



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**CAMINO A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN RETAIL FINANCIERO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**MANUEL ANGEL URIBE MENESES**

**PROFESOR GUÍA:  
IVAN MIGUEL BRAGA CALDERÓN**

**MIEMBROS DE LA COMISION:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
GUSTAVO ALAIN RIVERA LUNA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2018**

## RESUMEN

El presente trabajo busca la validación de la estrategia de Retail Financiero para constatar si considera en su estrategia de negocio los elementos claves para una transformación digital. El trabajo plantea dos hipótesis que se quieren confirmar, la primera hipótesis consiste en validar si en la estrategia definida por Retail Financiero para el 2020 incorpora las definiciones claves para la transformación digital. Como segunda hipótesis, es confirmar si Retail Financiero va en el camino correcto para alcanzar la transformación digital según las prácticas y tendencias que están utilizando las empresas para una transformación, y por último se busca validar si el conjunto de decisiones que se han tomado tienen una coherencia y consistencia con la estrategia.

Para el desarrollo de este trabajo, como metodología se utilizó la guía sugerida por el autor David L. Roger, en su libro “The Digital transformation” donde propone 5 dominios de negocio que se puede realizar transformación, en cada dominio él autor define una guía para desarrollar estrategias, para el trabajo de tesis se toman dos dominios donde se profundiza dado los contenidos declarado en la estrategia de Retail Financiero. También se realizó una investigación de diferentes informes y artículos que tratan la transformación y abordan de distinta manera lo que está sucediendo en el mundo respecto a la transformación digital. Por otro lado se tomó la estrategia de la empresa Retail Financiero y se analizó desde sus objetivos estratégicos hasta el portfolio de proyectos. Mediante observación empírica se analizaron las acciones, cambios organizacionales, estructurales y de infraestructura que la empresa ha venido realizando.

El gasto mundial que se está haciendo en tecnologías y en materia de transformación, en 2017. 17,8% más que el año 2016, evidencia la importancia y seriedad que las empresas están dando a la transformación, en una mirada general, en este trabajo, se abordan algunas cifras que las empresas en el mundo y en América Latina están realizando en materia de tecnologías y en transformación digital. La transformación digital no es sólo la implementación de tecnologías, sino más bien definiciones estratégicas que deben definir cómo transformar o abordar los negocios del futuro, por esto es importante entender qué es la transformación digital, en este trabajo se dan algunas definiciones y se explica que es la transformación digital. En el 2020 los negocios serán digitales, en esta línea se incorpora una mirada para entender por qué las empresas deben transformarse y sobre que pilares fundamentales y habilitadores tecnológicos se apalancan las transformaciones. En el desenlace del trabajo realizado, se da cuenta la relación del marco guía, con respecto a lo que sucede realmente en la práctica, particularmente para Retail Financiero, si bien no es un calco de lo definido en el marco teórico, el planteamiento estratégico de la empresa con cierto ordenamiento se puede estructurar y relacionar perfectamente a los planteamientos del marco de referencia utilizado.

Los desafíos encontrados para formular las conclusiones y validar las hipótesis, principalmente estuvieron dados por lograr entender el planteamiento estratégico de Retail Financiero validando la consistencia entre lo declarado y las decisiones ejecutadas por la empresa, en este sentido una ayuda fundamental fue utilizar el conocimiento adquirido con el modelo de reconciliación estratégica.

Como resultado final se discuten las dos hipótesis planteadas constatando que Retail Financiero incluye las definiciones estratégicas para una transformación digital y sus decisiones la enmarcan en el camino correcto, no obstante desde la definición a la ejecución surgen varios puntos para reflexionar sobre los desafíos para ejecutar la estrategia.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTOS</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1</b>	<b>ANTECEDENTES</b> .....	<b>2</b>
<b>2.2</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>3</b>
2.2.1	OBJETIVO GENERAL.....	3
2.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
2.2.3	HIPÓTESIS.....	3
2.2.4	ALCANCE.....	3
2.2.5	METODOLOGIA.....	4
<b>3</b>	<b>TRANSFORMACIÓN DIGITAL</b> .....	<b>4</b>
<b>3.1</b>	<b>TRANSFORMACIÓN DIGITAL</b> .....	<b>4</b>
<b>3.2</b>	<b>QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL</b> .....	<b>5</b>
<b>3.3</b>	<b>POR QUE LAS EMPRESAS DEBEN TRANSFORMARSE</b> .....	<b>7</b>
<b>3.4</b>	<b>PILARES HABILITADORES PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL</b> .....	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>ESTRATEGIAS PARA LA TRANSFORMACION DIGITAL</b> .....	<b>13</b>
<b>4.1</b>	<b>CONSUMIDORES</b> .....	<b>13</b>
4.1.1	ESTRATEGIA DE ACCESO.....	15
4.1.2	ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN.....	16
4.1.3	ESTRATEGIA DE PERSONALIZACIÓN.....	16
4.1.4	ESTRATEGIA DE COLABORACIÓN.....	16
4.1.5	ESTRATEGIA DE CONEXIÓN.....	17
4.1.6	HERRAMIENTA PARA GENERAR ESTRATEGIA DE RED DE CLIENTES.....	18
4.1.7	DEFINICIÓN DEL IMPACTO.....	20
<b>4.2</b>	<b>RETOS ORGANIZACIONALES PARA LA RED DE CLIENTES</b> .....	<b>20</b>
4.2.1	HABILITACIÓN DE UNA RED INTERNA.....	20
4.2.2	AGREGAR NUEVAS HABILIDADES Y REEMPLAZAR VIEJOS HÁBITOS.....	21
4.2.3	PUNTEANDO LOS SILOS.....	21
<b>4.3</b>	<b>CONVERTIR LOS DATOS EN ACTIVOS</b> .....	<b>21</b>
4.3.1	DATOS COMO ACTIVOS INTANGIBLES.....	22
4.3.2	CADA EMPRESA NECESITA UNA ESTRATEGIA DE DATOS.....	22
4.3.3	RECOPIRAR DIVERSOS TIPOS DE DATOS.....	22
4.3.4	DÓNDE ENCONTRAR LOS DATOS QUE NECESITA.....	23
4.3.5	CONVERTIR LOS DATOS DEL CLIENTE EN VALOR COMERCIAL.....	24
4.3.6	HERRAMIENTA PARA EL GENERADOR DE VALOR DE DATOS.....	25
4.3.7	RETOS ORGANIZACIONALES PARA LOS DATOS.....	27
<b>4.4</b>	<b>UNA ESTRATEGIA CON UNA MIRADA PRÁCTICA Y DE CONOCIMIENTO EN EL NEGOCIO</b> .....	<b>28</b>
4.4.1	ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE NEGOCIOS.....	29

4.4.2	EXPERIENCIA DE CLIENTES .....	29
4.4.3	DATOS .....	30
4.4.4	INTEGRACIÓN EN PROCESOS .....	31
<b>5</b>	<b>CAMINANDO A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....</b>	<b>32</b>
5.1	RESEÑA HISTORICA DE RETAIL FINANCIERO .....	32
5.2	DEFINICION ESTRATEGICA DE RETAIL FINANCIERO .....	33
5.2.1	LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	34
5.3	REPLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	36
5.4	ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	37
5.4.1	FOCOS ESTRATÉGICOS:.....	38
5.4.2	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO:.....	38
5.4.3	RIESGOS Y LIMITACIONES .....	39
5.4.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	40
5.4.5	PORTFOLIO DE PROYECTOS E INICIATIVAS CLAVES .....	41
<b>6</b>	<b>OBSERVACION DE RETAIL FINANCIERO CON UNA MIRADA HACIA LA TRANSFORMACION DIGITAL.....</b>	<b>44</b>
6.1	FOCO EN LOS CLIENTES.....	45
6.2	SOLUCIONES TECNOLÓGICAS, MODELO TECNOLÓGICO Y OPERATIVO .....	46
6.2.1	SOLUCIONES TECNOLÓGICAS .....	46
6.2.2	CLIENTES .....	47
6.2.3	DATOS.....	48
6.3	ADHERENCIA AL MARCO REGULATORIO .....	48
6.4	MODELO TECNOLÓGICO Y OPERACIÓN.....	50
6.5	ARQUITECTURA EMPRESARIAL.....	51
6.6	MARCO DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN .....	54
6.6.1	GOBIERNO DE TI.....	54
6.6.2	GESTION DE LA DEMANDA.....	56
6.6.3	PMO.....	56
6.6.4	GESTION Y CONTROL .....	57
6.6.5	COMPLIANCE .....	57
6.6.6	CONTINUIDAD OPERATIVA.....	57
6.6.7	ANALYTICS, BI Y BIGDATA .....	58
6.6.8	SEGURIDAD.....	58
6.7	ORGANIZACIÓN .....	59
6.8	CULTURA .....	60
6.9	COSTOS Y BENEFICIOS ESPERADOS .....	60
<b>7</b>	<b>DISCUSIÓN SOBRE LAS HIPÓTESIS DE LA TESIS Y RECOMENDACIONES...</b>	<b>61</b>
7.1	DISCUSIÓN DE LA HIPÓTESIS 1.....	61

<b>7.2</b>	<b>DISCUSIÓN DE LA HIPÓTESIS 2.....</b>	<b>63</b>
<b>7.3</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>64</b>
<b>8</b>	<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>65</b>
<b>9</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>68</b>
<b>10</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>70</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 5-1: Replanteamiento Estratégico, situación actual y deseada.....	36
Tabla 5-2: Alineamiento Estratégico, desde hasta.....	37
Tabla 5-3: Objetivos Estratégicos .....	40
Tabla 5-4: Alineamiento Estratégico, desde hasta.....	42
Tabla 5-5: Alineamiento Estratégico, desde hasta.....	44
Tabla 6-1: Relación Arquitectura empresarial y transformación digital .....	54

## INDICE DE ANEXOS

Anexo A: Arquitectura técnica .....	70
Anexo B: Marco de Gestión Global .....	71
Anexo C: Road Map para transformación digital de gerencia de tecnología y operaciones .....	71
Anexo D: Nuevas Instalaciones para un entorno colaborativo.....	72
Anexo E: Segmentación .....	73
Anexo F: Construcción de Experiencia .....	77
Anexo G: Beneficios .....	78
Anexo H: Costos.....	82
Anexo I: Consolidado de Costos y Beneficios .....	83
Anexo J: Flujo de Caja .....	84

## INDICE DE FIGURAS

Figura 3.1: Muchos ejecutivos esperan que la mayoría de las ventas sean digitales para 2020....	15
Figura 3.2: Disrupción digital hasta la fecha y en los próximos 12 meses.....	16
Figura 3.3: Tipos de soluciones FinTech en los que invierten empresas españolas.....	18
Figura 3.4: Beneficios de la utilización de Fintech, según los profesionales de las finanzas españoles.....	18
Figura 3.5: Tercera Plataforma.....	19
Figura 3.6: Respuestas de ejecutivos de TI de la línea de negocio en empresas medianas y grandes.....	20
Figura 4.1: Cinco dominios de transformación digital.....	21
Figura 4.2 Cinco comportamientos de clientes en red y cinco estrategias de clientes en red. ....	23
Figura 4.3.: Generador de estrategia de red de clientes.....	26
Figura 4.4: Generador de valor de datos.....	34
Figura 5.1: Pilares fundamentales estrategia Retail Financiero .....	41
Figura 5.2: Objetivos Estrategicos Retail Fianciero.....	42
Figura 5.3: Objetivos Estrategicos Retail Fianciero perspectiva cliente .....	42
Figura 5.4: Objetivos Estrategicos Retail Fianciero perspectiva Procesos y Tecnología .....	43
Figura 5.5: Objetivos Estrategicos Retail Fianciero perspectiva Personas .....	43
Figura 5.6.Road Map Inicial de implementación .....	44
Figura 6.1: Enfoque En El Cliente, Satisfacción Y Rentabilidad.....	53
Figura 6.2: Funcionalidades generales de un CRM.....	55
Figura 6.3 Madurez de la arquitectura empresarial .....	60
Figura 6.4 Los Principios de COBIT 5.....	63
Figura 6.5 Habilitadores de COBIT 5 .....	63
Figura 6.6 El Ciclo de Vida del Servicio.....	66
Figura 6.7 Nueva estructura organizativa.....	67
Figura 6.8: Silos.....	68
Figura 6.9: Resumen de beneficios.....	69

# 1 INTRODUCCIÓN

La transformación digital está ocurriendo en todo el mundo y muchas empresas están invirtiendo dinero en proyectos tecnológicos asociados a la transformación. Estudios por IDC aseguran que el gasto mundial en tecnologías asociadas a la transformación digital será más de 1,2 billones de dólares para el año 2017, 17,8% más que el año 2016.

La transformación digital considera con respecto a la tecnología 4 pilares fundamentales, tales como: Cloud Computing, Movilidad, Big Data, Social Business. Estos pilares y un conjunto de aceleradores como, internet en las cosas, robótica, sistemas cognitivos y realidad aumentada entre otros, son llamados la tercera plataforma y están siendo un habilitador para la transformación digital.

La transformación digital, no es la implementación de tecnología, sino una nueva forma de hacer las cosas, es un cambio cultural, cambios en modelos de negocios aprovechando las competencias digitales que existen en los ecosistemas. La transformación abarca desde cómo se brindan servicios para los clientes, hasta los procesos internos, todos estos cambios apalancados sobre los pilares tecnológicos que habilitan la transformación.

La transformación digital requiere de repensar en cómo hacemos las cosas, como se definen los negocios y como se relaciona el mundo empresarial con los clientes, en consecuencia, las empresas requieren de una definición estratégica. Existen guías y metodologías que facilitan la formulación de una estrategia digital, estas estrategias se pueden formular de diversos dominios de negocio, como los clientes, los datos, los competidores, la innovación y las propuestas de valor, para cada estrategia se puede definir un enfoque dependiendo de los objetivos de negocio y oportunidades que se visualicen y aplique la transformación. Este trabajo sólo consideró dos dominios para analizar en profundidad, los dominios que se analizan son clientes y datos. El alcance se acota por los contenidos y declaración en la estrategia de la empresa.

La transformación digital requerirá enfrentar varios retos para las empresas en los que destaca el cambio cultural de organización y la incorporación de nuevas habilidades.

Los negocios del futuro serán digitales porque los clientes también lo serán, las empresas que no se suban al camino de la transformación digital y no tengan una estrategia definida para enfrentarla difícilmente sobrevivirán.

El propósito de este trabajo pretende constatar si la estrategia definida por una empresa del Retail Financiero incorpora los elementos requeridos para una transformación digital.

## **2 FUNDAMENTOS**

### **2.1 ANTECEDENTES**

Hoy en día la sociedad y casi el mundo entero está cambiando la forma de relacionarse, el consumidor de hoy está más empoderado, posee más información y las redes de clientes son más influyentes en las decisiones de compra. Así mismo, las opiniones y comentarios que circulan en la red van enmarcando la imagen de las empresas frente a todo su ecosistema, como también moldean el negocio y el prestigio de las marcas.

Los clientes de hoy están buscando algo distinto, utilizan sus móviles, motores de búsqueda y redes de contactos para comparar precios, buscar información del producto, opinar sobre las marcas, productos o servicios, en consecuencia los clientes poseen mayor conocimiento y por ende son más exigentes.

La producción en masa, la comunicación y ofertas masivas ya no están teniendo los efectos de años atrás, hoy los clientes están buscando nuevas experiencias, donde la colaboración e integración con las empresas sea algo natural y la comunicación sea bidireccional.

En el ámbito financiero la desconfianza en general que existe sobre las empresas, las fuertes regulaciones y exigencias normativas pone nuevos desafíos empresariales. Con el propósito de tener una economía más sana, los entes reguladores son cada día más exigentes, a su vez los clientes esperan una mayor transparencia lo que viene generando nuevos requerimientos normativos y de comercialización. Estos factores hacen que las empresas comprometan parte de su margen por lo que obliga a repensar en cómo se logra ser más eficiente para tener niveles óptimos de rentabilidad y ser más competitivo.

Los competidores también están cambiando, nuevos modelos de negocios con nuevos competidores entrantes hace que la competencia sea más dura. Nuevas relaciones, alianzas y cooperación en la cadena de valor entre empresas también está mejorando la propuesta de valor para los clientes, provocando una competencia más dinámica y diferenciadora.

Dado lo anterior, presionados por los cambios en la relación con los clientes, nuevos competidores y una mayor regulación, las empresas están viendo la obligación de repensar sus modelos de negocio y adaptarse al cambio. Iniciar la transformación digital está siendo inevitable y particularmente porque los clientes están siendo digitales y los negocios del futuro serán realizados mayoritariamente por canales y medios digitales.

Retail Financiero no puede desentenderse de este proceso de cambio cultural y de transformación, por lo que se encuentra en un problema o visto de otro modo una oportunidad, donde la estrategia empresarial y de transformación digital puede llevar a Retail Financiero a obtener una ventaja competitiva y convertir el negocio.

## **2.2 OBJETIVOS**

### **2.2.1 OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general de la tesis, es validar si la estrategia definida por Retail Financiero considera los elementos fundamentales requeridos para llevar a cabo una transformación digital, como también analizar si existen brechas que puedan ser un elemento crítico para realizar la transformación con éxito.

### **2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Con la investigación y observación realizada se plantea 2 objetivos específicos.

- 1- Analizar la estrategia definida por Retail Financiero y evaluar qué elementos no considera y se pueden recomendar para incorporar en su estrategia para el 2020.
- 2- Observar la empresa y sus decisiones para formular una idea general con respecto a los que está realizando sobre transformación digital.

### **2.2.3 HIPÓTESIS**

- 1- La hipótesis que se plantea es validar si en la estrategia definida por Retail Financiero para el 2020 incorpora las definiciones claves para la transformación digital.
- 2- Confirmar si Retail Financiero va en el camino correcto para alcanzar la transformación digital, según las prácticas y tendencias que están utilizando las empresas para una transformación, también se busca validar si el conjunto de decisiones que se han tomado tienen una coherencia y consistencia con una estrategia de transformación digital

### **2.2.4 ALCANCE**

El alcance de esta tesis, abarca una investigación sobre la transformación digital, analizar la estrategia definida por la empresa Retail Financiero y las decisiones que ha tomado para ejecución de la transformación.

Mediante el resultado de la investigación, observación y análisis de la estrategia definida por la empresa poder emitir un juicio sobre su estrategia confirmando si se enmarca sobre una estrategia digital, y una conclusión sobre la estrategia definida por la empresa.

## 2.2.5 METODOLOGIA

La metodología utilizada para esta tesis se basa en dos dimensiones, una de investigación y otra de observación empírica y análisis de la empresa que se encuentra en proceso de transformación.

**Dimensión de investigación:** En esta dimensión se analiza literatura, estudios, reportes, artículos de diferentes autores e instituciones, en particular la base y el marco guía para el análisis de la estrategia, se centra en el libro del “The Digital transformation” del autor David Roger, focalizado en 2 dominios definidos por el autor, en su libro considera el punto de vista de una alta gama de ejecutivos, como también investigaciones y estudios.

**Dimensión de observación y análisis de la empresa:** En esta dimensión se realiza una observación directa desde el interior de la empresa, analizando su estrategia definida, decisiones y acciones que se han realizado para el proceso de transformación, se ha observado y analizado el portafolio de proyectos, trabajos y consultorías realizadas por empresas externas, se ha analizado a los líderes en todos sus niveles, su cultura, su organización, su infraestructura e instalaciones pudiendo armar una idea desde lo macro a lo micro de cómo se enfrentará la transformación digital.

## 3 TRANSFORMACIÓN DIGITAL

### 3.1 TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La transformación digital está ocurriendo en todo el mundo, cada vez las compañías están invirtiendo más dinero en tecnologías para subirse a la transformación digital. Estudios por IDC asegura que el gasto mundial en tecnologías asociadas a la transformación digital será más de 1,2 billones de dólares para el año 2017, 17,8% más que el año 2016<sup>1</sup>.

En Latinoamérica según IDC el gasto total en TIC alcanzara los USD\$274.200 millones en 2017, un 3,9% más que el año 2016 a tasas constantes<sup>2</sup>.

Cada compañía intenta ser cada vez más ágil para transformarse a digital, presionados por la competencia, el consumo y las exigencias de los clientes que cada vez están más empoderados obliga e impulsa a las empresas a invertir en soluciones y mejoras en procesos que otorguen una mejor experiencia a los clientes.

Según el IDC, durante los próximos tres o cuatro años, los esfuerzos de transformación digital ya no serán "proyectos", "iniciativas" o "unidades de negocios especiales" para la mayoría de las

---

<sup>1</sup> Fuente: IDC, Forecasts \$1.2 Trillion in Worldwide Spending on Digital Transformation Technologies in 2017, <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS42327517>

<sup>2</sup> Fuente: IDC, FutureScape: Worldwide IT Industry 2017 Predictions Latin America Impact

empresas. En efecto, cada empresa (creciente), sin importar su edad o industria, se convertirá en un "nativo digital" en la forma en que sus ejecutivos y empleados piensan y cómo operan.

Las predicciones realizadas por IDC señala que el crecimiento de la economía de la transformación Digital para el 2020, el 40% de las 3000 principales empresas latinoamericanas verán que la mayoría de sus negocios dependen de la capacidad para crear productos, servicios y experiencias mejoradas digitalmente<sup>3</sup>.

Para 2020, las tecnologías y servicios de la 3ª Plataforma impulsarán casi el 40% del gasto en TI - creciendo a un ritmo cinco veces superior al del mercado total de TI

Según los estudios de IDC, las compañías de todos los mercados están por entrar a la transformación más grande que se ha visto en el último tiempo.

### **3.2 QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

¿Qué es transformación digital? ¿Es una moda? o ¿es el camino obligado que deben seguir las empresas a los nuevos modelos de negocios del futuro? Entender la transformación es el primer paso que debe dar una empresa para entrar al camino de la transformación.

Transformación digital no es la incorporación de nueva tecnología, la transformación digital es más amplio y se refiere al cambio esencial en los negocios de una compañía, cubre desde los productos, servicios, la operación de la empresa, hasta como se producen y como se entregan los servicios a los clientes.

La transformación digital es un cambio cultural, es un rediseño de cómo se hacen las cosas, cambiando los modelos de negocios aprovechando las competencias digitales que existen en los ecosistemas. La transformación abarca desde como damos el servicio para los clientes hasta los procesos internos, todos estos cambios van apalancado sobre pilares tecnológicos que habilitan la transformación

**Para IDC la transformación significa:**

“Transformación rediseño fundamental de la manera de hacer las cosas con nuevas fuentes de innovación y creatividad que mejoran significativamente la performance financiera así como las experiencias de usuarios y colaboradores” (IDC, 2017)

---

<sup>3</sup> Worldwide IT Industry 2017 Latin America Implications

“Toma de decisiones basada en la información donde las compañías logran mediante un cambio cultural que incorpore el error, multiplicar la productividad de sus colaboradores, articulando con los procesos y su estrategias y ampliando el ecosistema” (IDC, 2017)

“Tecnología, como un habilitador digital la cual gracias al uso de la tercera plataforma (cloud, Mobility, social, Big data) y los aceleradores de innovación como IoT, robotics y cognitive permitirá generar un ambiente de innovación abierta” (IDC, 2017)

La transformación digital es un cambio cultural, los líderes de las empresas deben adquirir conocimiento y experiencia en la tecnología para llevar el liderazgo en la transformación desde afuera hacia adentro, como IDC señala en las predicciones 2017, el 20% de los CEOs de las 3.000 empresas líderes de Latinoamérica tendrán experiencia en liderazgo tecnológico<sup>4</sup>.

Empleados más empoderados deberán estar más capacitados con herramientas que fomenten la colaboración y el trabajo en equipo para aumentar la productividad, a la vez estar mejor preparados para mitigar los riesgos que conlleva la libertad que brinda en trabajar en los nuevos ambientes de trabajo. La fuerza de trabajo creando espacios y círculos virtuosos para compartir el conocimiento, analizando información y tomando decisiones basadas en los datos presente en cada proceso de la cadena de valor habilitados para trabajar desde cualquier lugar y a cualquier tiempo.

La optimización de la operación para rediseñar la relación con el cliente y los modelos de servicio mediante la recopilación de datos, utilizando herramientas tecnológicas que permiten hacer ideas y análisis del cliente en forma continua y en tiempo real, analizar y administrar mejor los riesgos, reducir los costos de procesamiento, rapidez en la atención al consumidor y aprovechar el tiempo ganado en nuevas actividades para la venta.

Transformar la experiencia a los clientes, focalizarse en las necesidades de ellos para estar donde le necesiten y generar una relación de largo plazo y fidelidad, ofrecer y vender lo que realmente requieren basándose en la personalización sustentado en el conocimiento que se obtendrá de ellos, tener una vista 360 y la contactabilidad debe dar una experiencia diferente.

El rediseño de productos, servicios y los modelos de negocio usando los contenidos digitales para capturar y aprovechar las oportunidades y los ingresos emergentes.

En resumen la transformación digital no es la implantación de tecnología, sino más bien, la definición de nuevos modelos de negocio, forma de hacer y relacionarse con los clientes, que deben ser definidos desde la alta dirección como estrategia corporativa.

---

<sup>4</sup> Fuente: IDC, FutureScape: Worldwide IT Industry 2017 Predictions Latin America Impact

### 3.3 POR QUE LAS EMPRESAS DEBEN TRANSFORMARSE

La respuesta es simple, en 2020 los negocios serán digitales, según reporte de Forrester en una encuesta realizada, un 46% de los ejecutivos cree que en menos de cinco años los negocios digitales tendrá un impacto en más de la mitad de sus ventas<sup>5</sup>, este antecedente supone que las grandes compañías tendrán que subirse a la transformación digital de lo contrario no podrán competir en una era donde la gran mayoría serán digitales, esto trae un gran desafío para los ejecutivos de poder transformar las empresas en un corto plazo, mientras antes lo hagan tendrán más tiempo para adquirir la experiencia, el conocimiento y desarrollar ventajas competitivas.

Lo que señala este reporte, en respuesta de los ejecutivos cuando se les preguntó, cuál será el porcentaje de las ventas totales de venta en línea o a través de productos digitales. (Figura 3.1)

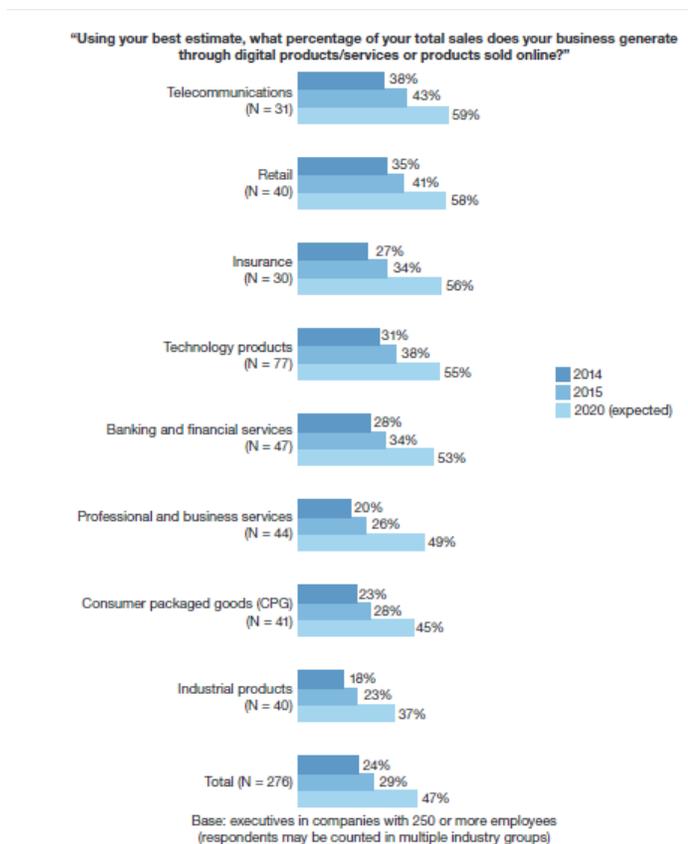


Figura 3.1: Muchos ejecutivos esperan que la mayoría de las ventas sean digitales para 2020  
Fuente: Source: Forrester/Odgers Berndtson Q3 2015 Global Digital Business Online Survey

En el informe refleja lo que piensan los ejecutivos respecto a la interrupción de sus negocios con tecnologías digitales (Figura 3.2) para el caso de los servicios financieros del 76% que cree que su negocio podría ser interrumpido en los en los siguientes 12 meses, un 34% cree que podría ser poco interrumpido, 29% medianamente interrumpido y 13% altamente interrumpido, mientras que del

<sup>5</sup> Fuente: The State Of Digital Business, 2015 To 2020, Noviembre 2015

63% declara que ya fue interrumpido, un 25% dice poco interrumpido, 27% medianamente interrumpido y 11% altamente interrumpido

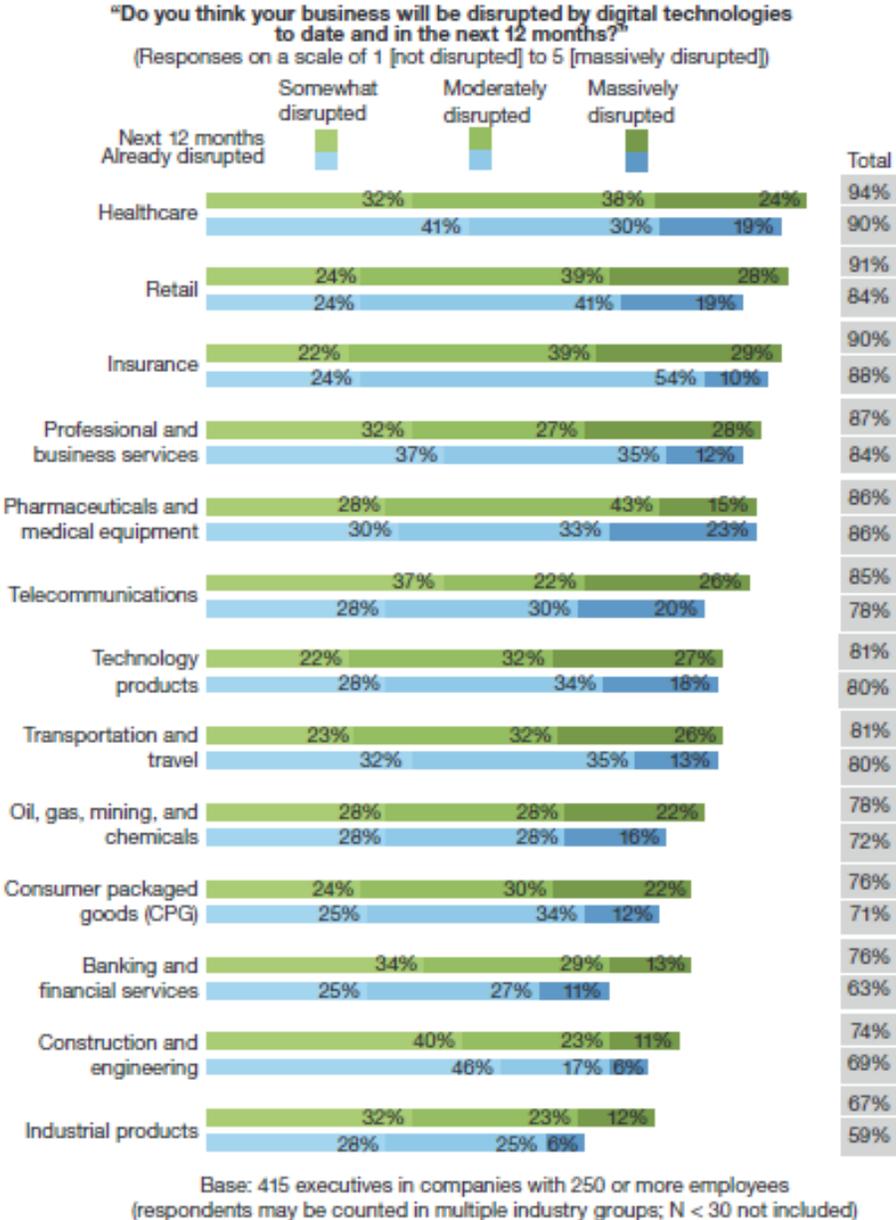


Figura 3.2: Disrupción digital hasta la fecha y en los próximos 12 meses  
 Fuente: Source: Forrester/Odgers Berndtson Q3 2015 Global Digital Business Online Survey

Al 2020 la forma de hacer negocios será distinta, la relación con los clientes, los empleados, los proveedores y en general en la sociedad estará marcada por las tecnologías y los productos digitales, las empresas deberán ser digital para conseguir más clientes, desarrollar nuevos canales de ventas, optimizar sus procesos, aumentar la transaccionabilidad, comunicarse y estar presente donde los clientes estén, de no iniciar la transformación, las empresas tendrán su fin.

En los últimos años las empresas han tenido que reformar sus procesos, como producen y generan valor, han pasado del producto hacia los clientes donde es el centro de gravedad para sustentar los negocios y mantener o aumentar los ingresos.

Otra razón para ser digital es que la fuerza de trabajo también está teniendo otros intereses y motivaciones, los jóvenes de la generación z están dependientes de la tecnología mientras que la generación Y nacieron rodeados de tecnología, en los siguientes años la fuerza y la forma de producir tampoco será la misma, tendremos más robots y tareas automatizadas.

Para las instituciones financieras o emisores de tarjetas es indispensable desarrollar nuevos productos o servicios y mantenerse a la vanguardia de la transformación, los consumidores de bienes, cada día serán más los que prefieran hacer sus compras por internet o por medios digitales, en consecuencia el medio de pago digital, será por defecto el transporte para hacer posible los millones de transacciones que se realicen en el mercado, los modelos de negocios deberán cambiar para poder competir y mantener las cuotas de mercado.

Los servicios de banca tradicional están siendo rodeados por FinTech startups empresas que ofrecen productos y servicios financieros, haciendo uso de tecnologías de la información y comunicación.

Un informe de España muestra como soluciones Fintech incluyen un abanico muy variado de sectores o áreas de la gestión empresarial y financiera: banca móvil y banca minorista, carteras digitales, seguros, trading, compliance, pagos y transferencias... Lo más habitual es que las empresas que invierten en productos de este tipo lo hagan en más de una. El 54,6 % de los profesionales de las finanzas utilizan servicios Fintech de 3 o más áreas, mientras que 1 de cada 4 invierte en dos áreas (el 25 %), y solamente el 20,4 % lo hace en una sola área. Entre los tipos de productos más habituales, destacan de forma muy contundente los relacionados con pagos y transferencias, ya que el 75 % de los profesionales invierten en él. El segundo tipo más habitual es el de soluciones de gestión automatizada de procesos y digitalización, bastante por detrás con un 53,7 %, seguido en tercer lugar de la banca móvil con un 41,7 % de los casos. En cambio, los productos menos utilizados son los de seguros (7,4 %), compliance (7,4 %) y criptomonedas y monedas alternativas (6,5 %)<sup>6</sup>. (Figura 3.3)

---

<sup>6</sup> Fuente: Informe Fintech Captio & ASSET, Las empresas españolas como usuarias de Fintech

### Tipos de soluciones Fintech en los que invierten las empresas españolas

Varias respuestas posibles



Figura 3.3: Tipos de soluciones FinTech en los que invierten empresas españolas  
 Fuente: Informe Fintech Captio & ASSET, Las empresas españolas como usuarias de Fintech

### Beneficios de la utilización de Fintech, según los profesionales de las finanzas españolas

Varias respuestas posibles



Figura 3.4: Beneficios de la utilización de Fintech, según los profesionales de las finanzas españolas  
 Fuente: Informe Fintech Captio & ASSET, Las empresas españolas como usuarias de Fintech

### 3.4 PILARES HABILITADORES PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La transformación digital tiene 4 pilares fundamentales y un conjunto de aceleradores tecnológicos que sustentan la transformación digital, estos pilares son: el Cloud, Movilidad, Big data y Social Business, los principales aceleradores son el internet en las cosas, la robótica, sistemas cognitivos, seguridad de próxima generación, realidad virtual y aumentada.

Según IDC, en 2020, el cloud se convierte en un mecanismo de distribución preferido para los datos públicos, la información y Analítica,

En Movilidad en el 2020, el 90% de los dispositivos móviles serán adquiridos por los consumidores, no por la empresa.

Respecto al Big data en 2020, el 70% de las empresas F500 utilizará información de 5+ fuentes de datos para tomar decisiones.

Por lado de las redes sociales en 2020, los modelos tradicionales de venta serán irrelevantes en la mayoría de las industrias orientadas al consumidor.

Estos 4 pilares y habilitadores tecnológicos son conocidos como la tercera plataforma.



Fuente: IDC, 2017

Figura 3.5: Tercera Plataforma  
Fuente: IDC

En América Latina según estudio del IDC el 65% de las empresas conoce o usa cloud Computing, mientras que el 26% conoce pero no las usa, un 8% ha oído hablar de ello y un 2% no conoce.

En cuanto al Big data and Analytics solo un 27% conoce y usa la tecnología, un 59% conoce pero no la usa, un 11% ha oído hablar de ello y un 3% no conoce

En tecnologías social 61% conoce y usa las tecnologías sociales, un 28% conoce pero no la usa, un 9% ha oído hablar de ello y un 2% no la conoce.

En Movilidad, el porcentaje de empresas que si conocen y la usan también es significativo donde un 62% dice conocer y usar la tecnología, mientras que un 25% conoce pero no lo usa, un 10% ha oído hablar de ello y 3% no la conoce

Finalmente con el habilitador internet en las cosas solo hay un 25% que conoce y usa la tecnología, un 54% conoce la tecnología pero no la usa y un 13% ha oído hablar de ello, un 7% no sabe lo que es.

La concentración está en el uso de cloud, movilidad y social, estos datos revelan que hay una gran porcentaje de las empresas están familiarizado con la tercera plataforma y seguro que los próximos años estarán haciendo uso de estas tecnológicas.

Respuestas de ejecutivos de TI y de la línea de negocio (LOB) en empresas medianas y grandes, marzo de 2016

	KNOWN & USED	KNOWN BUT NOT USED	HEARD ABOUT IT BUT... WHAT DOES IT DO?	NO IDEA
Cloud Computing	65%	26%	8%	2%
Big Data and Analytics	27%	59%	11%	3%
Social Technologies	61%	28%	9%	2%
Enterprise Mobility	62%	25%	10%	3%
Internet of Things	25%	54%	13%	7%

Figura 3.6: Respuestas de ejecutivos de TI de la línea de negocio en empresas medianas y grandes  
Fuente: IDC Latin America New Buyer in Technology 2016

Pero tener los datos, registrar las transacciones, estar en las redes sociales no lo es todo, debe estar soportados con procesos de analítica, donde la combinación de estos componentes y habilitadores genere el valor para la compañía, mediante la creación de conocimiento sobre sus clientes, como: comportamiento, hábitos de compras, preferencias, entre otros, es ahí donde se captura el valor para las compañías y les permitirá tomar decisiones más acertadas en sus campañas, con esto se puede concluir que las empresas que sepan explotar la tercera plataforma como palanca a la transformación digital, podrán ganar una ventaja competitiva.

## 4 ESTRATEGIAS PARA LA TRANSFORMACION DIGITAL

Como se definió en la metodología de esta tesis, el marco para la definición de una estrategia digital, se basa en la guía del autor David Roger en su libro “The Digital transformation” el autor de este libro identifica 5 dominios de la estrategia de negocio: clientes, competidores, datos, innovación y propuesta de valor, como además propone herramientas, prácticas y un marco para poder aplicar y definir una estrategia digital, no obstante, también se considera la definición de una estrategia con una mirada práctica y de conocimiento en el negocio alineado con este marco teórico.



Figura 4.1: Cinco dominios de transformación digital  
Fuente: “The Digital transformation”

En el siguiente apartado se realiza un resumen del entendimiento sobre lo que señala el autor para el dominio de los consumidores y las estrategias que se propone.

### 4.1 CONSUMIDORES

El cliente de hoy inundado por información, mejor resguardado por las instituciones regulatorias que han fortalecido el derecho al consumidor y aumentado las exigencias para las empresas, el uso masivo de teléfonos inteligentes que habilita a los clientes a mayor autonomía y flexibilidad en cómo se relaciona, faculta al cliente de hoy a un mayor empoderamiento y más exigente. Esto obliga a las empresas a adaptarse y poner esfuerzos en entregar una experiencia satisfactoria al cliente, adaptar sus procesos e incorporar tecnología para acompañar experiencias personalizadas, donde los consumidores se sientan únicos. Desarrollar la habilidad y la ventaja para conocer a sus clientes, entender sus necesidades y hacer que los clientes prefieran vivir la experiencia, es un punto clave para el éxito empresarial en la era digital.

Los consumidores están buscando empresas que le den confianza, transparencia, que le ofrezcan productos ajustados a la necesidad del cliente y por lo demás los clientes también quieren estar en el centro de las empresas.

El autor del libro señala que uno de los dominios que se deben repensar son los clientes. Los clientes son la parte esencial de las empresas para crecer, pues son quienes compran y consumen los bienes y servicio que produce la empresa. Las empresas han utilizado el marketing en masa para llegar a los clientes y persuadirlos a las compras, sin embargo en una era digital la forma en como los clientes se relacionan está cambiando radicalmente, principalmente por la red dinámica, el acceso y como se comparte e influyen en las marcas, productos y servicios.

Hoy las empresas se enfrentan a una situación más compleja donde el rol de los clientes es más protagonista, gracias a las plataformas digitales los clientes tienen mayor oportunidades de compartir, opinar, difundir sobre sus productos y servicios, esto moldea los negocios y la reputación de las marcas. Los clientes de hoy pueden realizar sus compras en línea o presencial, cualquiera sea la forma los clientes antes de ejecutar la compra piden información a su red, utilizan los motores de búsquedas como Google, buscan y comparan los productos y servicios, una vez comprado, tienen la opción de publicar y compartir sus experiencias, las empresas pueden monitorear, escuchar, responder y aprender de esta experiencia que es bidireccional.

Por otro lado en marketing en cada etapa del embudo también se está viendo afectada por las redes de clientes, si bien el modelo tradicional sigue estando vigente, dependerá de cuál es el segmento que se quiere alcanzar y serán más o menos efectivas considerando que los hábitos de las personas están cambiando, la red de clientes tienen impacto en el marketing y en los distintos niveles del embudo de marketing, los clientes pueden conectar con la marca e influenciar con otros cliente de la red gracias a las plataformas digitales que les permiten publicar opiniones, precios y experiencias sobre su compra, estas acciones permiten aumentar o disminuir la magnitud en los distintas etapas del embudo del marketing.

El autor revela un patrón de comportamientos de los clientes, que impulsan la adopción de experiencias digitales, para lo cual propone una estrategia para cada una:

**Acceso:** los clientes buscan acceder a contenidos e interacciones digitales rápidas, flexibles y fáciles.

**Participación:** Los clientes quieren involucrarse con el contenido.

**Personalización:** Los clientes buscan sentirse únicos, personalizando su experiencia, quieren tener sus propios productos y modificarlos según sus preferencias

**Conexión:** Los clientes buscan concertarse en la red para compartir experiencias ideas y opiniones en redes sociales.

**Colaboración:** Los clientes están motivados por colaborar y contribuir en causas sociales

Para cada comportamiento del cliente en red, el autor propone una estrategia como se puede ver en la (Figura 4.2)

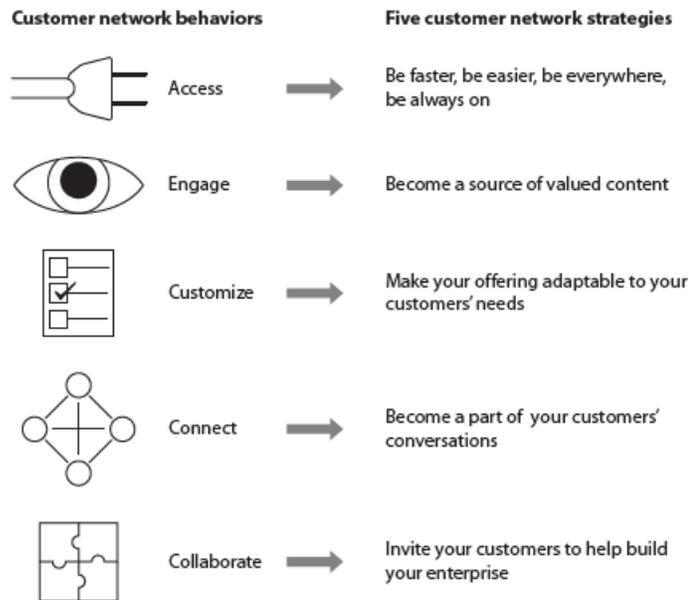


Figura 4.2 Cinco comportamientos de clientes en red y cinco estrategias de clientes en red.  
Fuente: The Digital transformation

#### 4.1.1 ESTRATEGIA DE ACCESO

Esta estrategia se refiere a que las empresas deben estar presente en todos lados, donde el cliente lo necesite, con la movilidad y el uso de la nube, el cliente puede comprar desde cualquier parte del mundo, será su necesidad, urgencia, comodidad que determinara donde adquirir el producto o servicio.

Por lo anterior la estrategia de acceso puede tener distintos enfoques:

**Comercio Móvil:** Los clientes de hoy ya realizan y acostumbran a ejecutar sus pedidos por sus teléfonos móviles, pueden recibir ofertas, descuentos, cupones y realizar los pagos, así como también recomendar y publicar.

**Experiencia omnicanalidad:** Los clientes buscan una experiencia integrada, desde que inician relación con la empresa, quieren ser reconocidos independiente del canal por la cual tomen contacto con la empresa.

**Trabajo en la nube:** Los clientes están prefiriendo y acostumbrando a pagar suscripciones para el uso de servicios y productos en la nube. Con las bondades y el bajo costo que otorgan el uso de la nube, las empresas están migrando sus procesos utilizando el software como servicio.

**Servicios bajo demanda:** Los servicios que antiguamente requerían de un lugar físico hoy están siendo accesibles desde cualquier lugar y los clientes pueden utilizar sus teléfonos para comprar, contratar, administrar y ser atendidos de manera remota.

## 4.1.2 ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN

La estrategia de participación requiere que las empresas incorporen a sus clientes en la formulación de sus contenidos, la empresa debe ser una fuente de contenido interesante que los motive a buscarlos en los medios digitales y compartan en la red de clientes, las empresas deben involucrar al cliente y aprender de su retroalimentación.

Una estrategia de participación considera distintos enfoques como:

- ✓ Demostración de productos
- ✓ Narración de historias
- ✓ Utilidad
- ✓ Marcas como publicadores

Las empresas deben pensar cómo llamar la atención de sus clientes, crear el contenido relevante y de utilidad para los clientes.

## 4.1.3 ESTRATEGIA DE PERSONALIZACIÓN

Esta estrategia se refiere a entregar una oferta personalizada adaptable para cada cliente según sus necesidades. Al igual que las estrategias anteriores esta también puede tomar varios enfoques.

**Motores de recomendación:** Generar una oferta personalizada según las necesidades, se puede encontrar gracias a los motores que cruzan datos y determinan comportamiento y hábitos del cliente formulando una oferta según sus preferencias y necesidades.

**Interfaces personalizadas:** Los clientes pueden tener una serie de servicios que les permita interactuar con plataformas y personalizar su experiencia.

**Producto y servicios personalizados:** Entregar a los clientes una oferta personalizada ajustada a sus preferencias o necesidades

## 4.1.4 ESTRATEGIA DE COLABORACIÓN

La estrategia de colaboración se refiere a invitar a los clientes a trabajar juntos en la construcción de la empresa enfocada a una meta compartida, esta estrategia debe encontrar las motivaciones de los clientes y encontrar que para ambos es un trato justo, la estrategia de colaboración considera los enfoques en contribución pasiva, contribución activa, crowdfunding, concursos abiertos y plataformas colaborativas.

**Contribución pasiva:** Este enfoque se refiere a incorporar a los clientes para consensuar o tener el consentimiento de los clientes para lanzar e impulsar proyectos colectivos

**Contribución Activa:** Este enfoque considera la contribución y esfuerzos que pueden hacer directamente los clientes que va en directa relación con el proyecto o causa.

**Crowdfunding:** Este enfoque se refiere a la cooperación colectiva, que reúna colaboradores y constituyan a recolectar fondos para un proyecto o lanzamiento de un producto.

**Concursos abiertos:** El enfoque de concurso abierto se refiere a involucrar a contribuyentes para dar respuestas a soluciones donde no es tan fácil dividir los problemas, en este caso los contribuyentes compiten por dar la mejor solución

**Plataformas colaborativas:** Este enfoque considera la creación de un entorno para que las personas puedan colaborar en red definiendo nuevos desafíos.

#### 4.1.5 ESTRATEGIA DE CONEXIÓN

La estrategia de conexión se refiere a que las empresas deben estar presente en las conversaciones que los clientes mantienen en las redes sociales, ser parte de la red respondiendo a los comentarios, opiniones, resolviendo problemas o promocionar productos, adaptarse a la nueva forma de comunicarse que hoy tienen los clientes. Esta estrategia plantea cinco enfoques:

**Escucha social:** Escuchar las conversaciones de los clientes que mantienen en las redes pueden ser una fuente relevante para mejorar y aprender de los clientes, desde ideas hasta solucionar problemas del servicio o producto.

**Servicio al cliente social:** Integrar los medios sociales como canal de atención puede entregar una rica experiencia a los clientes. Poder operar con un ejecutivo mediante chat como whatsapp, Facebook y otras plataformas permite a las empresas estar en los medios donde el cliente se comunica.

**Unirse a las conversaciones:** Unirse a las conversaciones de los clientes, publicar videos, fotos y comentar en las redes sociales ayudara a mejorar la relación con los clientes y abrir nuevas redes que permitan aumentar las ventas y la experiencia

**Pedir ideas y contenido:** Pedir ideas o sugerencias a los clientes mediante las redes sociales puede ayudar a mejorar o desarrollar nuevos productos, esto podría ayudar fuertemente en el éxito de los productos ya que esto hace que los clientes tengan un sentido de pertenencia.

**Alojamiento de una comunidad:** Alojar una comunidad sobre el entorno de un producto o servicio para que los clientes, empleados o proveedores compartan información y discutan cosas asociadas sus necesidades.

#### 4.1.6 HERRAMIENTA PARA GENERAR ESTRATEGIA DE RED DE CLIENTES

El autor define como herramienta el generador de estrategia de red de clientes, esta herramienta define cinco pasos para definir una estrategia basada en red de clientes (Figura 4.3) considerando los objetivos propios del negocio basada en el comportamiento de los clientes que se han revisado anteriormente.

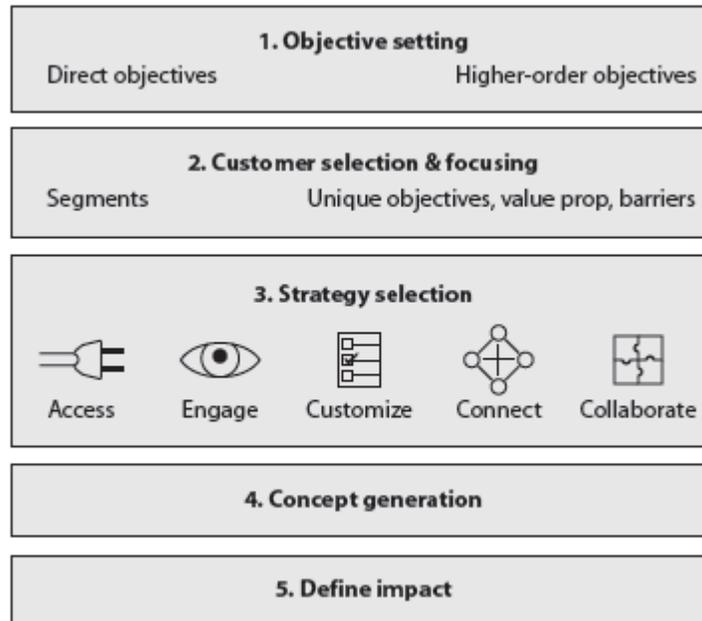


Figura 4.3.: Generador de estrategia de red de clientes  
Fuente: "The Digital transformation"

El primer paso que define el autor es definir los objetivos de negocio independiente la estrategia de cliente que se defina, esto considera definir los objetivos directos y de orden superior.

Los objetivos directos se refiere, donde se es directamente respóndale ya sea de un proyecto o área específica dentro de un negocio independiente del área de aplicación un objetivo de negocio, podría por ejemplo, estar buscando aumentar la productividad, mejorar la eficiencia, mejorar la experiencia del cliente, aumentar la contactabilidad, aumentar las intenciones de compra, mejorar el conocimiento de la marca, etc.

Los objetivos de orden superior se refieren a identificar los objetivos globales del negocio, estos objetivos son más transversales y no se es el único responsable, sin embargo es necesario identificarlo para ver como los proyectos, donde se es responsable contribuye en los objetivos globales.

#### **4.1.6.1 SELECCIÓN DE CLIENTES Y ENFOQUE:**

El segundo paso que define el autor, se refiere a conocer claramente los clientes que se quiere dirigir, seleccionando los segmentos según los objetivos de negocio declarado. En este sentido se debe conocer y entender a los clientes en el contexto de los objetivos de negocio planteados, lo cual plantea contestar tres preguntas claves.

- 1¿Cuál es el objetivo único para cada segmento?
- 2¿Cuál es la propuesta de valor para cada segmento?
- 3¿Cuáles son las barreras únicas para el éxito de cada segmento de clientes?

#### **4.1.6.2 SELECCIÓN DE ESTRATEGIA**

El autor indica que con los objetivos ya definidos y con una comprensión y entendimiento sobre los clientes, se deben mirar los cinco comportamientos de los clientes y seleccionar las estrategias que se deriva de ello, puede que según los objetivos planteados pueda utilizar más de una estrategia, pero la sugerencia no es utilizarlas todas dado que debe existir una dirección enfocada

#### **4.1.6.3 GENERACIÓN DE CONCEPTOS**

El autor plantea que luego de tener la estrategia definida, lo que viene es poder generar conceptos basado en la estrategia definida y en los segmentos de clientes seleccionados, generando la conceptualización ya sea de experiencias, comunicación o ideas específicas sobre productos según sea la estrategia definida.

En este paso es fundamental tener el foco y ver que las ideas y la conceptualización estén alineadas con la definición de la estrategia. Para esto el autor propone una serie de preguntas para cada estrategia que ayudara a mantener el foco en la creación de valor para el cliente.

##### **Para estrategia de acceso.**

- ¿Cómo podría hacer que la experiencia sea más rápida, simple y fácil para los clientes?
- ¿Cómo podría integrar de mejor las interacciones?
- ¿Cómo podría hacer el servicio más accesible, más autoservicio o aumentar el servicio bajo demanda?

##### **Para estrategia de participación.**

- ¿Cómo podría aumentar la atención de la audiencia?
- ¿Qué problemas podría solucionar para los clientes con el contenido adecuado?
- ¿Alguien de fuera de la empresa recomendaría el contenido para un amigo?

### **Para estrategia personalizada.**

- ¿Dónde difieren las necesidades e intereses de un cliente a otro?
- ¿Por qué los clientes requerirían de una experiencia personalizada?
- ¿Cómo podría simplificar la elección correcta de los clientes sin incomodarlos?

### **Para estrategia de conexión**

- ¿Qué conversaciones tienen los clientes que sean de importancia para los objetivos?
- ¿Cómo podría habilitar, facilitar o mejorar las conversaciones sin entrometerse en las conversaciones?
- ¿Qué podría aprender de las conversaciones de los clientes?
- ¿Qué podría contribuir en las conversaciones que los clientes valoren?

### **Para estrategia de colaboración**

- ¿Qué habilidades podrían aportar los clientes y cuáles son los límites en su capacidad para contribuir con éxito?
- ¿Qué motivaría a los clientes? ¿Entusiasmo sobre la marca, causa o proyecto?
- ¿Reconocimiento social? ¿Recompensas económicas? O alguna combinación.
- ¿Cómo podría asegurarse que los clientes se sientan validados y recompensados?

## **4.1.7 DEFINICIÓN DEL IMPACTO**

En este punto el autor se refiere a que se debe traer los objetivos de negocio establecidos en el paso uno y para cada concepto estratégico responder a las preguntas:

- ¿Cómo sabremos si se cumplieron los objetivos que se fijaron?
- ¿La estrategia seleccionada aborda los objetivos de negocio planteados? ¿Cómo se mediría su impacto?

En resumen lo que se espera es poder medir y articular el beneficio para la empresa y esclarecer como los conceptos estratégicos desarrollados logran los resultados.

## **4.2 RETOS ORGANIZACIONALES PARA LA RED DE CLIENTES**

Con respecto a los retos organizacionales también se identifican tres componentes relevantes:

### **4.2.1 HABILITACIÓN DE UNA RED INTERNA**

La red interna de los empleados es crítica para la transformación digital y debe considerar la misma aplicación que se define para la estrategia de red de clientes. Los empleados deben acceder a su trabajo de manera rápida flexible y simple.

Los empleados deben participar del contenido, tener la información y los recursos necesarios para mantenerse informados de su trabajo, necesitan de herramientas que les permita personalizar su flujo de trabajo en entornos flexibles, necesitan estar conectados entre sí, para compartir conocimiento, hacer y contestar preguntas con diferentes formas de comunicación como mail, mensajería instantánea y video conferencias. Requieren de plataformas colaborativas que les permita compartir proyectos, archivos de manera remota. Este cambio cultural es uno de los mayores desafíos para la transformación.

#### **4.2.2 AGREGAR NUEVAS HABILIDADES Y REEMPLAZAR VIEJOS HÁBITOS**

Las empresas deben adquirir nuevas habilidades, esencialmente en las tareas de las áreas orientadas al cliente, como marketing, comunicaciones, venta y servicios. Habilidades que se refieren para la creación de contenido, medios sociales y gestión comunitaria, adquisición y medición de nuevos medios. Por lo general las empresas adquieren estas habilidades externalizando los servicios mediante la subcontratación lo que dificulta la internalización de estas habilidades al interior de las empresas.

Las empresas tienen un desafío en integrar las habilidades que pueden estar aisladas y dispersas en diferentes niveles de antigüedad de los empleados, el reto es poder intercambiar el intercambio de las buenas prácticas y la rápida incorporación de los empleados a un nivel básico de conocimiento compartido.

#### **4.2.3 PUENTEANDO LOS SILOS**

Como las redes de clientes afectan de manera transversal a todas las áreas de la empresa, esto puede traducirse en discrepancias en quienes son los responsables de las distintas actividades que requieren las interacciones con los clientes, la estrategia debe soportar las diversas necesidades de todo el negocio y debe propiciar a unir las distintas disciplinas de una empresa para trabajar juntos de manera efectiva.

### **4.3 CONVERTIR LOS DATOS EN ACTIVOS**

Los datos están tomando un valor relevante para las compañías, considerados para solucionar problemas, hasta tomando decisiones basadas en los datos.

El autor señala que el papel de los datos está cambiando drásticamente, aquellas compañías que utilizaron los datos como parte específica de su operación ahora están cubriendo una revolución de los datos.

En una era digital el crecimiento de un negocio requiere cambiar algunos supuestos fundamentales sobre el significado y la importancia de los datos.

En este sub capítulo se realiza un resumen del entendimiento sobre lo que señala el autor para el dominio de datos y las estrategias que se proponen.

#### **4.3.1 DATOS COMO ACTIVOS INTANGIBLES**

Como señala el autor para algunas empresas resulta evidente que los datos son el activo más valioso de su negocio, como por ejemplo, empresas como Google, Facebook utilizan los datos para generar sus ingresos, sin embargo los datos son un activo intangible para todos los negocios, su importancia podría variar según cada negocio, pero es un intangible clave con que las empresas pueden desarrollar el conocimiento de sus clientes, analizando su comportamiento y descubriendo sus intereses, pueden aprovecharlo para extender sus negocios o mejorar las propuesta de valor entregando mayor beneficio según las necesidades que los clientes requieren o desarrollando nuevas experiencias o productos según los intereses de los clientes.

#### **4.3.2 CADA EMPRESA NECESITA UNA ESTRATEGIA DE DATOS**

Independiente del tamaño de la empresa deben desarrollar una estrategia de datos, lo que significa que cada empresa debe comprender cuál es la necesidad de datos y como poder capturarlos, el autor señala cinco principios que pueden guiar al desarrollo de una estrategia de datos.

#### **4.3.3 RECOPIRAR DIVERSOS TIPOS DE DATOS**

Este principio se refiere a que las empresas deben recopilar los datos con una visión global e incluir los diversos datos, como datos de procesos empresariales, datos de productos y servicios y datos de clientes. Cada uno de estos datos tiene una aplicabilidad que contribuyen a generar valor en el negocio. En el caso de los procesos empresariales los datos pueden ayudar a mejorar la operación, disminuir los riesgos y los reportes, en el caso de los datos de productos y servicio la utilidad esta por mejorar la propuesta de valor para los clientes y para el caso de los datos de clientes permite tener una mirada 360 del clientes y permitir mejorar las interacciones.

##### **4.3.3.1 USAR LOS DATOS COMO UNA CAPA PREDICTIVA EN LA TOMA DE DECISIONES**

Con los datos las empresas pueden utilizarlos para tomar mejores decisiones, se debe considerar una planificación de como la organización utilizara los datos para la toma de decisiones en toda la compañía, los datos puedes utilizarse para tomar decisiones operativas como por ejemplo la planificación y el uso de los recursos. Los datos de los clientes se pueden utilizar para predecir cambios en los productos y servicios o comunicaciones para mejorar los resultados.

#### **4.3.3.2 APLICAR DATOS A LA INNOVACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS**

Utilizar el dato existente para mejorar los productos o generar nuevas innovaciones, utilizando los datos puede diseñar o innovar en nuevos productos según las tendencias de clientes que se evidencien con los datos.

#### **4.3.3.3 VER LO QUE HACEN LOS CLIENTES, NO LO QUE DICEN**

Este principio se refiere a que se debe poner atención en las acciones de los clientes más que en las opiniones que se puedan tener de una investigación de mercado, para ello es necesario poner atención en que leen, como navegan en los sitios web, que es lo que buscan y las transacciones entre otras.

#### **4.3.3.4 COMBINAR DATOS ENTRE SILOS**

Este principio se refiere a unir, relacionar y combinar los datos que existen entre las distintas áreas de una organización que han generado datos de manera separada.

#### **4.3.4 DÓNDE ENCONTRAR LOS DATOS QUE NECESITA**

El autor señala que en la medida que se comiencen elaborar las estrategias de datos lo inicial es con la generación de sus procesos empresariales sin embargo en la medida que vamos avanzando en la construcción de este activo, encontraremos vacíos que deberán completarse con fuentes de datos que probablemente sean de afuera de la organización, estas fuentes incluyen intercambio de datos con los clientes, participación de usuarios principales, socios de la cadena de suministro, datos públicos y acuerdos de compra o intercambio

##### **4.3.4.1 INTERCAMBIO DE DATOS DE VALOR DEL CLIENTE**

El autor señala que una de las mejores formas de generar datos adicionales es invitar a los clientes que aporten datos adicionales en cada interacción que se tenga con el negocio o intercambio directo que la empresa le ofrece, para intercambiar los datos con los clientes las empresas deben encontrar la motivación para que los clientes lo hagan, en este sentido el autor identifica cuatro factores claves: El tipo de valor o recompensa ofrecida, la presencia de una relación de confianza con el negocio, el tipo de dato que se solicita y la industria del negocio.

#### **4.3.4.2 LOS USUARIOS PRINCIPALES**

Para esta fuente de información se refiere a utilizar a los usuarios principales que son líderes y activos e involucrados en el negocio, sus mayores necesidades hacen que tengan una mayor interacción con los productos, involucrar a los usuarios líderes se puede solicitar mayor información, opiniones y comentarios que se puede aprender de ello.

#### **4.3.4.3 SOCIOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO**

Compartir los datos con los socios de la cadena es una fuente enriquecedora para construir los activos de datos, aprovechar los datos que cada socio genera para construir una visión más global de los clientes permitiendo conocer con mayor profundidad su comportamientos para personalizar los productos y o servicios.

#### **4.3.4.4 CONJUNTOS DE DATOS PÚBLICOS**

Los datos públicos también son una fuente de datos importante que se pueden utilizar, aprovechar las discusiones que se tengan en foro o conversaciones en redes sociales se puede obtener conocimiento relevante sobre el negocio, marcas o productos.

#### **4.3.4.5 COMPRAS O ACUERDOS DE INTERCAMBIO**

Aprovechar las oportunidades que hay sobre la compra e intercambio de datos con otras empresas, los datos anónimos pueden ayudar adquiere otro conocimiento como saber las ofertas lanzadas y cuantos clientes aceptan la oferta. Lo importante de este punto es que la data que se obtenga sea legítima y no viole los términos de privacidad.

#### **4.3.5 CONVERTIR LOS DATOS DEL CLIENTE EN VALOR COMERCIAL**

En la medida que las organizaciones van recopilando datos es requerido mantener este ciclo para crear un nuevo valor en sí mismo, mediante la observación de los datos de cliente el autor identifica patrones con las mejores prácticas para agregar valor en distintas industrias y organizaciones, propone cuatro plantillas para crear valor a partir de los datos de clientes: percepciones: revelar lo invisible; Focalización: reducción del campo; adaptación a la medida y contexto.

#### **4.3.5.1 REVELANDO LO INVISIBLE**

Esta plantilla se refiere a revelar las relaciones, patrones e influencias que no son visibles, proporcionando información mediante los datos como saber lo que el cliente piensa sobre el negocio, la marca o producto. Conocer el comportamiento del clientes, conocer sus hábitos de consumo y cómo cambian en el tiempo, conocer donde están las brechas para el fraude.

#### **4.3.5.2 REDUCCIÓN DEL CAMPO**

Esta segunda plantilla se refiere a la orientación, es decir, a reducir el campo e identificar los segmentos más relevantes para la empresa. Con los datos y herramientas se pueden trabajar en cientos de micro segmento y puede capturar los cambios de segmento que un cliente pueda tener según su comportamiento a lo largo de su ciclo de vida, con herramientas especializadas y los datos se cuantificar el valor de la vida útil de un cliente mediante modelos y herramientas que pueden predecir las compras futuras del cliente.

#### **4.3.5.3 PERSONALIZACIÓN**

Cuando las empresas pueden apuntar a macrosegmentos cada uno de ellos se debe tratar de manera diferente, adaptando los mensajes, ofertas precios, servicios y productos para satisfacer las necesidades de cada cliente.

#### **4.3.5.4 CONTEXTO**

Esta plantilla se refiere a poder entregar los datos en un marco de referencia donde los clientes puedan comparar sus acciones o resultados en un contexto más amplio de personas como compartir y comparar datos para comprar el precio de un producto y conocer el precio más bajo y donde adquirirlo.

#### **4.3.6 HERRAMIENTA PARA EL GENERADOR DE VALOR DE DATOS**

El autor propone el generador de valor de datos como herramienta para desarrollar una estrategia basada en los datos (Figura 4.4). Esta herramienta sigue un proceso de cinco pasos para generar nuevas ideas estratégicas.

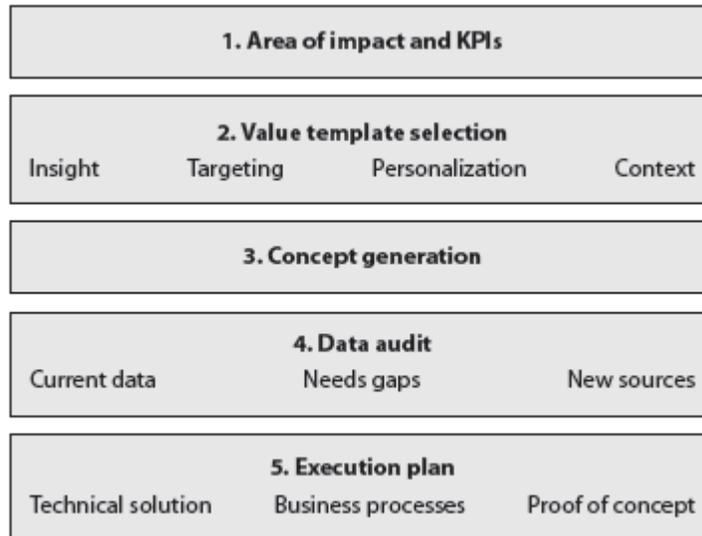


Figura 4.4: Generador de valor de datos  
Fuente: “The Digital transformation”

#### 4.3.6.1 ÁREA DE IMPACTO Y PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO

Este paso se refiere que se debe establecer cuáles son las áreas del negocio donde se quiere mejorar mediante una iniciativa de datos, por ejemplo aumentar el recupero de deudas en una unidad de cobranza, también se debe considerar el indicador de desempeño para poder medir el cumplimiento de la meta establecida

#### 4.3.6.2 SELECCIÓN DE PLANTILLA DE VALOR

Una vez conocido el dominio las áreas y los objetivos, se debe seleccionar una o varias de las plantillas de valor para alcanzar los objetivos

**Revelando lo invisible:** entender el comportamiento de los clientes y el impacto en el negocio

**Orientación:** acotar el campo identificando la segmentación avanzada para saber a quién llegar.

**Personalización:** Tratar de distintas maneras a los clientes según sus preferencias y necesidades para aumentar la relevancia y resultados

**Contexto:** Relacionar los datos de un cliente con los de una población mayor.

#### **4.3.6.3 GENERACIÓN DE CONCEPTOS**

En este paso se deben crear las ideas de como los datos crean mayor valor a los clientes y el negocio, en este punto los conceptos deben apuntar al nivel de aplicación, es decir, utilizando la plantilla buscar cual es la mejor forma para generar ese valor, por ejemplo si se selecciona la plantilla de personalización seria como utilizo los datos para tratar de manera diferenciada al cliente

#### **4.3.6.4 AUDITORIA DE DATOS.**

En este paso se debería identificar los datos que se posee del negocio, realizar un levantamiento de los datos y ver como se podrían utilizar y habilitar para potenciar la estrategia, luego se debe identificar los datos que se necesitan para la estrategia que se ha seleccionado, una vez identificado los datos que faltan y son necesario se debe definir cómo será la forma de capturarlos en este punto se pueden utilizar las distintas fuentes de información vistos anteriormente

#### **4.3.6.5 PLAN DE EJECUCIÓN**

Para que la estrategia sea efectiva se debe planificar los componentes claves, como por ejemplo temas técnicos que faciliten la implementación o problemas que se tengan que resolver como la disponibilidad del dato, que procesos empresariales se deben modificar. Diferentes decisiones serán basadas en los datos y las acciones se tomara de manera diferentes, se deben identificar estos cambios antes de lanzar una solución técnica.

#### **4.3.7 RETOS ORGANIZACIONALES PARA LOS DATOS**

Los principales retos están en la organización y el cambio en los procesos empresariales, para poder entender y comprender las preferencias, comportamiento de los clientes se requiere de planificar los cambios en los proceso de negocios antes de iniciar con la implementación de cualquier solución tecnológica.

##### **4.3.7.1 INCORPORAR CONJUNTOS DE HABILIDADES DE DATOS**

El primer desafío de una organización es encontrar a las personas con las habilidades adecuadas para trabajar con los datos, personal con fuertes habilidades estadísticas y de programación por lo general estas personas provienen del mundo académico o científico, sin embargo se debe educar y preparar a todos los empleados de la organización para adoptar una mentalidad que incluye el uso de los datos.

### **4.3.7.2 PUENTEANDO SILOS**

Otros retos que tienen las compañías es poder unificar las fuentes de datos internas, en muchas empresas los datos se encuentran en distintas bases de datos que son fiel reflejo de los silos de las áreas donde cada área se siente dueña de los datos.

### **4.3.7.3 CIBERSEGURIDAD, PRIVACIDAD Y ACTITUDES DE LOS CONSUMIDORES**

En la medida que las empresas van utilizando más datos de los clientes, también aumenta los riesgos de seguridad, los ataques cibernéticos hacia las empresas implican un riesgo alto para el negocio y la reputación de las marcas, las empresas deben poner empeño en proteger la información de sus clientes como un activo de alto valor.

El riesgo de robo de datos es inevitable, pero pueden reducirse si para los líderes de las compañías es de alta prioridad

## **4.4 UNA ESTRATEGIA CON UNA MIRADA PRÁCTICA Y DE CONOCIMIENTO EN EL NEGOCIO**

Las condiciones actuales del mercado impulsan a una transformación, los clientes esperan ser sorprendidos y encontrar en las empresas un aliado que les permita cubrir sus necesidades o alcanzar sus sueños, a cambio de ello, los clientes están dispuestos a pagar y mantenerse como cliente mientras encuentre el valor en los servicios que la empresa entrega. Poner el foco en el cliente no es casualidad, los resultados de la empresa dependerán de la cantidad de clientes activos que una empresa pueda tener y cuán efectiva es para aumentar la rentabilidad por cliente durante todo el ciclo de vida que este tenga en la empresa.

Una política austera en costos si bien es importante, en este proceso de transformación no debe ser restricción en la empresa, el cliente de hoy se cambiara de una empresa a otra en la medida que perciba más valor que en otra, en consecuencia, las empresas deben encontrar el equilibrio en una buena gestión de sus operaciones e innovación, ser eficiente en la gestión de costos, pero estar dispuesta en ocasiones a convivir con una estructura de costo más alta, buscando nuevos beneficios en vez de mantener o reducir costos, a cambio de esto mantener una innovación sistemática que permita una propuesta de valor creciente en el tiempo y beneficios permanentes y de largo plazo.

El fuerte crecimiento del uso de dispositivos móviles para consumidores digitales, donde el 97% en América Latina, y un 94% a nivel Global (**GlobalWebIndex, 2017**) posee un teléfono inteligente, el exponencial aumento del uso de internet y los diversos servicios que se dan a través de estos medios, como el fuerte auge de nuevas soluciones que se apalancan con las nuevas tecnologías y la movilidad, deja al cliente de hoy con altas expectativas sobre los servicios y productos digitales, donde las empresas presentan un gran desafío en sus operaciones para encantar y lograr aumentar el valor percibido por sus clientes.

La velocidad con lo que las empresas avanzan en la transformación digital, hace imperativo que las organizaciones definan sus estrategias mirando sus procesos internos.

En el siguiente apartado veremos unos pasos sugeridos basados en la práctica, la investigación y el conocimiento para definir una estrategia digital considerando tres puntos claves. Los pasos sugeridos se basan en el marco visto en la sección anterior, tomando la experiencia y combinando el conocimiento que se ha obtenido durante este trabajo de tesis, los tres pasos sugeridos tienen un punto de conexión que convergen en poner al cliente en el centro, se parte de la premisa que una empresa sin clientes no puede subsistir, sin clientes no hay negocio, fundamento principal para desarrollar la estrategia digital, considerando que los clientes de hoy están más empoderados y la competencia es cada vez más intensa.

#### **4.4.1 ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE NEGOCIOS**

Independiente cual sea la estrategia de transformación digital, se debe considerar los objetivos de negocio, la visión, misión y valores de la compañía, como también conocer los intereses de los stakeholders para obtener un lineamiento de orden superior con la empresa. Los objetivos pueden aludir a aumentar la productividad, mejorar la eficiencia, mejorar la atención al cliente, mejorar la experiencia del cliente, aumentar la contactabilidad, aumentar las intenciones de compra, mejorar el conocimiento de la marca, etc.

Los objetivos de negocios pueden corresponderles a toda la organización afectando a más de un área en específico, como a un área puntual de la compañía, cualesquiera sean los objetivos, marcan la esencia del proceso de transformación.

#### **4.4.2 EXPERIENCIA DE CLIENTES**

El rol predominante que tiene el cliente en los negocios es una de las situaciones complejas para las empresas, el cliente de hoy es el protagonista, pero a decir verdad siempre lo ha sido, en tiempos pasados la falta de información para los clientes era notable, los medios y vehículos publicitarios para llegar a los clientes eran bastante costosos y sólo al alcance de algunas empresas. Los altos costos en tecnologías como licencias de plataformas, infraestructura, plataformas de procesamiento de datos, formaban barreras para nuevos competidores, haciendo que la mayoría de las empresas se mantuvieran en un estado de seguridad basando sus estrategias en los productos con clientes cautivos.

El auge en el uso de internet, los bajos costos por el uso de plataformas en cloud computing y las innovadoras soluciones disruptivas, han gatillado una nueva forma de hacer modelos de negocios, permitiendo el ingreso de nuevos competidores con propuestas de valor más atractivas y ajustadas a las tendencias digitales que los clientes se encuentran inmerso.

Con las bondades de las plataformas digitales, los clientes tienen mayores oportunidades de compartir, opinar, difundir sobre productos y servicios, por lo cual moldean los negocios y la reputación de las marcas. Los clientes de hoy pueden realizar sus compras en línea o presencial cualquiera sea la forma, los clientes antes de ejecutar la compra piden información a su red, buscando sugerencias de experiencias y utilizando los motores de búsquedas como Google, para comparar los productos y servicios, una vez comprado tienen la opción de publicar compartir sus experiencias.

La experiencia del cliente es el elemento clave para mantener la permanencia y un habilitador para el crecimiento sostenido de las empresas, la experiencia en sí, es subjetiva y puede englobar los mayores esfuerzos de una empresa.

En este punto las empresas deben encontrar cual es la mejor forma que sus clientes necesitan ser atendidos, si bien la forma difiere de cada sector o industria siempre se debe cumplir tres puntos específicos para focalizar los esfuerzos.

- **Segmento objetivo:** Independiente de las industria, sector o del tipo de negocio, las empresas deben definir cuál o cuáles serán sus segmentos objetivos. Los segmentos deben enganchar y estar alineados con la misión y valores de la empresa.

Los segmentos pueden ser diversos, sin embargo para cada segmento debe haber una propuesta de valor y diseñar una experiencia.

- **Definir el puente de proximidad:** Este punto se refiere como conectamos a los clientes con la empresa, es decir, como el cliente percibe que la empresa es su aliado y como esta penetra en la mente de los clientes y la sociedad.

En este punto es donde se requiere del diseño de la experiencia y aplican perfectamente los conceptos señalados y explicado en el punto 4.1.6.1, para el caso de la industria financiera donde los productos son homogéneos, la competencia es fuerte, la regulación es exigente y los clientes buscan un aliado para ayudarles a cumplir sus sueños o necesidades económicas. La movilidad y acceso es un tema clave, estar siempre donde el cliente necesita de la empresa, darle una oferta personalizada en el lugar y en el momento preciso, adecuada a sus necesidades económicas y capacidades de pagos cuidando siempre de su sanidad financiera son elementos para considerar en una buena experiencia de cliente.

- **Cuantificar el beneficio:** Poder determinar el beneficio es esencial para ver la efectividad de la estrategia, en este punto se debe obtener la claridad de como una mejor experiencia del cliente logran los resultados establecidos en los objetivos, se puede sugerir considerar la medición en la rentabilidad por cliente, teniendo una buena experiencia de clientes se traducirá en clientes satisfechos y fieles, lo que finalmente se traducirá en mayor utilidades, e impactando positivamente en la tasa de retención.

### 4.4.3 DATOS

Los datos forman un activo esencial en las empresas y son un mecanismos fundamental para contribuir en el diseño de experiencia de clientes, con las bondades de la tecnología como el Big data, las plataformas de procesamiento y algoritmos avanzados permiten a las empresas generar conocimiento relevante de sus clientes, saber que comparten, que buscan, que compran, contribuye de forma directa en como las empresas pueden otorgar productos a medidas, personalizados que generan valor para sus clientes, como también solucionar problemas complejos.

Las instituciones financieras han acumulados datos durante años, poseen grandes cantidades de datos, que inyectando los componentes tecnológicos y conocimiento experto, pueden obtener una ventaja competitiva. Mediante los datos y el conocimiento que esta genera para las empresas, las decisiones que se toman de manera transversal serán más asertivas impactando en beneficios para las compañías.

Gracias a los datos, las empresas pueden tener información real de sus clientes, relevando comportamientos y conductas, factores que son muy difícil de captar, incluso mediante investigaciones de mercado, que por lo general los clientes dicen cosas que son contrapuestas a sus comportamientos reales.

Los pasos que se puede sugerir a las empresas, para una estrategia de datos y poder alcanzar un beneficio óptimo, se resumen en estos cuatro puntos:

- **Base de datos consolidada:** Contar con una base de datos única de clientes, donde todos los sistemas, plataformas y aplicaciones abastezcan esta base de datos. Los datos deben ser normalizados desde el origen. Los sistemas deben permitir almacenar y capturar todos los datos, estructurados y no estructurados.
- **Desarrollar las competencias y capacidades:** Dotar a la organización de las competencias para utilizar los datos, contar con expertos que sean capaces de generar conocimientos y que puedan solucionar problemas complejos mediante los datos, dando respuestas sobre comportamiento de clientes, anticiparse a necesidades y buscar tendencias.
- **Implementar la tecnología base:** Contar con la tecnología, plataformas y sistemas para soportar el análisis de datos estructurados y no estructurados formando eficientes plataformas de analytic, Big data, BI
- **Seguridad de la información:** Contar con los mecanismos y proceso de seguridad que resguarden el principal activo de la compañía, manteniendo los riesgos inherentes asociados al manejo de información y el riesgo reputacional.

#### 4.4.4 INTEGRACIÓN EN PROCESOS

La transformación principalmente pasan en los procesos de las empresas, partiendo desde afuera hacia adentro, pues en todo momento lo que cambia afuera, son los procesos internos de la empresa que se adaptan para realizar la transformación, en este sentido los procesos deben ser livianos, simples, consistentes e integrados. Los procesos de la compañía deben transformarse para lograr la agilidad y velocidad, que la transformación digital demanda. Con una mirada de procesos se desatacan dos tipos claves.

**Procesos de apoyo y operativos:** En este punto se refiere a los procesos que colaboran en la ejecución de transformación, estos procesos son un elemento base para ejecutar la transformación, por ejemplo procesos administrativos, como compras, licitaciones, contratación, adquisición y

proveedores, entre otros deben estar sincronizados, alineados y con los recursos necesarios para lograr dar soporte a la ejecución de proyectos con la velocidad que demanda la transformación.

**Procesos de negocios:** Estos procesos deben tomar los objetivos de negocio y a partir de ahí definir que ha de ser transformado para mejorar el valor, por ejemplo si un objetivo de negocio es aumentar las aperturas de cuentas corrientes en el ámbito financiero, se podría utilizar el reconocimiento facial ejecutada desde un teléfono móvil mediante una selfie, esto requeriría de una transformación en los procesos de autenticación que generalmente está en el front end del proceso, sin embargo el proceso de negocio deben conectar de inicio a fin, integrado con la dimensión de experiencia del cliente, la tecnología sólo vienen siendo el habilitador para la transformación, pero lo estructural y medular es repensar como cambiar los procesos y la forma de hacer para una nueva y mejor experiencia de cliente.

En este punto los pasos para definir la transformación en los procesos se sugiere:

- Identificar los objetivos de negocio (calidad, productividad, velocidad etc.)
- Identificar y revisar de manera sistemática los procesos de negocio que pueden ser transformados, hallar cuáles son los puntos de conexión integración con el resto de los procesos que impacten directamente en la experiencia de los clientes.
- Seleccionar la tecnología que habilite la transformación.
- Cuantificar los beneficios.

## 5 CAMINANDO A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

### 5.1 RESEÑA HISTORICA DE RETAIL FINANCIERO

Cencosud inicia sus servicios financieros en el año 2003 y nace con el lanzamiento de la tarjeta de crédito "Jumbo Más", creada a partir de una estrategia multimarca, que agrupó bajo una nueva marca "Más", a las tarjetas "Más París", "Más Jumbo" y "Más Easy". Durante el 2011, se inició la implementación a nivel regional de la tarjeta única Cencosud, que permitió un mayor aprovechamiento de la marca, como también el logro de mayores eficiencias operativas.<sup>7</sup>

Como se señala en el informe de clasificación de riesgo Feller- Rate. Cencosud S.A. con la intención de eliminar aquellos negocios que no responden al core operativo a contar del año 2014, parte con un proceso de enajenación, este implicó un acuerdo por la venta del 51% de Cencosud Administradora de Tarjetas (CAT) y el inicio de las diligencias para la venta del negocio bancario en Chile. Durante junio de 2014, la compañía llevó a cabo un acuerdo marco de asociación vinculante con The Bank of Nova Scotia y Scotiabank Chile, cuyo propósito fue traspasar al grupo Canadiense el control de la operación financiera asociada al negocio Retail en Chile<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Fuente: Cencosud, sitio corporativo sección Retail Financiero, Chile <https://www.cencosud.com/cencosud/site/edic/base/port/retail.html>

<sup>8</sup> Fuente: Clasificadora de riesgo Feller-Rate, extraído de <http://new.feller-rate.cl/general2/corporaciones/cencosud1506.pdf>

Con fecha 13 de abril de 2015, Cencosud informa mediante hecho esencial la aprobación de la asociación por parte de la SBIF. La operación -materializada el primero de mayo- implicó ingresos por US\$280 millones asociados a la venta accionaria, más el financiamiento del 100% de la cartera de créditos del Retail Financiero por parte de Scotiabank, lo que se traduciría en una liberación de fondos estimada en torno a los US\$1.000 millones en capital de trabajo para Cencosud. Con el ingreso de Scotiabank como administrador de CAT, es esperable evidenciar también un aumento en el nivel de colocaciones y, consecuentemente, en la tasa de uso de la tarjeta Cencosud.<sup>9</sup>

## 5.2 DEFINICION ESTRATEGICA DE RETAIL FINANCIERO

Luego de la adquisición naturalmente vino el proceso de cierre de brechas, lineamientos y homologación a los estándares del Banco, la compañía pasa de ser una empresa del Retail a una filial bancaria.

Junto con ello, en el mismo año se establece la estrategia para la compañía “CRECER” cuya visión es “SER LA COMPAÑÍA DE SERVICIOS FINANCIEROS PREFERIDA POR LOS CHILENOS” y con objetivos de largo plazo como:

- Llegar a 10 millones de clientes
- Duplicar los activos en 5 años y cuadruplicarlos en 15
- Generar un ROE sostenido superior a 30%

Bajo el marco estratégico se definen tres pilares fundamentales:



Figura 5.1: Pilares fundamentales estrategia Retail Financiero  
Fuente: Elaboración propia, basado en las definiciones estratégicas de la compañía

<sup>9</sup> Fuente: Clasificadora de riesgo Feller-Rate, extraído de <http://new.feller-rate.cl/general2/corporaciones/cencosud1506.pdf>

## 5.2.1 LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Figura 5.2: Objetivos Estratégicos Retail Financiero  
Fuente: Retail Financiero



Figura 5.3: Objetivos Estratégicos Retail Financiero perspectiva cliente  
Fuente: Retail Financiero

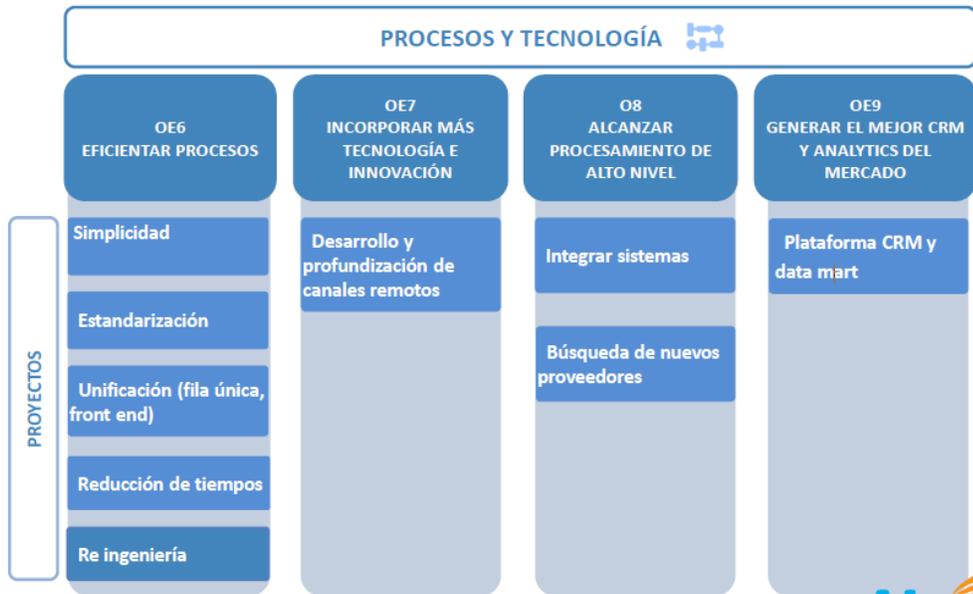


Figura 5.4: Objetivos Estratégicos Retail Financiero perspectiva Procesos y Tecnología  
Fuente: Retail Financiero



Figura 5.5: Objetivos Estratégicos Retail Financiero perspectiva Personas  
Fuente: Retail Financiero

### 5.3 REPLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

Apalancado sobre los tres pilares fundamentales y objetivos estratégicos específicamente en la perspectiva de clientes, procesos y tecnología es que nace la iniciativa del programa de proyecto “Front-End” posteriormente llamado “WE” un programa cuyo alcance inicial es la implementación de una plataforma CRM que permita gestionar la relación con los clientes y mejorar los procesos internos.

Situación Actual	Situación deseada
Atención y visión centrada en productos	Atención y visión centrada en el cliente
No se tienen conocimiento del cliente	Foco en conocer al cliente (visión 360°)
Múltiples sistemas para resolver los requerimientos	Único sistema de atención de requerimiento, con procesos simples, flexibles e intuitivos
Cada sistema requiere una autenticación diferente	Autenticación de usuarios en un único momento
Los canales no están altamente integrados	Base para la omnicanalidad
Alto nivel de procesamiento manual	Mínima digitación de información y firma electrónica

Tabla 5-1: Replanteamiento Estratégico, situación actual y deseada  
Fuente: Elaboración propia

Desde aquí comienza el camino a la transformación digital para Retail Financiero, el inicio de este proyecto focalizado en la eficiencia operacional y en la relación con el cliente fue el gatillador para replantearse el plan estratégico.

En octubre 2015, CAT definió su “sueño” para mejorar la experiencia del cliente en las ventas, atención y la mejora de eficiencia operacional.

Pasar desde una compañía enfocada en los productos a una compañía enfocada en los clientes. Este sueño se concretó con el inicio del proyecto Front-End que buscaba la solución de venta y atención que iba a mejorar la experiencia de cliente, mejorar la productividad de los ejecutivos y aumentar las eficiencias internas.

Este proyecto evaluado inicialmente en USD 8,55 MM, consideraba un RoadMap donde incorporaba una fase de análisis para despejar todas las incógnitas para garantizar una implementación exitosa. (Figura 5.6)



Figura 5.6: Road Map Inicial de implementación  
Fuente: Elaboración propia

Es en esta fase de análisis donde Retail Financiero se encuentra con la transformación digital, haciendo el relevamiento de las definiciones sobre los procesos de negocio para la nueva plataforma, el asesoramiento de los proveedores encargados de la implementación de CRM, donde sugiere abordar la importancia de los datos, la llegada de un nuevo gerente de operaciones y sistemas, que viene con una visión transformadora y dos declaraciones estratégicas de la compañía donde Scotiabank Chile declara su estrategia de transformación digital y por otro lado Cencosud declara, que su estrategia aborda la omnicanalidad, es que se decide profundizar y replantearse el alcance de la implementación para abordar e iniciar el camino a una transformación digital en CAT, es así como en Febrero 2017 se lleva a cabo un lineamiento estratégico con una visión de transformación para el 2020.

#### 5.4 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

Como lo señala (Norton, 2008) el ciclo de gestión comienza con la articulación de la estrategia de la empresa. Señala también que esto suele ocurrir en un retiro anual durante el cual el equipo de gestión o mejora gradualmente una estrategia o introduce una completamente nueva. En este mismo artículo, señala que antes de formular la estrategia, los ejecutivos necesitan concordar en el propósito de la empresa (misión) sus aspiraciones para los resultados futuros (visión) y la brújula interna que guíara las acciones (valores)

En este sentido Retail Financiero, dado los cambios y los replanteamientos sobre la transformación para la compañía es que en 2017 asesorados por el advisor Deloitte se lleva a cabo una serie de workshop para alinear las definiciones estratégicas como: visión, misión, focos estratégicos, objetivos estratégicos y KPIs

La compañía comprende las condiciones actuales del mercado que impulsa a una transformación digital por lo cual entiende que deben gestionar e incorporar estas necesidades dentro de las definiciones estratégicas.

Desde	Hasta
Una organización basada en productos	Una organización centrada en el cliente
Una organización con múltiples canales (multicanal)	Foco en conocer al cliente (visión 360°)
Múltiples sistemas para resolver los requerimientos	Una organización omnicanal
Una cultura Retail	Una cultura basada en conocimiento del cliente que sea un habilitador de la transformación
Una organización que genera información	Una organización que genera y utiliza insights como ventaja competitiva
Una organización análoga	Una organización digital

Tabla 5-2: Alineamiento Estratégico, desde hasta  
Fuente: Elaboración propia

Las principales declaraciones estratégicas.

Visión: “Ser la compañía de servicios financieros preferida por las personas en Chile, querida por sus colaboradores y valorada por sus accionistas”

MISIÓN: “Nuestra misión es facilitar la vida cotidiana de las personas... Entendiendo sus necesidades, anhelos y sueños, entregando servicios financieros simples e intuitivos”

#### 5.4.1 FOCOS ESTRATÉGICOS:

- 1- **Foco en el cliente:** Generar conocimiento e insights en base a los datos del cliente, pensar siempre primero en el cliente para todo lo que hacemos, alinear a la organización para que tenga foco en el cliente (estructura, responsabilidades de funciones, incentivos)
- 2- **Crecimiento:** Aumentar el número de clientes, aumentar los volúmenes de colocaciones (\$) aumentar la usabilidad de los productos y servicios
- 3- **Procesos Simples y Lean:** desarrollar un nuevo modelo operativo con procesos simples y herramientas tecno que permitan la innovación, flexibilidad y eficiencia
- 4- **Omnicanalidad:** entregar una experiencia consistente/homogénea a través de todos los canales, traspaso de contexto entre los canales (continuidad) –cada canal con su respectivo proceso y rol, el cliente puede empezar una transacción en un canal y elegir en que canal quiere terminar, bajo criterios de rentabilidad, seguridad, experiencia y compliance
- 5- **Cultura de conocimiento del cliente:** ser una IDO, es decir tomar decisiones en base de evidencia y conocimiento (ej. del cliente), ser la mejor empresa para trabajar para sus colaboradores, mantener el equilibrio entre la vida laboral y personal, tener líderes que vivan los valores de CAT

#### 5.4.2 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO:

**Gestion:** Definir un líder (conductor, gobierno, equipo) que guíe el proceso de transformación, asegurando alineamiento de proyectos, comunicación y priorización

**Foco en el cliente:** Continuar en el proceso de transformación que permita centrar a la organización en el cliente, y no en el producto.

**Cultura:** Desarrollar un cambio cultural, desarrollar liderazgos y guiar la gestión del cambio hacia una organización orientada en el cliente (tanto externo como interno)

**Procesos:** Simplificar los procesos (ser “lean”) usando herramientas innovadoras (ej. sistemas) que permita a CAT ser más ágil de cara al mercado y facilite la comunicación y gestión del cliente

### 5.4.3 RIESGOS Y LIMITACIONES

#### Estrategia y entorno

- Falta de coordinación y alineamiento en la transformación

Deficiencia en coordinar y alinear las estructuras organizativas y decisiones jerarquizadas clásicas presentan desafíos y riesgos para la transformación, el alineamiento en las personas y los procesos con grandes complejidades para hacer frente a la transformación

- Velocidad de competidores y reacción

Empresas como Facebook, Amazon, PayPal entre otras que ya cuentan con plataformas digitales, poseen una gran ventaja para entrar en la industria llegando a una gran cantidad de clientes. **(Capital, 2017)**

- Amenazas del mercado (entorno político, tendencias, nuevos competidores, daño reputacional, regulación)

En el ámbito de nuevos competidores con la reciente aprobación de la Ley N°20.950 que autoriza la emisión de tarjetas emisores no bancarios abre la posibilidad de que empresas creativas con buen uso de niveles tecnológicos cubra una gran parte de los segmentos que la empresa quiere cubrir, donde estas empresas llamadas fintechs puedes desarrollar una ventaja en propuesta de valor apalancado sobre la tecnología y una flexibilidad mayor dado que no tendrían una carga regulatoria excesiva **(Diario Financiero, 2017)**

Por otra parte grandes instituciones como las cajas de compensación estarían desarrollando una importante ventaja competitiva, dado que están facultadas para dar créditos a sus afiliados y cuentan con una relación con las empresas donde descuentan los pagos de créditos por salario, permitiendo así tener bajas o nulas tasas de morosidades, con una gran cantidad de clientes. **(Gerente General de la Caja Los Andes, 2017)**

#### Recursos y herramientas

- Recursos (personas, herramientas) y el “día a día”
- Capacidades de ejecución

Compatibilizar el día a día con los cambios, sumando que las personas tienen poco conocimiento sobre las implicaciones de la digitalización y alta resistencia al cambio, relentece el proceso de transformación.

#### Personas y talento

- Necesidad de gestión del cambio (motivación, incentivos)

- Gestión y retención de talento y compromiso

En el corto plazo las empresas lucharán por el talento, por tanto la migración de talento será un problema si las empresas no desarrollan planes de retención y logran motivaciones con programas de incentivos atractivos para sus trabajadores.

#### 5.4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Foco	Objetivos	KPI
<b>Foco en el cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü Desarrollar propuestas de valor personalizadas y segmentadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü % NPS (Tarjeta Abierta Trimestre Móvil)</li> <li>ü % Attrition</li> </ul>
<b>Crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü Crecer la cartera generadora 4 veces hasta 2020</li> <li>ü Aumentar niveles de penetración en el Retail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü # Tarjeta Habientes activos</li> <li>ü Crecimiento ingresos anuales</li> <li>ü % Participación ponderada de la tarjeta</li> </ul>
<b>Procesos Simples y Lean</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü Eficientar y estandarizar procesos operacionales</li> <li>ü Aumentar los niveles de rentabilidad en forma sostenida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü % Gasto Operacional /ingresos</li> <li>ü Gasto x riesgo/colocaciones</li> <li>ü ROE</li> </ul>
<b>Omnicanalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü Contar con una plataforma omnicanal eficiente para el año 2018</li> <li>ü Aumentar las operaciones financieras a través de los canales remotos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü % de Implementación Plataforma Omnicanal</li> <li>ü % Venta Canales Remotos / Venta Total</li> <li>ü Transacciones digitales / transacciones totales (Tasa usabilidad digital )</li> </ul>
<b>Cultura de conocimiento del cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü Lograr ubicarse en el ranking TOP10 en las categorías de la encuesta priorizadas por CAT de la encuesta GPTW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü Great Place to Work(categorías priorizadas, ej. compromiso, liderazgo, orgullo)</li> </ul>

Tabla 5-3: Objetivos Estratégicos  
Fuente: Elaboración propia

## **5.4.5 PORFOLIO DE PROYECTOS E INICIATIVAS CLAVES**

### **5.4.5.1 INICIATIVAS CLAVES**

Analizando la estrategia de CAT se han identificado 6 iniciativas claves

#### **1. Avatar (Cultura)**

- ✓ Desarrollar un diagnóstico de la cultura actual
- ✓ Definir la cultura requerida para la transformación (ej. foco en el cliente, cultura IDO, liderazgo, respetando balance laboral y personal, rentabilidad)
- ✓ Definir las líneas de trabajo para gestión del cambio
- ✓ Implementar, medir y ajustar

#### **2. Estrategia de Negocios basadas en Segmentos**

- ✓ Desarrollar, evaluar y modificar segmentación
- ✓ Crear y desarrollar propuestas de valor personalizadas y en base a la segmentación
- ✓ Diseñar una experiencia de clientes en base a la información que proveen los distintos segmentos de clientes
- ✓ Definir un modelo de atención en base a la segmentación y con personalización al cliente
- ✓ Definir P&L por cliente

#### **3. Omnicanalidad**

- ✓ Desarrollar una estrategia omnicanal y diseñar el roadmap que permita implementar esta estrategia, de tal manera que el cliente pueda interactuar con la marca de forma consistente en cualquier momento, lugar y forma que desee (bajo criterios definidos, ej. rentabilidad)

#### **4. Modelo Tecnológico**

- ✓ Implementar un modelo tecnológico y operativo que permita flexibilidad y velocidad en todos los ámbitos de la organización (ej. procesadores, plataformas, etc.)

#### **5. Transformación Digital 2020**

- ✓ Desarrollar aceleradores que permitan transformar a CAT en una firma digital, adelantándose a las tendencias del mercado y aprovechando oportunidades
- ✓ Digitalizar la data y las operaciones de CAT de manera significativa reduciendo costos y tiempos y mejorando experiencias de clientes y empleados

## 6. IDO –Organización que toma decisiones en base a datos

- ✓ Desarrollar capacidades de analytics, Big Data, BI para facilitar toma de decisiones, solucionar los problemas complejos del negocio e investigar tendencias
- ✓ Consolidar una base única de datos Cencosud, que además incluya nuevas fuentes de información
- ✓ Asegurar que toda la organización toma decisiones en base de insights derivados de data -> desarrollar ADN de insights de CAT
- ✓ Convertir el uso de data en una ventaja competitiva de CAT
- ✓ Desarrollar un búsqueda continua de nuevos datos

### 5.4.5.2 PORFOLIO DE PROYECTOS

Foco	Objetivos	# de iniciativas	Nuevas iniciativas claves
Foco en el cliente	Fortalecer la propuesta de valor a través de la asociación con el programa de fidelidad y de los beneficios de los socios estratégicos	7	1) IDO – Organización que toma decisiones en base a datos 2) Estrategia de negocios basadas en segmento
	Aumentar el “top of mind” en banca retail	2	
	Aumentar los niveles de canje en el programa de puntos	1	
	Desarrollar propuestas de valor personalizadas y segmentadas	1	
	Crece número de tarjetahabientes	3	
Crecimiento	Crece la cartera	3	3) Transformación digital 4) Modelo tecnológico 5) Omnicanalidad
	Recuperar niveles de penetración en el Retail	2	
	Crece en la usabilidad digital	0	
Procesos simples y lean	Aumentar los niveles de rentabilidad	1	6) AVATAR
	Eficiencia y estandarizar procesos operacionales	22	
Omnicanalidad	Contar con una plataforma omnicanal eficiente para el año 2018	2	
	Aumentar las operaciones financieras a través de los canales remotos	3	
Cultura de cono-cimiento del cliente	Lograr ubicarse en el ranking TOP10 en la encuesta GPTW	0	

Tabla 5-4: Alineamiento Estratégico, desde hasta  
Fuente: Elaboración propia, basado de documento taller estratégico Retail Financiero

Foco	Objetivos	Detalle Iniciativa
Foco en el cliente	<p>Fortalecer la propuesta de valor a través de la asociación con el programa de fidelidad y de los beneficios de los socios estratégicos</p> <p>Aumentar el “top of mind” en banca retail</p> <p>Aumentar los niveles de canje en el programa de puntos</p> <p>Desarrollar propuestas de valor personalizadas y segmentadas</p>	<p>1.Mejoras índice NPS</p> <p>2.Fase 2 –Ahorro y puntos EECC</p> <p>3.Implementación de una Estrategia de Negocios a través de Segmentos de Clientes en CAT</p> <p>4.CencoWallet</p> <p>5.Interoperabilidad (MC-Multicaja)</p> <p>6.MultiCaja</p> <p>7.Compra con huella en POS Cencosud</p> <p>1.Cambio de Marca</p> <p>2.Retención de Tarjeta (SAE y AAEE)</p> <p>1.Desarrollo de botón de pago de TC en página de puntoscencosud.cl</p>
Crecimiento	<p>Crecer número de tarjetahabientes</p> <p>Crecer la cartera</p> <p>Recuperar niveles de penetración en el Retail</p> <p>Crecer en la usabilidad digital</p> <p>Aumentar los niveles de rentabilidad</p>	<p>1. Orquestador de Transacciones ACD</p> <p>1.Tarjeta Black</p> <p>2.TRIAD: Estrategias</p> <p>3.Mejora información prospectos – Fidelidad</p> <p>1.Compra Cartera Crédito de Consumo</p> <p>2.Web de gestión para módulos de Seguros</p> <p>3.Estructuración de deuda por RUT</p> <p>1.Nuevo Sitio Paris.cl</p> <p>2.Plan Tiendas por Departamento</p>
Procesos simples y lean	Eficientar y estandarizar procesos operacionales	<p>1. Cargo inmediato TRX ON THEM</p> <p>1.Proyecto FrontEnd (WE)</p> <p>2.Herramientas de administración de campañas</p> <p>3.Dinamo</p> <p>4.Clave ventas IVR</p> <p>5.Call Interno</p> <p>6.Herramienta Mallas de Turno</p> <p>7.Mejoras Medición NPS</p> <p>8.Firma Digital</p> <p>9.Cambio CORE Nexus</p> <p>10.Rediseño cargo liquidaciones a la compañía, devoluciones, impresión masiva y carga masiva</p> <p>11.Panel de control operativo de sucursales</p> <p>12.Reducción de costos operacionales</p> <p>13.Proyecto de operaciones</p>

		14.Recaudación y desembolso en línea Crédito de Consumo Retail
		15.Mejoras Plásticos y nuevas embozadoras en puntos de venta presencial
		16.Cambio de proveedor de firma por huella
		17.Cambio de BackEnd de Seguros (Cambio PCBS)
		18.Automatización y Mantención Procesos Masivos de Cobranza
		19.Modelo Unificado de Administración Cartera Castigada
		20.Implementación de plataforma de transferencia de datos con proveedores externos
		21.Optimización de Campañas
		22.Plan de Continuidad Operacional Seguros
		1.Proyecto FrontEnd (WE)
	Contar con una plataforma omnicanal eficiente para el año 2018	2.Implementar Click to call para las atenciones de venta (asistente virtual)
		1.Nuevo modelo de Venta de AE y SAE en Retail Ecommerce
	Aumentar las operaciones financieras a través de los canales remotos	2.Formulario de traspaso a TA + flujo de capacitación nuevo
		3.Recarga de celulares
Omnicanalidad Cultura de cono- cimiento del cliente	Lograr ubicarse en el ranking TOP10 en la encuesta GPTW	

Tabla 5-5: Alineamiento Estratégico, desde hasta  
Fuente: Elaboración propia, basado de documento taller estratégico Retail Financiero

## 6 OBSERVACION DE RETAIL FINANCIERO CON UNA MIRADA HACIA LA TRANSFORMACION DIGITAL

Gestionar y ejecutar la estrategia para la transformación, es un camino lleno de desafíos y retos para las empresas, en un mundo actual donde estamos invadidos de soluciones tecnológicas, datos, clientes empoderados, una generación que está naciendo con la tecnología, puede parecer un escenario futuro de incertidumbre preocupante por lo complejo que suena ser, en respuesta a esto, es necesario contar con una estrategia definida para la transformación y un roadmap claro que permita guiar la ejecución.

En este capítulo se describirá en base a la observación que se ha realizado o está realizando Retail Financiero en relación a una estrategia de transformación digital. Se analiza las iniciativas

asociadas a foco en los clientes, Soluciones tecnológicas, Modelo Tecnológico y Operativo, Marco de gestión y organización, beneficios económicos y Cultura.

## 6.1 FOCO EN LOS CLIENTES.

El foco en los clientes, es una de las estrategias que presentan diversos beneficios para la empresa (Figura 6.1), existen muchas razones para tener foco en el cliente, como conseguir un alto nivel de lealtad, mayor rentabilidad, aumentar los niveles de recompra etc. “Uno de los beneficios del enfoque en el cliente es asegurar la supervivencia de la empresa a largo plazo.” (Best, 2007)



Figura 6.1: Enfoque En El Cliente, Satisfacción Y Rentabilidad  
Fuente: Marketing Estratégico Roger J. Best

Según el artículo de Valuing Customers la tasa de retención es uno de las variables más críticas (Sunil Gupta, 2004). En un proceso de transformación donde las experiencias son diseñadas para los clientes sin duda contribuirá en mejorar esta tasa impactando directamente en la rentabilidad de la empresa.

En relación a este punto, se observa que se hay un trabajo de segmentación de clientes y propuesta de valor para cada segmento, en línea con la declaración de la visión de “ser la compañía de servicios financiero preferida por las personas de Chile” la segmentación ha cubierto y clasificado varios segmentos teniendo un enfoque actitudinal.

Aspectos relevantes que se focalizados en poder conocer si la presencia de la compañía son sus servicios y productos está en los momentos relevantes de uso o consumo cuando el cliente los necesita, así como conocer quiénes son los clientes actuales y potenciales y que los mueve en sus decisiones. (Anexo E)

Así mismo se observa una definición de propuesta de valor para cada segmento pero aun no bien definida y socializada e implementada propuesta de valor focalizada en los distintos segmentos cubriendo 3 dimensiones

Producto:

- Familia de productos
- Características del producto
- Producto comerciales

Promoción:

- Beneficios con descuentos
- Beneficios por programa de Fidelización
- Beneficios por Productos
- Beneficios en asistencias

Condiciones:

- Según segmento
- Según tipo de producto
- Según cantidad de productos
- Según estado del cliente
- Según comportamiento del cliente
- Según momento y lugar de operación

Una empresa en proceso de transición pasando desde los productos a poner al cliente en el centro, con foco en adquirir mayor conocimiento de los clientes.

Dado los requerimientos de implantación de CRM como plataforma se ha trabajado en el diseño de la experiencia para clientes para una atención presencial. (Anexo F)

## **6.2 SOLUCIONES TECNOLÓGICAS, MODELO TECNOLÓGICO Y OPERATIVO**

Las soluciones de TI ya no sólo están cumpliendo el rol de soportar al negocio con sistemas dedicados al control con soluciones a medida o de registro y control focalizados en la eficiencia y la efectividad operativa de una empresa, hoy está siendo el habilitador para la transformación de los negocios con sistemas de negocio diferenciadores, estandarizados, integrados y personalizados, hasta sistemas innovadores que permiten obtener ventajas competitivas.

### **6.2.1 SOLUCIONES TECNOLÓGICAS**

Las implementación de nuevas soluciones están siendo el vehículo para captura de valor y la ejecución conlleva de un conjunto de decisiones en materia de implementación de tecnologías y proyectos que habilitan la transformación.

## 6.2.2 CLIENTES

Desde la mirada a los clientes, la principal solución tecnológica para soportar la estratégica basada en el cliente es un CRM. Si bien el CRM implica la adopción de una plataforma tecnológica con muchas funcionalidades (Figura 6.2), es importante destacar que también se entiende como un modelo de negocio donde la estrategia se centra en administrar la relación con el cliente. “CRM (Customer Relationship Management), en su traducción literal, se entiende como la Gestión sobre la Relación con los Consumidores, pero es tan genérico como toda frase en inglés traducida al español. Pero para su mejor comprensión básicamente se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente”<sup>10</sup>.

Como se describe en el artículo Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. Para algunas compañías CRM es simplemente una solución tecnológica utilizada para unir las bases de datos independientes y las herramientas de automatización de fuerza de venta, y funciones de marketing, otras la consideran como una herramienta de comunicaciones con los clientes uno a uno. También se menciona que CRM no es simplemente aplicaciones tecnológicas de marketing, ventas y servicio, sino que, es una integración de los procesos de una organización.

Una estrategia comercial de CRM aprovecha el marketing, las operaciones, las ventas, el servicio al cliente, los recursos humanos, la I + D y las finanzas, así como la tecnología de la información e Internet para maximizar la rentabilidad de las interacciones con los clientes. **(Popovich, 2003)**

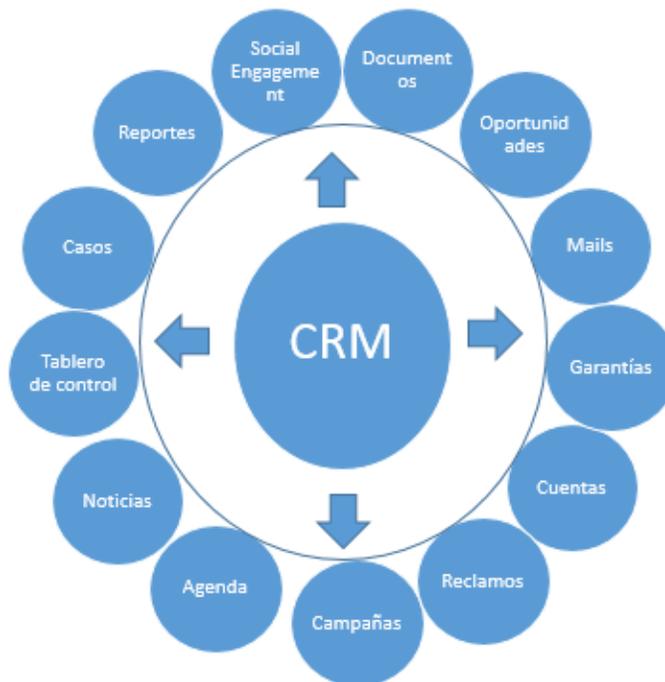


Figura 6.2: Funcionalidades generales de un CRM  
Fuente: Elaboración propia

<sup>10</sup> Recopilación del Lic. Franz Valenzuela Presichi (2002) Obtenido de <http://www.tress.com.mx/boletin/Noviembre2002/crm.html>

Desde los objetivos estratégicos específicamente en la perspectiva de clientes, procesos y tecnología se da inicio a un programa de proyecto “Front-End” un programa cuyo alcance es la implementación de una plataforma CRM que permita gestionar la relación con los clientes y mejorar los procesos internos.

Si bien el CRM obtiene su mayor impacto en resultados operacionales, está directamente relacionada con mejorar la experiencia a los clientes.

Mirando el horizonte hacia una transformación una plataforma como un CRM que requiere de grandes inversiones, transformaciones de procesos y la incorporación de nuevas habilidades, la selección de un partner tecnológico, requiere de pasar por un proceso de selección y que contenga los habilitadores para apalancar la transformación desde una mirada de solución tecnológica en este sentido Retail Financiero apoyado el advisor Deloitte ha llevado el proceso de selección con los grandes proveedores del mundo como Microsoft, Salesforce, Oracle y una nacional Tecnológica.

Proyecto de recambio tecnológico de los terminales de auto atención también está relacionado mejorar la atención de los clientes y facilitar y dar velocidad a la atención de los clientes para aquellas atenciones que el cliente pueda auto atenderse.

### **6.2.3 DATOS**

Por lado de los datos se observa iniciativas como la habilitación de una plataforma de Data Ware House y herramientas destinadas para realizar inteligencia de negocio y reportaría, en este sentido se observa un avance hacia la centralización de los datos de toda la compañía y que son generados por los sistemas LOB.

Esta iniciativa está orientada a habilitar una fuente de datos centralizada y con datos de calidad que permita entregar los reportes que son exigidos por las entidades regulatorias como también hacer inteligencia de negocio

### **6.3 ADHERENCIA AL MARCO REGULATORIO**

En una empresa financiera es fundamental tener que adherirse al marco regulatorio y en general ser una empresa compliance, la mirada legal y regulatoria no tan solo debe estar focalizada en la operación sino también en la planificación y entendimiento de requerimientos para la implementación de soluciones tecnológicas, este ámbito demanda un esfuerzo considerable y en una empresa como retail financiero que viene de un mundo Retail ha tenido que invertir mucho esfuerzo y hacer parte del ADN estas regulaciones. En este sentido, como se puede ver en el anexo

(Anexo C) gran parte del proceso para llegar a la transformación ha sido en normalizar y dar cumplimiento a los temas normativos.

Respecto a la planificación y entendimiento de requerimientos para las soluciones tecnológicas Retail Financiero está poniendo un esfuerzo considerable para dar cumplimiento en a las normas en la implementación de soluciones de TI, es de tal importancia que se ha creado recientemente una sub gerencia de compliance TI, pero ¿por qué es considerado elemento clave en la transformación? Pues como se menciona en la sección de los pilares fundamentales de la transformación digital, el uso de la nube tiene ciertas implicancias que el ente regulador considera en sus normas, ejemplo de ello. La SBIF mediante la norma RAN 20-7 regula el procesamiento externos de actividades, este punto es muy relevante dado que puede condicionar la estrategia de implementación de cualquier solución tecnológica que utilice la nube, repercutiendo en un alto impacto en el tiempo y costos de implementación de no considerarla, como también decidir a priori que proveedor no cumple para ser un socio estratégico.

En el caso de la RAN 20-7 condiciona la ubicación geográfica de los data center para procesamiento externos y la externalización de servicios con países donde el riesgo país sea inferior al local como se cita en los capítulo III número 5 y IV letra b de la norma.

**“iii) condiciones que deben cumplirse en los procesamientos externos” y  
“iv) factores a considerar al externalizar servicios de procesamiento de datos”**

“No se podrán externalizar servicios en jurisdicciones que no cuenten con calificación de riesgo país en grado de inversión. No obstante, sin perjuicio de la necesaria evaluación de los riesgos involucrados, las sucursales o filiales de entidades extranjeras podrán encargar la prestación de servicios a otras subsidiarias de la misma entidad que se encuentren situadas en países con una calificación distinta a grado de inversión, en actividades que no sean consideradas significativas o estratégicas. En el caso de entidades que mantengan servicios externalizados en países que pierdan su grado de inversión, deberán informar a esta Superintendencia sobre el efecto que este hecho produjo, o se estima que producirá, en la calidad e idoneidad de los servicios contratados”. (SBIF, 2014)

**“b) Servicios realizados en el extranjero**

En el caso que la entidad externalice servicios de procesamiento de datos fuera del país, deberá disponer en todo momento de los antecedentes de la empresa contratada. En especial, deberá mantener aquellos antecedentes que respalden la solidez financiera del proveedor del servicio y que éste mantiene certificaciones de calidad, seguridad y apropiados sistemas de control. Adicionalmente, la entidad debe disponer de los antecedentes del proyecto, del contrato de servicios y, en el caso de existir subcontratos con terceros, estos también deben ser incorporados. Para resguardar el adecuado funcionamiento del mercado financiero con todos sus participantes, incluidos los clientes, las instituciones que realicen en el exterior actividades consideradas significativas o estratégicas, deberán mantener a disposición de esta Superintendencia los antecedentes contenidos en el Anexo N° 2 de este Capítulo y cumplir las siguientes condiciones para la externalización de los servicios: i) Se debe contar con un Centro de Procesamiento de Datos de contingencia ubicado en Chile y demostrar un tiempo de recuperación compatible con la criticidad del servicio externalizado. Asimismo, los tiempos de recuperación deberán ser evaluados

por la entidad al menos una vez al año, tanto para los procesos transaccionales como Batch. ii) La institución debe efectuar desde Chile el control y monitoreo del servicio externalizado en el Centro de Procesamiento de Datos en el exterior, especialmente, en los aspectos relacionados con la seguridad de la información, continuidad del negocio y condiciones de operación del centro de procesamiento. Dichas actividades deben estar debidamente fundamentadas de acuerdo a la gestión de riesgos realizada para el proveedor específico. Lo anterior, independientemente de las actividades propias de control y monitoreo que realice el proveedor del servicio. En cuanto a los centros de Procesamiento de Datos principal y alternativo, estos deberán tener una infraestructura que les permita contar al menos con capacidad de mantenimiento simultáneo, además de una ubicación y distancia que garanticen su operación bajo escenarios de indisponibilidad que puedan afectarlos”. (SBIF, 2014)

#### **6.4 MODELO TECNOLÓGICO Y OPERACIÓN.**

Hoy la tecnología está siendo el vehículo para alcanzar la transformación digital, la tercera plataforma trae consigo una serie de desafíos para las empresas, el uso del cloud computing, la movilidad, el big data y el social bussines. Una empresa que comienza su camino a la transformación sin duda deberá considerar y apalancar sus modelos de negocio sobre estos cuatro pilares fundamentales.

La tecnología y la operación TI será crucial para alcanzar la flexibilidad y el dinamismo que las empresas digitales tendrán en la era digital, la integración de nuevos actores en la cadena de valor requerirá de integración, automatización de procesos, modelos de gestión y de desarrollo más ágiles, compartir información con socios en la cadena de valor distribuyendo la operación en actores internos y externos. Las empresas deberán desarrollar un modelo tecnológico y de gestión que les permita procesar grandes volúmenes de transacciones en la cadena de inicio a fin, en la mayoría de las veces en tiempo real y deben ser gestionados.

Las empresas que llevan años en el mercado tienen desafíos importantes con las tecnologías existentes, la mayor parte de sus activos de información residen en sistemas legacy con tecnologías antiguas y en servidores alocados en sus propias instalaciones, sistemas y aplicaciones satélites que muchas veces no se conoce como se relacionan con el resto de las aplicaciones, infraestructuras compartidas de alto costo en mantención. Hoy en día con la tercera plataforma sobre todo el uso de la nube lo anterior puede cambiar, con servicios de bajo costo, escalabilidad, agilidad y flexibilidad están siendo bondades el cloud computing, sin embargo unir las nuevas tecnologías de la tercera plataforma con los sistemas internos de front –end y backend requiere de un gobierno, un marco de gestión y una arquitectura que permita una integración de tecnologías coherente, flexible, seguras y dinámica. Maximizar la operación de tecnología requiere de un fuerte esfuerzo para realizar las adaptaciones y también desarrollar estructuras, áreas, funciones y roles que doten a la empresa de la capacidad y una organización flexible y alineada a una era digital.

Por otro lado contar con un marco de gestión que integre todos los servicios y procesos de TI requeridos para asegurar una implementación eficaz y eficiente de los productos o soluciones tecnológicas manteniendo sistemáticamente la sincronización de los procesos de arquitectura empresarial, modelo de integración continua, seguridad TI, modelos de gestión de la demanda,

modelos de gestión de la calidad, modelo de relación con proveedores y otros procesos como, gestión de la configuración y gestión del conocimiento entre otros, apoyado por herramientas de soporte que den sostenibilidad al marco de trabajo dotara a la empresa de una estructura ágil y flexible para enfrentar la transformación.

En este sentido Retail Financiero está en proceso de implementación de un modelo tecnológico y de operación que le permita orquestar todos los componentes (Anexo A) tecnológicos y de infraestructura, entre ellos incluye la implementación de una arquitectura empresarial y un marco de trabajo.

## **6.5 ARQUITECTURA EMPRESARIAL.**

Como definición la “La Arquitectura Empresarial es una metodología de mejora continua a mediano plazo, que basada en una visión integral, permite mantener actualizada la estructura de información organizacional alineando procesos, datos, aplicaciones e infraestructura tecnológica en cuatro dimensiones: negocios, datos/información, aplicaciones y tecnología”. (goIT, 2016)

ISO / IEC 42010: 2007 define "arquitectura" como:

"La organización fundamental de un sistema, encarnada en sus componentes, sus relaciones entre sí y el medio ambiente, y los principios que rigen su diseño y evolución".

TOGAF (**TOGAF**) adopta esta definición pero no se ajusta rigurosamente a ella, en TOGAF “arquitectura” la entiende con dos significados.

- 1- Una descripción formal de un sistema, o un plan detallado del sistema a nivel de componente para guiar su implementación
- 2- La estructura de los componentes, sus interrelaciones y los principios y directrices que rigen su diseño y evolución en el tiempo.

Hay empresas que tienen la habilidad de gestionar los cambios de manera efectiva, por tanto son mucho más exitosas que otras, sin embargo hay otras empresas que no pueden hacerlo, muchas empresas saben que deben mejorar sus procesos para gestionar el cambio pero no saben cómo hacerlo, algunas gastan poco porque no tienen la certeza de cómo avanzar, mientras que otras pueden gastar, pero con esfuerzos fuera de foco.

Los modelos de madurez de capacidad (CMM) abordan este problema al proporcionar un modelo eficaz y comprobado para que las empresas avancen gradualmente y mejoren sus procesos de cambios.

TOGAF aborda los el tema de los métodos y técnicas basados en CMM para su uso en relación con la arquitectura empresarial y define 6 niveles de madurez.



Figura 6.3 Madurez de la arquitectura empresarial  
Fuente: Elaboración propia basado del modelo CMM

Los pilares de la arquitectura empresarial es una pieza fundamental para que las empresas cuenten con una guía definida en el ámbito tecnológico que apoye la transformación digital, donde se puede ver una relación entre los pilares de la Arquitectura empresarial y los pilares fundamentales tecnológicos de la Transformación digital:

En la siguiente tabla se detalla la relación:

Pilares de la Arquitectura Empresarial	Pilares fundamentales para la Transformación Digital
Arquitectura de Negocio	Se alinea con todos los pilares de Transformación Digital
La arquitectura de negocio se centra en los procesos, estructuras organizacionales y los componentes claves de la organización, engloba la estrategia del negocio considerando los cambios en las que la se verá afectada la compañía, describe como la empresa necesita operar para alcanzar los objetivos de negocio y cómo responderá a ellos como un impulsor estratégico establecidos en la visión de arquitectura	La arquitectura empresarial en su pilar de arquitectura de Negocio. Engloba toda la estrategia del negocio y los procesos que se verá afectada la compañía, desde este punto de vista, el pilar de Arquitectura de Negocio de la arquitectura empresarial engloba todos los pilares fundamentales de la transformación digital. (movilidad, cloud, Big data, social bussines), incorporar los pilares de la transformación traerá en si misma cambios en los modelos y procesos de negocios, nuevas estructuras, nuevas o cambios en las reglas de negocios, los cuatro pilares que sustentan la transformación digital debe estar armonizados, sincronizados con relación consistente y coherente entre los procesos para capturar el valor, por tanto el pilar de arquitectura de negocio, permite abordar de buena manera los cambios en los modelos de negocios.

Arquitectura de datos	Big Data
<p>La arquitectura de datos se enfoca en el manejo, la gestión y la relación de los datos, administrar sus estructuras mapear sus fuentes entre aplicaciones, asegurar la trazabilidad.</p> <p>Describe las estructuras de los datos físicos y lógicos, establece el gobierno de los datos como las definiciones, políticas y procesamientos para el uso y la administración.</p>	<p>“Big Data es un término que describe el gran volumen de datos, tanto estructurados como no estructurados, que inundan los negocios cada día. Pero no es la cantidad de datos lo que es importante. Lo que importa con el Big Data es lo que las organizaciones hacen con los datos. Big Data se puede analizar para obtener ideas que conduzcan a mejores decisiones y movimientos de negocios estratégicos” <b>(Power Data, s.f.)</b></p> <p>En una era digital la cantidad de datos será enorme, las decisiones de negocio se tomaran en base al conocimiento que se genere con los datos, el activo esencial y estratégico de las de las organizaciones digitales serán los datos. Desde esta premisa es un requisito tener gobernabilidad sobre los datos y conocer las estructuras físicas como lógicas.</p>
Arquitectura de Aplicaciones	Movilidad y Social Bussines
Arquitectura tecnológica	<b>Cloud computing</b>
<p>La capa tecnológica describe y define las estructuras del hardware y software como también las comunicaciones y soportes requeridos para soportar las aplicaciones, esta es una de las Arquitecturas quizás más relevantes dado que es la que marca las directrices y definiciones de bajo nivel sobre la cual estarán montadas las soluciones tecnológicas, como bases de datos, directorios, aplicaciones etc.</p>	<p>Este pilar en la transformación digital es quizás uno de los pilares también más importante, es el pilar el cual permitirá a las empresas incorporar todo lo necesario en términos de infraestructura tecnológica para procesar las grandes cantidades de datos, hasta hace muy poco solo las grandes empresas tenían la capacidad de adquirir soluciones de clase mundial por el grado de inversión en infraestructura. Hoy esto ya no es requerido está dejando al alcance de todos poder ejecutar o adquirir servicios en la nube e implementar soluciones empresariales a bajo costo. Sin embargo esto para las grandes empresas también les entrega una oportunidad de disminuir las grandes inversiones pero a la vez deben encontrar una forma eficiente de integrar sus sistemas legacys y sistemas propios en sus data center con las nuevas tecnologías y aplicaciones en la nube. Por tanto la arquitectura empresarial en su pilar de arquitectura tecnológica debe ser capaz de establecer las mejores estrategias para explotar</p>

	<p>el uso de la nube en una era digital. como se señala en artículo de diario financiero el “Uso de la nube se dispara 49% en América Latina pero pocas empresas la aprovechan Sólo el 2% de las compañías ha logrado desarrollar una estrategia óptima en esta materia” <b>(DF, 2016)</b></p> <p>A su vez en el mismo artículo que referencia el estudio la masificación en la nube donde señala que el 22% no tiene ninguna estrategia de nube <b>(InfoBrief de IDC, patrocinado por Cisco, 2016).</b></p>
--	--

Tabla 6-1: Relación Arquitectura empresarial y transformación digital  
Fuente: Elaboración propia

## 6.6 MARCO DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

El marco de gestión es esencial para organizar las estructuras internas e integrar todos los procesos de TI, áreas, relación con el cliente interno, servicios y otros, de manera simple, liviano y ágil, sistematizar y gestionar los procesos para medir el desempeño, facilitar los flujos de trabajo, cumplir con la normativa y enmarcar una coherencia en la cadena de valor para tecnología, (Anexo B).

Retail Financiero en el área de tecnología está en proceso de implementación de un marco de gestión que permita contar de un gobierno, procesos, roles y organizaciones para aumentar el valor en la compañía. En adelante se describe cuáles son los tópicos que está realizando.

### 6.6.1 GOBIERNO DE TI

Contar con un Gobierno de TI para garantizar el cumplimiento normativo de donde pertenezca la organización, mejorar la eficacia de los procesos de la compañía y garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información es esencial en las compañías.

Existe un estándar que facilita la incorporación de procesos y mejores prácticas para abordar las iniciativas de gobierno y gestión TI. Un estándar conocido es COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) que ofrece un conjunto de “mejores prácticas” para la gestión de los Sistemas de Información de las organizaciones.

El objetivo principal de COBIT consiste en proporcionar una guía de alto nivel para establecer controles internos de tal manera permitir asegurar un buen gobierno de las tecnologías, cuidando los intereses de los clientes, accionistas y empleados.

El estándar define “Políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proveer aseguramiento razonable de que se lograrán los objetivos del negocio y se prevendrán, detectarán y corregirán los eventos no deseables”

El estándar COBIT cuenta de 5 principios (Figura 6.4) y 7 habilitadores (Figura 6.5) que permiten a las organizaciones contar un marco para el gobierno y administración permitiendo optimizar la inversión en tecnología e información como también el uso en beneficio de los interesados.



Figura 6.4 Los Principios de COBIT 5

Fuente: COBIT® 5, Figura 2. © 2012 ISACA® Todos los derechos reservados



Figura 6.5 Habilitadores de COBIT 5

Fuente: COBIT® 5, Figura 12. © 2012 ISACA® Todos los Derechos Reservados

En este sentido Retail Financiero como gobierno de TI está avanzando en detallar las estructuras organizativas y actuando como el director de orquesta, alineando y regulando todos los componentes del marco de Gestion y los recursos para el logro de la visión. Sin embargo no se observa la utilización de algún estándar para seguir como referencia.

## 6.6.2 GESTION DE LA DEMANDA

Las empresas están en constante ejecución de proyectos y una de las problemáticas comunes en las empresas es poder competir por los recursos disponibles que son siempre limitados, como también poder descubrir cuáles son los proyectos que aportan mayor valor y por tanto los primeros proyectos que deben ejecutarse.

Existen muchas metodologías y herramientas para la priorización de proyectos, independiente de la selección es importante contar con un modelo que permita alinear con la estrategia de la compañía que permitan demostrar los beneficios e impactos de los proyectos y que permita una manera fácil de operación.

En el trabajo de **(Ramírez, 2016)** recoge definiciones del PMI para la gestión de portafolio y otros autores que hablan sobre la priorización de proyectos, se menciona que “la priorización hace un análisis, bien sea cualitativo o cuantitativo, para suministrarles información relevante a los tomadores de decisiones, y así desarrollar actividades y proyectos que ayuden a cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. Es por ello que dicho análisis debe estar sustentado en métodos conocidos, y así justificar la decisión tomada” los métodos mencionados como: Metodología del análisis de decisión multicriterio, Método de simulación Monte Carlo, Método de media aritmética, Metodología de evaluación financiera, muestra que no hay una sola forma de análisis para la priorización. Sin embargo avanzar en un modelo es esencial para poder justificar cuales son los proyectos que deben ejecutarse en una organización.

En este sentido Retail Financiero está habilitando la Estructura y modelo que debe tomar como input la estrategia del negocio para alinear todas las iniciativas del resto de la compañía con la estrategia y encontrar puntos de convergencia para la generación de valor, con un foco en crear, mantener y facilitar las relaciones entre los clientes internos usuarios y TI, comprendiendo las necesidades del negocio, identificando las oportunidades y gestionando los beneficios. La Gestión de la demanda está avanzando con una directriz clara en alinear y decidir que o cuáles serán los productos que se deben construir, de esta manera las estructuras de tecnología están focalizando sus esfuerzos en aquellas iniciativas que generen valor para la compañía.

## 6.6.3 PMO

La oficina de dirección de proyectos el PMI mediante su guía para la dirección de gestión de proyectos define una oficina de dirección de proyectos como: “Una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos.” **(PMI, 2013)**

En la misma guía de dirección de proyectos PMBOOK se definen 3 tipos de PMO:

PMO de apoyo: Principalmente desempeñan un rol de consultor para los proyectos y facilitan la entrega de plantillas, mejores prácticas capacitaciones y proveer de información sobre lecciones aprendida de otros proyectos

PMO de control: principalmente se focalizan en el soporte y cumplimiento de metodologías de dirección de proyectos y el uso de documentos, plantillas, herramientas que formen parte de un marco metodológico.

PMO de dirección: la PMO de dirección ejercen el control de los proyectos, haciéndose cargo de la dirección de los proyectos y ejercen un nivel de control más elevado

Retail Financiero ha formado una estructura y modelo para llevar el seguimiento y control, avances riesgos de todos los proyectos, incorporación de medición de indicadores de proyectos, niveles de servicio. Además de identificar e inventariar las debilidades y fortalezas en las competencias y habilidades profesionales, para alinearlos con gestión de personas y administrar el talento.

En este sentido Retail financiero cuenta con una metodología y herramientas existentes, perfectamente alineada a las “Mejores Prácticas” mencionadas por el PMI, sin embargo se nota una débil adherencia a la metodología y una fuerte debilidad de los gestores de proyectos sobre competencias, habilidades y uso de herramientas para la gestión de proyectos.

#### **6.6.4 GESTION Y CONTROL**

Se ha formado la estructura y modelo para gestionar los presupuestos, OPEX, CAPEX, políticas y procesos en gestión de contratos, evaluación de desempeño, desarrollo de recursos, proceso de planificación, medición e indicadores de gestión.

#### **6.6.5 COMPLIANCE**

Se ha formado la estructura y modelo para asegurar que todas las peticiones normativas, auditorias y regulatorias se cumplan a cabalidad.

#### **6.6.6 CONTINUIDAD OPERATIVA**

La continuidad operativa en TI es uno de los puntos críticos para asegurar la continuidad de los servicios para la organización, tanto por el impacto que esta puede tener en los clientes de la empresa.

Para las estrategias de servicios existe un marco de referencia con buenas prácticas probadas para la Gestión de Servicios TI. Conocida como la Biblioteca de la Infraestructura de Tecnología de la Información (ITIL) que está formada de una serie de “Mejores Prácticas” procedentes de todo tipo de suministradores de servicios de TI

ITIL cubre 5 dimensiones: Estrategia del Servicio, Diseño del Servicio, Transición del Servicio, Operación del Servicio, Mejora Continua del Servicio



Figura 6.6 El Ciclo de Vida del Servicio  
 Fuente: Estrategia del Servicio Basada en ITIL® V3 - Guía de Gestión

En este sentido Retail Financiero está avanzando en la definición de la Estructura y modelo para asegurar la continuidad del negocio, gestionar los planes de contingencias y recuperación, soporte de mesa de ayuda e incidencias. Se ha logrado la separación de la continuidad operativa versus el desarrollo de aplicaciones, la estabilización de los procesos y definición de las responsabilidades que debe tener una organización orientada a los servicios. En este punto se notan avances importantes, no obstante aún no se define un modelo de referencia para adherirse a las “mejores prácticas” por lo que la recomendación es utilizar un framework como ITIL y aprovechar todas las bondades que este ofrece.

### 6.6.7 ANALYTICS, BI Y BIGDATA

En este punto está a nivel de declaración, pero aún no se ha realizado cambio o definido el modelo y la estructura.

### 6.6.8 SEGURIDAD

Se ha conformado la estructura y modelo para mantener segura la operación de la empresa, con foco de asegurar y resguardar los datos de los clientes y buscar constantemente opciones preventivas para la seguridad de los datos de clientes.

## 6.7 ORGANIZACIÓN

La organización para la transformación digital debe ser consistente y reflejar las estructuras alineadas con las características y focos que conlleva la transformación, las unidades organizativas deben tener una coherencia y mantener un flujo de trabajo ágil.

Las empresas deben replantearse la forma en que se organizan, la transformación digital difícilmente sea posible llevarla a cabo con las estructuras organizativas tradicionales, las estructuras deben ser livianas y horizontales que fomenten la colaboración, estas deben ser transversales a toda la compañía, quizás en la mayoría de las empresas sean requerido agregar roles en sus estructuras, incluso roles inexistentes dentro de la empresa lo que implicaría buscar en el mercado.

En Retail Financiero la principal estructura organizativa que está cambiando es de la gerencia de operaciones y sistemas. Hoy con la reorganización se incorporó la gerencia de seguridad informática, arquitectura empresarial, Gestión de la demanda, Gerencia de proyectos y matricialmente Gerencia de operaciones y sistemas de seguro, se ha generado la subgerencia de compliance, gestión de contrato, PMO y control de gestión TI, continuidad operacional.

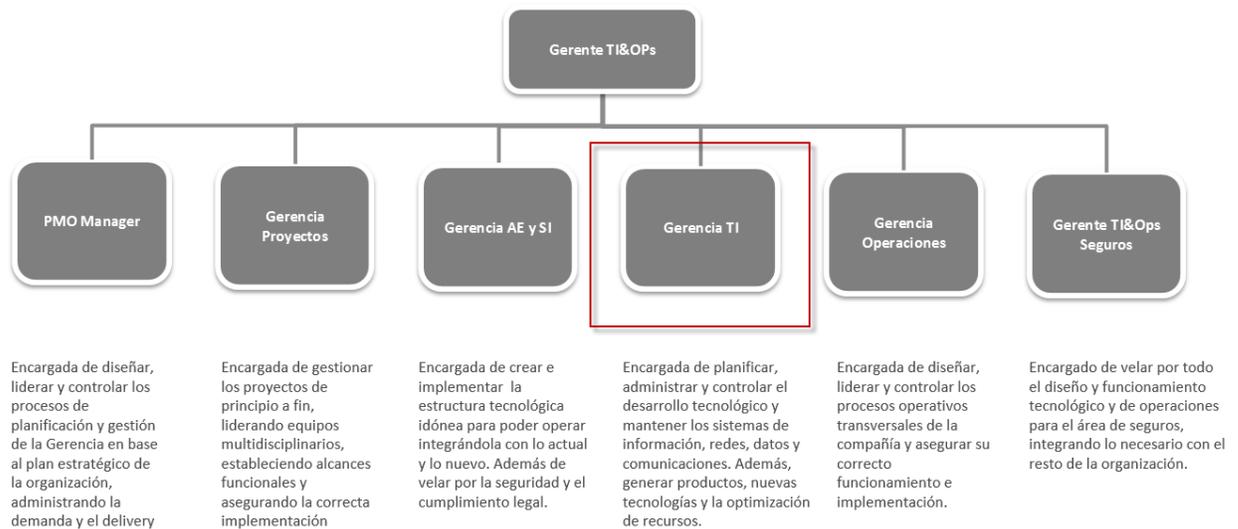


Figura 6.7 Nueva estructura organizativa  
Fuente: Elaboración propia

Estos cambios han venido con cambio en las instalaciones e infraestructura que apuntan a una organización más flexible y ágil que fomente la colaboración y comunicación. (Anexo D)

## 6.8 CULTURA

Para enfrentar la transformación digital una de las principales barreras para garantizar el éxito está a nivel cultural. Las empresas están formadas por personas y como tal, las decisiones y operación la realizan las personas, en consecuencia la base fundamental para enfrentar la transformación es transformar a las personas.

Se observa una organización de silos funcionales como se extrapola en (Figura 6.8), las áreas y la focalización en la tarea cotidiana del día a día o incluso la falta de empatía y la persecución de metas individuales es un patrón constante, impiden una generación de valor eficiente para el cliente y la empresa. Se observa un bajo nivel de empoderamiento de los líderes que se traspasa a los empleados, el conocimiento del mismo negocio y la falta de conciencia sobre las decisiones y acciones que cada persona ejecuta.

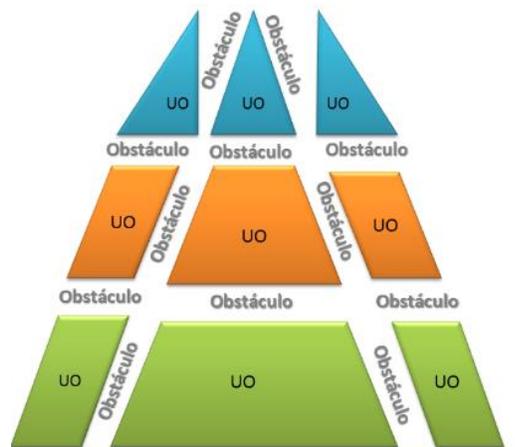


Figura 6.8: Silos  
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a iniciativas no se observan acciones concretas con esfuerzo en la transformación, no existen gestores y agentes de cambio definidos, por otro lado no se ven planes de incorporación de nuevas habilidades que la compañía estará requiriendo en el corto y mediano plazo, como tampoco se observan planes de capacitaciones.

## 6.9 COSTOS Y BENEFICIOS ESPERADOS

Observando los objetivos de negocio y las iniciativas particularmente la implementación del CRM, con una mirada hacia los costos y beneficios (Anexos G, H, I, J) se pueden obtener de la transformación digital, aporta beneficios transversales a varias áreas de la organización y considerablemente significativos para la compañía.

En la (Figura 6.9) se resume de una manera holística la estructura de las iniciativas de la transformación digital, tomando la estrategia, objetivos y el proceso a transformar, que a su vez se deben apalancar sobre las tecnologías.

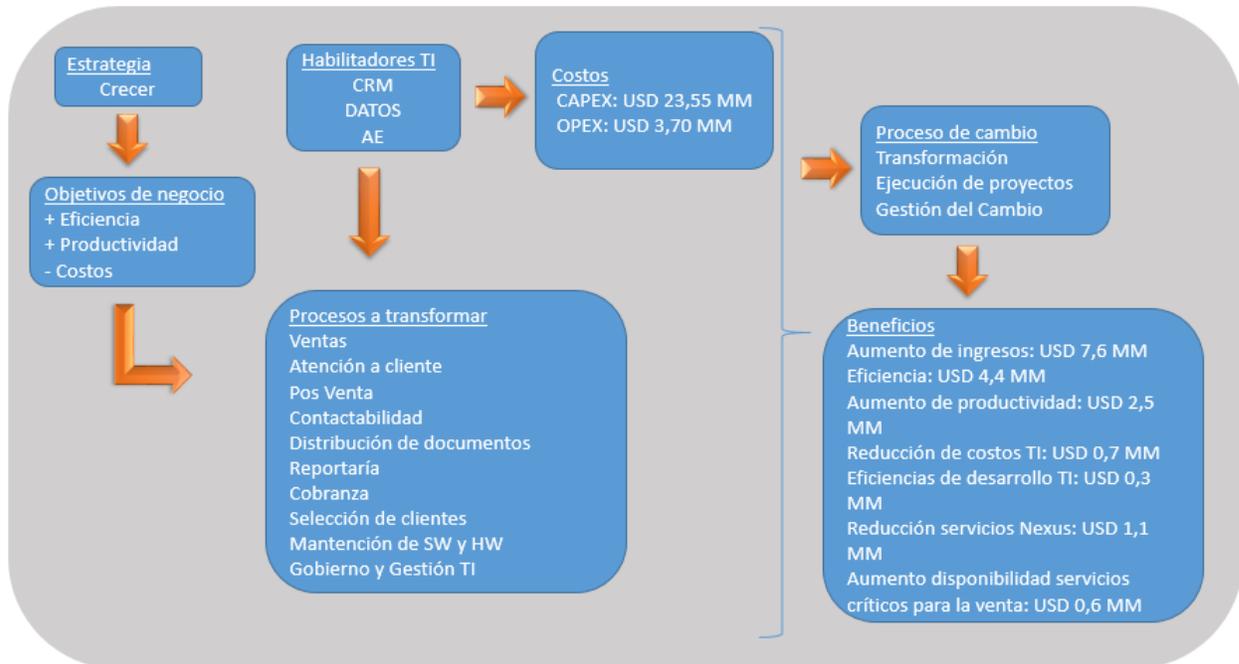


Figura 6.9: Resumen de Costos y Beneficios

Fuente: Elaboración propia, basado en material de estudio dirección de operaciones de la U. Chile, profesor Ivan Braga

## 7 DISCUSIÓN SOBRE LAS HIPÓTESIS DE LA TESIS Y RECOMENDACIONES

Para iniciar este apartado se recuerdan las hipótesis planteadas:

- 1- La hipótesis que se plantea es validar si en la estrategia definida por Retail Financiero para el 2020 incorpora las definiciones claves para la transformación digital.
- 2- Confirmar si Retail Financiero va en el camino correcto para alcanzar la transformación digital según las prácticas y tendencias y tendencias que están utilizando las empresas para una transformación como también validar si el conjunto de decisiones que se han tomado tienen una coherencia y consistencia con una estrategia de transformación digital

### 7.1 DISCUSIÓN DE LA HIPÓTESIS 1.

En la revisión teórica y el marco seguido para la definición estratégica de la transformación digital se ha constatado que existe convergencia en que la transformación digital debe considerar al cliente en el centro, que los datos cobraran un valor importante para las empresas, que la cultura de las

organizaciones son la base interna para la transformación y que el desarrollo de nuevas habilidades y competencias se deben adquirir.

Refiriéndose a los contenidos que se han resumido del marco base seguido en esta tesis, se aporta con el contenido de dos dominios de estrategia digital, refiriéndose al dominio de clientes, donde se describen los pasos para definir una estrategia para la red de clientes de la cual se abordan cinco estrategias posibles que las empresas pueden seleccionar, sin embargo estas estrategias deben responder a ciertos objetivos de negocio planteados y la selección de segmentos objetivos y foco donde el negocio quiere cubrir.

Revisando la estrategia de Retail Financiero y la observación empírica se pudo observar que su estrategia contiene las definiciones para una transformación digital abarcando dos dominios de negocio: Clientes y Datos. Sin embargo contrastando con el marco guía utilizado se observa que algunos elementos están débiles y podrían reforzarse y darle la coherencia para realizar los ajustes correspondientes.

En el dominio de cliente comprende que deben generar conocimiento en base a los datos, como también internaliza que siempre debe pensar en el cliente para todo lo que se hace, alinear a la organización en estructura, responsabilidades de funciones e incentivo con foco en el cliente.

Para la estrategia de clientes siguiendo el marco de referencia utilizado en la tesis, en primer lugar se constata que los objetivos de negocio están planteados.

En segundo lugar mediante la observación empírica se pudo constatar que ha definido la segmentación de clientes y tiene abordado el trabajo de una propuesta de valor para cada segmento.

En tercer lugar se pudo constatar de su estrategia que Retail Financiero considera dos estrategias para clientes: La primera es la estrategia de acceso con enfoque en la omnicanalidad y por otro lado la estrategia de personalización, con enfoque en motores de recomendación.

Dentro del portfolio de iniciativas se evidencian estos proyectos, con foco en el cliente donde se plantea como iniciativa una estrategia de negocio basada en segmentos y una organización que toma decisiones basada en los datos.

En cuarto lugar se ha observado que la generación de concepto se ha llevado ligeramente, para la implementación del CRM se ha desarrollado el concepto y la idea de la experiencia pero solo cubriendo el canal presencial, en este punto es recomendable poder profundizar con la generación de concepto para la estrategia de acceso enfocado en la omnicanalidad.

Por último se ha podido confirmar que la definición de impacto en el negocio se realiza mediante el cálculo de beneficios, observando la implementación del CRM se pudo constatar en la medición

del beneficio que traerá consigo en las distintas áreas basado en las estrategias, por ejemplo para las áreas comerciales con la estrategia de personalización con enfoque en los motores de recomendación se espera aumentar las ventas y recibir un beneficio de USD **12,79 MM**.

Por otro lado siguiendo el marco utilizado para el dominio de Datos y la herramienta de generador de valor de datos que propone cinco pasos para generar la estrategia se ha constatado que en este dominio está presente en la estrategia de Retail Financiero y lo ha considerado como un activo relevante, donde lo ve como una ventaja competitiva en el futuro.

Como primer paso, las áreas impactadas han sido definidas, siendo las de mayor impacto las áreas comerciales y de riesgo, cuyos objetivos de negocio están por aumentar las deudas, aumentar el recupero de la cartera.

Para este dominio se constata que Retail Financiero ha seleccionado el principio de **Usar los datos como una capa predictiva en la toma de decisiones**

En la sección de plantillas se ha seleccionado la de personalización, donde se espera tratar de manera diferenciada a cada segmento.

La generación de conceptos se pudo constatar que se ha realizado para diseñar las condiciones que debe cumplir cada cliente de los distintos segmentos.

Respecto a las auditorias de datos mediante la observación se pudo constatar que hoy los arquitectos de datos están realizando un mapeo de todos los datos de los distintos sistemas, como también centralizando todo esto en una sola base de datos como se puede ver en el anexo (Anexo A)

Respecto a la ejecución del plan, mediante la observación se pudo constatar que el área de arquitectura empresarial está cumpliendo un rol fundamental en este punto, diseñando los modelos y las plataformas, como habilitando la infraestructura tanto en la nube como local de tal manera asegurar la disponibilidad del dato.

## **7.2 DISCUSIÓN DE LA HIPÓTESIS 2.**

En relación a la hipótesis 2 se puede comprobar que Retail Financiero va en un camino correcto según las prácticas y tendencias tanto en materia tecnológica como de organización, en el capítulo 3.4 se refiere a los pilares fundamentales para la transformación digital, estos pilares representados con el concepto de tercera plataforma que incluye el Big data, movilidad, cloud computing y social bussines, Retail Financiero en relación a estos pilares está haciendo uso de la nube para montar una de las plataformas esenciales en la relación del cliente, así mismo con la incorporación de un área de arquitectura empresarial que pretende sustentar cada pilar de la tercera plataforma con los pilares de arquitectura empresarial.

Se ha confirmado que el pilar de arquitectura tecnología ha cubierto las necesidades para diseñar las arquitecturas basadas en cloud. Como también la arquitectura de datos que hoy se encuentra fuertemente elaborando los mapas de datos con los diferentes sistemas de la compañía, combinando los silos de aplicaciones de los sistemas LOB.

En cuanto a organización se ha reestructurado según estrategia basada con foco en clientes, la Subgerencia de Business Intelligence, se traslada desde la Gerencia de Riesgos a la Gerencia de Marketing y Segmentos. Además, esta área asume la responsabilidad del Gobierno de Datos de Clientes, la Gerencia de Riesgos traspasa las funciones de administración de Datamart a la Gerencia de Operaciones y Tecnología, la gerencia de operaciones y tecnologías queda como soporte habilitador para la transformación, lo que se puede constatar es que se está armando los cimientos para poder crecer de manera sostenida en lo que se viene con nuevas tecnologías. Se han tomado decisiones en cambiar los espacios de trabajo con instalaciones que fomenten la colaboración, como se puede ver en el anexo de instalaciones (Anexo D), las instalaciones y las estructuras internas están siguiendo la misma lógica de la estrategia de red para clientes, donde se ha trabajado en el acceso con enfoque en la velocidad y flexibilidad para realizar los trabajos, dado la geografía de las oficinas hoy se puede trabajar de manera remota haciendo uso de las video conferencia y chat que permiten compartir archivos entre otros.

### 7.3 RECOMENDACIONES

En términos generales las recomendaciones o sugerencias que se pueden realizar abarcan 2 miradas.

#### **Riesgos asociados a la estrategia.**

**Competidores:** Si bien la estrategia de segmentación incorpora segmentación de clientes de bajos ingresos y no bancarizados, se recomienda acelerar iniciativas que abarquen este segmento intentando ser los primeros del mercado que cubran las necesidades de crédito de estos segmentos. Con la entrada en vigencia de la ley 20.950 que autoriza la emisión de tarjetas a emisores no bancarios abre la posibilidad de nuevos competidores. Facebook ya ha sido autorizado para operar como entidad financiera en España.

**Cultura y Talento:** Se recomienda desarrollar, acelerar y fortalecer las iniciativas que promuevan la cultura deseada por Retail Financiero, se recomienda encarecidamente el desarrollo de líderes formadores y desarrolladores de personas que fomenten la colaboración y el trabajo en equipo.

Incorporar programas de capacitación, captura de talento y formación permanente que les permita a los colaboradores añadir valor en sus trabajos, mejorando sus conocimientos y competencias permitirá que crezcan y aumenten también el valor a la empresa, mediante trabajo más eficiente y de calidad. Es importante que mediante la formación que haga la empresa transmita el entendimiento a las personas que son parte del cambio, y como tal deben mediante sus conocimientos realizar su aportes, deben sentirse que son parte del cambio, por lo general las personas en los procesos de cambios, sobre todo cuando son demasiado rápidos, suelen sentirse

amenazados por el temor de quedar sin trabajo, sus rendimientos bajan y la resistencia aumenta. Incorporando los procesos de formación y ayudándolos a mejorar sus conocimientos, no sólo sentirán que son parte del juego, si no ganaran confianza con la empresa

**Movilidad:** La gran mayoría de las empresas financieras ya están posicionadas y poseen soluciones orientadas a la movilidad, como se mencionó en el apartado 4.4, el 97% de los usuarios de internet es propietario de un teléfono inteligente. En este sentido se recomienda diseñar y llevar los servicios de Retail financiero a la movilidad y adaptar sus procesos de negocios para soportar soluciones en canales móviles, enmarcada con la estrategia de crecimiento, se debe facilitar el acceso para aperturar nuevas cuentas llegando incluso a poblaciones donde la cobertura de sucursales física es baja.

### **Iniciativas en curso**

Para las iniciativas en curso como Gobierno de TI si bien se está avanzando, se recomienda la incorporación de un estándar como “COBIT” que sirva de guía para la implementación del gobierno, como también permita alinear con otros framework y “Mejores Prácticas” como ITIL, Arquitectura empresarial, PMBOK, Compliance.

En cuanto a la gestión de la demanda se recomienda incorporar herramientas de análisis que permita proveer de manera cuantitativa y cualitativa los antecedentes para los tomadores de decisiones, así priorizar los proyectos que se ajusten con la estrategia maximizando y acelerando la captura de valor para la compañía.

Para Continuidad operativa se recomienda la incorporación del framework ITIL que permita gestionar el ciclo de vida de los servicios de TI, asegurando cobertura y estabilidad.

Para el desarrollo de experiencia de cliente se recomienda profundizar en la experiencia que se requiere dar a los clientes en los canales remotos explotando de mejor manera la omnicanalidad

## **8 CONCLUSIÓN**

Como síntesis del trabajo de tesis se puede afirmar que las hipótesis planteadas fueron confirmadas, sustentada en la investigación y la observación empírica de Retail Financiero, se pudo comprobar que las definiciones estratégicas de Retail Financiero contienen los componentes que una estrategia digital requiere, mediante la observación empírica se pudo comprobar que la empresa va en el camino correcto desarrollando los cimientos para enfrentar las nuevas exigencias que demandan los clientes y los entes reguladores.

La empresa ha comprendido que la transformación digital es fundamentalmente estratégica y que la implementación de nueva tecnología es un soporte o habilitador para la transformación, se entiende que deben cambiar la forma en cómo se relacionan con el cliente y deben generar conocimiento en base a los datos, como también internalizar que siempre debe pensar en el cliente para todo lo que se hace, alinear a la organización en estructura, responsabilidades de funciones e incentivo con foco en el cliente.

Las iniciativas claves y el portfolio de proyectos están alineadas a la estrategia, sin embargo la parte cultural está débil por tanto es recomendable para la empresa tomar acciones temprana para gestionar el cambio y bajar los riesgos que implican la transformación, incorporar programas de formación y preparar a los colaboradores en conocimiento y competencias es fundamental para gestionar el cambio e involucrar a los colaboradores.

Las estructuras de la transformación digital vienen dada desde la estrategia y objetivos de negocio, donde los procesos pueden utilizar las tecnologías como habilitador digital, la transformación pasa por cambiar la forma de hacer las cosas, cambiando la forma de pensar y diseñar las soluciones que aporten valor para los clientes y la empresa.

Como síntesis de la investigación se puede identificar que la transformación digital en el mundo está formando parte de las agenda de un gran número de empresas y esto va en respuesta de los cambios tecnológicos que han venido ocurriendo en los últimos años que ha permitido transformar y crear nuevos modelos de negocio, todo lo que sucede en nuestro alrededor tiene relación con algún componente digital. La transformación digital en sí misma no es la adopción de tecnología, más bien se utiliza como habilitador, la transformación digital es una nueva forma de hacer las cosas, es un cambio esencial en los negocios que su base debe partir con la transformación de las personas como cambio cultural.

Con la llegada de nuevas tecnologías, dispositivos móviles conectados a internet, uso de la nube, capacidad para procesamiento de grandes volúmenes de datos estructurados y no estructurados con Big data, millones de usuarios conectados en redes sociales, entre otras. Habilita a las empresas para dar una mejor experiencia al cliente, a su vez origina oportunidades significativas que les permitirá conocer al cliente en detalle y establecer una relación de largo plazo: Conocer quién es, conocer cuáles son sus necesidades, cuando y como las necesitan, estar presente donde necesite el servicio. En una era digital este conocimiento será requeridos para que las empresas tomen sus decisiones y cambien la forma en cómo se relacionan con los clientes adaptando su propuesta de valor de manera constante. Conocer al cliente y gestionar este conocimiento permitirá a las empresas desarrollar experiencias que pueden ir desde lo racional a lo emocional aumentando el grado fidelidad del cliente, conocer en detalle los segmentos que la empresa da cobertura, permitirá desarrollar una propuesta de valor diferenciada en base a cada segmento objetivo donde compite la empresa, así mismos definir o adaptar los modelos de atención según las características de los segmentos.

El consumidor también se está transformando, está pasando de un consumidor tradicional a un consumidor más tecnologizado, sus hábitos de consumo están siendo diferentes y la forma en cómo demandan los servicios también. El uso masivo del internet y de teléfonos inteligentes acompañado de nuevos servicios brindado por sturtup con ofertas más innovadoras, procesos más ágiles y flexibles cambia en como los consumidores ven la oferta, así mismo los competidores aprovechan estas características para descubrir nuevas oportunidades en los negocios, estas condiciones ha conllevado a consumidores más exigentes y generado estímulos para el ingreso de nuevos competidores en los mercados, como también obligando a las empresas tradicionales a reinventarse y a cambiar la forma en como hacen las cosas.

Poner en el centro al cliente es necesario que las empresas desarrollen nuevas formas de relacionarse con el cliente, elaborar nuevas experiencias a través de los distintos canales de atención, la experiencia única, la personalización y la disponibilidad de los servicios en el momento y en el lugar que se necesiten, dar la comodidad, tener el producto que el cliente necesite, en definitiva que el cliente perciba a la compañía con un amigo, que sienta que la compañía este preocupado de todo lo que le rodea y a partir de ahí brindarle un servicio a su necesidad, son expectativas que están exigiendo los consumidores, por tanto las empresas deben cubrir estas exigencias y entregar nuevas experiencias haciendo uso de la omnicanalidad, el autoservicio y tener la capacidad de anticiparse a las necesidades de los clientes.

La transformación digital como tal es una definición estratégica que es apalancada sobre habilitadores tecnológicos. La tecnología si bien presenta complejidades en los proyectos de implementación y de aprendizaje, hoy se cuenta con los especialistas que dan el soporte, sea barato o caro se puede adquirir tan rápido como se cuenta con los recursos económicos, sin embargo las grandes limitaciones y desafíos que presenta la transformación, es cambiar la cultura de la empresa, transformar a las personas para que piensen de manera distinta, en esto los recursos económicos no garantizan el éxito. El éxito podría estar en gran medida en la capacidad y agilidad que tengan las empresas en transformar las personas, partiendo desde los grandes líderes, que deberán dejar sus egos de lado, remangarse los puños y trabajar colaborativamente codo a codo en el cambio organizacional, pensar juntos de una manera distinta, internalizando una filosofía lean de procesos simples y livianos integrando con metodologías ágiles de desarrollo de productos o servicios digitales para sus clientes. Por otro lado cómo hacer que los ejecutivos de distintas líneas acepten y se capaciten en temas tecnológicos, metodologías ágiles y se empoderen de los productos como también puedan desarrollar a sus colaboradores en verdaderos líderes con las competencias que las nuevas tecnologías deparan. Otros desafíos que se tiene que lograr, es que la empresa navegue de manera sincronizada hacia el único horizonte de visión de cliente, lograr que los incentivos se alineen para alcanzar una consistencia de manera tal que los ejecutivos no superpongan sus metas personales, de área y de corto plazo, sobre la verdadera necesidad y esencia de transformación. Encontrar una manera efectiva de empoderar a los colaboradores e incentivarlos a que asuman riesgos y nuevos desafíos dentro de sus roles, como fomentar la creatividad e innovación comprometiendo y haciendo responsable a toda la compañía de la transformación. Otro desafío a considerar es hallar un equilibrio y umbrales para aceptar los errores y aprender a mirarlo como una oportunidad y fuente de aprendizaje y crecimiento, cómo reconocer el esfuerzo y premiarlo cuando corresponda incluso aquellos errores que permitan nuevo aprendizaje. Encontrar la forma de dar la autonomía que deben tener los empleados para la toma de decisiones, y a su vez como dotarlos del entrenamiento y las herramienta que sustenten y apoyen sus decisiones, para lograr una mayor agilidad en los procesos de tal manera mejorar la experiencia a los clientes. Por último un desafío es cómo las empresas podrían promover el trabajo colaborativo, la disciplina, la integración entre las áreas y otras unidades de negocio, para romper con los silos organizacionales sin afectar el trabajo del día a día y mantener la motivación de los empleados.

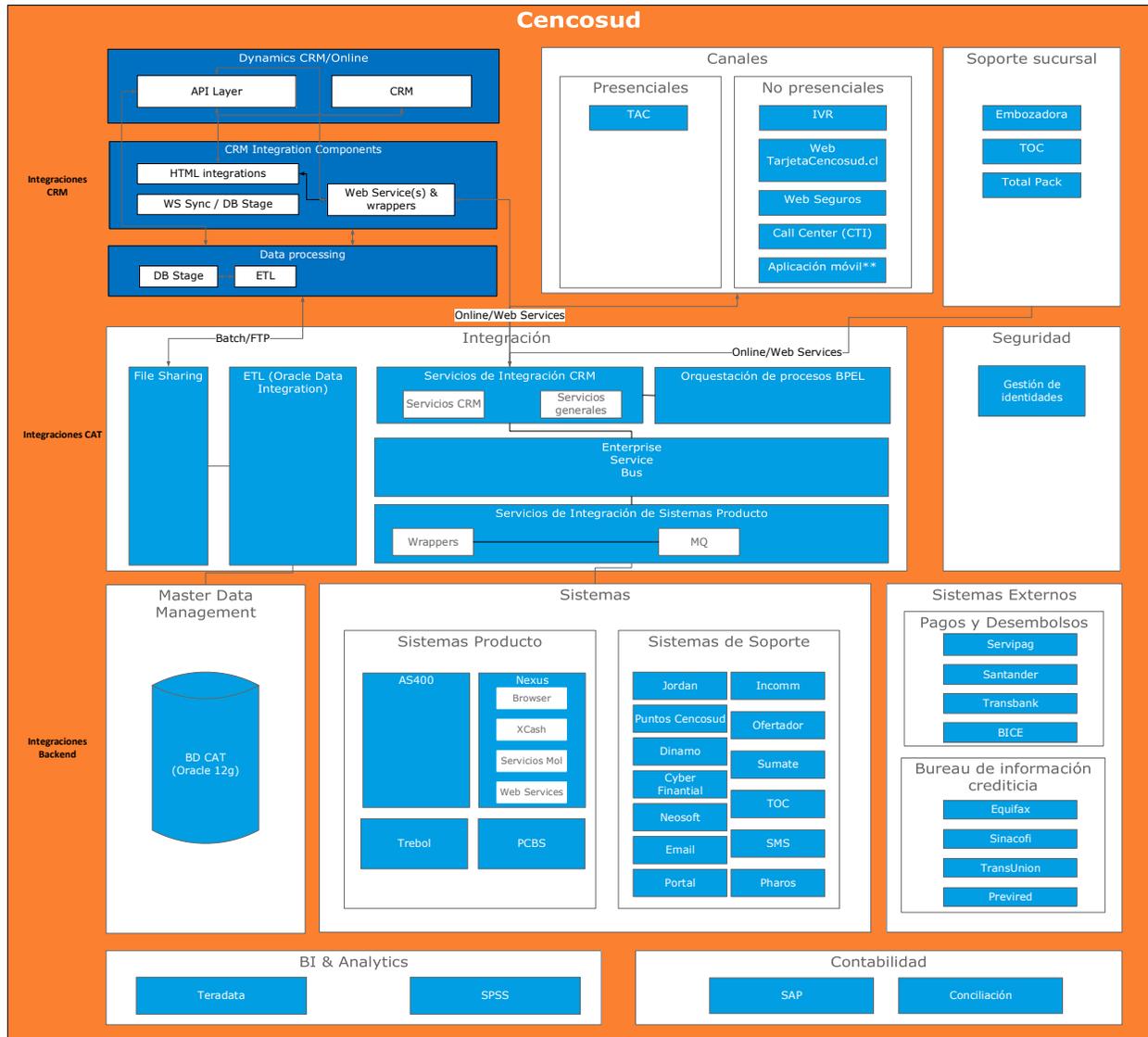
## 9 BIBLIOGRAFÍA

- BBVA. (2015). *La transformación digital de la banca*.
- Best, R. J. (2007). Marketing estratégico. En R. J. Best, *Marketing estratégico*. Pearson.
- Capgemini Consulting. (2012). *How digital leaders outperform their peers in every industry*.
- Capital, L. (09 de Enero de 2017). *Los bancos tienen competidor*. Obtenido de La Capital: <http://www.lacapital.com.ar/informacion-gral/los-bancos-tienen-competidor-facebook-fue-autorizado-operar-como-entidad-financiera-n1318311.html>
- Captio & ASSET. (2015). *Informe Fintech Captio & ASSET*.
- Deloitte. (2015). *Strategy, not Technology Drives Digital Transformation*.
- DF. (14 de 10 de 2016). DF. (EFE, Ed.) *Diario Financiero*. Recuperado el 17 de 08 de 2017, de <https://www.df.cl/noticias/empresas/telecom-tecnologia/uso-de-la-nube-se-dispara-49-en-america-latina-pero-pocas-empresas-la/2016-10-14/151907.html>
- Diario Financiero. (21 de Agosto de 2017). La revolución de los medios de pagos. Obtenido de <https://www.df.cl/noticias/opinion/columnistas/la-revolucion-de-los-medios-de-pago/2017-08-18/200505.html>
- Fenwick, N. (2015). *The State Of Digital Business, 2015 To 2020*.
- Focus, C. (13 de 10 de 2015). *Customer Focus*. Recuperado el 15 de 08 de 2017, de <http://www.customerfocus.es/5-mejores-plataformas-crm-grandes-empresas/>
- Gerente General de la Caja Los Andes, N. R. (04 de Junio de 2017). Transformación digital y medios de pago. (P. Covarrubias, Entrevistador) Obtenido de <http://www.cnnchile.com/noticia/2017/06/04/e-chile-transformacion-digital-y-medios-de-pago>
- GlobalWebIndex. (2017). *Smartphone Ownership Around the World*. Recuperado el 20 de octubre de 2017, de <http://blog.globalwebindex.net/chart-of-the-day/smartphone-ownership/>
- goIT. (2016). *goIT*. Recuperado el 15 de 08 de 2017, de <http://www.goit.com.mx/capacitacion/project/diplomado-en-arquitectura-empresarial-togaf-9-2/>
- Goyeneche, A. D. (2001). Una Estrategia de Negocios Centrada en el Cliente. *Revista Economía & Administración*, 74-75. Obtenido de [http://www.uchile.cl/documentos/revista-n-141-completa\\_38404\\_0\\_5011.pdf](http://www.uchile.cl/documentos/revista-n-141-completa_38404_0_5011.pdf)

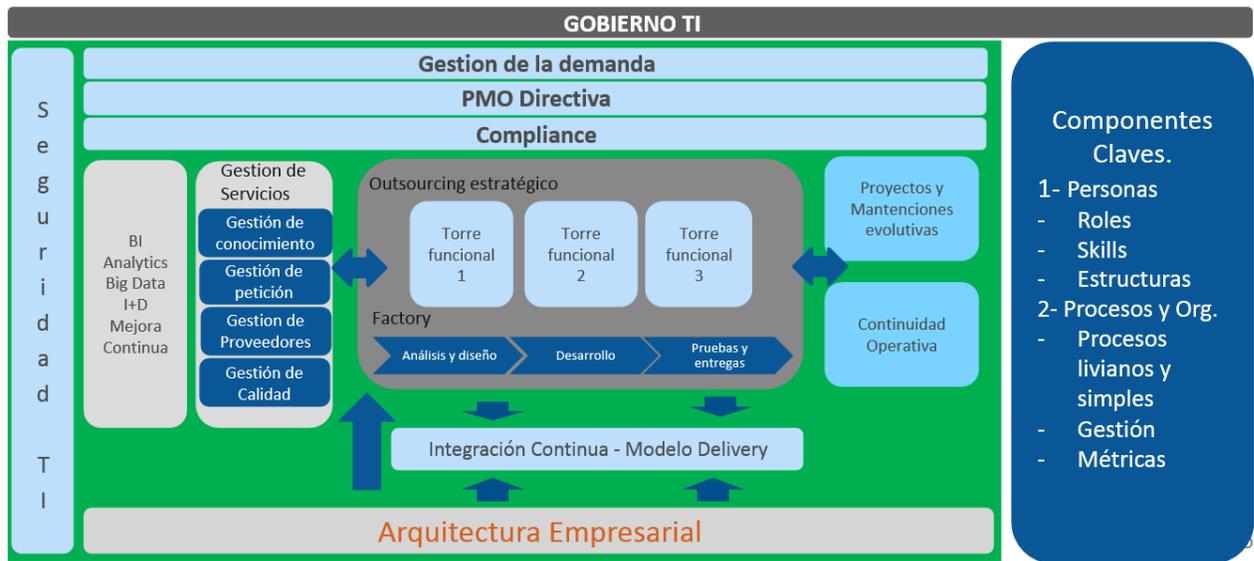
- IDC. (2016). *Worldwide IT Industry 2017 Latin America*. Obtenido de [http://www.idclatin.com/campaign/predictions/file/idc\\_latin\\_america\\_it\\_industry\\_futurescape\\_predictions\\_2016.pdf](http://www.idclatin.com/campaign/predictions/file/idc_latin_america_it_industry_futurescape_predictions_2016.pdf)
- IDC. (2017). *El impacto de los aceleradores de la innovación en América Latina*. Santiago.
- IDC. (2017). *La evolución del canal en el marco de la transformación Digital*.
- InfoBrief de IDC, patrocinado por Cisco. (2016). *La masificación de la nube*. Recuperado el 17 de 06 de 2017, de [https://www.cisco.com/c/dam/global/es\\_mx/solutions/cloud/cisco\\_cloud\\_infobrief\\_es-xl.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/global/es_mx/solutions/cloud/cisco_cloud_infobrief_es-xl.pdf)
- ISACA. (2012). *COBIT 5*.
- KPMG. (2017). *El nivel de madurez digital del sector financiero en España*. Obtenido de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/04/nivel-madurez-digital-sector-financiero-espana-kpmg-funcas.pdf>
- Norton, R. S. (2008). *Dominar el sistema de gestión*. Harvard Business Review.
- PMI. (2013). *GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (Guía del PMBOK®)*.
- Popovich, I. J. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 672-688.
- Power Data. (s.f.). Recuperado el 02 de 07 de 2017, de <http://www.powerdata.es/big-data>
- Ramírez, M. A. (2016). *MODELO INTEGRAL PARA LA PRIORIZACIÓN DE PORTAFOLIOS DE PROYECTOS*.
- Rogers, D. L. (2016). *THE DIGITAL TRANSFORMATION PLAYBOOK*.
- SBIF. (10 de 07 de 2014). *SBIF*. Recuperado el 15 de 08 de 2017, de [http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/norma\\_119\\_1.pdf](http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/norma_119_1.pdf)
- Sunil Gupta, D. R. (Febrero de 2004). Valuing Customers. *Journal of Marketing Research*, 41(1), págs. 7-18.
- TOGAF. (2017). <https://www.opengroup.org/togaf/>. Recuperado el Septiembre de 2017, de <http://pubs.opengroup.org/architecture/togaf9-doc/arch/>
- van Bon, J., de Jong, A., Kolthof, A., Pieper, M., Tjassing, R., van der Veen, A., & Verheijen, T. (2008). *Estrategia del Servicio Basada en ITIL® V3*.

# 10 ANEXOS

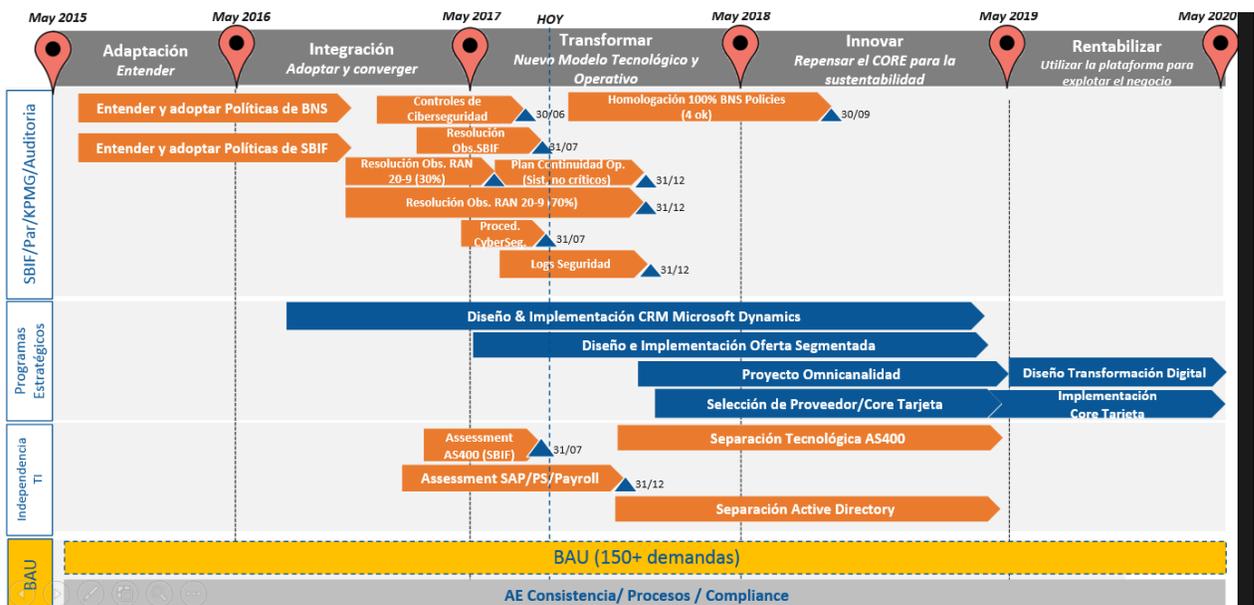
## Anexo A: Arquitectura técnica



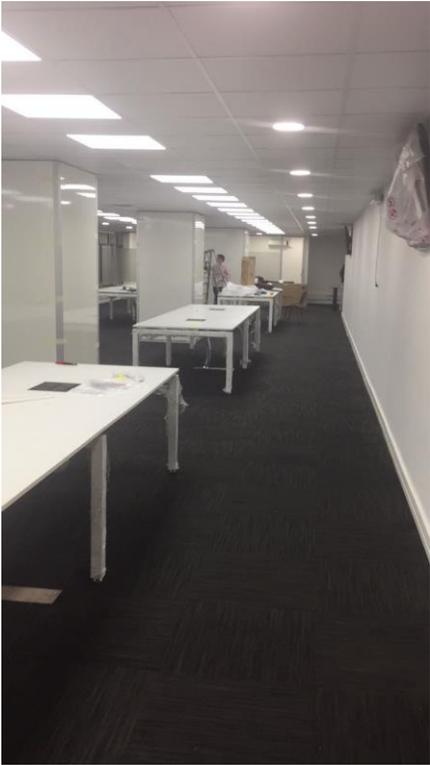
## Anexo B: Marco de Gestión Global



## Anexo C: Road Map para transformación digital de gerencia de tecnología y operaciones



Anexo D: Nuevas Instalaciones para un entorno colaborativo



## Anexo E: Segmentación

Disfrutan comprando y gastando dinero, aún cuando pueden sentir culpa luego.

Tienden a desordenarse con el dinero y pueden sobre endeudarse e incluso llegar a no pagar todos sus compromisos económicos.

Usa y valoran las tarjetas de crédito, ya que les permiten acceder a bienes y servicios aun cuando no tengan plata en el momento.

Aparecen como importantes usuarios de sistemas de puntos, están pendientes de acumular y especialmente de gozar con sus beneficios.

Tienen tarjetas de retail- Acumulan puntos en retail -No ahorran

Mujer 25 a 44, Segmento medio (C2C3), Santiago y Valparaíso Viña.

Tiene Tarjeta Cencosud

Vive en pareja con hijos menores de 15



**Nombre del Perfil xx%**

*Busco hacer cosas especiales, aunque sean considerados muy caras para la mayoría*

Personas muy tradicionales, que viven más enfocadas en el futuro que en el presente.

Se auto describen como ahorrativos, son ordenados y cuentan con un sistema estructurado de ahorro y de registro de sus gastos.

Señalan que prefieren comprar en efectivo y que para acceder a bienes de alto valor, prefieren ahorrar más que utilizar sistemas de crédito.

Menor posesión de tarjetas de crédito.

No bancarizados

Bajo uso de redes sociales, menor acceso a whatsapp

Mujer de edad madura (mayor de 45 y 65 años)

Segmento medio bajo y bajo (C3-D)

No es cliente de Tarjeta Cencosud



**Nombre del Perfil xx%**

*En mi tiempo libre, prefiero quedarme en casa en vez de salir  
Una frase que me representa frente a las dificultades es "Dios proveerá"  
La mayoría de las veces no tengo el dinero suficiente como para salir adelante  
Prefiero seguir reglas y lineamientos establecidos*

Personas que se sienten muy capaces de manejar sus finanzas, se auto perciben conocedores de la forma en que funcionan los productos y servicios financieros, por lo que esto unido a su orden, meticulosidad y conocimiento hace que se sienta tranquilo en este ámbito.

Conoce y usa instrumentos financieros de crédito e inversiones de manera segura y que le reportan ganancias (emocionales o concretas)

En este contexto, usan sistema de acumulación de puntos y gozan de sus beneficios como una expresión de su buen manejo y conocimiento.

La mayoría trabaja remuneradamente

Usa tarjetas de crédito tanto de retail como bancarias para pagar, incluso usa sus puntos para pagar

Son los que tienen en mayor proporción seguros, inversiones

También tienen en mayor proporción créditos

**Hombre o mujer, segmento medio alto (C1), edad media y adulto (25 a 64 años).**

**Tiene Tarjeta Cencosud**



**Nombre del Perfil xx%**

*Me carrera y profesión son más importantes para mí, de lo que son para la mayoría de la gente*

*Me gusta ser bien organizado y seguir una rutina*

*Todo lo que me propongo, lo logro*

*Tengo muchas actividades, siempre ando corriendo de un lugar a otro*

*Soy feliz con mi vida tal como es*

Personas que se controlan mucho con el dinero, declaran gastar lo que tienen y no más e incluso tratar de ahorrar.

Prefiere no comprar con crédito ni le gustan las inversiones.

A lo largo de su vida se ha sentido siempre ordenado y bajo control en temas de dinero, sin grandes gastos.

Aún no tienen responsabilidades económicas importantes, pero quieren surgir. Entre sus sueños o metas está el tener un negocio propio, aspecto en que tiende a enfocar sus energías.

**Hombre o Mujer segmento bajo (D), 15 a 24 años**

**Sin hijos, estudiantes, viven con los padres todavía**

**Usuarios de redes sociales, tienen Facebook e Instagram**

**No tiene tarjeta Cencosud**



**Nombre del Perfil xx%**

*Me gusta socializar y compartir más que a otras personas - es una de mis actividades favoritas*

*Me carrera y profesión son más importantes para mí, de lo que son para la mayoría de la gente*

*Todo lo que me propongo, lo logro*

*Soy feliz con mi vida tal como es*

Personas que se vinculan con el mundo del dinero y los instrumentos financieros desde el temor, sienten poca capacidad para manejar sus finanzas y/o éstas ya los han sobrepasado.

Sienten que no pueden pagar todos sus compromisos, por lo que van priorizando mes a mes lo más urgente. Junto con lo anterior, existe o existió algún momento de descontrol del dinero lo que les hizo entrar en un círculo vicioso de deudas.

Trabajan remuneradamente  
No usan tarjetas de crédito

**Hombres y Mujeres segmento bajo (D), adulto joven y adulto (35 a 54 años).**



**Nombre del Perfil xx%**

*La mayoría de las veces me guío más por mi intuición que por el análisis racional de las cosas*

*La mayoría de las veces pongo las necesidades de los otros antes que las mías  
Mi vida gira en torno al cuidado de otros*

Se trata de personas que tienden a gastar más de lo que tienen, sin que esto signifique algún problema para ellas, ya sea culpa o sensación de descontrol.

Usa tarjetas de crédito u otros sistemas de crédito con muy poco control y con tendencia a desordenarse con los dineros, sin hacer mucho esfuerzo por volver a ordenarse.

Su foco está puesto en el presente, declarando que no ahorra y que prefiere gastar la plata (la tenga o no en el presente)

No ahorra

**Hombre o mujer mayor de 45, segmento C2, más de regiones  
Tiene Tarjeta Cencosud**



**Nombre del Perfil xx%**

*La mayoría de las veces no tengo el dinero suficiente como para salir adelante  
Entre mis amigos y familia, generalmente soy el primero en probar nuevos productos o servicios*

Personas que se vinculan con el dinero desde la tranquilidad, ya sea porque aún no tienen la responsabilidad de los pagos (jóvenes) o bien ya han logrado resolver éstos con satisfacción (personas mayores)

Declaran pagar a tiempo sus compromisos y no tener mayor preocupación en torno al dinero, así éste funciona más bien como un medio que como un fin.

**Hombres y Mujeres segmento alto (C1), muy jóvenes (15 – 17) y mayores (sobre 65 años).**



**Nombre del Perfil xx%**

*Mi carrera y profesión son más importantes para mí, de lo que son para la mayoría de la gente*

*Soy feliz con mi vida tal como es*

## Anexo F: Construcción de Experiencia

 <p><b>Lorena</b> Edad: 44 Ocupación: Empresaria Vivienda: Vive con su esposo y dos hijos (9 y 6 años) Ingresos: \$1'300,000 - \$2'100,000 Productos CAT: Tarjeta Cencosud (reciente) Datos interesantes: Sus hijos no dicen supermercado—dicen Jumbo!</p>	<p><b>CONTEXTO</b></p> <p>Lorena tiene dos empresas: una de arquitectura comercial y otra de publicidad. Tiene un master de la Universidad Católica de Chile, está casada por segunda vez y tiene 2 hijos pequeños. Su día está lleno de reuniones, por lo cual ella tiene que ser muy eficiente con su tiempo. Lorena cree que su espíritu empresarial viene de la escasez que vivió en su casa cuando era niña. Sus padres, que eran maestros, no tenían grandes ingresos, pero priorizaban la educación. Por tanto, desde los 7 años Lorena se las ingeniaba para encontrar formas de ingreso. En la universidad creó una empresa con la cual generó ingresos y así se pagó sus estudios universitarios. Trata de comprar responsablemente, y piensa que hay que esperar el momento adecuado para hacer inversiones grandes (ej. si la deuda no se paga en un corto plazo, la persona no está lista para hacer esa inversión). Lorena dice que "el tiempo se compra" y como ella tiene poco trata de ser eficiente cuando necesita comprar algo. Para tomar una decisión de compra hace mucha investigación por internet, y luego va por las cosas a la tienda. Dice que en Chile todos los servicios post-venta son pésimos. Opina que para las empresas dejar de ser importante en el momento en que pagas. Ella sólo compra en Jumbo. Recientemente sacó la tarjeta Cencosud para obtener mayores beneficios, e inmediatamente se dio cuenta de que obtenía más puntos al pagar con ella. Cuando encontró un cargo extraño en su estado de cuenta Cencosud, fue al Jumbo a preguntar. Le llamó mucho la atención que el ejecutivo de cuenta no supiera explicarle porque tenía ese cargo.</p> <p><b>CARACTERÍSTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lorena planifica cuidadosamente y no se considera un comprador impulsiva</li> <li>A Lorena le gusta mucho el programa de puntos de Jumbo</li> <li>Es muy sensible a los malos servicios post-venta</li> <li>Siempre paga su deuda en el corto plazo</li> </ul> <p><b>NECESIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estados de cuenta y opciones de pre-pago de deuda fácil de entender</li> <li>Programa de fidelización que ofrezca opciones de canje atractivas y puntos que sean canjeables en una gran variedad de comercios adheridos</li> <li>Servicios post venta de alta calidad</li> </ul>	<p>Contexto, características y necesidades de los clientes</p>
 <p><b>Andrés</b> Ejecutivo en Punto Financiero – Sucursal</p>	<p><b>HALLAZGOS &amp; DOLORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los clientes no tienen educación financiera, por lo que todo se les debe explicar</li> <li>Tener que esperar respuestas del back-office antes de pasar al siguiente cliente</li> <li>No hay suficientes ejecutivos para atender a todos los clientes</li> <li>No tiene metas individuales, sólo metas para el espacio financiero completo</li> <li>Tener que redirigir constantemente clientes al Call Center o al TAC</li> <li>Los clientes no le creen y exigen hablar con un superior</li> </ul> <p><b>METAS &amp; TAREAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Llamadas a clientes potenciales para ofrecer productos</li> <li>Transferencias de tarjeta cerrada a abierta</li> <li>Venta de tarjetas de créditos</li> <li>Venta de créditos de consumo</li> <li>Venta de seguros adicionales</li> <li>Cumplir con las metas de venta mensuales para la sucursal</li> </ul> <p><b>NECESIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los clientes necesitan mayor educación financiera, pues entenderían más rápido y no necesitarían hablar con supervisores</li> <li>Empoderar a los ejecutivos para realizar más tareas, así no habría que esperar al back-office para todo ni consultar tanto a los jefes</li> <li>Proveer a los ejecutivos de un sistema que permita visualizar al cliente como un todo, para resolver cualquier problema y no redirigir al cliente</li> <li>Establecer un procedimiento que permita disminuir la sensación de pérdida de tiempo de los clientes mientras esperan (ej. fila única sin importar el tipo de tarjeta)</li> <li>Transparencia, para que los clientes puedan seguir sus requerimientos a través del sistema</li> </ul> <p><b>Requerimientos Sistema</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Minimizar el ingreso de datos</li> <li>Proveer de personalización y guía para vender y hacer venta cruzada de productos correctos para cada cliente</li> <li>Proveer de aprobaciones crediticias en el menor tiempo posible</li> <li>Proveer una vista simplificada del cliente—transacciones, productos, facturación y otros detalles de su perfil</li> <li>Métricas de desempeño: ratios de satisfacción, desempeño de las metas</li> </ul> <p>Dispositivos: Computador, Móvil</p>	<p>Contexto, características dolores de los ejecutivos</p>
<p><b>Etapas</b></p>  <ol style="list-style-type: none"> <li>El ejecutivo ofrece al cliente: tarjeta abierta, seguro y crédito de consumo, productos que fueron sugeridos por el sistema de acuerdo a los datos de comportamiento del cliente</li> <li>El cliente se muestra interesado en todo lo ofrecido</li> <li>El ejecutivo ingresa la aplicación fácil y rápidamente por todos los productos en el sistema</li> </ol> <p><b>Sistema Soluciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoramiento en tiempos de atención e ingreso y procesamiento de solicitudes</li> <li>Generación de recomendaciones de venta</li> <li>Ingreso y procesamiento de aplicaciones simultáneas</li> </ul>	<p><b>E</b></p>  <ol style="list-style-type: none"> <li>El cliente es aprobado y firma los documentos digitalmente</li> <li>El ejecutivo lo acompaña a través del proceso de onboarding, el que incluye: seleccionar periodos de facturación y pago, alertas de comunicación y datos de cuenta bancaria en la que será depositada el préstamo, activación de pago automático, etc.</li> <li>El ejecutivo explica al cliente la póliza del seguro, cobertura y los beneficios de su tarjeta</li> </ol> <p><b>Sistema Soluciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión documental simple</li> <li>Gestión legal y contractual segura</li> <li>Personalización</li> <li>Educación</li> <li>Firma digital</li> <li>Carpeta digital</li> <li>Ingreso de preferencias y opciones de onboarding (ej. opción de contacto por email)</li> </ul>	<p><b>F</b></p>  <ol style="list-style-type: none"> <li>El ejecutivo pregunta al cliente si tiene alguna duda</li> <li>El cliente no tiene ninguna duda y deja la tienda</li> <li>El ejecutivo finaliza la venta y puede revisar el progreso de sus metas (individual o grupal)</li> <li>El cliente recibe un mensaje por WhatsApp o SMS para que evalúe su experiencia</li> <li>El cliente responde de manera positiva</li> </ol> <p><b>Sistema Soluciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción de feedback para ejecutivos</li> <li>Visualización de cuentas claras para ejecutivos</li> <li>Preocupación por el cliente</li> <li>Envío automático de encuesta</li> <li>Actualización automática de metas de venta</li> </ul>

## Anexo G: Beneficios

### CASO DE NEGOCIO WE - AE ACTUALIZADO

### Estado de resultado caso de negocio proyecto WE

MM\$ (USD)	-	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Net Interest Profit	-	-	-	-	-	-
Non Interest Revenues	-	0,6	1,7	8,1	10,8	13,3
<b>TOTAL REVENUES</b>		<b>0,6</b>	<b>1,7</b>	<b>8,1</b>	<b>10,8</b>	<b>13,3</b>
Gastos iniciales	-	-	-	-	-	-
Depreciación		1,6	4,5	5,2	5,2	5,2
Otros gastos operativos	0,1	- 1,0	- 3,0	- 5,7	- 5,7	- 5,7
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>0,1</b>	<b>0,6</b>	<b>1,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>
<b>MARGEN DIRECTO</b>	<b>- 0,1</b>	<b>- 0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>8,6</b>	<b>11,3</b>	<b>13,8</b>
Loan Loss Provision	-	-	-	-	-	-
<b>NIBT</b>	<b>- 0,1</b>	<b>- 0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>8,6</b>	<b>11,3</b>	<b>13,8</b>
Tax	- 0,0	- 0,0	0,0	2,2	2,9	3,5
<b>NIAT</b>	<b>- 0,1</b>	<b>- 0,0</b>	<b>0,1</b>	<b>6,4</b>	<b>8,4</b>	<b>10,3</b>
<b>Impacto Cash Flow</b>						
Inversión	- 7,9	- 14,8	- 3,3	-	-	-
Depreciación		1,6	4,5	5,2	5,2	5,2
<b>TOTAL CASH FLOW</b>	<b>- 7,9</b>	<b>- 13,3</b>	<b>1,3</b>	<b>11,6</b>	<b>13,6</b>	<b>15,5</b>
<b>VNA (10%)</b>	<b>USD 8,8 MM</b>	<b>Payback</b>	<b>3,6 años</b>	<b>TIR</b>	<b>23%</b>	

#### Beneficios

##### Aumento de ingresos: USD 7,6 MM

- Aumento Crossselling Presencial (7%) y Call Center (3%), clientes nuevos (13,2% de aumento en 5 años) y profundización de clientes (4,6% anual con IPC)

##### Eficiencia: USD 4,4 MM

- Disminución de tiempo de atención a clientes en sucursales (15%-35%), reducción del total de requerimientos derivados al SAC (20%), disminución de costos por distribución de cuenta electrónica en venta (10%) y trasposos (70%) Eliminación de aplicativos (Pharos, Aplica, Súmate)

##### Aumento de productividad: USD 2,5 MM

- Aumento del tiempo disponible de ejecutivos en sucursales (61%), reducción en el tiempo de atención promedio de requerimientos de clientes (18,5%). Mejor recuperación de cobranza por aumento de contactabilidad (15%)

##### Reducción de costos TI: USD 0,7 MM

- Disminución de costos TI por baja de sistemas actuales (Portal, Pharos, Browser, entre otros)

##### Eficiencias de desarrollo TI: USD 0,3 MM

- Eficiencias por reutilización de componentes (tasa de reutilización 7%)

##### Reducción servicios Nexus: USD 1,1 MM

- Reducción de llamadas a servicios Nexus por nueva arquitectura de integración

##### Aumento disponibilidad servicios críticos para la venta: USD 0,6 MM

- Mejora en el uptime actual de sistemas para la venta (0,4%)

#### TOTAL BENEFICIOS: USD 17,2 MM

\*Las diferencias entre los números y la sumas provienen de redondeos

### ANEXOS

### BENEFICIOS ÁREA COMERCIAL

#### Propietario de los beneficios:

Pablo Saez – María José Ampuero

#### Beneficios generados

USD 1,13 MM incremental para el año 1  
USD 12,79 MM incremental hacia el año 5  
Anterior: USD 2,55MM recurrente desde el año 1

#### Fuentes de beneficios

- **Mejorar la ganancia por cliente** aumentando las ventas cruzadas al facilitar la conversión de ventas de nuevos productos a clientes actuales gracias al acceso a mejor información por los ejecutivos: la vista 360° del cliente permitirá visualizar los productos de cada cliente, identificará los productos relevantes a proponer por los ejecutivos y permitirá mejorar el margen de CAT por cada cliente existente.
- **Mejorar la venta de tarjetas** en retail y convenios a través del ofertador que permite trabajar con mas variables del negocio e historia, en conjunto con la visión céntrica del cliente.
- **Reducir los costos de aplicaciones** con el reemplazo total de algunas aplicaciones por la nueva plataforma (Pharos y Súmate, para la parte de costos asumida por el negocio).

#### Consideraciones de cálculo de beneficios

- Se considera venta incremental por la implementación de Ofertador
- Se considera aumento de venta cruzada de productos financieros
- Se considera eliminación gastos mensuales asociados a aplicativos de apoyo a la venta: Aplica, Súmate, Ofertador

#### Datos principales usados

- Tasa Revolving 2,96%
- Tasa Costo de Fondos 0,35%
- Tasa Riesgo 0,61%
- Tasa conversión a revolving 17,50%

#### Beneficios generados

- Aumento de ingresos por: venta cruzada (7% de aumento para Espacio Financiero y 3% para Call Center), clientes nuevos (13,2% de aumento en 5 años) y profundización de clientes (4,6% anual, incluye IPC) permiten beneficios de USD 1.128 MM incrementales para el año 2 y USD 12.789 para el año 5
- Eliminación del costo para Gerencia Comercial de Súmate (121 UF por mes), del costo de Aplica (20 UF) y Ofertador (108 UF por mes) y desarrollos por una vez por (\$8,3 MM). En total genera ahorro anual de USD 0.132 MM

**Propietario de los beneficios:**

Marcelo Ramírez

**Beneficios generados**

USD 3.34MM recurrentes desde el año 1  
 Anterior: USD 2.00MM recurrentes desde el año 1

**Fuentes de beneficios**

- **Aprovechar el tiempo que los ejecutivos actualmente tienen disponible** en las Sucursales usando las funcionalidades del Front-End de enviar tareas específicas con todos los datos requeridos para hacer llamadas a clientes;
- **Aumentar la productividad de los ejecutivos en Sucursales** reduciendo el tiempo de resolución de los requerimientos gracias a la consolidación de pantallas, la pre-digitación de datos, una mejor información sobre los clientes y reportes de desempeño que indican las áreas de mejora;
- **Reducir los costos de aplicaciones** con el reemplazo total de algunas aplicaciones por la nueva plataforma.

**Consideraciones de cálculo de beneficios**

- Se considera que el tiempo liberado por el Front-End (mejor productividad, menos errores, menos requerimientos) y el tiempo aprovechado por el Front-End se usa para hacer tres tipos de llamadas a los clientes: Súper Avance, Avance y Repactación, con una tasa de cierre más baja.
- De hecho, el beneficio corresponde a un porcentaje del costo actual para estas actividades.

**Datos principales usados**

- 718 colaboradores en Sucursales (fuerza de venta) gestionando 114.496 atenciones por mes, por un costo anual bruto de \$9.803MM
- Número de transacciones y tiempo promedio de Junio 2015 a Enero 2016

**Beneficios generados**

- Aprovechamiento del tiempo no usado en las Sucursales, con factores de corrección: 13.139 horas disponibles por mes;
- Reducción del tiempo de atención de los requerimientos según tipo de requerimiento entre 15% y 35% : liberación de 8.947 horas por mes
- Uso del total de horas disponibles para llamadas a clientes, que permite reemplazar una parte del costo actual de venta de Súper Avance, de venta de Avance y de Repactación, por un ahorro total anual de USD 3.01 MM
- Eliminación del costo de Dinamo (100 UF por mes), servicio de arriendo y mantenciones PC, operativo de ajustes, servicio operacional de cartas Sernac y gestión de folios Portal, por un ahorro anual total de USD 0.34MM

**Propietario de los beneficios:**

Marcelo Ramírez

**Beneficios generados**

USD 0.98 MM recurrentes desde el año 1  
 Anterior: USD 0.29 MM recurrentes desde el año 1

**Fuentes de beneficios**

- **Reducir los costos de aplicaciones** con el reemplazo total de algunas aplicaciones por la nueva plataforma (Aplica, para la parte de costos asumida por el negocio).

**Consideraciones de cálculo de beneficios**

- Se considera la eliminación de aplicación Aplica pagada por el negocio
- Se considera que el tiempo liberado por el Front-End se traduce en una reducción directa del costo del Call Center Inbound, según el contrato y las condiciones actuales.
- Se considera solamente la mejora del TMO comparada a 4,5 min dado el contrato actual..

**Datos principales usados**

- Total de 209.521 atenciones por mes, con un TMO promedio de 5,4 min
- Costo mensual de Aplica por \$110UF

**Beneficios generados**

- Reducción del tiempo de atención promedio de los requerimientos de 20%, que se aplica considerando que ahora el top de TMO pagado es de 4,5 min
- Esto se traduce en una reducción del costo actual del Call Center Inbound de USD 0.04 MM
- Eliminación del costo para Aplica (110 UF por mes), por un ahorro anual total de USD 0.05MM

**Propietario de los beneficios:**  
Marcelo Ramírez

**Beneficios generados**

USD 0.250MM recurrentes desde el año 1  
Anterior: USD 0.127MM recurrentes desde el año 1

**Fuentes de beneficios**

- **Aumentar la productividad de los recursos del SAC** reduciendo el tiempo de resolución de los requerimientos gracias a la consolidación de pantallas, la pre-digitación de datos, una mejor información sobre los clientes y reportes de desempeño que indican las áreas de mejora;
- **Aumentar la resolución de requerimientos por la primera línea**, con una mejor ayuda de los ejecutivos del Call Center Inbound por la plataforma (mejor información y guía o scripts a seguir por los ejecutivos). Esto se traduce en una reducción de los requerimientos que llegan al equipo del SAC.

**Consideraciones de cálculo de beneficios**

- Se considera que el tiempo liberado por el Front-End se usa para hacer tres tipos de llamadas a los clientes: Súper Avance, Avance y Repactación, con una tasa de cierre más baja.
- De hecho, el beneficio corresponde a un porcentaje del costo actual para estas actividades.

**Datos principales usados**

- Total de 13.253 transacciones por mes, gestionadas por un equipo de 34 personas y un costo total de USD 0.803 MM

**Beneficios generados**

- Reducción del tiempo de atención promedio de los requerimientos de 20%: liberación de 1.242 horas por mes
- Reducción del número de transacciones que llegan al SAC según el tipo de requerimientos, por una reducción promedio de 20%: liberación de 11.811 horas por mes
- Uso del total de 2.795 horas disponibles (con un factor de aprovechamiento de 75%) para llamadas a cliente, que permite reemplazar una parte del costo actual de venta de Súper Avance, de venta de Avance y de repactación, por un total anual de USD 0.250MM

**Propietario de los beneficios:**  
Sergio Mazuela

**Beneficios generados**

USD 0,066 MM para el año 1  
USD 0,614 MM para el año 2  
USD 0,942 MM recurrentes desde el año 3  
Anterior: USD 1,07 MM recurrentes desde el año 3

**Fuentes de beneficios**

- **Aumentar la productividad de los recursos de Operaciones** con la consolidación de pantallas, la pre-digitación de datos y reportes de desempeño que indican las áreas de mejora;
- **Aumentar la resolución de requerimientos por la primera línea**, con una mejor ayuda de los ejecutivos por la plataforma (mejor información y guía / scripts a seguir por los ejecutivos). Esto se traduce en una reducción de los requerimientos que llegan al los equipos de Área de Apoyo y Procesos de Canales;
- **Reducir los costos de distribución de los estados de cuenta** aumentando la tasa de conversión de estados de cuenta físicos a electrónicos;
- **Reducir los costos asociados a la generación de reportes** dado que la implementación de la nueva plataforma va a introducir reportes pre-definidos y que la generación de reportes adicionales va a ser más fácil;
- **Reducir el costo de tratamiento de errores cometidos por el Front-Office** reduciendo la probabilidad de errores gracias al control de la plataforma.

**Consideraciones de cálculo de beneficios**

- Se considera un aumento en enrolamiento de 10% en ventas y 70% en traspasos
- Se considera el costo de DMS para venta (real y reimpressiones) y postventa (casos portal)
- Se considera que todo el tiempo liberado por el Front-End en los equipos de Operaciones considerados se traduce directamente en ahorros por reducción de staff operativos

**Datos principales usados**

- Evolutivo de transacciones de consulta de Estado de Cuenta y Browser a un costo de \$3 cada una.
- Porcentajes de enrolamiento en apertura de traspasos de Agosto 2016 a Diciembre 2016 extrapolado a un valor anual
- Factura de proveedor Storbox de Diciembre 2016

**Beneficios generados**

- Reducción de costos de distribución de los estados de cuenta por un ahorro anual de USD 0,079 MM
- Reducción de costo de proveedor Storbox por digitalización de papeles, con un ahorro anual de USD 0,263 MM
- Aumento de productividad y reducción de requerimientos que llegan del Front-Office:
- Reducción de staff luego de fase 1 gracias a la liberación de horas por mejora en la productividad y resolución de requerimientos en la primera línea permite una reducción de USD 0,200 MM
- Reducción de staff luego de fase 2 gracias a la liberación de horas por mejora en la productividad y resolución de requerimientos en la primera línea permite una reducción de USD 0,400 MM

**Propietario de los beneficios:**  
Gustavo Rivera

**Beneficios generados**

USD 0.743 MM recurrentes desde el año 1  
Anterior:  
USD 0.580 MM recurrentes desde el año 1

**Fuentes de beneficios**

- **Reducción de costos de aplicaciones externas** dado que la nueva plataforma va a reemplazar el uso de varias aplicaciones y en particular va a reemplazar completamente las aplicaciones Portal y Pharos que están ahora en hosting por Nexus;
- **Reducción de costos internos de mantenimiento, desarrollo y operación** dado que la nueva plataforma de Front-End va a reducir el número de aplicaciones existentes y de hecho reducir el tiempo necesario para operar las aplicaciones;
- **Reducción de costos externos de mantenimiento y desarrollo (AS/400)** dado que la nueva plataforma de Front-End va a reducir las funcionalidades del AS/400 y en particular las relacionadas a la visualización. De hecho, los desarrollos en esta aplicación y el costo asociado van a ser reducidos.

**Consideraciones de cálculo de beneficios**

- Se considera la generación de un ahorro de costos actuales

**Datos principales usados**

- Costo actual anual de los recursos TI de USD 2.409 MM
- Recursos externos de desarrollo del AS400 de USD 0.908 MM por año
- Costos anual Pharos y Portal (Nexus y arriendo aplicativo): USD 0.411 MM

**Beneficios generados**

- Eliminación del costo actual de Pharos y Portal, que genera un ahorro de USD 0.265 MM anual
- Reducción del esfuerzo interno de mantenimiento y desarrollo por 10%, por un beneficio anual de USD 0.240 MM
- Reducción del esfuerzo de desarrollo y mantenimiento por recursos externos del AS/400 de 10%, por un beneficio anual de USD 0.90 MM

**Propietario de los beneficios:**  
Eduardo Quiroga

**Beneficios generados**

USD 1.911 MM año 1  
USD 2.175 MM año 2 en adelante  
Anterior: USD 0

**Fuentes de beneficios**

- **Aumentar la efectividad de recupero** por mejora en los datos de contacto del cliente en cobranza
- **Aumento de venta de Super Avance y Crédito de Consumo** por mejor contactabilidad de clientes para Call Center
- **Mejora en modelos de riesgo y selección de clientes para oferta de SAE / Consumo** al contar con mejor dato demográfico del cliente

**Consideraciones de cálculo de beneficios**

- Los beneficios de venta incremental se basan en la mejora en contactabilidad de clientes (domicilio, número de celular e email) por un proceso de migración inicial que consolida el mejor dato y por la implementación de reglas de validación de dato registrado para clientes atendidos.
- Para stock de cobranza, se usó porcentaje de mejora obtenido en piloto 10.000 clientes con baja contactabilidad. Para flujo no existe antecedentes de medición por lo que no se incluye beneficio.

**Datos principales usados**

- Incremento de contactabilidad el primer año de 3%
- Mejora contactabilidad inicial cobranza: 15%

**Beneficios generados**

- **Cobranza** (\$1.27MM) incremento de recupero el primer año, con un aumento por flujo a partir del segundo año (\$1.53MM)
- **BI**: (\$0.34MM), mayor venta de súper avance vía canal Call. Incremento de mayor contactabilidad en un 3%.
- **Modelos y Analytics**: (\$0.28MM), **ingreso incrementales** mejora discriminación de los modelos de riesgo y así mejorar la selección de clientes para oferta de Súper Avances o créditos de consumo, bajo el supuesto de incremento de mayor contactabilidad en un 3%.



Anexo I: Consolidado de Costos y Beneficios

Beneficios (USD)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos operativos	\$ -	\$ 1.385.570	\$ 4.486.097	\$ 9.074.043	\$ 9.074.043	\$ 9.074.043
Ingresos operativos	\$ -	\$ 555.917	\$ 837.905	\$ 8.130.183	\$ 10.824.363	\$ 13.345.077
<b>Total (CLP)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.941.486</b>	<b>\$ 5.324.002</b>	<b>\$ 17.204.225</b>	<b>\$ 19.898.406</b>	<b>\$ 22.419.120</b>

Costos (USD)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CAPEX	\$ (6.723.188)	\$ (14.491.713)	\$ (5.232.640)	\$ -	\$ -	\$ -
OPEX	\$ (66.799)	\$ (1.120.683)	\$ (2.699.829)	\$ (3.369.857)	\$ (3.369.857)	\$ (3.369.857)
<b>Total:</b>	<b>\$ (6.789.987)</b>	<b>\$ (15.612.396)</b>	<b>\$ (7.932.469)</b>	<b>\$ (3.369.857)</b>	<b>\$ (3.369.857)</b>	<b>\$ (3.369.857)</b>
<b>Total acumulativo:</b>	<b>\$ (6.789.987)</b>	<b>\$ (22.402.383)</b>	<b>\$ (30.334.852)</b>	<b>\$ (33.704.709)</b>	<b>\$ (37.074.565)</b>	<b>\$ (40.444.422)</b>

## Anexo J: Flujo de Caja

CASH FLOW IMPACT (USD)		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Benefits</b>		\$ -	\$ 1.941.486	\$ 5.324.002	\$ 17.204.225	\$ 19.898.406	\$ 22.419.120
<b>Costs</b>							
CAPEX		\$ (6.723.188)	\$ (14.491.713)	\$ (5.232.640)	\$ -	\$ -	\$ -
OPEX		\$ (66.799)	\$ (1.120.683)	\$ (2.699.829)	\$ (3.369.857)	\$ (3.369.857)	\$ (3.369.857)
<b>Total</b>		\$ (6.789.986,7)	\$ (13.670.910,0)	\$ (2.608.467,2)	\$ 13.834.368,9	\$ 16.528.549,1	\$ 19.049.263,5
<b>Running Total</b>		\$ (6.789.986,7)	\$ (20.460.896,7)	\$ (23.069.363,9)	\$ (9.234.995,0)	\$ 7.293.554,1	\$ 26.342.817,5
<b>NPV</b>		\$ 12.137.436,7					
<b>IRR</b>		26,38%					
<b>Payback Period</b>		3,56					
<b>Discount rate</b>		10,00%					