, ser un socio estratégico para todos sus clientes, atendiendo a cada uno de ellos de forma particular, generando una experiencia memorable. Se acercaban desafíos importantes en el futuro, la clave estaba en definir cómo mantener la diferenciación y en el cómo abordar el proceso de transformación digital, para apoyar la estrategia general del negocio.

En el año 2019, toda la industria bancaria en Chile estaba inmersa en el proceso de transformación digital con mayor o menor madurez, pero impulsados por los cambios que habían presentado las necesidades de los clientes. Dada la rapidez con que los clientes modificaban su comportamiento, sus preferencias, sus requerimientos, sus gustos y sus características en general, BCI comprendía que la versión futura de la industria en su conjunto estaría 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); 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). Considerando todo esto, Ignacio Yarur buscaba convertir a BCI en el líder de la industria chilena a través del proceso de transformación digital, entendiendo ¿Cuál es el modelo de negocios digital que tenía BCI? ¿La compañía está preparada para los cambios que se necesitan?, ¿Cuál es la ventaja competitiva digital del banco?, y finalmente ¿Cómo desarrollar viajes digitales según las necesidades de cada cliente?.

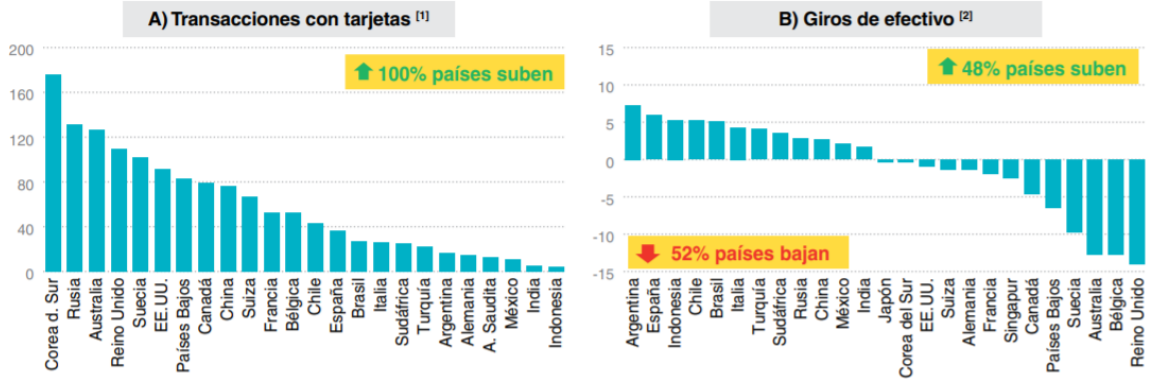
Anexos

Anexo 1

GRÁFICO N°1

Pagos digitales y giros de efectivo

(Variación del número de transacciones por año y habitante entre 2012 y 2017)



Fuente: Asociación de Bancos en base a Banco de Pagos Internacionales (BIS), Red Book Statistics; y SBIF para Chile.

[1] Considera tarjetas de débito, tarjetas de crédito bancarias y no bancarias, y eventualmente tarjetas de prepago de circuito abierto (*e-money*), según disponibilidad de la información para cada país.

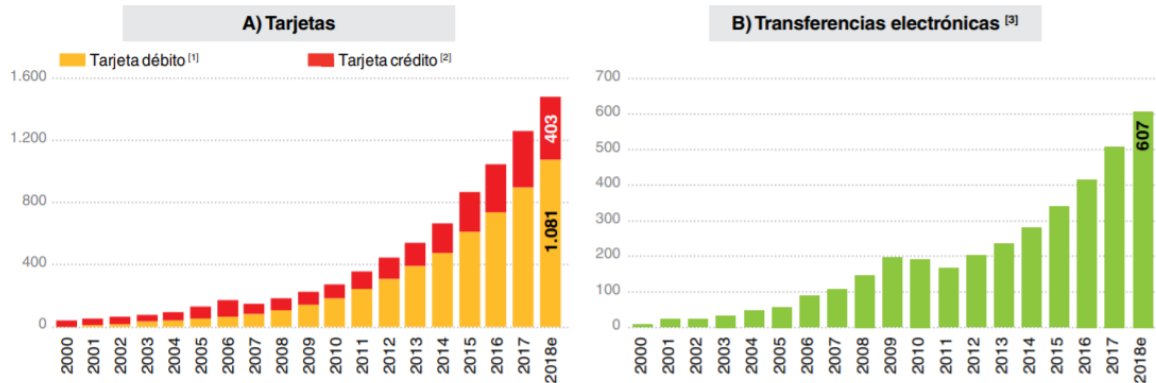
[2] Considera giros en cajero automático y eventualmente a través de otros canales, según disponibilidad de la información para cada país.

(1) La muestra corresponde a los países miembros del Comité de Basilea de Pagos e Infraestructuras de Mercado (CMPI) y Chile.

GRÁFICO N°2

Transacciones con medios de pago bancarios en Chile

(Millones de unidades)



Fuente: Asociación de Bancos en base a SBIF.

[1] Incluye compras y pagos; excluye giros en cajero automático.

[2] Incluye compras, pagos y avances en efectivo.

[3] Transferencias electrónicas de fondos (TEF) vía Internet (instantáneas y diferidas).

Fuente: Asociación de Bancos, diciembre 2018.

Anexo 2



The infographic is divided into four vertical panels, each with a lettered icon and a text block. Panel A shows a globe and a credit card. Panel B shows a bar chart with an upward arrow. Panel C shows a smartphone with a shopping cart, a credit card, and coins. Panel D shows a document with a magnifying glass.

A El uso de medios de pago digitales ha crecido rápidamente en el mundo y ha comenzado a desplazar al efectivo.

B Los medios de pagos digitales contribuyen a reducir la economía informal, con importantes beneficios, como por ejemplo, una menor evasión tributaria.

C En Chile, las transacciones con tarjetas y transferencias electrónicas de fondos se han transformado en opciones de pago preferidas por cada vez más personas.

D Es importante contar con una regulación que propicie la inversión constante en la infraestructura de pagos, preservando la seguridad, resiliencia y disponibilidad continua de los medios de pago digitales.

Fuente: Asociación de Bancos, diciembre 2018.

Anexo 3

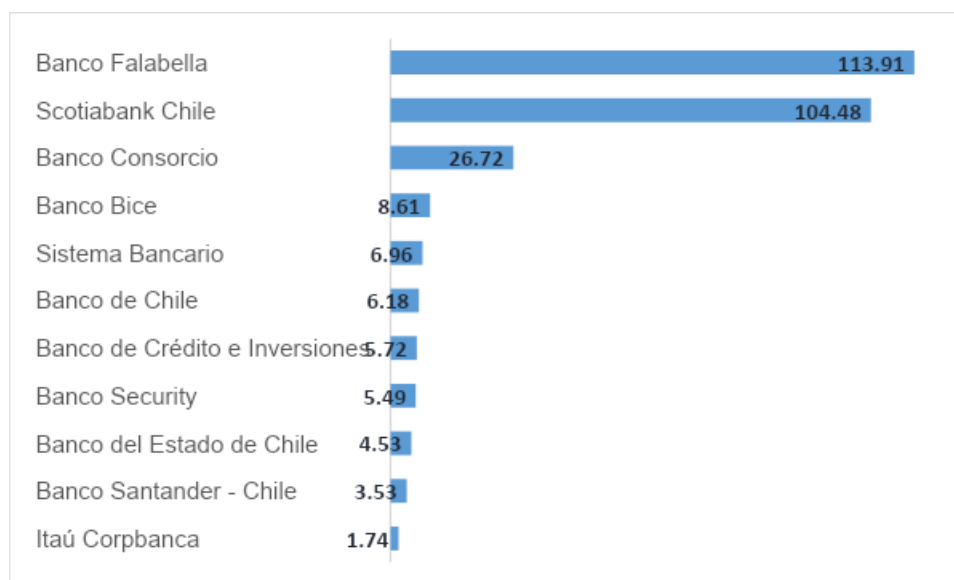
Participación en colocaciones de los principales bancos del Sistema Bancario. Información consolidada, %.

Institución	jun'18	sept'18	dic'18	mar'19	abr'19	may'19	jun'19
Banco de Crédito e Inversiones	17,15	16,99	17,04	17,03	16,93	17,04	16,95
Banco Santander - Chile	17,39	17,52	16,96	16,90	17,06	16,94	16,83
Banco de Chile	16,01	16,06	15,85	15,74	15,81	15,89	15,89
Banco del Estado de Chile	14,07	14,05	13,76	13,69	13,72	13,63	13,75
Scotiabank Chile	6,71	12,62	12,78	12,84	12,89	12,87	12,84
Itaú Corpbanca	12,63	12,43	12,12	12,12	11,97	12,00	12,02
Banco Bice	3,02	3,05	3,09	3,18	3,09	3,06	3,06
Banco Security	3,02	3,03	2,99	2,96	2,97	2,93	2,97
Banco Falabella	1,01	0,99	2,03	2,02	2,03	2,02	2,01
Banco Consorcio	1,35	1,43	1,48	1,54	1,53	1,56	1,60
Banco Bilbao Vizcaya Argentina, Chile	5,89	-	-	-	-	-	-
Sistema Bancario	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Informe Panorama Bancario Trimestral de la CMF.

Anexo 4

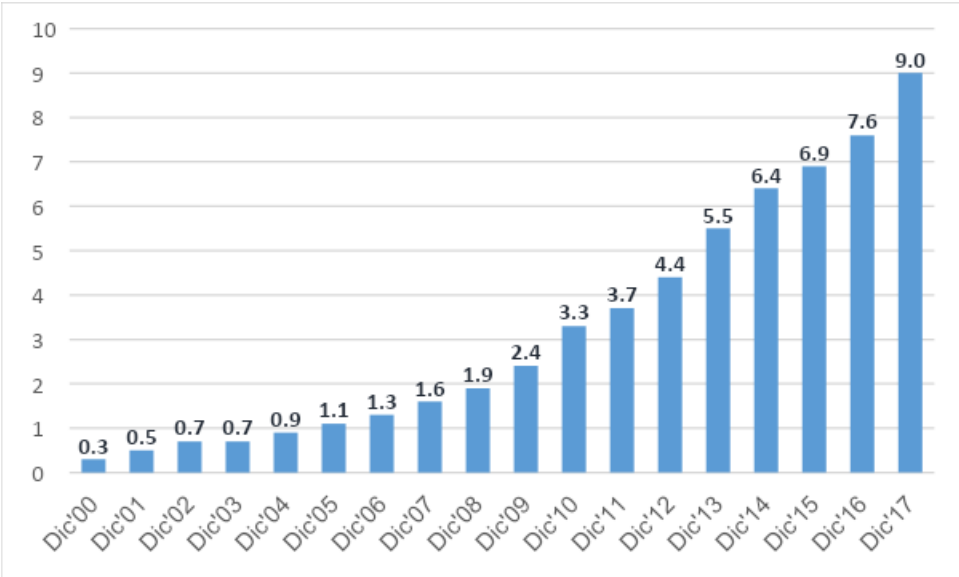
Niveles de actividad al interior del Sistema Bancario. Variación real anual, %.



Fuente: Informe Panorama Bancario Trimestral de la CMF, Junio 2019

Anexo 5

Número de clientes de banca online (millones de clientes al mes)

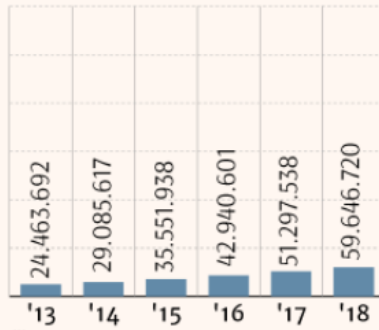


Fuente: Asociación de Bancos en base a SBIF

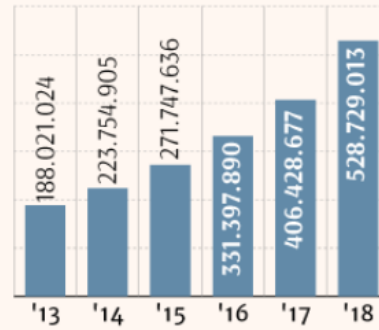
Anexo 6

Número de transferecias bancarias efectuadas a través de internet a noviembre

EMPRESAS



PERSONAS



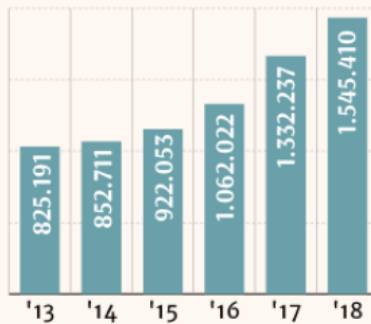
(*) SE CONSIDERAN TRASPASOS DE FONDOS Y PAGOS

FUENTE: SBIF

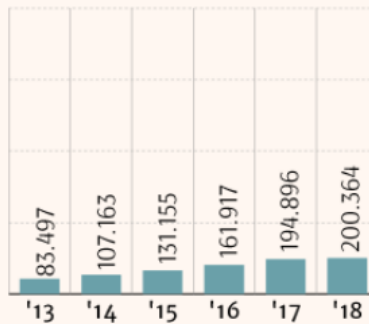
Montos de transferecias bancarias efectuadas a través de internet a noviembre

CIFRAS EN MILLONES US\$

EMPRESAS



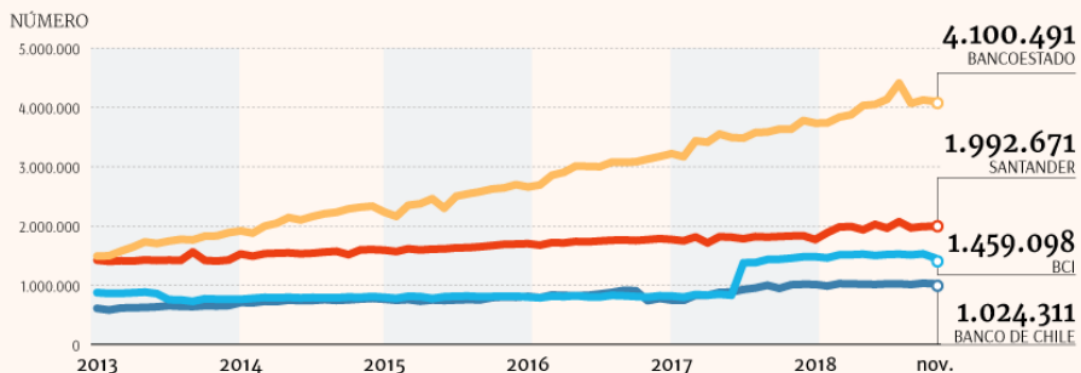
PERSONAS



(**) CIFRAS AL TIPO DE CAMBIO AL CIERRE DE NOVIEMBRE 2018

FUENTE: SBIF

Clientes con clave de acceso que ingresaron al sitio web privado de cada banco*



(*) NÚMERO DE CLIENTES (PERSONAS Y EMPRESAS) QUE ACCEDIERON AL SITIO PRIVADO DEL BANCO MEDIANTE CLAVES DE SEGURIDAD O AUTENTICACIÓN
 (**) ESTAS CUATRO ENTIDADES REPRESENTAN EL 82% DEL UNIVERSO DE CLIENTES.
 FUENTE: SBIF

Anexo 7

Cultura empresarial

En Bci buscamos que todo lo que hacemos tenga un sentido y un propósito coherente con nuestra visión, misión y valores.

Q VISIÓN

Ser líderes regionales en innovación, cercanía y experiencia de clientes, y ser reconocidos como la mejor empresa para trabajar y desarrollarse.

Q MISIÓN

Bci se define como una corporación de soluciones financieras que participa en todos los negocios y operaciones financieras que la Ley General de Bancos le permite, ofreciendo a la comunidad productos y servicios con procesos de alta eficiencia operacional y excelencia en la calidad, con una permanente innovación tecnológica, prudentes políticas de administración de riesgos y exigentes estándares éticos, los que deben ser respetados por todas las personas que se desempeñan en sus empresas. En este marco, y con el propósito de cumplir sus objetivos y políticas, la Corporación se compromete a cuidar que dichos logros se obtengan con especial énfasis en los que considera sus cuatro pilares fundamentales: accionistas, colaboradores y sus familias, clientes, proveedores y comunidad.

Pilares de la misión de Bci

Accionistas	Clientes y proveedores	Colaboradores y sus familias	Sociedad
<ul style="list-style-type: none">• Retorno superior• Prudente gestión del riesgo• Transparencia.	<ul style="list-style-type: none">• Productos y servicios innovadores y de óptima calidad, a precios competitivos• Relación de largo plazo y de beneficio mutuo.	<ul style="list-style-type: none">• Calidad de vida digna y trabajo estable• Posibilidades de desarrollo personal, profesional y familiar• Retribución del buen desempeño y el esfuerzo• Ambiente laboral de excelencia• Comportamiento profesional ético y exigente• Funciones compatibles con una adecuada vida personal y familiar.	<ul style="list-style-type: none">• Plena observancia de los principios éticos y la legislación• Contribución efectiva a mantener un medioambiente sano y a incrementar el patrimonio social, cultural y económico del país.



Fuente: Memoria BCI 2018

Anexo 8

Tabla 2: Comparación MACH – SUPERDIGITAL (colocar en anexo)

MACH - BCI	SUPERDIGITAL - SANTANDER
<ul style="list-style-type: none"> •Es gratuita •Ofrece un unico plan •Contempla una tarjeta virtual por rut •Sin beneficios exclusivos 	<ul style="list-style-type: none"> •El costo es variable, de acuerdo al plan •ofrece tres planes distintos •Opción de de tarjeta virtual y física, según plan •Más de una tarjeta virtual y/o física, según plan •Beneficios en Work Café

Fuente: Elaboración propia, a partir de información de páginas web de los Bancos.

Anexo 9

Clasificación de Riesgo Internacional para los principales bancos del sistema bancario chileno, 2019.

Institución	Standard & Poor's	Moody's	Fitch Ratings
BCI	A	A2	A
Banco Santander	A	A1	A
Banco Chile	A	A1	AAA
Banco Estado	A+	A1	-
Scotiabank	A	-	A+

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de los propios Bancos.

Clasificación de Solvencia según lo dispuesto en el Artículo N°61 de la Ley General de Bancos, 2019.

Institución	Clasificación de Solvencia
BCI	A
Banco Santander	A
Banco Chile	A
Banco Estado	A+
Scotiabank	A

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la CMF