



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

**FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DIGITAL PARA BANCO ESTADO  
MICROEMPRESAS**

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

**FELIPE ANDRÉS HERNÁNDEZ CODERCH**

**PROFESOR GUÍA:  
CLAUDIO ENRIQUE PIZARRO TORRES**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
GABRIELA PATRICIA ROJAS VERA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2020**

## **Resumen**

### **FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DIGITAL PARA BANCO ESTADO MICROEMPRESAS**

El presente trabajo tiene por objetivo Formular una estrategia digital para BancoEstado Microempresas en un contexto de creciente desintermediación financiera.

La formulación de la estrategia posee diferentes etapas partiendo con la revisión de la empresa y los clientes en la actualidad, para posteriormente realizar un análisis de la capacidad de digitalización de la organización y cuáles son la oportunidad que se pueden observar al hacerlo.

Posteriormente se realiza una comparación entre el modelo de negocios actual y la propuesta de un nuevo modelo de negocios que permitirá en el resto de la investigación definir y formular una estrategia digital.

Con los modelos de negocios propuestos y el objetivo de formular un plan coherente se proponen los pasos a seguir para formular la estrategia de cambio digital, presentando la nueva estructura organización a que permitirá operar dentro de este ambiente y cuáles son los elemento a tener presentes tanto tecnológicos como humanos para poder tener éxito en el plan de transformación.

Por ultimo este trabajo sugiere o recomienda reconfigurar la filial para ser el motor articulador de la transformación digital de la corporación Banco Estado.

## Tabla de contenido

Tabla de contenido .....	ii
1. Introducción .....	1
2. Descripción del tema. ....	2
3. Alcance .....	4
4. Objetivos y resultados esperados.....	5
4.1. Objetivo General .....	5
4.2. Objetivos Especifico .....	5
4.3. Resultados Esperados .....	5
5. Marco conceptual.....	6
5.1. Transformación Digital .....	6
5.2. Estrategia digital .....	7
5.3. Plataforma .....	8
6. Descripción de la Empresa.....	9
7. Perfil de cliente (mercado) .....	11
7.1. Definición de Microempresa.....	11
7.2. Definición de cliente para Banco Estado Microempresas.....	11
7.3. Segmentación de los clientes. ....	12
7.4. Aclaraciones sobre el concepto de microempresa .....	15
8. Análisis de la industria .....	16
8.1. Amenazas Digitales o competidores en la industria.....	16
8.1.1.¿Cuál es la amenaza y oportunidad digital? .....	16
8.1.2.¿Qué modelo de negocio futuro que es mejor para el Banco Estado? .....	20
8.1.3.¿Cuál es su ventaja competitiva digital? .....	21
8.1.4.¿Cómo usará la organización las conexiones móviles y el internet de las cosas? .....	22
8.1.5.¿Tiene el liderazgo para hacer que su transformación ocurra? .....	22
9. Modelo de negocios actual y propuesta del nuevo modelo.....	23
9.1. Modelo de negocios actual .....	23
9.1.1.Propuesta de Valor .....	23
9.1.1.1.Oferta financiera .....	23
9.1.1.2.Oferta No financiera .....	23

9.1.1.3. Atención Especializada (Evaluación e Riesgo) .....	24
9.1.2. Relación con los clientes .....	24
9.1.3. Canales de atención .....	24
9.1.4. Segmentación de los clientes .....	24
9.1.5. Actividades y recursos claves para el desarrollo del negocio .....	24
9.1.6. Socios Claves .....	25
9.1.7. Ingresos y costos.....	25
9.2. Modelo de negocios futuro .....	27
9.2.1. Ecosistema Digital para la inclusión financiera y desarrollo de las empresas 27	
9.2.2. La relación con los clientes se construye por medio de los canales ..	28
9.2.3. Segmentos de Clientes.....	28
9.2.4. Actividades Claves a realizar .....	29
9.2.4.6. Desarrollar una cultura digital .....	30
9.2.5. Recursos Claves.....	30
9.2.6. Socios Estratégicos.....	31
9.2.7. Costos.....	31
9.2.8. Ingresos.....	31
10. Estrategia Propuesta .....	34
10.1. Desarrollar el motor digital.....	36
10.2. Operaciones digitales .....	37
10.3. Gestión de la cultura Organizacional.....	38
10.3.1. Gestión del Liderazgo.....	38
10.3.2. Gestión de cambio organizacional y comunicaciones internas .....	39
10.3.3. Gestión de recursos humanos y tecnología para colaboradores .....	44
10.3.4. Gestionar la capacidades y reconversión del trabajo .....	45
10.4. Estructura Organizacional .....	45
10.5. Evolución del Modelo de negocio .....	47
10.6. Modelo de gobierno.....	48
10.7. Métricas de control de la transformación .....	50
11. Conclusiones .....	54
12. Anexos	56
12.1. Estudio de modelo de negocio Futuro .....	56

**Bibliografía..... 60**

## 1. Introducción

Nos encontramos en una era de cambio, un cambio que viene dado por el rápido avance tecnológico el cual ha generado más cambios en los últimos 10 años que todos los cambios generados el siglo pasado, entramos a la era de la economía digital.

Esta digitalización del mundo nos abre una ventana de acceso a información como nunca la imaginamos que la tendríamos, de este avance es que también surgen nuevos tipos de clientes, más informados, inteligentes y exigentes. Estas nuevas tendencias han implicado la entrada de nuevos actores a un mercado que antes era de exclusividad de los bancos y que actualmente tienen a la banca del mundo de cabeza en entender cómo adaptarse a estas nuevas reglas del juego.

Este trabajo busca dar una mirada y una propuesta de cómo Banco Estado microempresas puede y debe adaptarse a este cambio sugiriendo una estrategia que puede resultar un tanto disruptiva pero necesaria para la sostenibilidad futura de la organización y la adaptación a la nueva era digital.

Revisaremos el modelo de negocio actual y cómo este tiene potentes fuentes de ventaja que pueden ser escaladas a un nuevo modelo de negocios más inclusivo pero con la misma esencia.

Posteriormente revisaremos los habilitantes para que esto ocurra y cuáles serán las líneas de acción a seguir, para terminar revisando cómo todo esto debe estar integrado en una estructura organizacional coherente y con métricas claras de éxito.

Las conclusiones resumirán y darán las recomendaciones necesarias para lograr conseguir esta transformación digital, y cuál es el rol de Banco Estado Microempresas en todo este plan de transformación

## **2. Descripción del tema.**

El presente trabajo propondrá una estrategia digital que permita a Banco Estado Microempresas (BEME), mantener el liderazgo en el mercado de las microfinanzas y además cumpla con las necesidades y exigencias de los clientes.

Definirá los lineamientos por los cuales se tangibiliza la propuesta de valor y la forma en que nos relacionamos con los microempresarios de modo que les sigamos agregando valor más allá del financiamiento.

Vivimos en un mundo donde el cambio es la constante, y en ese mismo contexto este se genera día a día, y en ese cambio es también que los hábitos de las personas han ido transformándose, encontrándonos hoy en un punto en el cual las nuevas generaciones están más preocupadas de disfrutar la vida y aprovechar su tiempo que estar haciendo trámites o filas en un banco, por lo cual el mundo digital y la relación a través de este para las bancos se ha transformado en un foco de atención y cambio importante.

Hoy los clientes quieren que sus servicios estén integrados, que estos sean cada vez más rápidos e instantáneos, los consumidores no buscan adquirir o comprar créditos ellos quieren vivir experiencia y que la industria financiera sea un acompañante en este viaje y estilo de vida que quieren llevar, que sea su socio en los momentos en que se necesite y que esté preparada para anticiparse a las necesidades que ellos mismos puedan tener.

En este sentido el definir la estrategia digital para Banco Estado es una de las prioridades dentro del marco de acción que la organización debe realizar, los usuarios de la banca online se han duplicado durante los últimos cinco años, siendo las aplicaciones móviles las que más han masificado el canal de atención online.

Durante estos últimos años se escucha mucho hablar de Transformación Digital. Pero, ¿qué en que consiste este concepto? Si bien es posible que existan múltiples definiciones, pues es un término muy tocado, es sin duda una transformación de los procesos de negocios en el cual la adopción de tecnología es de carácter masivo e irreversible. Es un proceso transversal a la compañía que impacta en toda la organización, pero no de forma digital, si no que a nivel de la cultura organizacional. No tiene que ver solamente con el automatizar procesos, si no con el cambio en la forma de trabajar y desarrollar cada uno de los procesos de negocios, es la forma en que la tecnología se adapta y mejora la experiencia del cliente.

Las preguntas Clave que espero responder en este trabajo serán:

- ✓ ¿Qué tan fuerte es la amenaza digital para Banco Estado Microempresas?
- ✓ ¿Qué modelo de negocio es el mejor para el futuro de Banco Estado Microempresas empresa?
- ✓ ¿Cuál es su ventaja competitiva?
- ✓ ¿Existe el liderazgo suficiente en todos los niveles para hacer que las transformaciones ocurran?



### **3. Alcance**

Este estudio abordara una aproximación a lo que debe ser establecer los lineamientos de la estrategia digital de BEME y el cómo ésta impacta en su modelo de negocios actual y futuro. Si bien la formulación de una estrategia digital y el desarrollo de la transformación digital en una empresa pueden abordar diferentes tópicos dentro de la organización tales como la definición del mapa de procesos estratégico para lograr generar servicios digitales con impacto en el cliente, como debe cambiar o adaptarse la cultura organizacional de la empresa o cuales son los cambios tecnológicos que son necesarios realizar para poder adoptar un modelo digital.

Aquí daremos una aproximación global al posible modelo de negocios y los cambios culturales estructurales necesarios que deben ocurrir para que esto se realice de forma adecuada, traduciéndose en un plan de acción de alto nivel, el que entregue propuestas de acción para definir el camino a la Transformación y establecerá a modo de propuesta un modelo de gobierno del proceso estableciendo instancias y roles.

## **4. Objetivos y resultados esperados**

### **4.1. Objetivo General**

Formular una estrategia digital para Banco Estado Microempresas en un contexto de creciente desintermediación financiera.

### **4.2. Objetivos Especifico**

- a. Analizar la situación actual de la industria bancaria y entender la amenaza digital para banco estado microempresas
- b. Identificar segmentos de clientes y los atributos de alto valor percibido en un contexto digital.
- c. Analizar las variables estratégicas - internas y externas - que determinan el desempeño de la empresa.
- d. Formular modelo de gestión digital para el Banco.

### **4.3. Resultados Esperados**

Estrategia digital para Banco Estado Microempresas.

## 5. Marco conceptual

### 5.1. Transformación Digital

La transformación digital (TD de aquí de adelante) se trata de rediseñar el negocio de forma que sea más ágil, innovador y centrado en el cliente.

Para poder entender cómo se debe definir la estrategia digital para una empresa, primero se deben identificar cual es el nivel de madurez que la empresa. En general las diversas opiniones y bibliografía al respecto suelen separar en 6 niveles la madurez digital de la Organización. Esto niveles permiten entender cuál es el grado de penetración digital en la misma y como se debe abordar un proyecto de transformación digital y no morir en el intento.

En general las diferentes lecturas establecen 6 niveles para la transformación digital niveles para el caso de este estudio los distinguiremos de la siguiente forma:

1. **Late digital**, en este caso la resistencia al cambio es parte de la organización, la estrategia aun esta fraccionada en silos de poder con responsabilidad limitada. No se cuenta con un equipo dedicado a la transformación digital y las iniciativas son de carácter individual y aislado. La tecnología se evalúa en relación a sus capacidades y costos desde una mirada más operativa que estratégica. Desde el punto de vista del cliente el enfoque es a la maximización de la venta, más que a la experiencia que él vive con el servicio y en este sentido aun es bajo el nivel de conciencia de la relevancia de la TD en el equipo de gerentes y o áreas claves.
2. **Digital Follower**, es el primer paso a la evolución digital. Se observa que el Comité Ejecutivo comienza a escuchar y ver el avance de iniciativas de TD, comienzan a aparecer los “agentes del cambio digital” y se inician proyectos de carácter un poco más formal (se pueden encontrar como iniciativas con tiempo dedicado dentro de áreas) con foco en el desarrollo digital. En este punto el mercado también comienza a dar señales fuertes de integración entre las áreas comerciales y de TI (aparición de apps en competidores p.e.), también se intensifica la sistematización de procesos para la mejora de la continuidad operacional. El Cambio en el uso de la tecnología y la aparición de clientes digitales<sup>1</sup> afecta el modelo de negocios
3. **Software Factory**, aquí es donde podemos decir que nace la estrategia Digital, lo cual se refleja en la formalización de una estrategia digital, surge un rol formal o a modo de sponsor para la TD el cual lidera el equipo de transformación, las tecnologías de evaluación (big data), toman relevancia en la recopilación de datos para la mejora de la experiencia del cliente, la continuidad operacional y se comienza a trabajar con métodos ágiles. Se identifica y sistematiza el Jurones

---

<sup>1</sup> Para el caso de este estudio entenderemos como Cliente digital al cliente que tiene un uso intensivo de medios digitales para relacionarse con los servicios financieros

Customer y los canales claves. Se comienza con el programa de TD y como se desea que funcione la organización desde el punto de vista cultural y estructural.

4. **Agile Digital Team**, la Evolución digital en ruta, en este punto de la evolución ya existe un plan definido de TD, con responsables, plazos y roles definidos así como recursos asociados. El equipo digital tiene métricas claras de desempeño y tiene un proceso de agilidad depurado para el desarrollo de sus actividades, desde la mirada de TI esta tiene una mirada más estratégica con mapas de ruta tecnológica alineados con la Digital Customer Xperience (DCX) y con la CX (Customer Xperience), y están claros cuales son los indicadores que dan una correcta visión de la continuidad operacional. En este punto el accountability o responsabilidad de los roles están alineados con los modelos de incentivos y además existen iniciativas de entrenamiento en DCX para diferentes áreas de la organización, así como también los sistemas de control se rediseñan de acuerdo a la DCX o la continuidad operacional
5. **Digital Master**, para este punto ya existe claridad de un Modelo de negocios digital, y por lo tanto existe un rediseño organizacional que permita en base a la DCX. El equipo de TD asume un rol de transformación en áreas de soporte y aparecen nuevos roles como los data scientist necesarios para el análisis de la información entre otros, existe una integración de las plataformas tecnológicas, e información actualizada en tiempo real. DCX está unificado y existe una experiencia omnicanal (que no necesariamente será el modelo de negocios de la organización) la Organización ha actualizado sus competencias y descripciones de cargo para incluir las competencias digitales en ámbitos claves del negocio, existe conciencia en toda la organización de la continuidad operacional y DXC.
6. **Digital Leader**, una empresa que marca tendencia en el mundo digital, La organización vive en un mundo digital ágil y flexible a los cambios, lo que le permite generar crecimientos exponenciales. Se ha modernizado el diseño organizacional que fomentan y privilegian la colaboración y la innovación medibles. Existe una constante inversión permanente en tecnologías para mejorar la CDX o adquieren empresas con alto potencial, la DCX se potencia desde todas las áreas de la organización (finanzas, marketing, RRHH entre otras), la innovación digital es parte del ADN de la compañía.

## 5.2. Estrategia digital

La estrategia digital, es el plan que la empresa desarrollara para llevar su negocio a la era digital, definiendo objetivos claros y alcanzables de acuerdo al nivel de madurez que la organización tenga, modificando estructuras y procesos de ser necesarios.

### **5.3. Plataforma**

En base a lo revisado podemos definir que una Plataforma es un negocio basado en la creación de valor a partir de las interacciones entre productores externos y consumidores. Esta provee una infraestructura abierta y participativa para esas interacciones y ejerce un rol de gobernanza. Su propósito es lograr encuentros entre los usuarios para facilitar el intercambio de bienes, servicios, moneda social y por lo tanto apalancar la creación de valor para todos los participantes.

## **6. Descripción de la Empresa**

El programa de Microempresas de Banco Estado, bajo la forma de empresa filial, comenzó el año 1996 con el mandato de brindar acceso a productos y servicios financieros a un segmento que hasta entonces permanecía excluido de la banca e instituciones financieras. De esta manera se buscó promover la igualdad de oportunidades para un sector de chilenos y chilenas, especialmente de aquellos con menores ingresos.

Permitiendo entregar una oferta financiera especializada y de desarrollo empresarial, junto a una atención de excelencia entregada por ejecutivos especialistas, quienes realizan evaluaciones en terreno y asesoran al cliente para que éste tome la mejor decisión de financiamiento para potenciar su negocio.

A 23 años de su creación, Banco Estado Microempresas ha consolidado su liderazgo en la industria de las micro finanzas en Chile, con una cartera que supera los 700.000 clientes vigentes abarcando un poco más del 50% del mercado, un saldo de colocaciones de más de MMUS\$2.500

### **Misión**

Promover la igualdad de oportunidades en el acceso a soluciones financieras para el segmento de las microempresas del país

### **Visión**

Ser la mejor experiencia de microfinanzas en el mundo y un referente en la gestión de excelencia

## Estructura Organizacional

La organización está compuesta por 5 gerencias, más el gerente general y 2 áreas staff, estas le entregan cuentas al directorio de la organización el cual está compuesto por 3 ejecutivos de línea de la organización, como lo han sido el gerente general ejecutivo de banco estado, el vice presidente de banco estado, o el gerente de riesgo corporativo por mencionar algunos de los miembros participantes.

Figura 1: Organigrama Organización



## 7. Perfil de cliente (mercado)

### 7.1. Definición de Microempresa

Para poder definir que es una microempresa desde el punto de vista legal debemos entender que estas se encuentran dentro del concepto de PYME, sigla que significa “Pequeña y Mediana de Empresa”

Dentro de este concepto podemos definir a la microempresa desde el punto de vista de los ingresos que percibe como una unidad económica en la cuales sus ingresos anuales por ventas, servicios y otras actividades económicas, no superen las 2400 UF anuales.

Adicional a esto y para efectos laborales las microempresas también tiene una definición en la que estas cuentan con un rango entre 1 a 9 trabajadores.

### 7.2. Definición de cliente para Banco Estado Microempresas.

En el caso de Banco estado el concepto de microempresa abarca un poco más que lo legal en términos de los ingresos llegando a las 3600 UF como ingresos anuales, en el caso que el microempresario quiera atenderse directamente con la Filial.

Además de esto, los criterios de elegibilidad para que un ME sea un cliente son los siguientes:

Que el Microempresario, ya sea persona natural o jurídica, que desarrolle una actividad independiente, formal, semiformal o informal. Documentación para acreditar formalidad del microempresario:

- **Informal:** Cuaderno de registro de ventas y/o ingresos, cotizaciones, presupuestos, boletas de compra, entre otros.
- **Semiformal:** Solo Patente o Permiso municipal, que le permita operar en el rubro.
- **Formal:** Iniciación de Actividades con 12 últimas boletas de honorarios o 12 últimas declaraciones de IVA, según corresponda. Declaración Impuesto a la Renta, Formulario 22. Patente y/o Permiso municipal de acuerdo a los requisitos legales exigidos para su funcionamiento.

La microempresa debe tener a lo menos 1 año de permanencia en el rubro. Su dueño debe cumplir la edad mínima de 18 años, tener antecedentes Comerciales favorables, no presentar alguna medida que le impida operar con BancoEstado, al momento de postular a financiamiento. Para el caso de Persona Jurídica aplica para sociedad y socios. La Nacionalidad puede ser chilena o extranjera con residencia definitiva en Chile.



En Chile existen alrededor de 1.589.883 Microempresas de las cuales alrededor de 830 mil no tienen patente o inicio de actividades (informales), y 750 mil que están formalizadas y tributan frente al SII

### 7.3. Segmentación de los clientes.

Adicional a esto BEME define al cliente dentro de 6 segmentos específicos lo que permite hacer una mejor evaluación del cliente de acuerdo a su rubro o actividad económica.

Segmento	Características del segmento
<b>Comercio</b>	En general podemos clasificarlos en: Com. Detallista como las librerías o ferreterías, Com. de Barrio, como almacenes o botillerías y el Informal u semiformal son aquellos que son feriantes o ambulantes son de los que más acceso a fuentes de financiamiento tienen y también han incorporado la tecnología a su negocio con el pago con tarjetas por ejemplo
<b>Transporte</b>	Clasifican en transporte de: Carga, camiones, furgones de flete Pasajeros, taxis, colectivos entre otros También poseen acceso a financiamientos cuando están constituidos, no obstante la disrupción tecnológica los afectado mayormente, por ejemplo la introducción de UBER
<b>Oficios, Manufactura y Servicios (OMS)</b>	Desarrollan su actividad a través del trabajo manual o físico, ellos ganan experiencia al ejercer su oficio, podemos encontrar aquí gasfiter, Zapatero, Contratistas, Maestros (pintor, albañil, entre otros), peluqueros, diseñadores en general trabajan solos o de forma individual aun cuando pueden asociarse. Existen algunos que son profesionales con estudios y otros que aprenden y heredan el oficio.
<b>Turismo</b>	Son microempresarios que desarrollan su actividad económica en relación al turismo, ya sea con empresas de alojamiento, Alimentación, guías turísticos, transporte turístico (no se considera en transporte porque su ciclo de negocio es diferente) entre otros en este caso algunas de sus necesidades y soluciones que han encontrado en la digitalización están relacionadas con los medios de pago y con la visibilidad de sus negocios en sitios de turismo como tripadvisor (un ecosistema de turismo)
<b>Agrícola</b>	Son personas dedicadas al campo dedicados a producción de hortalizas, frutas, Ganadería o forestal entre otras. Aquí es donde más bajo desarrollo tecnológico se puede observar y donde más oportunidades de digitalización disruptiva se pueden encontrar.
<b>Pesca</b>	Son pescadores que se clasifican en Pesca, acuicultura y servicios conexos (son personas que trabajan en la pesca pero no son pescadores ni acuicultores como transporte marino o mecánicos, rederos entre otros)

Fuente: elaboración propia en base a información de capacitación Banco Estado microempresas

No obstante para el caso del comportamiento digital del cliente se ha reevaluado y revisado esta segmentación o clasificación, proponiendo además una nueva forma de ver a los clientes desde el comportamiento del usuario. Para esto Banco estado

desarrollo un estudio de definición de clientes digitales para la corporación<sup>2</sup>, el cual define los siguientes conceptos:

### **Arquetipos de clientes**

Un Arquetipo es un conjunto homogéneo de personas que las representa y las agrupa de acuerdo a su momento en la vida, su lugar en relación a un producto o servicio. Es más bien descriptivo y es un primer approach para empezar a estudiar a los usuarios. Es el modelo del que se partió para realizar la investigación. El objetivo estaba centrado en entender al cliente desde la persona y sus momentos de vida.

### **MINDSETS**

El Mindset surge como resultado del análisis de la investigación y tiene que ver con aspectos de mayor profundidad en las motivaciones, aspiraciones, y tendencias de comportamiento de los distintos segmentos. Muestra cómo son, qué piensan y cómo viven. Es una descripción más detallada sobre la personalidad y forma de pensar de un arquetipo.

### **PERSONA**

La Persona se desprende del Mindset, que a su vez está incluido en un Arquetipo. Cuando se habla de Persona, se habla de la creación de un sujeto y de sus singularidades. Un ejemplo que trae a la vida los pensamientos, sentimientos y vivencias de alguien. De forma tal de entender de mejor forma el comportamiento y las decisiones que él podría tomar.

Estos Arquetipos de clientes al revisarlos por el banco y clasificarlos de acuerdo a las diferentes bancas participantes en el estudio arrojaron las siguientes clasificaciones.

De esta forma el banco pudo desarrollar el siguiente esquema a modo de ejemplo del método de investigación utilizado. (Figura 1)

---

<sup>2</sup> Resumen estudio de la "nueva mirada de los clientes Bancoestado" para el proyecto de transformación digital, Autor Gerencia de Planificación Banco estado 2017

**Figura 1: método de descubrimiento de clientes**

## **DESCUBRIMIENTO – centrados en el cliente**



Fuente: Estudio nueva mirada de los clientes Bancoestado

Los principales arquetipos que encontramos para el caso de Microempresas fueron los siguientes:

**Joven Emprendedor:** que son personas que están iniciando su vida laboral pero lo desean hacer desde una línea de emprendimiento independiente, en general son profesionales con ideas de negocios que quieren desarrollar.

**Mujer emprendedora:** Son personas de diferentes edades y que se han visto en la necesidad de emprender por diferentes razones, sus principales motivaciones están relacionadas con tener estabilidad económica para sus hogares y sus hijos.

**Emprendedor tradicional:** son personas de diferentes edades que por diferentes razones siempre han estado relacionados con el mundo del emprendimientos, ya sea porque vienen de familias de emprendedores o han desarrollado su carrera de esta forma algunos en oficios más tradicionales (p.e peluqueros, mecánicos, mueblistas, entre otros).

**Emprendimiento Social:** son personas o empresas que lo que buscan con su emprendimiento más allá de la independencia financiera o de subsistir, quieren aportar

a la sociedad de alguna forma positiva y que a la vez sea sostenible financieramente en el tiempo.

#### **7.4. Aclaraciones sobre el concepto de microempresa**

Es importante entender que en este concepto no caben las empresas que exploten bienes raíces no agrícolas, realicen negocios inmobiliarios o actividades financieras que no sean las necesarias para el desarrollo de su actividad principal, empresas cuyo capital participen en más de un 30% sociedades que coticen acciones en la bolsa.

## **8. Análisis de la industria**

### **8.1. Amenazas Digitales o competidores en la industria**

#### **8.1.1. ¿Cuál es la amenaza y oportunidad digital?**

En este caso cuando hablamos de competidores comenzamos a contestar algunas de las preguntas planteadas al comienzo de la investigación en relación a cuál es la amenaza digital que enfrenta la industria.

Mirar a los competidores de Banco Estado microempresas como solo otros bancos en el contexto actual sería un error de apreciación, puesto como ya se planteó en el título de este trabajo actualmente existen un contexto de desintermediación financiera, que es necesario revisar para dar sentido a la estrategia que se debe desarrollar.

La industria financiera es el blanco natural de la disrupción digital, Los servicios financieros desarrollados fuera de la BANCA tradicional se mueven más rápido y con mejores soluciones para los problemas de los usuarios. Los grandes del mundo digital como Apple, Amazon, google, Tencent también se han sumado a esta tendencia, buscando nuevas formas de satisfacer y mejorar la experiencia de lo los clientes en el mundo en relación a sus deseo y necesidades sin que ello implique una transacción financiera evidente, sino más bien un proceso integrado dentro de su día a día.

Dentro de estas formas de operar e innovar en temas financieros es que también nacieron las Fintech que son empresas tecnológicas dedicadas a dar soluciones financieras a las diferentes necesidades financieras de los a los usuarios, principalmente se originaron como una forma de financiamiento para empresas o start ups que requerían financiamiento el que en el sistema financiero actual, no necesariamente era sujeto de crédito, puesto que no contaban con todas las formalidades de una empresa tradicional o la evaluación de sus proyectos no necesariamente generaba resultados tradicionales y atractivos para un banco, en donde el fin último del negocio es la rentabilidad, por lo tanto no permitían que todo el mundo pudiera acceder a estos servicios.

Por lo tanto estas empresas tecnológicas que ofrecen servicios financieros ha ido ganando terreno en pasos acelerados en el último tiempo es así que en los últimos 18 meses el ecosistema FINTECH creció un 34% en Chile generando al 2018 83 fintech en Chile<sup>3</sup> que buscan solucionar diferentes problemas financieros de los chilenos, sean empresarios o no.

---

<sup>3</sup> <https://www.finnovista.com/fintech-radar-chile-actualizacion/>

Las principales ventajas de estas empresas que poseen sistemas simples y fáciles de evaluación y otorgamiento de créditos en algunos casos o el poder acceder a servicios financieros, como el pago de algún producto comprado en el extranjero, sin la necesidad de tener una cuenta en un banco.

Al evaluar el negocio Bancario en su globalidad en Chile observamos que la digitalización de los servicios financieros avanza de una forma más rápida que lo que evolucionan los Bancos en el país.

Esto adicionado a un crecimiento económico sostenido en el tiempo y a tener a Chile como el País más conectado de la región con un 72% de la población con acceso a Internet.<sup>4</sup>

Genera un escenario ideal para el desarrollo de este tipo de empresas en el país

### **Oportunidades para la BANCA**

Según el estudio de Inclusión financiera 2019 publicado por la CMF actualmente Chile tiene un nivel de cobertura poblacional en términos de productos financieros comparable con a la de países con mismo nivel de PIB per cápita.

Además podemos decir que la mayor parte de la población adulta del país (97%) tiene acceso a algún producto financiero pero solo un 30% tiene acceso simultáneo a productos de crédito, ahorro y administración del efectivo.

Se evidencia una dicotomía entre los productos que están destinados al ahorro y el uso de los mismos, debido a que si bien existe un importante número de cuentas, estas poseen saldos nulos o no presentan movimientos o transacciones.

En el mismo estudio se señala que con la importancia de los canales digitales y como estos toman terreno en relación a las sucursales o los cajeros automáticos lo cual también ha impulsado a otras empresas a desarrollar métodos de financiamiento y transacciones que no necesariamente sean por medio de un banco.

Otro punto importante es que la inclusión financiera puede mejorar los ingresos de la población y disminuir la pobreza (que es uno de los fines de un banco estatal), reducir riesgos financieros y disminuir costos de transacción asociados a la recepción de pagos, mejorando la eficiencia del sistema y habilitándolo para otros usuarios.

---

<sup>4</sup> <https://www.finnovista.com/fintech-radar-chile-actualizacion/>

Para esto se deben desarrollar soluciones financieras que se adapten a los grupos financieros desatendidos en general y que prioricen el uso de tecnologías digitales y sistemas de pagos seguros tanto para el consumidor como el usuario, podemos citar aquí el caso de compra aquí como un sistema de recaudación que permitió a más usuarios acceder a sistemas de pago con tarjetas que antes no tenían estas oportunidades, principalmente porque la estructura de pagos de comisiones del dispositivo era más exequible para pequeños emprendedores que aún no alcanzan un nivel de transacciones que les permita operar con transbank.

En este punto podemos revisar el caso de banco estado y entender como desarrolla la oportunidad de facilitar la incorporación de 6,5 millones de clientes activos Cuenta Rut que no utiliza canales digitales por ejemplo.

### **El mercado de las fintech y el negocio bancario que viene.**

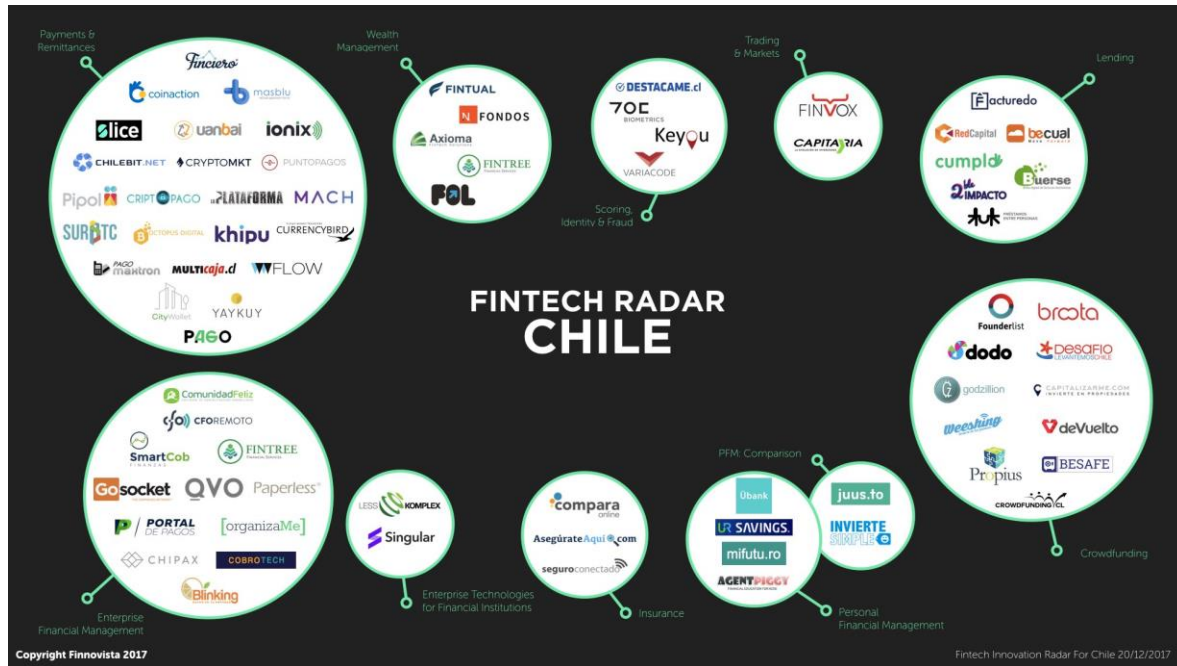
Como se mencionó a anteriormente el mercado de las fintech en Chile ha estado creciendo durante los últimos años y es relevante entender cuál es el escenario y las tendencias que esto ha generado en el mercado financiero chileno.

Hoy en día Chile es la 4° mayor ecosistema de Fintech en América Latina, quedando por detrás de México, Brasil y Colombia y por delante de Argentina, Perú o Ecuador, con una tasa de crecimiento de fintech del 34% entre el 2016 -2018, en números esto quiere decir que en Chile han surgido 30 empresas nuevas versus las 11 que han dejado de operar.

En este sentido los segmentos principales del ecosistema chileno hoy están compuestos de la siguiente forma; Pagos y Remesas, con 23 startups, un 30% del número total de startups Fintech; Gestión de Finanzas Empresariales, con 12 startups y representando un 16% del total; Crowdfunding, con 11 startups, lo que supone un 15% del total; Préstamos, con 7 startups, un 9% del total; Gestión de Finanzas Personales, con 6 startups, un 8% del total. Estos Segmentos representan aproximadamente el 80% del ecosistema fintech del país.

El porcentaje restante son las que podemos denominar como fintech emergentes y son las de Gestión Patrimonial, con 5 startups, la de Puntaje, Identidad y Fraude, con 4 startups, cabe destacar que este tipo tiene uno de las mayores tasa de crecimiento entre el 2016 y 2018, Seguros, con 3 startups, Tecnologías Empresariales para Instituciones Financieras, con 2 startups y Trading & Mercados, también con 2 startups, el mapa global de las empresa se puede observar en la figura 2

Figura 2: radar Fintech de Chile 2018



Fuente: Finnovista

Realizando la comparación con los datos que finnovista publica del 2016 se puede observar que el segmento de gestión de finanzas empresariales, Crowdfunding y puntaje, identidad y fraude han presentado los mayores crecimientos por sobre el 30% entre el periodo 2016 -2018, dando señales claras de que el financiamiento y gestión de soluciones financieras para empresas fuera del sistema financiero normal es una necesidad hoy en día

Lo cual tiene sentido considerando que existen alrededor de 200 mil PYMES que podríamos considerar activas en términos financieros, es decir, tienen algún medio de pago como tarjeta de crédito, cuenta corriente o chequera electrónica con el cual transaccionan y de estas el 20% lleva a cabo una venta online lo que implica un aumento de las necesidades de contar con sistemas de recaudación online.

Dentro del mismo estudio podemos observar que el principal mercado al cual apuntan las fintech en Chile está relacionado con consumidores y PYMES que no se encuentran bancarizadas totalmente las cuales principalmente están en el rango del sector microempresarial. Si consideramos los datos del estudio de inclusión financiera de la cmf<sup>5</sup> podemos decir que las fintech tienen una importante oportunidad de ganar mercado en la generación de soluciones de pago para las PYMES, porque el desarrollo de servicios financieros digitales inclusivos por parte de banco estado para sus 6,5 millones de usuarios no activos se torna una prioridad importante para el poder afrontar la amenaza digital

<sup>5</sup> [https://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/publicacion\\_12462.pdf](https://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/publicacion_12462.pdf)



Este crecimiento en las soluciones financieras vienen de la mano con las reducciones de términos de Cajeros, sucursales y ejecutivos en la banca, que en el último año han ido reduciendo sus números. En el 2017 existían 7.622 cajeros automáticos no obstante esta cifra al cierre del 2018 se redujo a 7.468. Un 2% durante ese periodo, así mismo las oficinas bancarias bajaron un 3,9%<sup>6</sup>, mostrando que el mercado se mueve hacia el mundo digital en donde los espacios físicos ya no son tan necesarios, sobre todo en los servicios financieros que en general son productos más intangibles y en este punto es donde los bancos deben transitar a entregar servicios digitales que agreguen valor al cliente y estén a la vanguardia en términos de desarrollo

En conclusión, la amenaza digital es real y es general para toda la banca, no obstante es más latente para Banco Estado Microempresas en el caso de las Pymes considerando que es el banco que más de estas empresas atiende con cerca de 700.000 mil microempresarios en su cartera de clientes, no obstante existe una importante oportunidad de desarrollar y retener a los clientes tanto microempresarios como consumidores normales generando servicios que permitan aumentar el uso de servicios digitales para ellos.

### **8.1.2. ¿Qué modelo de negocio futuro que es mejor para el Banco Estado?**

Considerando lo expuesto en el punto anterior, nos lleva a replantear cual es el modelo de negocio que tienen no solo Banco Estado Microempresas, si no la corporación, y como debemos afrontar en este punto el desarrollo de una estrategia digital que permita mantener el liderazgo en el segmento de las microempresas y además permita generar un ecosistema que potencie la inclusión financiera de personas que aún no acceden a este tipo de servicios.

Para poder comenzar a formular esta estrategia es necesario también entender cómo queremos relacionarnos con nuestros clientes y usuarios tanto desde el punto de vista de los servicios a ofrecer como desde la experiencia que ellos quieren vivir.

En general un banco puede presentar más de un modelo de negocio tanto en forma física como digital, un ejemplo de esto es como Banco estado ha logrado sacar las sucursales desde sus espacios físicos y llevándolos a negocios de los propios de clientes en la forma de CAJA VENCIA, la cual lleva el banco al barrio o el caso de sucursales de Pago que están todo el día operando como lo es SERVIESTADO, el desafío ahora es entender

---

<sup>6</sup><https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/negocios-y-empresas/2019/02/28/digitalizacion-de-los-bancos-en-chile-disminuyo-la-cantidad-de-cajeros-sucursales-y-ejecutivos.shtml>

como esto debe llevarse también un espacio digital que permita tanto a clientes como usuarios poder utilizar los servicios del Banco de una forma natural, para esto se realizó un pequeño estudio de Juicio experto utilizando la metodología de propuesta por well y woerner en su libro “what is your digital business model?”<sup>7</sup> Con el objeto de definir un punto objetivo al cual llevar a la organización y con esto definir el plan estratégico y los requerimientos necesarios para hacerlos<sup>8</sup>

Los resultados de esta Evaluación realizada con diferentes líderes dentro de la organización (ver anexo A.1), define que el modelo de negocio al que deber dirigirse el banco es un ecosystem driver en el cual se propone generar una plaza digital aprovechando los activos físicos y los digitales del Banco, tales como el la información de sus clientes y la organización de estos mismos permitiendo incorporar al banco como parte de la vida diaria de los clientes generando un alto nivel de transacción entre los usuarios de acuerdo a sus necesidades o arquetipos de clientes definidos (joven emprendedor, mujer emprendedora, adulto mayor entre otros).

### **8.1.3. ¿Cuál es su ventaja competitiva digital?**

Como ya se ha mencionado en el texto el banco posee diferentes activos que permiten ir desarrollando una estrategia integrada de gestión en este caso dentro de los activos del banco podemos encontrar la infraestructura que posee, el conocimiento del mercado y sobre todo la reputación y fiabilidad de su imagen de marca.

Estos atributos son importante de mencionar considerando que cuando evaluamos una ventaja competitiva según Porter y su definición, relacionada con los atributos que le crean valor o rentabilidad a la organización podemos decir que las principales ventajas competitivas del Banco está en el conocimiento del cliente, la cobertura geográfica de sus servicios financieros con una red de 492 sucursales y más de 18000 cajas vecinas siendo la única empresa financiera actual que se encuentra a lo largo de todo Chile, y en la capacidad de integrar los diferentes mundos que existen dentro del banco ,es decir las más de 900 mil empresas que usan sus servicios, y sus más de 9 millones de cuentas ruts para poder no solo ofrecer soluciones financieras sino el desarrollo de las microempresas a través de estas soluciones y la interacción de sus usuarios por medio

---

<sup>7</sup> Peter Weill\_ Stephanie Woerner - What’s Your Digital Business Model\_\_ Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise-Harvard Business Review Press (2018).

<sup>8</sup> Es necesario aclarar al lector que hasta aquí solo estamos proponiendo y articulando una forma de ver el problema y ver la solución, por lo tanto en el resto del documento intentaremos dar respuesta a todas las dudas que puedan salir desde las brechas de la solución planteada pero desde alto nivel, puesto que el mercado al ser dinámico esta tesis solo marca un punto de dirección y un cómo propuesto el cual puede ir mutando de acuerdo al contexto de mercado u social que viva la organización

de sus diferentes canales y posteriormente el desarrollo de una plataforma integradora a modo de plaza digital.

#### **8.1.4. ¿Cómo usará la organización las conexiones móviles y el internet de las cosas?**

El punto central a trabajar debe estar no solo centrado en la plataforma a desarrollar si no en los efectos en red que generara para todos los usuarios de la misma permitiendo a consumidores, Pymes y Empresas de gran tamaño interactuar dentro del ecosistema por medio de los productos y servicios que ellas ofrecen y banco regulando y aportando la arquitectura para el desarrollo del negocios y las soluciones financieras ya sean tanto del banco como empresas fintech asociadas al mismo.

En este sentido el desarrollo de esta plaza digital que funciona como una aplicación integrada que permita interconectar a los canales, complementarlos dentro de los sitios de algunos usuarios, para el pago o evaluación de oportunidades de financiamiento generando efectos de red que permitan capturar el valor de las interacciones de los usuarios, es crucial, transformando al banco en una plataforma de oportunidades de negocio y compra no solo para sus clientes sino que para todos los participantes del ecosistema, logrando así que más participantes se sumen a esta, y en ese sentido la seguridad que ofrece banco es uno de los principales activos para lograr eso.

Un punto importante a revisar dentro de la estrategia es como aseguramos el equilibrio entre los diferentes efectos que generan la red de modo de asegurar la creación de valor para los usuarios del mismo.

#### **8.1.5. ¿Tiene el liderazgo para hacer que su transformación ocurra?**

Para Poder evaluar el liderazgo de la compañía En relación al liderazgo de la compañía si bien existe un compromiso aún está en una etapa inicial que podríamos definir como Digital Follower de desarrollo puesto que se debe generar un cambio importante en la forma de operar y gestionar la organización y el modelo de negocio, incorporando de forma más sistemática los métodos ágiles al desarrollo de los proyectos de TI que permitan generar las capacidades digitales.

## **9. Modelo de negocios actual y propuesta del nuevo modelo**

En este capítulo Analizaremos el modelo de negocios de banco estado Microempresas mediante el modelo simplificado de Canvas a modo que el lector pueda tener una visión general del cómo se gestiona la organización y como se sugiere cambiar y modificar integrando un modelo de negocio digital el cual posteriormente nos permitirá delinear la estrategia a alto nivel que debe realizarse, para esto algunos de los puntos más importantes a tener en cuenta es como se compone la propuesta de valor y como esta se relaciona con los clientes, el resto de los elementos del modelo de negocio si bien son igualmente importantes ya han sido explicados anteriormente o podemos definirlos como más estándar a nivel de la industria bancaria.

### **9.1. Modelo de negocios actual**

#### **9.1.1. Propuesta de Valor**

Para entender la propuesta de valor de la organización, se debe indicar que desde el origen del Banco uno de los principales objetivos de este es generar la inclusión financiera y la igualdad de oportunidades para todos los chilenos. Y es de ahí que la propuesta se ha ido generando y evolucionando de acuerdo a las necesidades del cliente, generando diferentes tipos de ofertas dentro de los servicios y productos ofrecidos, teniendo así un paquete que le genere valor al cliente, este se puede subdividir principalmente en:

##### **9.1.1.1. Oferta financiera**

La conforman los créditos para microempresas con atributos especiales como créditos especiales para el mundo agrícola o pesca, créditos con garantías especiales, meses de vencimiento no mensual para las cuotas, medio de pago (cuenta corriente, tarjetas de crédito), líneas de créditos, seguro e inversiones entre otros.

##### **9.1.1.2. Oferta No financiera**

Compuesta principalmente por un ámbito de educación financiera y generación de alianzas que permitan desarrollar el negocio de los microempresarios, algunos de los programas más destacados de esta oferta se pueden encontrar en el programa crece mujer emprendedora, o algunas alianzas con ONG que permiten generar cursos de capacitación para el manejo de los negocios de nuestros clientes, el programa emprende que busca apoyar a los emprendedores que recién comienzan, por mencionar algunos.

### **9.1.1.3. Atención Especializada (Evaluación e Riesgo)**

Uno de las ofertas más interesantes es que los microempresarios pueden ser evaluados de acuerdo a los ciclos y comportamiento de sus negocios, y por lo tanto entender su realidad financiera ya sea este formal o no, una de las características estas evaluaciones es que pueden ser realizadas en terreno lo que permite conocer mejor aún el negocio del cliente.

### **9.1.2. Relación con los clientes**

Esta misma propuesta de valor es la que nos permite relacionarnos de una forma cercana con nuestros clientes generando lazos y compromisos duraderos en el tiempo y que impactan en la sostenibilidad del negocio al largo plazo.

### **9.1.3. Canales de atención**

BEME actualmente cuenta con 293 plataformas especializadas para atender a los micrompesarios, y adicional a esto utiliza los servicios tanto de la web, sucursales serviestado y caja vecina para poder atender todos los requerimientos y necesidades de servicio de los clientes generando una red de cobertura física y digital que alcanza a todo el país

### **9.1.4. Segmentación de los clientes**

Si bien ya arriba se describían el tipo de cliente Microempresas, actualmente estos clientes se encuentran segmentados de acuerdo a su actividad económica en 6 segmentos característicos (descritos en el capítulo 7.3) y diferentes sub rubros dentro de los mismos segmentos, con el objeto de identificar claramente el tipo de negocio y ciclo económico que existe en su línea de trabajo para poder ofrecerles un servicio especializado.

### **9.1.5. Actividades y recursos claves para el desarrollo del negocio**

Los principales desafíos de la organización en este punto están relacionados con la gestión del trabajo público con diferentes entidades estatales para lograr el desarrollo de diferentes alianzas que permitan promover la oferta de valor y abarcar un mayor número de clientes.

Otro punto crucial es la correcta gestión del riesgo el cual en base a diferentes métodos de evaluación ha logrado mantener una gestión que permite dar bases sólidas para la

colocación de créditos con un riesgo de exposición controlado , dando a la organización una sostenibilidad financiera de largo plazo que permite seguir desarrollando programas de desarrollo para los microempresarios.

La cultura organizacional y la selección de personal también juega un rol fundamental en la forma de operar de la organización, siendo esta una empresa que se ha mantenido por más de 10 años en los primeros 5 lugares del Great place to Work, generando una cultura de gestión basada en resultados pero con un importante enfoque en la preocupación por las personas.

Por último el mencionar que la Marca BancoEstado también nos ha permitido atrevernos a desarrollar proyectos innovadores que han resultado de gran impacto para nuestros consumidores ya que da seguridad y estabilidad a las nuevas ofertas que genera el banco.

#### **9.1.6. Socios Claves**

La gestión de socios clave para el desarrollo del modelo de negocio ha jugado un rol importante desde el primer día, puesto que BancoEstado ha , sido el principal socio estratégico de la filial y a esto se han sumado las otras filiales y entidades gubernamentales de forma de poder entregar y desarrollar de mejor forma la oferta de valor. Esto se puede ver en la figura Canvas al final del capítulo.

#### **9.1.7. Ingresos y costos**

Los costos están directamente relacionados con las actividades propuesta de un banco como son los gastos de personal y el gasto por riesgo de colocación el cual se mantiene dentro de los márgenes que nos permiten generar una rentabilidad al 2018 del 1,8%, debido a los ingresos por colocaciones y comisiones principalmente y en una menor medida por la gestión de los pasivos.

En conclusión el modelo de negocios actual de BEME permite articular toda la cadena de valor actual para cumplir con las necesidades de nuestros clientes y generar los ingresos necesarios para mantener a la organización y entregar una rentabilidad a los Shareholders principales y cumplir con las exigencias que propone tanto el banco como el ministerio de hacienda dentro de sus programas de desarrollo y crecimiento.

El modelo actual puede verse reflejado en la siguiente figura

### Modelo de Negocios Actual Banco Estado microempresas

Fuente: elaboración propia

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentación de clientes
Banco y Filiales OSC (organizaciones de la sociedad civil) Municipios Gremios Proveedores de clientes Ecosistema emprendedor	Venta centralizada Gestión de trabajo publico privado Selección de personal Gestión comercial Gestión del riesgo	Oferta financiera Oferta no financiera Evaluación de riesgo	Atención personalizada	Turismo OMS Comercio Pesca Agrícola Transporte
	<b>Recursos claves</b>		<b>canales</b>	
	Plataforma comercial Información de los clientes. Marca Sucursales Cultura		Sucursales Web Plataforma comercial Caja vecina Ccl Móvil Plataforma comercial	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuente de ingresos</b>		
Gastos de Personas Gastos transaccionales Costos por riesgo Gastos operacionales		Colocación Comisiones Ingresos pasivos (inversiones, DAP, otros)		

## **9.2. Modelo de negocios futuro**

Plantear un modelo de negocios futuro para Banco estado microempresas plantea el desafío de revisar como en el actual ambiente un banco debe cambiar para adaptarse y dar respuestas a las amenazas digitales planteadas en los capítulos anteriores.

Para esto lo primero a revisar son los resultados del análisis del contexto y considerar al Banco dentro de un ecosistema.

### **9.2.1. Ecosistema Digital para la inclusión financiera y desarrollo de las empresas**

Para comenzar debemos entender que un ecosistema es una red de servicio y productos interconectados entre sí que están creados y articulados para generar valor en torno a la experiencia del cliente, estos ecosistemas digitales deben poder utilizar su mayor activo para entregar valor a los clientes y estos son los datos como por ejemplo la localización, o los hábitos de consumo de nuestros clientes, el cómo pagan, etc.

Ramon Heredia plantea en uno de los capítulos de su libro de “Ecosistemas digitales”<sup>9</sup> que el objetivo de entender al usuario comienza de realizar una conexión en 360 grados con el mismo usuario y de esta forma entender sus problemas o necesidades.

Es así que este proceso puede llevarnos a descubrir en muchos casos que las necesidades de los microempresarios y usuarios pueden ser las mismas o estar relacionadas, lo que ofrece una gran variedad de soluciones, por ejemplo podemos tener un usuario que necesita viajar y no sabe dónde quedarse, lo más probable es que le pregunte a un amigo, no obstante también puede preguntarle a alguien que tenga un servicio en el lugar donde pueda quedarse y esa conexión puede generarse a través del contacto entre un usuario y un microempresario del mismo banco esta forma de pensar en relacionarnos es el concepto en el cual nos ha llevado a entender que estos espacios de conexión digital que relacionan a personas que tienen problemas o interés afines pueden trabajar en conjunto con otras para desarrollar un beneficio compartido.

### **Creación de Valor para el usuario**

Es en ese punto donde nace el concepto de utilizar una plaza digital que permita juntar y mezclar espacios físicos y digitales. De forma que el banco administre una relación que

---

<sup>9</sup> Ecosistemas Digitales, Ramon Heredia, digital bank latam



crea valor para todos los usuarios del ecosistema generando efectos en red positivos, asociados a los servicios financieros que ya tradicionalmente genera el banco, ya sea como un medio de pago o de financiamiento o de negociación con algún usuario del sistema (score de crédito).

Esta plaza debe poder ofrecer servicios financieros masivos y no masivos para todos los participantes del ecosistema.

### **9.2.2. La relación con los clientes se construye por medio de los canales**

La cercanía que ha logrado BEME en la relación con el cliente es un activo que se debe mantener y potenciar, por lo tanto la definición de los canales de comunicación y transacción y el cómo el ecosistema interactuara con los usuarios resulta fundamental, y para esto el framework a desarrollar debe permitir generar una experiencia omnicanal para el cliente, de forma que él se sienta acompañado durante todo el viaje que emprenda y que los servicios que requiera y necesite estén disponibles de forma integrada o con un fácil acceso en el momento que el desee ya sea valiéndose de nuestras sucursales o plataformas físicas (activos físicos), o nuestras soluciones web o de aplicaciones móviles (activos digitales) de forma que estas trabajen al servicio del usuario, en resumen todos los canales disponibles para el usuario ya sea de atención o autoatención.

### **9.2.3. Segmentos de Clientes**

Como ya se mencionó en el capítulo 7 los clientes o usuarios finales en este nuevo modelo de negocio no necesariamente son microempresarios desde el punto de vista digital, y la segmentación tradicional no es la más adecuada, puesto que para que el ecosistema y la plataforma funcionen para los clientes esta debe estar adaptada a sus hábitos de comportamiento y no al revés por lo que la definición que los diferentes arquetipos nos entregan, genera un conocimiento más acabado de cómo podemos interactuar con los diferente clientes .

En base a una clasificación general para poder diferenciar a los tipos de usuarios del ecosistema es que los arquetipos también se clasifican dentro de tamaños o unidades de negocios, en Personas, Empresas de menor Tamaño (EMT) y Organizaciones de mayor tamaño (OMT), para posteriormente ir identificando a los clientes dentro de ellas quedando establecidos de la siguiente forma.

Segmento o Usuario		
Personas	EMT	OMT
Trabajador Medios	Joven Emprendedor	Empresa Recaudadora
Joven con estudios	Mujer Emprendedora	Distribuidora Masiva
Mujer Cuidadora	Emprendedor tradicional	Empresa Pagadora
Adulto Mayor	Emprendimiento Social	Organizaciones de la sociedad Civil
		Municipalidades

#### **9.2.4. Actividades Claves a realizar**

La metodología propuesta por Pigneur y Osterwalder plantea definir las actividades centrales que permiten a la compañía tener el desempeño esperado en el negocio, muchas veces estas actividades las podemos encontrar dentro de lo que llamamos los procesos core o del negocio. Para el caso del modelo digital se plantean las siguientes actividades.

##### **9.2.4.1. Desarrollo de plataforma**

Se torna relevante contar con un motor de desarrollo que permita generar las capacidades tecnológicas para la plaza digital, esta debe ser una actividad interna puesto que es uno de los activos relevantes de la compañía el cual debe estar siendo mejorado constantemente en base al comportamiento de los usuarios y las necesidades de los mismos

##### **9.2.4.2. Analítica avanzada**

El objetivo es poder procesar los datos que se obtienen de las diferentes fuentes de un formación, para modelar el comportamiento de los usuarios y desarrollar ofertas y soluciones acordes a sus comportamientos, de forma de ir mejoran los procesos de decisión y hacerlos más ágiles y dinámicos .

##### **9.2.4.3. Desarrollo de Negocios digitales**

Diseñar y desarrollar el contenido de nuestra plataforma en base a la información que se recopile debe ser una actividad constante, ya sea para mejorar algún servicio o productos o desarrollar nuevas soluciones, ya sea de pago digital, de intermediación, lo relevante de esta actividad es que es el corazón del funcionamiento de la plataforma y de cómo los clientes se conectan por medio de ella.

#### **9.2.4.4. Asociación con Actores relevantes**

Una de las maneras de fraccionar usuarios hacia la plataforma en general debe ser la relación y captación de actores relevantes que permitan genera primero una disposición de los usuarios a ocupar la plataforma y posteriormente a generar un volumen de transacciones que permita hacer vivir al ecosistema.

#### **9.2.4.5. Tracción de los usuarios digitales y no digitales**

Dicen que la mejor recomendación es el boca a boca, por lo tanto la captación de los usuarios actualmente digitales de los servicios del Banco son un importante público objetivo a cautivar y traccionar, por lo que parte del esfuerzo también debe estar dirigido a que ellos interactúen en la plataforma y la promuevan como un socio estratégico de sus actividades, a sean esta pagar cuentas, o conseguir financiamiento para un proyecto de inversión.

El atraer a clientes no digitales es un foco especial que se debe dar y en este sentido se debe mostrar el valor tangible de la digitalización en sus vidas, por ejemplo una asociación con una OMT que permita pagar los sueldos de sus trabajadores a través de cuentas en el banco es un punto de partida interesante que permitirá a los clientes no digitales conectarlos al sistema y posteriormente educarlos financieramente para que saquen el mejor partido de este en sus actividades.

#### **9.2.4.6. Desarrollar una cultura digital**

El Cambiar una cultura organizacional no es una tarea fácil pero para que la digitalización y los visión de servicios digitales funcione, se debe generar un cambio en la forma de operar y trabajar por lo tanto es un punto importante a abordar el cómo las personas en la organización van cambiando su forma de trabajar y en este sentido es como el liderazgo de la organización genera las bases y facilita que este cambio ocurra.

#### **9.2.5. Recursos Claves**

La Tecnología es un pilar fundamental del nuevo modelo de negocios, al ser un modelo digital el contar con un motor digital que permita tener una arquitectura de sistemas que soporte la operación, y permita desarrollar en ambientes ágiles de forma que los servicios puedan estar integrados y la experiencia sea omnicanal para el cliente sin mayores problemas.

La analítica avanzada y las herramientas de análisis para el desarrollo de insights que permitan entender, conocer y predecir de mejor manera el comportamiento de los

usuarios es clave para desarrollar el potencial tecnológico de la plataforma. Y para esto es el que existan las capacidades de recoger y procesar la información de los clientes en forma ya sea de big data, con el poblamiento de data lake y el desarrollo de modelos estadísticos automatizados también es parte de los recursos que se deben considerar.

En resumen de las actividades claves para dar logro a este modelo resulta fundamental que los procesos estén digitalizados y la configuración de los equipos permita el desarrollo de proyectos de forma ágil, no sirve de nada ofrecer un producto front-end digital si todo el sistema que lo soporta en el back-end es manual en un segundo plano, ya que la experiencia del cliente puede verse afectada por la fragmentación e incoherencia que puede producir errores en el proceso.

#### **9.2.6. Socios Estratégicos.**

El principal socio y proveedor estratégico debe ser la corporación banco Estado y las organizaciones de gobierno ayudando a dar vida y promoción al ecosistema un ejemplo de esto se puede ver en la integración tecnológica que se realizó para el pago del confort donde los motores de pago de banco estados integrados a la página para el cobro del dinero permitían generar el pago aun si el usuario era o no cliente del banco.

La asociación con otras empresas clientas o usuarias del banco y que sean promotoras de la plataforma, como pueden ser gremios, OCS, sindicatos, y grandes empresas. En resumen empresas que usen nuestros servicios y los promuevan.

La asociación con empresas tecnológicas proveedoras que nos permitan tener la tecnología necesaria para poder operar en un ambiente digital, se visualiza a Microsoft y a IBM como las primeras a sumarse puesto que ya se desarrolla con ellos y permite agilizar los procesos de desarrollo en etapas iniciales.

Algunos socios estratégicos para esto se identifican algunas fintech que podrían generar servicios y tracción para comenzar articular el ecosistema.

#### **9.2.7. Costos**

Los costos se generarán principalmente por el costo de la operación y desarrollo de la tecnología y su mantenimiento distinguiendo claramente algunos costos fijos destinados a mantener la operación el pago de sueldos e infraestructura y otros costos relacionados con el consumo y uso de la plataforma como el pago de comisiones por uso o asociación con algunos proveedores.

#### **9.2.8. Ingresos**

La capacidad de Obtener beneficios trasladando los ingresos de las colocaciones básicas de créditos a productos más complejos e ingresos basados en transacciones es un desafío importante, puesto que el core de los ingresos debe mutar las colocaciones

si bien generan importantes flujos de ingreso el punto es centrarse en la recaudación de ingresos por transacciones digitales ya sea por comisiones o uso de productos se puede ocupar un modelo freemium para usuarios personas y algo más Premium para el caso de empresas más grandes.

El nuevo modelo de negocios se puede ver reflejado en la siguiente figura:

Figura: Nuevo Modelo de Negocios

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentación de clientes
Gobierno Agrupaciones de microempresarios Organismos gubernamentales Start up/Fintech Banco Estado	Gestión de comunidades Gestión de riesgo Desarrollo de tecnología Analítica Avanzada	Ecosistema financiero Servicios financieros digitales Ecosistema de desarrollo del emprendimiento Plataforma	Acompañar los momentos importantes Ser el socio estratégico Atender de forma personalizada	Microempresas sin importar el rubro o actividad comercial Emprendedores
	Recursos claves		canales	
	Arquitectura digital Plataforma comercial Información de los clientes. Información de la corporación Framework Procesos digitales		Sucursales Plataformas de atención Web App Plataforma de emprendimiento	
Estructura de costos		Fuente de ingresos		
Gastos Operacionales de la operación Gastos de Personas Comisión a socios estratégicos		Transacciones por uso de servicios financieros Colocación Ingresos pasivos (inversiones, DAP, otros)		

## 10. Estrategia Propuesta

Entender cómo definir la estrategia que nos llevará exitosamente a desarrollar un Banco Digital es importante entender según el profesor de Harvard Sunil Gupta<sup>10</sup> las empresas debe revisar cuatro aspectos clave del mismo para prosperar en un contexto digital, estos puntos los desarrollaremos a lo largo del capítulo.

- Rediseñar el Negocio, partiendo con la pregunta “¿En qué negocio estamos?”
- Reevaluar la cadena de Valor, es importante revisar cómo está configurada si puede mejorarse y puede escalar en omnicanalidad
- Reconectar con los clientes, ya se ha hablado sobre la importancia de conocer a los clientes y sus comportamientos de forma de encontrar nuevas formas de ofrecer valor a los clientes.
- Reconstruir o rediseñar la organización, el liderazgo de la organización es uno de los puntos más relevante para lograr el cambio.

Basado en los análisis y propuestas planteadas anteriormente en el caso de Banco Estado Microempresas no es sostenible que solo la organización cambie y se transforme digitalmente, es necesario que todo lo que rodea el entorno de la organización también se mueva de una forma diferente, una forma digital y más ágil, de lo contrario el esfuerzo en hacer este cambio será como lo que el profesor Gupta plantea en uno de sus enfoques, que es configurar una unidad independiente dentro de la organización, no obstante esto no es muy diferente a poner a una hormiga a tirar de un elefante, o como se menciona en el libro lanzar una embarcación menor a que impulse a la mayor, al final solo terminaremos dando vueltas al elefante o embarcación sin generar grandes cambios. Esta forma de experiencia se puede ver traducida en los años que actualmente tiene la Filial y en los cuales ha logrado desarrollos tecnológicos más rápidos que el banco, como los comités de crédito electrónicos por citar algunos. No obstante los movimientos de Banco han sido lentos para la dinámica del negocio.

Si bien el objetivo de la tesis es formular una estrategia digital para Banco estado Microempresas, creo que es relevante escalar y hablar de una estrategia digital para Banco estado y sus filiales.

---

<sup>10</sup> Sunil Gupta, Driving Digital Strategy, Harvard Business Review Press

Desde el punto de vista de cuantificación de lo que esta estrategia debería lograr para la organización podemos establecer un horizonte de 4 años en los que banco estado debe:

- ✓ Promover la inclusión y bancarización digital para todos los chilenos y chilenas
- ✓ Promover la igualdad de oportunidades en el acceso a soluciones financieras para todos los emprendedores del país sin importar su tamaño o antigüedad
- ✓ Desarrollar la plataforma financiera digital de mayor uso para los chilenos, personas, EMT, OMT
- ✓ Desarrollar nuevas formas de relacionarnos con nuestros clientes.

Los principales desafíos de la Digitalización para el banco estarán centrados en cambiar el negocio bancario, si bien los créditos se seguirán entregando y el financiamiento a emprendedores, el desafío es hacerlo de forma diferente e incluso no necesariamente con productos del banco, para esto definiremos en forma referencia para esta tesis las siguientes metas.

- ✓ Aumentar los ingresos por medios digitales a un 50% de la venta, actualmente ocupan menos del 5%
- ✓ Pasar del 10% al 60% de venta en canales digitales
- ✓ Disminuir las postventa en canales presenciales de un 15% a un 5%
- ✓ Liberar un 20% del tiempo de los Ejecutivos comerciales y transformarlos en asesores digitales para el emprendimiento.

### **Lineamientos del plan**

Según un estudio Publicado por IBM España el 2016<sup>11</sup> existen 3 factores relevantes para el diseño de un negocio Bancario digital exitoso

- ✓ EL modelo de negocio digital debe poseer un volumen suficiente que permita generar economías de escala para rentabilizar operaciones y en ese ejercicio el promover el negocio digital desde las filiales resulta provechoso, puesto que se utiliza la reputación de marca para ofrecer nuevos servicios y atraer clientes.
- ✓ La capacidad de diseñar una experiencia adecuada para los clientes objetivo, que les permita tener una experiencia 360 en relación a la oferta digital y a las necesidades que tengan.

---

<sup>11</sup> Diseñar un Banco Digital Sostenible, IBM España



- ✓ La capacidad de trasladar el beneficio de los productos básicos a productos basados en interacción digital.

Un Banco digital deben estar optimizado en sus interacciones con el cliente, sus productos y sus procesos y la información en torno a las tecnologías digitales asegurando una correcta atención en el front-end de sus clientes, pero siendo eficientes en el soporte que se da en el back-office, la digitalización no es la meta si no el medio por el cual el banco generara los negocios, por lo tanto la digitalización a cualquier costo no es una respuesta viable para la transformación de la operaciones, los desarrollos y las automatizaciones deben reducir costos al mismo tiempo que se mejoran los servicios que las acompañan

Para lograr estos desafíos planteados y generar una plataforma que nos genere beneficios que permitan ser un banco sostenible en el tiempo lo abordaremos desde diferentes líneas de acción.

### **10.1. Desarrollar el motor digital**

El generar capacidades tecnológicas que no permitan usar la tecnología de la forma más adecuada es uno de los pilares fundamentales de esta estrategia. Para lograr esto se debe desarrollar el motor digital el que me permita, potenciar los canales de atención digital, mejorar la analítica avanzada, y que me permita desarrollar e integrar productos de forma ágil y efectiva tanto en la plataforma como en otros ecosistemas en los que se puede integrar, esto se debe realizar por medio de la generación de capacidades de arquitectura digital (data lake), que permitan recopilar la información, de forma de poder tener diferentes fuentes de información contenidas para análisis de datos y desarrollos que nos permitan crear nuevos modelos de negocios, productos, o modelos de propensión de compra y comportamiento de los usuarios.

El uso de Big data y servicios de Inteligencia artificial como Lex, Watson o Azure, por nombrar algunas para el procesamiento de datos permitirá a la organización responder con mayor confianza y velocidad a las dinámicas del mercado.

Métodos de desarrollos ágiles ya sea con la conformación de células de desarrollo que ocupen metodología ágil, o equipos de proyectos con métodos lean que permitan desarrollar iniciativas en menor tiempo con el objetivo de poblar con servicios que agreguen valor la plaza digital o creen espacios de uso para los servicios digitales que permitan aumentar y mejorar las capacidades digitales.

Asociación con otros ecosistemas de innovación con otras entidades, fintech o unidades de negocios de modo de aprovechar el avance y la flexibilidad del mercado para la creación de soluciones y servicios digitales, ocupando los beneficios de los efectos en red que se pueden generar.

## 10.2. Operaciones digitales

Digitalización de procesos con visión punta a punta de forma de atender de forma más rápida y en línea a clientes, como por ejemplo la digitalización de los estudios de títulos de empresas tradicionales para la atención con BANCO, la incorporación de bots que permitan transaccionar y gestionar operaciones de forma digital por medio de chats, digitalizar firmas de contratos y documentos para la obtención de créditos, desarrollar aplicaciones de pago que permitan trabajar con dinero electrónico es otro punto a habilitar para el plan de transformación, en la cual de igual forma los procesos de negocios y las soluciones deben ser desarrolladas por medio de una arquitectura de procesos tecnológica que permita Diseñar, modelar y automatizar en tiempo real, para esto la metodologías BPMN con sus diferentes herramientas son una solución viable que permite desarrollar y rediseñar de forma rápida, flexible y ágil.

Las operaciones digitales no solo se deben limitar al desarrollo de procesos de negocios más agile, el digitalizar y optimizar los procesos de soporte de la operación también permiten generar mayor productividad y gestión por parte de las áreas de desarrollo liberando capacidad internas de la organización Generar otras iniciativas de alto impacto en la organización, integraciones sistemas de apoyo mediante asistentes virtuales y robotización de procesos operativos, integración de productos y sistemas para venta digital multicanal, por ejemplo el proceso de venta de crédito que hoy para realizarlo por los diferentes canales tienen procesos no integrados.

Otro punto importante es que en base a esta digitalización de las operaciones los recursos pueden ser redirigidos a desarrollar centros de innovación que permitan mejorar el desempeño de la organización reduciendo desviaciones e implementando planes de mejora. Aumentar la Eficiencia de la toma de decisiones dentro de la cadena de Valor entendiendo y prediciendo tendencias y datos con mayor velocidad y flexibilidad para generar cambios oportunos dentro de los procesos de desarrollo de ofertas de valor.

Algunas de las iniciativas que se pueden mencionar a modo de plan de acción sugerida para el frente del motor digital y la arquitectura pueden ser las que se encuentran en la siguiente tabla.

Proyecto	Descripción
Poblamiento de data Lake	Poblamiento de datos para el uso de áreas de negocios, el cual debe ser operado y poseer un método de gobierno para dar sustentabilidad a los modelos.
Gobiernos de datos	Desarrollar un gobierno de datos para todos los dominios del banco y así lograr la visión 360° del cliente, actualmente existen 29 dominios.
Gestión de la Información	Disponibilidad la información para el negocio con una visión corporativa
Gobierno y generación de Modelos estadísticos	Organizar y administrar el desarrollo y crecimiento de modelos estadísticos para la gestión y toma de decisiones

## **Gobernanza de una arquitectura digital**

El gobierno de la información y las TI resulta una actividad fundamental para la correcta implementación tanto de las operaciones digitales como de la forma en que la empresa tomara decisiones en base a esa información.

El correcto gobierno de estos recursos permitirá a la empresa identificar cuáles son los puntos de desarrollo necesarios para el cumplimiento de la estrategia global, dará fiabilidad a los datos y debe reducir los riesgos operacionales, normativos y de negocio.

### **10.3. Gestión de la cultura Organizacional**

Generar un plan de cambio cultural para la corporación no es un tema menos para el éxito de esta estrategia digital y junto con la plataforma debe ser uno de los puntos más importantes a abordar y desarrollar correctamente para llevar con éxito el plan de transformación, para esto el proceso de transformación se puede ver desde los siguientes ámbitos de gestión.

#### **10.3.1. Gestión del Liderazgo**

Según Weil y Woerner<sup>12</sup>, el liderazgo toma un rol importante en la transformación del negocio y esto tiene 2 implicancias para los ejecutivos a cargo de la organización.

- I. Centrar a la organización en el desarrollo de los nuevos modelos de negocio y nuevas fuentes de ventaja competitiva
- II. Asegurar que el cambio de la cultura para que la empresa se adaptara a la nueva forma de trabajar para cumplir los objetivos y mantener las ventajas competitivas desarrolladas en el tiempo.

Para esto se deben establecer objetivos de corto y mediano plazo que permitan desarrollar y convertir las competencias de los líderes en lo que la organización necesita, los objetivos a proponer sería los siguientes.

- I. Habilitar a todos los líderes de la organización con competencias de transformación.
- II. Desarrollar habilidades de coaching y gestión del cambio en líderes para que apoyen el cambio de sus equipos de trabajo.

---

<sup>12</sup> What's is you digital business model?,

- III. Definición de Metas de corto plazo que apalanquen la transformación y aseguren el logro de resultados en base a fases de desarrollo generando una cultura basada en evidencia
- IV. Relevar y poner sobre la mesa o la agenda de los comités ejecutivos, los procesos e iniciativas para la transformación digital.

### **10.3.2. Gestión de cambio organizacional y comunicaciones internas**

Según Kotter<sup>13</sup> uno de los grandes problemas del cambio es que así como los líderes deben lidiar con 2 grandes temáticas en la transformación; la organización también lo debe hacer, por un lado debe mantener las operaciones actuales para la sostenibilidad del negocio con una jerarquía tradicional ocupada del día a día, de las operaciones y los resultados y por el otro generar las capacidad de cambio en base a una organización en red que es el agente irruptor interno de la organización. Es decir en la empresa convive un sistema operativo dual una Jerarquía y una Redarquía.

Tradicionalmente los pasos para la gestión del cambio según el mismo Autor<sup>14</sup> propone un modelo el cual ha definido en 8 pasos.

1. Crear sentido de urgencia
2. Formar una coalición
3. Crear visión para el cambio
4. Comunicar la visión
5. Eliminar los obstáculos
6. Asegurarse triunfos a corto plazo
7. Construir sobre el cambio
8. Anclar el cambio a la cultura de la empresa

De estos puntos ya se mencionó que algunos son tareas directas de los líderes de la organización y están relacionados con los objetivos de liderazgo de corto y largo plazo, como lo es el crear el sentido de urgencia, el establecer metas de corto plazo que tengan logros visibles y que aseguren el cambio cultural.

No obstante la comunicación ocupa un lugar importante en el cual los líderes son solo la punta de lanza de y es importante comenzar a ganar promotores del cambio, por esto se proponen 2 pasos relevantes.

#### **I. La construcciones de un Relato con Sentido**

---

<sup>13</sup> Acceletate, John P. Kotter

<sup>14</sup> Las claves del cambio, John P. Kotter

Cada proyecto que sea exitoso en casos de cambio se han construido en base al sentido que se le da a la necesidad de cambiar, en el capítulo 8 hablamos del contexto de cambio del mundo y las conexiones digitales de como hoy existen muchas más soluciones a problemas financieros que no necesariamente los solucionan los banco, no obstante el solo comunicar que el banco debe cambiar porque el mercado cambio no es suficiente se debe construir un relato que permee a toda la organización de forma de crear una visión del cambio de cómo queremos estar y como queremos que el banco de todos los chilenos sea.

Una propuesta de visión de cambio seria la siguiente *“Nos transformamos para mantener y profundizar nuestro compromiso con la inclusión financiera y el acceso a los servicios financieros, integrándonos con la nueva forma de relacionarnos con nuestros clientes y nuestro entorno, para seguir creando valor para las personas, para las empresas y para todo Chile”*

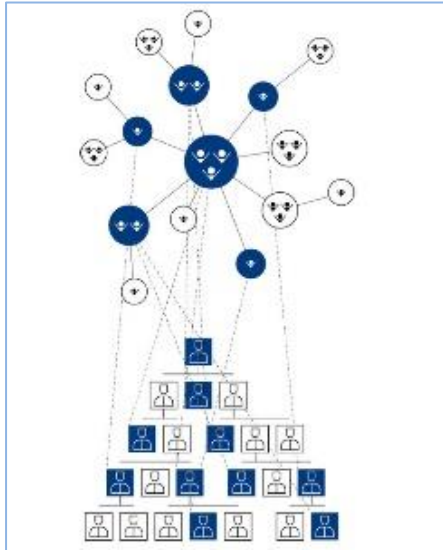
## **II. Equipos que permitan promover e impulsar el cambio**

La pregunta en esta sección es, además del comité ejecutivo ¿Quién va a trabajar para crear la transformación necesaria para tener éxito en la empresa de próxima generación?, además del comité de gerentes, existen 3 entidades más que son relevantes: los mandos medios, los equipos de trabajo y el CIO.

EL CIO (Chieff Information officer), será el encargado de dirigir todo el plan de trasformación digital, tanto desde el punto de vista estratégico como del TI, con la creación de este cargo se toma como el punto de partida para generar un equipo a cargo del proyecto de transformación digital el que debe desarrollar y generar la visión para el cambio y los programas de conversión del trabajo implementando nuevos cargos necesarios para el cambio digital y eliminando gradualmente los trabajos más operativos por medio de la digitalización de los procesos antes mencionados y esto acompañado de un plan de entrenamiento, capacitación y comunicación que muestre los beneficios y desafíos del cambio que se está generando.

Es por esto que el cambio debe venir también de la mano de un cambio o modificaciones en la estructura organizacional para poder funcionar como un sistema dual que permita dar agilidad a la organización mediante células o grupos de trabajo, y también manteniendo una estructura que permita dar continuidad a las operaciones, una representación gráfica se vería como lo que representa la figura 4

Figura: 4 representaciones del sistema dual<sup>15</sup>



La comunicación resulta vital en este punto no solo desde la relación entre el gerente general y el CIO, sino que también entre el equipo de célula y el de la organización en los dos sistemas, es el equipo de red el que crea el sentido de urgencia y lo va permeando en toda la organización, en base a iniciativas con logros rápidos que se van instalando y trabajando sobre ellas a una velocidad mayor a la que lo haría la organización en su estructura normal, el objetivo es que además de la comunicación y el compromiso formal de los ejecutivos, estos grupos de la red formen coaliciones que vayan generando cambios también en las áreas de más abajo en la organización.

La comunicación es vital en todo el proceso de desarrollo de ofertas de valor (DOV) digitales, tanto en el despliegue de campañas (para uso de servicios, comunicativas o comerciales), lanzamiento de nuevos servicios o productos (OV), proyectos de mejora o innovación, en este punto el equipo de comunicaciones es vital para apoyar al responsable de la iniciativa, de forma de asegurar que los nuevos logros, procesos, alianzas, servicios, y productos se deba conocer en la organización y también a los actores relevantes del ecosistema.

<sup>15</sup> [www.bbvaopenmind.com/articulos/la-organizacion-del-futuro-un-nuevo-modelo-para-un-mundo-de-cambio-acelerado/](http://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-organizacion-del-futuro-un-nuevo-modelo-para-un-mundo-de-cambio-acelerado/)

Figura 5 Proceso de despliegue en el DOV digital



Fuente: elaboración propia

En este proceso el equipo de trabajo está muy relacionado con el dueño de la OV y sus roles se comportan de la forma que se muestra en la figura 6.

Figura 6: Roles en el despliegue



Fuente: elaboración propia

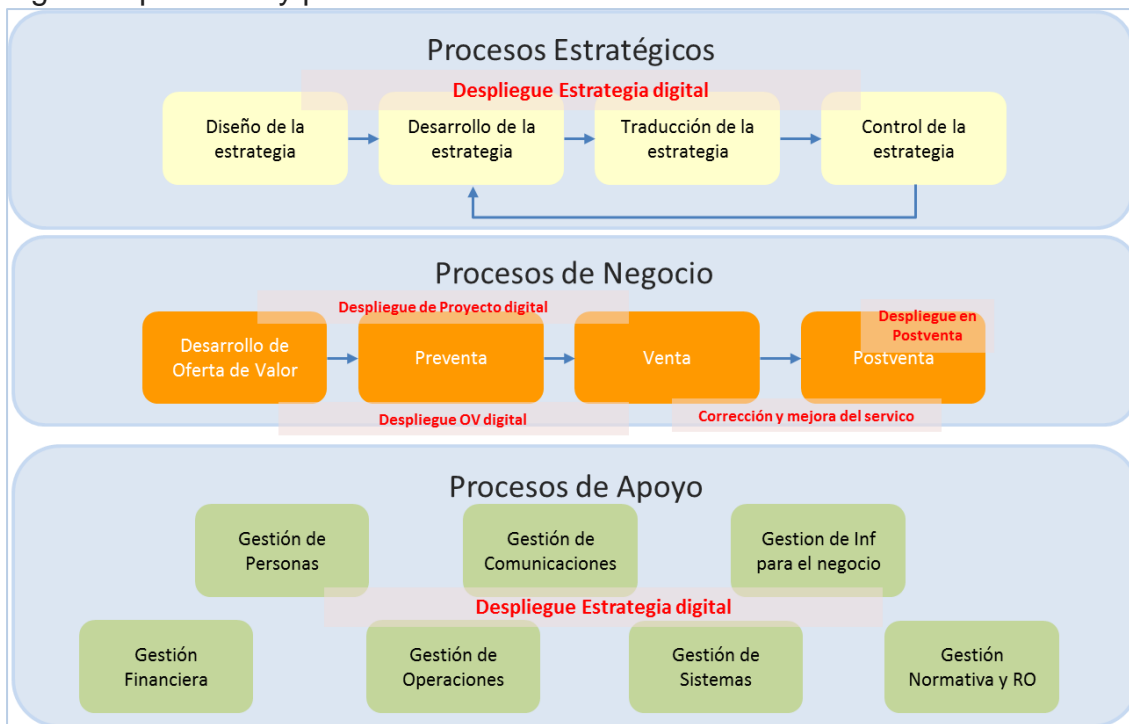
Otro punto relevante es identificar en que partes del proceso este despliegue debe tener más énfasis de acuerdo al mapa de proceso porque son los puntos donde irrumpirá con más fuerza el plan de transformación. Tener la claridad de que parte de los procesos core pueden ser los más significativos a atacar puede generar una buena base para permear al resto de la organización.

Claramente los procesos estratégicos son parte de los procesos donde se debe hablar y revisar la estrategia digital el CIO debe reportar periódicamente avances y solicitar apoyo y recursos para desarrollar con el objetivo de ir facilitando el camino del equipo de la red e ir validando sus logros.

Los procesos de negocios claramente son los que se verán más afectados, pero la forma en que la digitalización los tocara será primero simplificando procesos actuales y mejorando servicios para los clientes, para posteriormente irrumpir con la plataforma y operar desde ella para esto debe estar listo el plan de reconversión y adaptación de la fuerza laboral que se verá más adelante.

Y por último pero no menos importante comunicar los cambios y transmitir el sentido a los procesos de back office que soportan a la organización y donde probablemente encontremos algunas de las resistencias más complejas puesto que muchas de las áreas de acción de estos procesos se ven afectadas, como lo son la gestión de operaciones y sistemas, la gestión de información para el negocio, la cual será reconvertida por el trabajo que se realice con la información del Data Lake y la analítica avanzada

Figura 7: procesos y puntos de acción de la red



Fuente: Elaboración propia

Si bien BEME es una empresa que se caracteriza por tener una gran facilidad para cambiar los focos y desarrollar proyectos exitosos el cambio cultural debe quedar reflejado en la forma de operar de la organización y debe forzarse un poco desde la creación de los procesos digitales, asegurando que actividades como el control de procesos y gestión de incidentes sean de carácter sistemático y proactivo y no reactivo.



El rediseño de los procesos de comunicación permitirá generar una estructura de difusión efectiva para todo el plan de transformación asegurando la gestión del sentido, coherencia entre los mensajes y la difusión del proceso de cambio, destacando los desafíos, logros y aprendizajes. Su rol es implementar una cultura de innovación y flexible al cambio.

### **10.3.3. Gestión de recursos humanos y tecnología para colaboradores**

La gestión y el cambio de las personas deben estar dentro de las actividades del plan de transformación, de forma tal que permita identificar y reescribir los cargos que son impactados por la digitalización, levantar las necesidades de recursos para la transformación, mejorar y modificar los modelos de desempeños, gestión del conocimiento y reconocimiento para que se encuentren alineados con los nuevos KPI's digitales para la organización

Los objetivos a cumplir con el plan de gestión de recursos humanos son:

- ✓ Actualizar los sistemas actuales de gestión de personas para cumplir con los requerimientos de los procesos de transformación.
- ✓ Habilitar herramientas tecnológicas que faciliten la descentralización de gestión de personas, incorporando agilidad, flexibilidad y accesibilidad a los servicios para las personas.

Otro punto importante del plan de personas está definido por la captura, gestión y retención del talentos que permitan desarrollar el plan con la velocidad esperada, para esto el levantamiento de las necesidades de la organización y los proyectos ayudaran a definir correctamente que tipo de personas necesito reclutar, a quienes puedo reconvertir y a quienes debo cambiar de actividad de modo de ocupar mejor sus competencias. Definiendo planes de capacitación adecuados

En este punto algunas consultoras como Delloitte<sup>16</sup> señalan que algunas de las tendencias más relevantes en términos de la gestión de personas están relacionadas con la experiencia del trabajador, el mapear la experiencia de los colaboradores, conocer sus motivaciones y articular programas de retención que estén en sintonía con estos es parte del desafío del equipo de cambio y de la organización de forma de asegurar la gestión de los talentos que agregan valor a la organización. La descentralización del liderazgo y un trabajo que permita flexibilidad laboral son puntos a considerar como líneas de desarrollo del cambio cultural, cosa que en la Banca tradicional aun es compleja de mirar, cambiar los horarios de atención o flexibilizar los horarios de trabajo deben ir

---

<sup>16</sup> <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>

de la mano con los intereses del trabajador, las necesidades de los clientes y las normativas regulatorias de banco ya establecidas, que dan cierta rigidez al sistema actual.

#### **10.3.4. Gestionar la capacidades y reconversión del trabajo**

Como se viene hablando en general durante la investigación, en el plan de cambio cultural, el rediseño de cargos debe también traer acompañado actividades gestionar el conocimiento de los trabajadores y entrenarlos en herramientas para que estos puedan asumir nuevos roles y funciones en la nueva forma de operar de la organización.

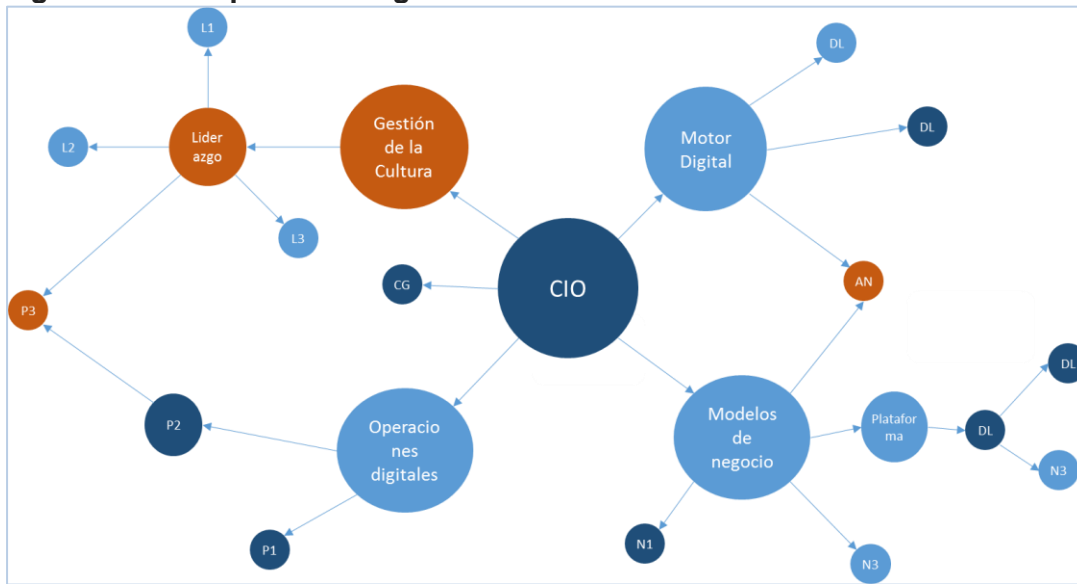
Las 3 líneas de trabajo a abordar aquí están relacionadas con: Levantamiento de las brechas entre las capacidades actuales y las requeridas para el éxito del cambio, desarrollar un programa de entrenamiento para los nuevos roles y funciones requeridas y por ultimo generar talleres de aplicación digital y métodos ágiles, que permitan adoptar los métodos de trabajo más que una metodología en particular, creando de esta forma una fuerza de trabajo flexible a lo que la organización necesite y dinámica en el caso de que nazcan nuevos métodos de trabajo o cambie el contexto.

#### **10.4. Estructura Organizacional**

Como hablamos de un sistema Dual claramente las formas de trabajar cambiaran y en este ejerció el orden de trabajo más bien neuronal por decirlo de alguna forma, genera algunos cambio que pueden ser complejos de asumir al comienzo del trabajo, por ejemplo, en algunas de las líneas de trabajo el líder del proyecto o iniciativa no necesariamente puede ser directamente un gerente, o subgerente, puede ser un analista o un jefe de línea, puesto que lo que se busca es optimizar el trabajo y desarrollarlo en el menor tiempo posible y al menor costo que se pueda sin dejar de lado la experiencia del cliente.

En la Fase inicial el organigrama se mantendrá de la forma en que se presentó en el capítulo 6, no obstante las funciones del equipo dual se pueden separar de la siguiente forma que se representa en la figura 8 a modo de ejemplo.

**Figura 8: Redarquía de la organización**



Fuente: Elaboración propia

En el caso de la red es el CIO el que tiene comunicación directa con el Gerente general, para solicitar recursos y dar cuenta de los avances el también participa en todas las instancias decisionales, para asegurar que los proyectos de transformación no se vean afectado con la operación diaria de la empresa. Es el encargado de liderar la transformación.

Los proyectos son manejados por equipos menores dentro de células o grupos y dan cuenta por líneas de acción, las cuales en algún momento pueden estar integradas o necesitar unas de otras para ir habilitándose ente si e integrándose en la organización, el objetivo de la Redarquía no es mantenerse como una estructura aparte de la organización, si no generar las competencias necesarias para que la organización tenga un motor flexible y que pueda generar los cambio, de modo que la estructura mute y adopte las nuevas formas de gestión.

No obstante en este sentido se recomienda rehacer la estructura organizacional de forma de formalizar al equipo encargado de dirigir la transformación digital incorporando una gerencia o área de transformación digital a cargo del cambio y los diferentes ámbitos del big data, la experiencia de clientes, el desarrollo de modelos de negocios digitales y de los sistemas para operar en estas nuevas plataformas. Esta área tiene un doble ámbito de acción puesto que debe tener una visión estratégica comercial de la compañía, pero a su vez tener un completo conocimiento tecnológico y de sistemas para poder tangibilizar los nuevos modelos de negocio que desarrolle.

## 10.5. Evolución del Modelo de negocio

Si bien en el capítulo 9 hablamos del modelo nuevo modelo de negocios, el diseño del mismo no es suficiente para poder definir el camino que se debe realizar para adoptarlos desde un enfoque sistémico y mostrar el camino de transición del mismo, debe existir un punto de partida para realizarlo, en esta sección esbozaremos como debe ser este camino y mencionaremos algunos de los puntos relevantes a revisar para logro del objetivo.

Para poder instalar el nuevo modelo de negocio se deben hacer esfuerzos importantes en la estrategia de implementación en los ámbitos de:

- ✓ Generar una Visión Integral del Modelo de negocios, que incorpore los principios guía para la transformación y también permita mirar a la organización como un sistema integrado y no aislado. Aquí es donde nace el contenido de la plataforma
- ✓ Desarrollar una visión clara de la transformación para los clientes y como se transitara en ella para que sea percibido por la comunidad y los usuarios, es decir la experiencia del clientes
- ✓ Definir la Estrategia de Gestión de los Canales y Gestión comercial, es el punto donde se desarrolla la plataforma, se consideran los procesos de negocios y las asociaciones con partners estratégicos (estos pueden ser usuarios de la plataforma como también proveedores de servicios para la misma e incluso competidores)

Estas líneas nos permiten visualizar claramente cómo se interrelacionan los recursos para lograr una ventaja competitiva en un contexto donde hablar de diferenciación y costos ya no son señales de lograr ventajas que permitan alcanzar el logro de los resultados o la sostenibilidad en el tiempo. Y en el caso del BancoEstado menos cuando una de las líneas es la inclusión financiera de todas las personas.

**Figura 9: Estrategia de operación del Modelo de negocios futuro**



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a lo expuesto en la figura el tener clara la forma en cómo se integran los diferentes ámbitos del modelo de negocio también permitirá priorizar los desarrollos y la mejora de los servicios en línea con las necesidades y reacciones de los clientes a las ofertas de valor que se presenten de forma oportuna y dinámica.

## **10.6. Modelo de gobierno**

Para definir la gobernabilidad de plan y el control del mismo debemos establecer las bases de la gobernabilidad de la corporación, para que de esta forma el modelo de control cumpla con asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, permita accionar y direccionar en caso de ser necesarias medidas que sean un tanto disruptivas en los procesos de negocios actuales, corrija asimetrías de información que pueden dar como resultado errores en la percepción de logros del plan a modo de ir ajustando expectativas, ya sea de forma positiva (estamos logrando mucho cuando en realidad no hay nada, o hemos avanzado poco, cuando en realidad en mucho).

Se define que en la estructura de control y dirección debe tener 3 niveles de resolución dependiendo del nivel de decisión que se deba tomar, no obstante los equipos pueden tomar definiciones y actuar de forma autónoma mientras que las definiciones no afecten o impacten la estrategia de forma negativa. Si bien se entiende que también parte de la cultura de esta área está relacionada con el principio de innovación “equivócate rápido, equivócate barato”, la naturaleza de algunas definiciones implica tener una visión integral de cómo se mueve el plan que solo tendrán los líderes de equipo o el CIO.

Estas revisiones deben sesionar de forma periódica para ir revisando constantemente el avance del plan y como esto afecta a la estrategia desarrollada y a la organización en general.

Para esto se define un esquema de actores principales e instancias de control dentro del gobierno corporativo de una empresa financiera y que además es pública por lo tanto está en constante evaluación por parte de la sociedad en general.

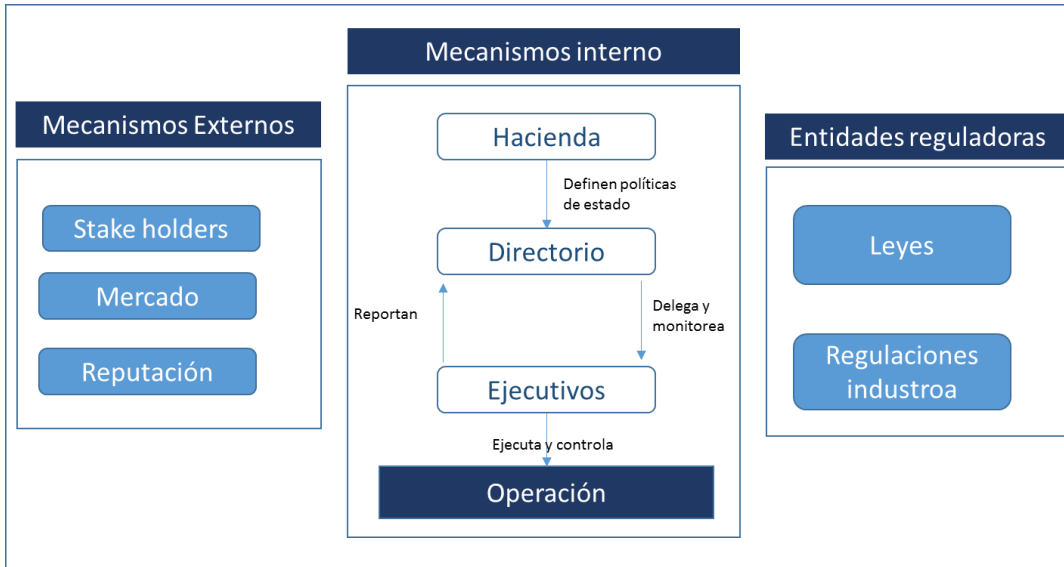
Si miramos la composición de este gobierno vemos que internamente es el ministerio de Hacienda el primer interesado en el desempeño y en la operación del banco, y es por donde se dicta el programa de gobierno a seguir por el banco independiente de que existan algunos casos en los que también puedan llegar directrices desde otros ministerios o presidencia que consideraremos dentro de los stakeholders para la explicación. También encontramos a los directores que son los encargados de transmitir estas directrices y asegurar el cumplimiento de las mismas.

Por otro lado tenemos las miradas externas de los stakeholders en los cuales podemos encontrar a la sociedad, agrupaciones no gubernamentales u organismos de gobierno no reguladores que también les interesa la forma de operar del banco, ya sea por los impactos que les puede generar o como socios estratégicos para el desarrollo de planes de fomento o crecimiento, aquí también se encuentra el mercado que mira cuidadosamente que es lo que hace el banco ante ciertas directrices de hacienda o

cambios económicos, por lo general el banco actúa como un regulador natural de las asimetrías del mercado financiero, sin afectar la competencia del sector.

Y por último los entes reguladores, al ser una empresa de servicios financieros, se encuentra regulada por todas las entidades que controlan el mercado financiero y sujeta tanto a auditorías que buscan asegurar el cumplimiento de las normas establecidas

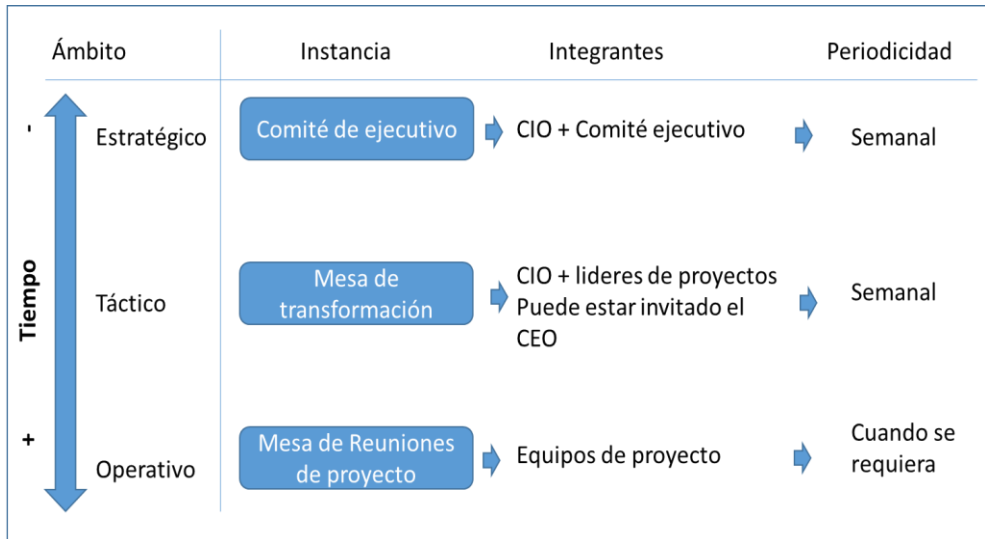
**Figura 10: Gobierno Corporativo.**



Fuente: elaboración propia

Establecido el gobierno corporativo entonces el modelo de control como se mencionó está subdividido en 3 niveles que permitirán dar fluidez a la toma de decisiones y descentralizar el actuar para dar la autonomía necesaria a los equipos, pero aseguran la coherencia de las iniciativas entre sí. Como ya se ha mencionado anteriormente los equipos internamente pueden utilizar la metodología que más les acomode para la gestión del proyecto de acuerdo a sus naturales (SCRUM, PMBOOK, BPM, por mencionar algunas), lo relevante es que el modelo permita generar las alertas y equilibrios entre los desarrollos y los impactos con el fin de mantener priorizado y diferenciadas las iniciativas importantes y vitales del proyecto de transformación y las que son importantes para la continuidad del negocio.

**Figura 11: Modelo de control**



Fuente: elaboración propia

Lo relevante de las instancias es que son un medio de aseguramiento que el tema de transformación se discute al mismo nivel que las operaciones tradicionales de la organización, si bien el modelo se ve de simple ejecución el equipo de proyecto debe tener las habilidades para poder controlar y gestionar el correcto funcionamiento de todas las iniciativas y dar cuentas de ellas en base a las métricas que se definan, manteniendo la coherencia en la visión del proyecto y de la estrategia

### 10.7. Métricas de control de la transformación

Al comienzo de este capítulo de definieron algunos indicadores a modo de referencia de lo que queremos lograr con la transformación, no obstante para comenzar a medir métricas de un ambiente digital lo primero de que debemos entender es que no son iguales a las métricas tradicionales de un banco, y las estrategias de adopción no necesariamente estarán relacionadas con ingreso económico en la primera etapa de la transformación por eso se propone un sistema dual, si es importante lograr la monetización, ya se habló de eso en el modelo de negocios, no obstante aquí trataremos de proponer un método de control de las iniciativas y algunos indicadores o estrategias de medición para la plataforma, que es el punto as relevante del cambio.

Las métricas según los autores del libro Platform Revolution deben medirse de diferente forma a medida que la plataforma avanza, al inicio la liquidez, la calidad de conexión y la confianza en la herramienta resultan importantes para la sostenibilidad y escalabilidad de la misma.

La liquidez de una plataforma está relacionada con que existiendo una mínima cantidad de usuarios o participantes, las transacciones fallidas son bajas.

La calidad entre las conexiones. Hace alusión a la calidad con la que los algoritmos de búsqueda crean valor a los usuarios. Esta es relevante para los efectos en red y la masificación de la plataforma.

La tercera categoría es la confiabilidad con la plataforma y muestra el nivel de seguridad que perciben los usuarios al operar y transaccional en la plataforma. Las mejoras continuas que generen los proveedores de contenido así como el equipo a cargo de la plataforma contribuyen a que se puedan mejorar el nivel de seguridad y la percepción que los usuarios tienen de ella.

Algunas métricas a sugerir para este punto pueden ser

**Tabla 6; Indicadores de la fase 1 de la plataforma**

Indicador	Descripción	Forma de medir
Crecimiento de participantes	Mide la cantidad de servicios y participantes nuevos en la plataforma	% de crecimiento
Estabilidad	Mide la disponibilidad de la plataforma durante su operación	% de problemas detectados en un periodo de tiempo este valor debe ser inferior al 1%
Seguridad.	Se mide a través de una encuesta de percepción con los usuarios del sistema, considerando los atributos que ellos consideran relevantes en términos de seguridad.	Evaluación con nota de 1 a 7

Posterior a la fase inicial debemos comenzar a modelar lo que serán las métricas para la fase de crecimiento o evolución de la plataforma en el cual se mantiene el monitoreo del crecimiento de los usuarios en el sistema, no obstante un punto más interesante es determinar el nivel de usuarios efectivos que transaccionan en la plataforma, así como también se deben generar algunos indicadores que permitan medir el nivel de engagement de los usuarios como el número de productos o servicios que utilizan de la plataforma<sup>17</sup>, la satisfacción y el ciclo de vida de los clientes. Algunos otros puntos relevantes es comenzar a medir la conversión y rentabilidad de los usuarios además del nivel de búsqueda que tiene la plataforma, con el objetivo de entender si se está logrando el objetivo de operar como un ecosistema.

<sup>17</sup> Se sugiere que el nivel de productos o servicios contratados y activos sea mayor a 4 puesto que si se considera la cuenta rut, de ahorro, chequera electrónica y tarjeta de crédito la base para partir sería 4.



**Tabla 7: Indicadores de la Fase 2**

Indicador	Descripción	Forma de medir
Engagement	Es el número de clientes que han aumentado la profundización en el uso de servicios y productos del banco por medio de la plataforma	% de clientes con más de 4 servicios financieros activos
Usuarios activos	Mide el número de usuarios que efectivamente usan servicios de la plataforma	Cantidad de usuarios activos, sobre usuarios vigentes
Rentabilidad por cliente	Mide la rentabilidad promedio de los clientes	Ratio entre ingresos y costos operacionales
Ingresos generados por la plataforma	Mide el valor monetario de las transacciones que generan un beneficio económicos	Millones de pesos
Tasa de conversión	Mide la cantidad de clientes que pasan de ser usuarios gratuitos a usar un servicio de pago de la plataforma	% de usuarios convertidos
Tiempo de conversión	Mide el ciclo de vida del cliente desde que entra a la plataforma hasta que comienza a generar rentabilidad	Unidad de tiempo
Búsqueda	Mide la cantidad de búsquedas de la plataforma en un periodo de tiempo	Cantidad

### Métricas de gestión de proyectos

También deben existir métricas que permitan medir y asegura el cumplimiento de los objetivos de los proyectos, si bien el solo hecho de medir cartas Gantt de los proyectos no asegura el éxito, es importante ir midiendo el nivel de riesgo de cumplimiento las desviaciones de costo e ir evaluándolas en los casos de negocios necesarios.

Al momento de gestionar proyectos existen diversos factores por lo que se puede desviar, retrasar o de plano fracasar un proyecto, es relevante tener indicadores que me permitan revisar esto de una forma global para poder ir haciendo los ajustes y priorizaciones de proyectos, así como también manejar un mapa de proyectos con la interrelaciones e interdependencias de ellos para darles temporalidad y asegurar una correcta implementación

**Tabla 8: métricas de gestión de proyectos**

Indicador	Descripción	Forma de medir
Proyectos con carta gantt	Mide el nivel de proyectos que cuentan con una planificación o estrategia de realización definida	% de proyectos con planificación definida
Nivel de atraso en proyectos	Mide la cantidad d proyectos que se encuentran atrasados	% de proyectos atrasados Días de atraso por proyecto
Nivel de riesgo de la cartera de proyecto	Mide un indicador de riesgo del proyecto en base a diferentes factores, los más comunes son desviación del presupuesto, cumplimiento carta Gantt, riesgo operacional del proyecto	Nota de 1 5 donde 1 es el menos riesgoso a 5 el más riesgoso
Rentabilidad esperada de los proyectos	Mide el VAN y TIR de los proyecto, el objetivo es conocer cuál es el impacto económico del proyecto	VAN en pesos TIR en porcentaje
Número de horas dedicadas a los proyectos por parte del equipo d proyecto	Mide el nivel de ocupación de los equipos de trabajo de los proyectos para equilibrar cargas de trabajo	% de horas dedicadas a proyecto por persona involucrada N° de proyectos por persona

De esta forma las métricas del plan de transformación pueden ir dando cuenta de que tan bien se está cumpliendo el plan o cuales son los puntos que se deben gestionar para poder re direccionar el rumbo a los objetivos establecidos

## 11. Conclusiones

Un banco digital podríamos decir que dependiendo de quién lo defina puede ser un tema de marca, o un tema de disponibilizar canales digitales. No obstante para este Estudio el concepto de un banco digital va un poco más lejos. Como pudimos observar la transformación digital de un banco es algo más profundo que no solo habla de mejorar las TI o digitalizar el modelo de atención para un grupo de clientes, es cambiar la forma de relacionarnos con todos los clientes e integrarlos dentro de una gran plaza digital donde se puedan obtener productos y servicios financieros que nos lleva a las siguientes conclusiones.

Primero que la amenaza digital no es un hecho aislado que no afecte a la banca en su globalidad, es un hecho real que está ocurriendo y cada vez que con mayor velocidad, en donde compañías no necesariamente financiera están dando soluciones a problemas que a los usuarios que la banca no ofrece, esta forma de trabajar implica una democratización del acceso a los servicios financieros a muchas personas que actualmente no tienen la oportunidad de acceder a servicios financieros.

Por primera vez la banca no tiene el control de lo que puede ocurrir en los servicios financieros y no son necesarios para que una transacción financieras ocurra. La tecnología cada vez avanza más rápido encontrando soluciones para estas necesidades o espacios vacíos que deja el mercado financiero.

Otro punto es que existe un mercado de 6,5 millones de personas que pueden ser atendidos de forma digital y hoy no ocupan ningún servicio digital por lo tanto existe una oportunidad de captura importante de clientes para estos servicios financieros.

Para redefinir el modelo de negocios de Banco estado microempresas y transformarlo en un modelo digital, no basta con transformar el modelo de la filial debe escalarse a toda la corporación y es BancoEstado completo el que debe cambiar.

Se debe rediseñar el modelo de negocio completo de cómo funciona la banca para desarrollar una plataforma digital que integre servicios financieros, el negocio bancario ya no está en la colocación de créditos, sino en la disponibilización de soluciones financieras para los clientes primero.

La integración y asociación con empresas fintech, start up es de vital importancia para el desarrollo de servicios financieros digitales que permitan potenciar el uso de los productos del banco y mejorar la experiencia del cliente con tecnología innovadora ya existente puesto que provee capacidades ágiles de desarrollo que banco actualmente no posee.

Para desarrollar un plaza digital que permita articular e integrar tanto los servicios financieros como las necesidades del clientes es necesario que BancoEstado deje de centrarse solo en la atención de clientes por silos y comience a revisar la experiencia de los clientes identificando el comportamiento de estos y defina una articulación de la cadena de valor punta a punta de cara a los consumidores finales, transformándose en un socio estratégico y articulador del micro-emprendimiento y del desarrollo empresarial y social de Chile en el país como a nivel latinoamericano así como la inclusión financiera de todos los segmentos de las personas del país.

EL Proceso de transformación digital requiere realizar cambios profundos a la operatoria del BancoEstado y para esto debe

- ✓ Habilitar capacidades digitales que actualmente no posee o tiene en etapa muy iniciales, dotando a la organización de inteligencia tecnológica y analítica que permita generar nuevos modelos de negocios integrados y que agreguen valor a todos los usuarios del ecosistema
- ✓ Desarrollar el liderazgo de los ejecutivos para que la transformación pueda tener una base sólida sobre la que construirse y se asiente para operar en la organización
- ✓ Generar y operar con una estructura dual que permita acelerar los cambios necesarios desde diferentes lugares de la organización, creando una unidad canalizadora del mismo y que tenga como líder al CIO de la organización.
- ✓ Debe generar un plan de cambio de cargos y procesos de gestión e personas que permita desarrollar las habilidades tecnológicas necesarias para la transformación

La reestructuración de la organización debe ser de forma gradual y ágil asegurando la continuidad operacional y mantenerse flexible para ir adoptando los cambios que el mercado requiere en base al sistema de operación dual

Es parte de esta propuesta recomendar que BancoEstado Microempresas debe desaparecer como filial y entregar todos los procesos de atención especializados a BancoEstado para mantener la operación y el know-how de la organización y transformarse en la red de transformación digital de la Corporación.

## 12. Anexos

### 12.1. Estudio de modelo de negocio Futuro

El método de estudio propuesto por los autores Stephanie Woerner y Peter Weil plantea que la organización se autoevalúe en base a 2 dimensiones con el objeto de determinar cuál es el modelo de negocio digital más adecuado para la organización, no obstante el plantear este modelo no implica que la organización deba cambiar su modelo de la noche a la mañana puesto que si bien los autores son claros en explicar y desarrollar un método que permita entender y articular un plan de acción de gran altura, no muestra claramente cómo se debe manejar estrategia en un contexto digital que es algo de lo que se revisa más adelante en la propuesta de formulación de la estrategia digital.

De acuerdo al estudio se realizó la consulta a 8 líderes dentro de la organización en la cual se le formularon las siguientes preguntas.

#### Dimensión 1: Impacto de la Digitalización

##### Cuestionario A

Piense en su producto o servicio más vendido (crédito). En una escala de 0 (bajo) a 20 (alto), asigne un valor a cada pregunta.

¿En qué medida es este producto o servicio en los próximos 5 años:

1. Es electrónicamente especificable y se pueden reemplazar de forma digital?
2. ¿Es -o será- entregado en forma digital en los próximos cinco años?
3. ¿Puede mejorar (o puede ser mejorado) con información valiosa?
4. ¿Está amenazado por las empresas en otras industrias que tienen relaciones con sus clientes-ofreciendo servicios que compiten con el suyo e interrumpe su negocio?
5. ¿Qué tan alto es el riesgo de ser reemplazado con una oferta digital alternativa (por ejemplo, créditos directos, evaluaciones de riesgo por entes no bancarios, educación financiera, otras fuentes de financiamiento, la impresión 3-D, otro)?

Al terminar el cuestionario deben sumarse los calores asignados y para valores superiores a 70 implica según los autores que la amenaza digital es Alta, es decir el riesgo de que el producto más vendido sea vendido de forma digital dentro de los próximos 5 años es alta.

Los resultados obtenidos a nivel promedio del grupo encuestado se pueden ver en la tabla resumen siguiente.

Tabla A.1.1

<b>PREGUNTA</b>	<b>PROMEDIO RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJES DE RESPUESTAS CON EVALUACION DE AMENAZA ALTA (&gt;14.9)</b>
<b>1</b>	14,75	75%
<b>2</b>	19,5	100%
<b>3</b>	16	75%
<b>4</b>	16,625	75%
<b>5</b>	17,375	75%
<b>TOTAL</b>	84,25	100%

Fuente: elaboración propia

De la tabla se desprende que claramente existe la percepción de que el producto crédito es y será reemplazado de forma digital en los próximos 5 años con un valor final promedio de 84,25 y una desviación estándar de 9,06 indicando que en la totalidad de los líderes encuestados coinciden en un riesgo alto de reemplazo.

Si bien podríamos decir que un resultado así es preocupante cuando se considera que hoy el 50% de los ingresos de la organización provienen de la colocación de créditos, no es un resultado que sea sorprendente desde el punto de vista del contexto en el cual hoy estamos insertos.

## Dimensión 2: Conocimiento del Cliente

Tenga en cuenta su categoría de producto o servicio de mayor venta. (Crédito).

Por favor, utilice una escala de 1 (nada) a 7 (completa)

¿En qué medida conoce su empresa el comportamiento de su cliente en relación a:

2. La identidad de los clientes finales más importantes de sus productos o servicios?
3. Su historial de compras con su empresa?
4. Su historial de compras con sus competidores?
5. Su historial de compra de todos los productos que su empresa vende?
6. Su historia interacción con su empresa?
7. Sus objetivos de negocio (B2B para) o metas personales (B2C)?
8. Su toma de decisiones de compra proceso?

Al finalizar este cuestionario el puntaje obtenido se debe multiplicar por 2 y sumarle 2 puntos siendo la puntuación máxima a obtener 100.

Con estos datos se puede obtener el nivel relativo de conocimiento del cliente en un ambiente digital, en este caso los resultados se presentan en la siguiente tabla

Tabla A.1.2

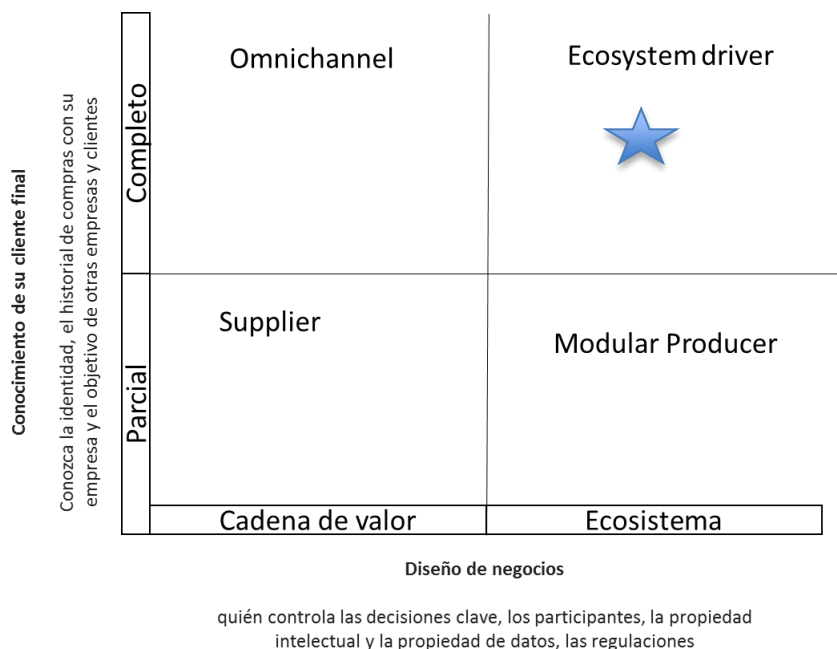
PREGUNTAS	PROMEDIO	% DE RESPUESTAS 6 Y 7
1	5,8	63%
2	6,5	88%
3	4,6	0%
4	6	63%
5	6,4	88%
6	4,6	25%
7	5	38%
<b>TOTAL</b>	<b>79,75</b>	<b>100%</b>

De este segundo punto los que principalmente se puede deducir es que existe un conocimiento del cliente relativamente alto aunque de igual forma en puntos como el conocimiento de las interacciones del clientes con Banco estado microempresa aun es transaccional y no relacional puesto que las preguntas relacionadas con e historial de compras muestran un bajo nivel de conocimiento, lo que basado en la evidencia, nos indica que si bien tenemos data sobre cómo se comporta el cliente, de esta solo se usa el cumplimiento de los pagos con la organización y no todo lo que él hace o genera con nuestros productos.

Una vez desarrollada esta sección podremos determinar en base al Mapa de cuadrantes propuesto en la metodología cual es el modelo de negocios digital más recomendable para la organización.

En el casos de Banco estado los valores 79,75 y 84, 25 por lo tanto nos encontramos en la esquina superior derecha del mapa recomendado que el modelo de negocio a desarrollar es un Ecosystem driver que consiste principalmente en organizar los servicios de forma de crear una red de empresas coordinadas de forma de crear valor para todos los participantes mediante dispositivos garantizando un gran servicio al cliente, este puede incluso incluir productos de la competencia o algunos complementarios.

Figura: A1.3.





## Bibliografía.

1. **Peter Weill, Stephanie L. Woerner.** *What's Your Digital Business Model?* Harvard Business Review Press, 2018.
2. **Sunil Gupta.** *Driving Digital Strategy, a guide to reimagining your business.* Sunil Gupta, Harvard Business Review, 2018.
3. **Bharat Anand.** *The content Trap: A Strategist's Guide to Digital Change,* Random House ,2016
4. **Ramon Heredia.** *La revolución Digital y el futuro de los Servicios Financieros.* 2016
5. **Ramon Heredia.** *Ecosistemas Digitales,* Digital Bank Latam 2018
6. **Asociación de Bancos e Instituciones Financera.** *Memoria anual 2017,* ABIF, 2018
7. **Asociación de Bancos e Instituciones Financera** *Informe N° 111,* ABIF, 2017
8. **Instituto nacional de estadísticas.** *Encuesta EME-2018,* INE, 2018
9. **Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangget Paul Choudary,** *Platform Revolution, how networkedmarkets are transforming the economy and how to make them work for you,* W. W. Norton & Company; Edición: 1 (28 de marzo de 2016)
10. **Jhon p. Kotter.** *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World,* Harvard Business Review Press, 2014.
11. **Jhon p. Kotter.** *The Heart of Change Field Guide: Tools And Tactics for Leading Change in Your Organization,* Harvard Business Review Press, 2018.
12. **Finnovista,** *Fintech radar para chile,* [En línea], 2018 < <https://www.finnovista.com/fintech-radar-chile-actualizacion/> >
13. **SBIF.** *Informe de Inclusión Financiera en chile 2019,* [En Línea], 2019 < [https://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/publicacion\\_12462.pdf](https://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/publicacion_12462.pdf)>
14. **Deloitte.** *Las 10 Tendencias en Recursos Humanos, reescribiendo las reglas en la era digital,* [En línea], 2017, < <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html#> >
15. **MHP,** *8 Retos que mejorarán la gestión del talento en le 2017,* [En línea], < <https://www.mhp.es/blog/8-retos-que-mejoraran-la-gestion-del-talento-en-2017/>>
16. **IBM.** *Diseñar Un banco Digital Sostenible* [En Línea], 2016, <<https://www.ibm.com/downloads/cas/JDYR1B0W>>