



# **“EL MODELO DE NEGOCIOS DIGITAL DEL BANCO BCI”**

## **Parte II**

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

**Alumno: Álvaro Rojas Rojas**  
**Profesor Guía: Ismael Oliva Becerra**

**Santiago, Septiembre de 2021**

## **BANCO BCI: EL DESAFIO DE LA DIGITALIZACIÓN**

### **SINOPSIS**

Este caso de estudio expone la disyuntiva en la que se encuentra el Banco de Crédito e inversiones respecto al desafío de la digitalización e innovación que planteaba el mercado de la banca chilena. Este caso nos sitúa en una época posterior al éxito de MACH<sup>1</sup> y en el que la banca en general definía su forma de afrontar la implementación de nuevas tecnologías y como esto impactaba la relación con sus clientes actuales y potenciales. El caso entrega información de la situación competitiva del negocio bancario en Chile, la evaluación de las soluciones innovativas de sus principales competidores y como se observa el panorama mundial de innovación en plataformas y nuevas soluciones para los clientes. En relación con Bci el caso entrega información sobre como la empresa se ha ido consolidando como una corporación de soluciones financieras que participa en todos los negocios y operaciones financieras que la Ley General de Bancos le permite, ofreciendo a la comunidad productos y servicios con procesos con foco en la eficiencia operacional y excelencia en la calidad, con una permanente innovación tecnológica, prudentes políticas de administración de riesgos y exigentes estándares éticos.

A mediados del 2019 el Banco buscaba definir su estrategia de transformación digital para los próximos años, dicha decisión presentaba ciertas complejidades tales como, el establecer su sello de digitalización entendiendo su actual posición competitiva, el impulsar la transformación digital como un adicional a su cultura organizacional, integrar una propuesta de valor que sea distintiva en base a su modelo de negocio digital que le permitirían potenciar su oferta de productos que permitan la generación de plataformas, contenido y una experiencia de cliente superior con la finalidad de capturar beneficios mayores en una industria poco diferenciada y con productos muy homogéneos. Todo esto, hacía que la Dirección de BCI se planteara las siguientes dudas ¿Qué modelo de negocio digital tenemos actualmente? ¿Tenemos ventajas competitivas digitales? ¿Tenemos los recursos necesarios para implementar la transformación digital que la compañía requiere?

---

<sup>1</sup> MACH: Es La aplicación icono de la estrategia de digitalización de BCI. Es una solución financiera innovadora que permitía realizar transferencias entre contactos de un teléfono móvil. Esto facilitó el acceso a jóvenes y extranjeros sin cuentas bancarias en Chile, eliminando diversas restricciones para bancarizar.

## **AUDIENCIA**

Este estudio de caso está orientado a nivel de análisis de toma de decisiones estratégicas, por lo que se plantea su utilización en cátedras de MBA y/o programas que apunten al desarrollo de competencias relacionadas con la Estrategia. Además, se presenta material para el análisis del mercado, estudio de negocios digitales, estructura de los negocios digitales y análisis de estrategia para mercados de servicios poco diferenciados. Este caso promueve el desarrollo de una discusión en varios aspectos tales como, la digitalización como fuente de ventaja competitiva, impacto de las decisiones gerenciales en la cultura de la organización, los nuevos modelos de negocios digitales, análisis de riesgos y oportunidades de nuevos negocios, entre otros.

Los datos e informaciones recopiladas en el caso permiten desarrollar dinámicas de análisis y discusión con foco en el desarrollo de nuevas perspectivas de análisis estratégico en los alumnos. Además, se abordan problemáticas atinentes a la realidad decisional de la época en la que el caso nos sitúa.

## **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

- Analizar la estrategia de negocio digital de la compañía.
- Identificar ventajas competitivas digitales.
- Comprender el uso del DBM Framework.

## **PREGUNTAS DE DISCUSIÓN**

- ¿Qué modelo de negocio digital tiene actualmente BCI?
- ¿BCI cuenta con ventajas competitivas digitales?
- ¿Tenemos los recursos necesarios para implementar la transformación digital que la compañía requiere?

## **ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA**

En relación al desarrollo del caso, se plantea la necesidad de que, en paralelo a la lectura del caso, los alumnos lean el artículo de Peter Weill y Stephanie L. Woerner, titulado “Thriving in an increasingly Digital Ecosystem” y haber revisado conceptualización sobre estrategia de negocios en módulos anteriores.

La bibliografía recomendada para el análisis de este caso es la siguiente:

- What's Your Digital Business Model?: Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise, Peter Weill and Stephanie Woerner, Harvard Business Review press, 2018

## **METODOS DE ENSEÑANZA**

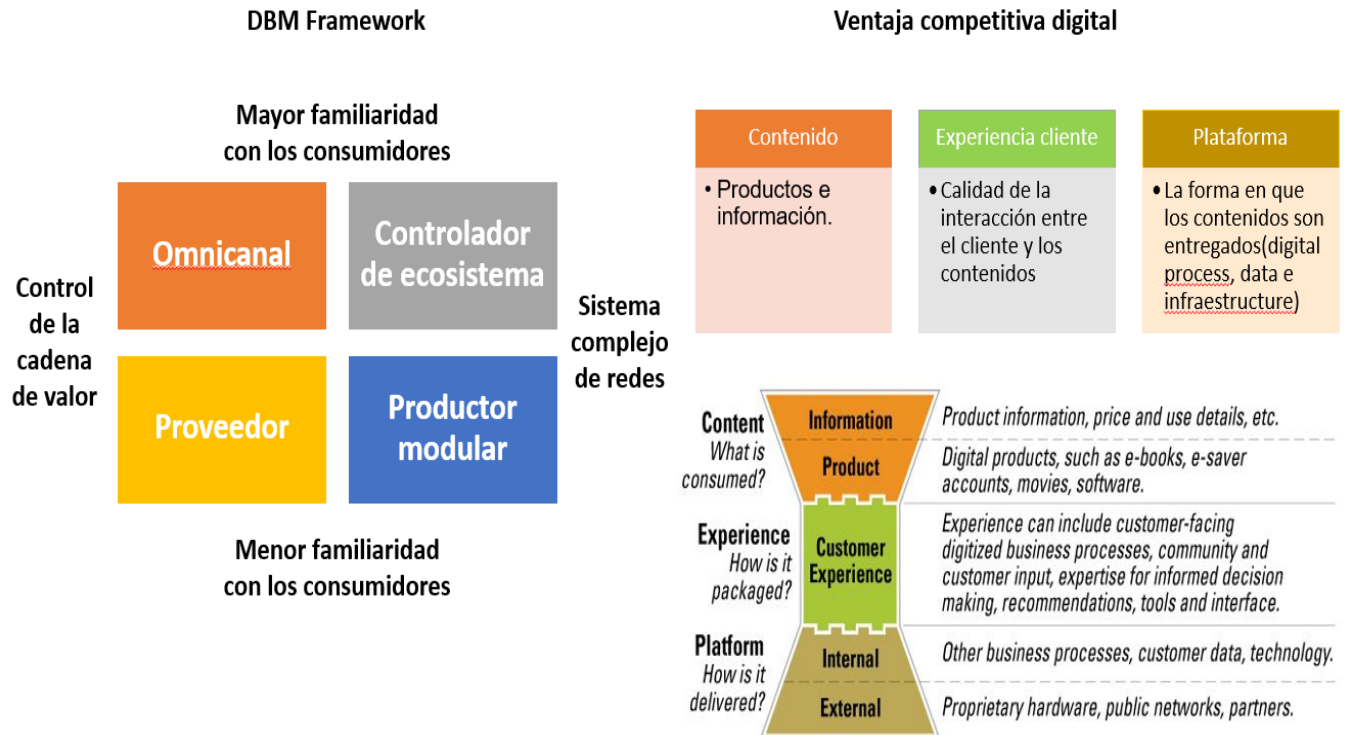
La metodología recomendada para el análisis de este caso se resume en los siguientes pasos:

1. Lectura individual del caso previo a la cátedra.
2. Revisar la teoría relacionada y trabajar en equipos pequeños.
3. Detectar los puntos relevantes de la situación.
4. Estudiar separadamente cada uno de los problemas.
5. Generar diversas alternativas de acción para abordar cada uno de los cambios.
6. Estudiar los pros y los contras de cada una alternativa,
7. Proceder con la elaboración de un informe que, de manera cronológica, detalle todos y cada uno de los datos del estudio de caso.
8. Generar instancia de discusión plenaria, con la participación de todos los grupos conformados.

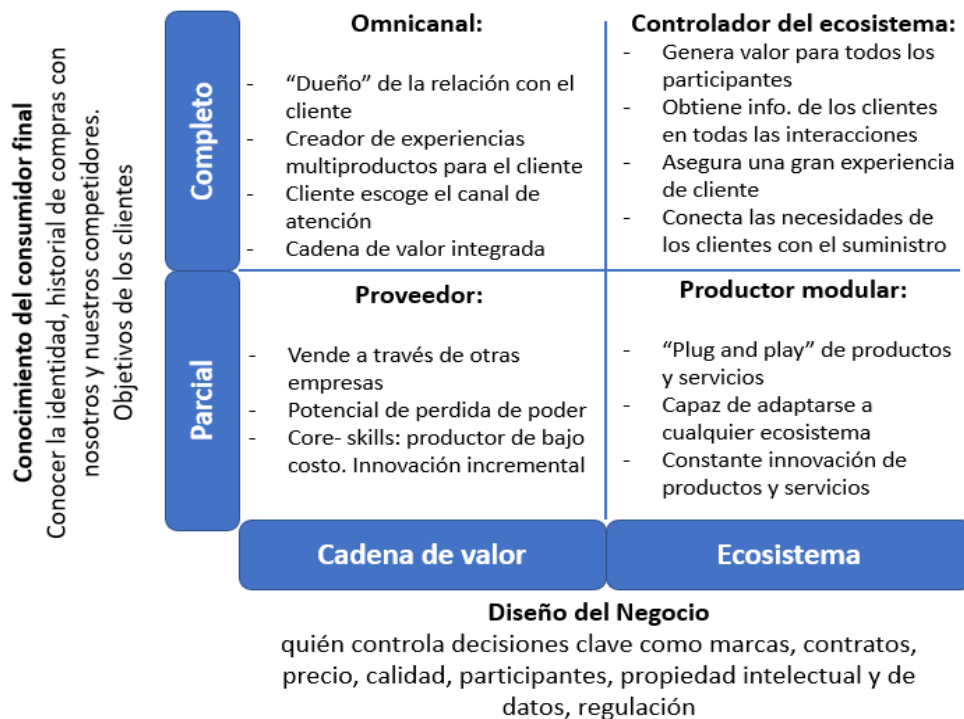
**Propuesta de preparación para clase de 120 minutos:**

PASO	ACCIÓN	TIEMPO
1	<p>El docente debe fomentar la creación de un ambiente de cordialidad y propicio para el aprendizaje, buscando brindar la confianza suficiente a los estudiantes para que puedan plantear sus diversos puntos de vista en relación con las preguntas de discusión.</p> <p>A través de esta primera interacción el docente debe identificar el nivel de conocimiento que tienen los estudiantes del mercado bancario y de las opciones que presenta la industria en Chile. Ahondar en el contexto en el que se desarrolla la situación planteada, para facilitar la búsqueda de opciones para las problemáticas que se van a analizar durante la clase.</p>	5 minutos
2	<p>En la segunda parte de la clase se contempla desarrollar el trabajo en equipo con la finalidad que los miembros de cada grupo participen en una sesión en la que tengan la posibilidad de expresar su pensamiento crítico/reflexivo respecto al caso en cuestión, además de analizar en conjunto todos los elementos y pasos del proceso de toma de decisiones que se somete al estudio y expresar la valoración del equipo acerca de las acciones emprendidas y las consecuencias que, desde la opinión del grupo, se derivan de la solución planteada al problema.</p>	40 minutos
3	<p>Elaboración de un informe que contenga las respuestas a las preguntas de discusión, con toda la argumentación necesaria para solventar sus hipótesis y/o alternativas de solución propuestas por cada grupo.</p>	25 minutos
4	<p>Generar instancia de discusión general, con la participación de todos los grupos conformados. La finalidad de esta etapa es entregar la posibilidad a los alumnos de plantear sus diferentes puntos de vistas y debatir sobre las respuestas elaboradas por los estudiantes en relación con las preguntas de discusión.</p>	25 minutos
5	<p>Reflexionar sobre los temas teóricos que plantea el caso presentado. Cierre de la clase con las principales conclusiones del caso y explicitar la finalidad de la actividad realizada.</p>	15 minutos

## Plan de pizarrón:



## DBM Framework



## **REVISIÓN DE LITERATURA, TEORÍA Y LECTURAS RECOMENDADAS**

- **Desafío de desarrollar un modelo de negocios digital**

El smart banking o el intento de la banca por transformarse digitalmente, ha sido paulatino hasta ahora. Este camino, sin embargo, ha sido constante y va muy ligado a los hábitos de uso de dispositivos.

Para adaptarse a las nuevas necesidades de sus clientes, Bci inició su transformación en 2015, teniendo claro que no se trataba solo de incorporar tecnología. El plan puso énfasis en los siguientes aspectos:

- Actualización del marco cultural, para comunicar de manera simple el propósito, la estrategia y el perfil BCI
- Inauguración del centro Nace, un espacio para emprendedores único en Chile
- Asesoría en la estructuración y colocación de mayor oferta inicial de acciones de la historia de la bolsa chilena
- Alianza con Evo Payments para crear una nueva red de pagos en el comercio nacional

Avanzar con la tecnología se ha vuelto clave para Bci. Los acuerdos con las empresas Big Tech impulsan a ser diferentes, a estar un paso adelante en el mundo financiero, al día con las necesidades de los clientes y a entregar las herramientas para que los colaboradores cuenten con un buen lugar para trabajar.

Bci ha entrenado y capacitado a diversos equipos multidisciplinarios que desarrollan productos y soluciones digitales en metodologías de desarrollo ágil. También se han conformado equipos de trabajo estructurados en células, que colaboran en base a sus especialidades, para entregar soluciones que los clientes realmente quieren y necesitan, de manera más rápida y eficiente. Poner al cliente en el centro de todo lo que se hace es fundamental en la cultura de innovación de Bci. Esto se ha reflejado en un año altamente productivo, en términos de entrega de nuevas propuestas de valor.

En varios bancos ya se han creado Gerencias de Innovación y Transformación Digital como es el caso de Banco Estado, BCI, Santander, entre otros. Esto es una clara señal de la relevancia

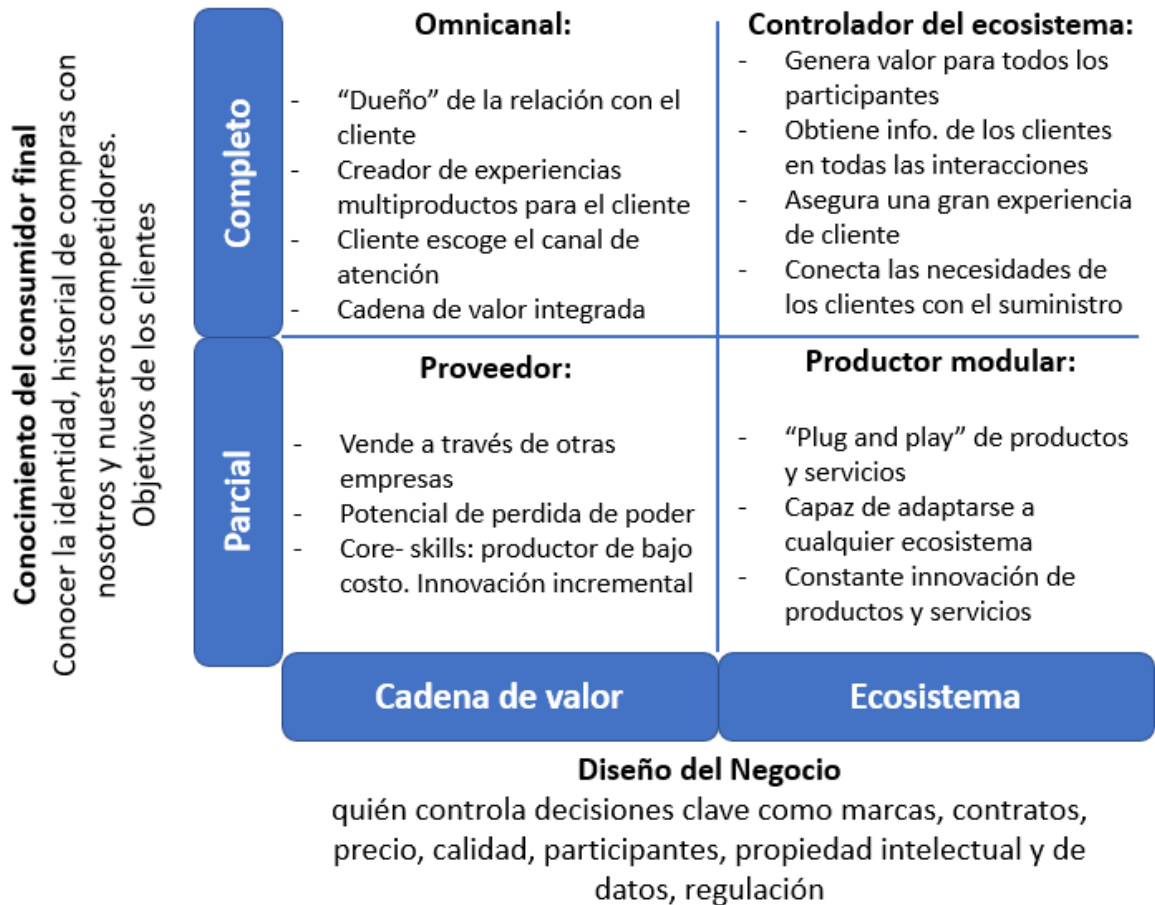
que ha tomado el fenómeno de la Disrupción Digital. El objetivo de estas nuevas gerencias es transformar a las instituciones financieras desde sus procesos y hasta sus canales.

El gran desafío que enfrenta el sector financiero es hacer convivir y evolucionar los sistemas legados de la banca con las nuevas tendencias tecnológicas para lograr los resultados que exige el complejo entorno que significa la Transformación Digital.

- **DBM Framework**

El DBM Framework es planteado por Peter Weill y Staphanie Woerner en base a la recopilación de antecedentes proveniente de diversas investigaciones de los negocios digitales y su evolución en el tiempo. Esta herramienta nos permitirá encasillar al Banco BCI dentro de 4 modelos genéricos de negocio digital, dependiendo de sus características y de los recursos con los que cuenta. A continuación, se presenta el detalle del DBM Framework para negocios digitales:





- **Proveedor:** Las compañías en este cuadrante, en el mejor de los casos, tienen un conocimiento parcial de sus clientes finales y normalmente sacan provecho o se apoyan en la cadena de valor de otra empresa, a menudo más desarrollada en términos digitales. Los proveedores incluyen empresas (por ejemplo la marca SONY que vende sus productos electrónicos como televisores a través de minoristas con una red logística más amplia y con plataformas digitales más desarrolladas). A medida que las empresas continúan digitalizándose, es probable que las empresas denominadas proveedores pierdan más poder y se vean presionados para continuamente reducir los precios. Otras compañías como el holding P&G, que funciona como un abastecedor principal en muchas otras cadenas de valor de empresas, ha sentido esta pérdida potencial de poder y ha tenido un crecimiento estancado los últimos años.

**BCI no se ve representada en este cuadrante** dado que el conocimiento actual de sus clientes es uno de los objetivos de su estrategia y para llegar a ellos, no requiere del

aprovechamiento de sinergias con otras plataformas digitales externas u otro proveedor más digitalizado. Todo el diseño web y de software de BCI (front end y back end) son desarrollados en la búsqueda de soluciones personalizadas con la finalidad de atender y entender mejor las necesidades de sus clientes. Esta búsqueda tiene como objetivo mejorar la experiencia cliente, en base al conocimiento profundo de los mismos en sus diversas carteras, en cualquier momento y lugar.

- **Omnicanal:** Las empresas con un modelo omnicanal brindan a los clientes acceso a sus productos a través de múltiples canales, incluidos los canales físicos y digitales, lo que brinda más opciones y una experiencia perfecta.

**Como ejemplo de este cuadrante está el Banco BCI** y muchos otros bancos que aspiran a ser grandes empresas omnicanal controlando una cadena de valor integrada con una fuerte orientación al fortalecimiento de la relación con el cliente. El desafío para BCI en este sentido es avanzar en el eje vertical del DBM Framework, actuando sobre un mayor conocimiento de los clientes finales, sus objetivos y eventos de su vida, reduciendo así, la rotación de clientes. Dichas empresas utilizan el análisis de macrodatos, las redes sociales, las aplicaciones móviles y las medidas de la experiencia del cliente como vías para aumentar su comprensión del cliente final. Algunas empresas se han movido significativamente hacia arriba en el eje vertical al repensar su relación con sus clientes y rehacer su organización para reflejar el cambio de relación.

- **Productor modular:** En este cuadrante del DBM Framework se encuentran las empresas que ofrecen productos o servicios plug-and-play (conectar y operar) que pueden adaptarse a cualquier ecosistema. Para sobrevivir, tienen que ser uno de los mejores productores de su actividad principal (como por ejemplo SERVIPAG y sus sistemas de pago). Para prosperar, deben innovar constantemente sus productos y servicios, asegurándose de que estas ofertas se encuentren entre las mejores opciones disponibles y al precio adecuado. Los productores modulares generalmente operan en un mercado hipercompetitivo, ya que generalmente es fácil para sus clientes buscar una alternativa y cambiar.

Un ejemplo del mercado internacional es la compañía PAYPAL. Como cualquier buen productor modular, Paypal puede operar en prácticamente cualquier ecosistema, sea

independiente del hardware, habilitado para dispositivos móviles y basados en plataforma. Igualmente importante, los productores modulares como PAYPAL pueden operar en muchos países y pueden adaptarse a muchos entornos legales y de cumplimiento.

**Para BCI no es una alternativa atractiva este cuadrante**, ya que aunque puede haber muchas opciones de productores modulares, típicamente solo los tres o cuatro principales obtienen ganancias significativas en cada mercado, mientras que los demás luchan por sobrevivir. Además, la mayoría de los productores modulares, a diferencia de los impulsores de ecosistemas, ven solo una parte de los datos del cliente, ya que generalmente se limitan a procesar una sola transacción a la vez.

- **Impulsores del ecosistema:** Las empresas en esta parte del DBM establecen un ecosistema digital (una red coordinada de empresas, dispositivos y clientes para crear valor para todos los participantes) fomentando las relaciones con otros proveedores que ofrecen servicios complementarios (y a veces en competencia) a los suyos para satisfacer más completamente las necesidades de sus clientes. Debido a que este modelo tiene el mejor desempeño en margen neto, crecimiento de ingresos, experiencia del cliente e innovación, convertirse en un impulsor del ecosistema es el objetivo de muchas empresas.

Los controladores de ecosistemas como Aetna, Amazon, Apple, Fidelity, Microsoft y Wechat proporcionan una plataforma para que los participantes hagan negocios. Por ejemplo, el ecosistema de Apple es más cerrado, como un jardín amurallado, en comparación con el ecosistema de Google que es más abierto. En servicios financieros, Fidelity destaca sus propios fondos mutuos, pero también ofrece fondos de cientos de competidores y complementarios como Vanguard, USAA y BlackRock. Los impulsores de los ecosistemas utilizan la fuerza de sus marcas para atraer participantes, garantizar una excelente experiencia para el cliente y ofrecer una ventanilla única. Al igual que las empresas omnicanal, también aspiran a fortalecer la relación con el cliente aumentando su conocimiento de sus clientes finales. Pero lo que es más importante, los impulsores del ecosistema quieren convertirse en el destino de un subconjunto de sus clientes. Por eso, cuando los clientes piensan en la atención médica y el bienestar, piensan en Aetna;

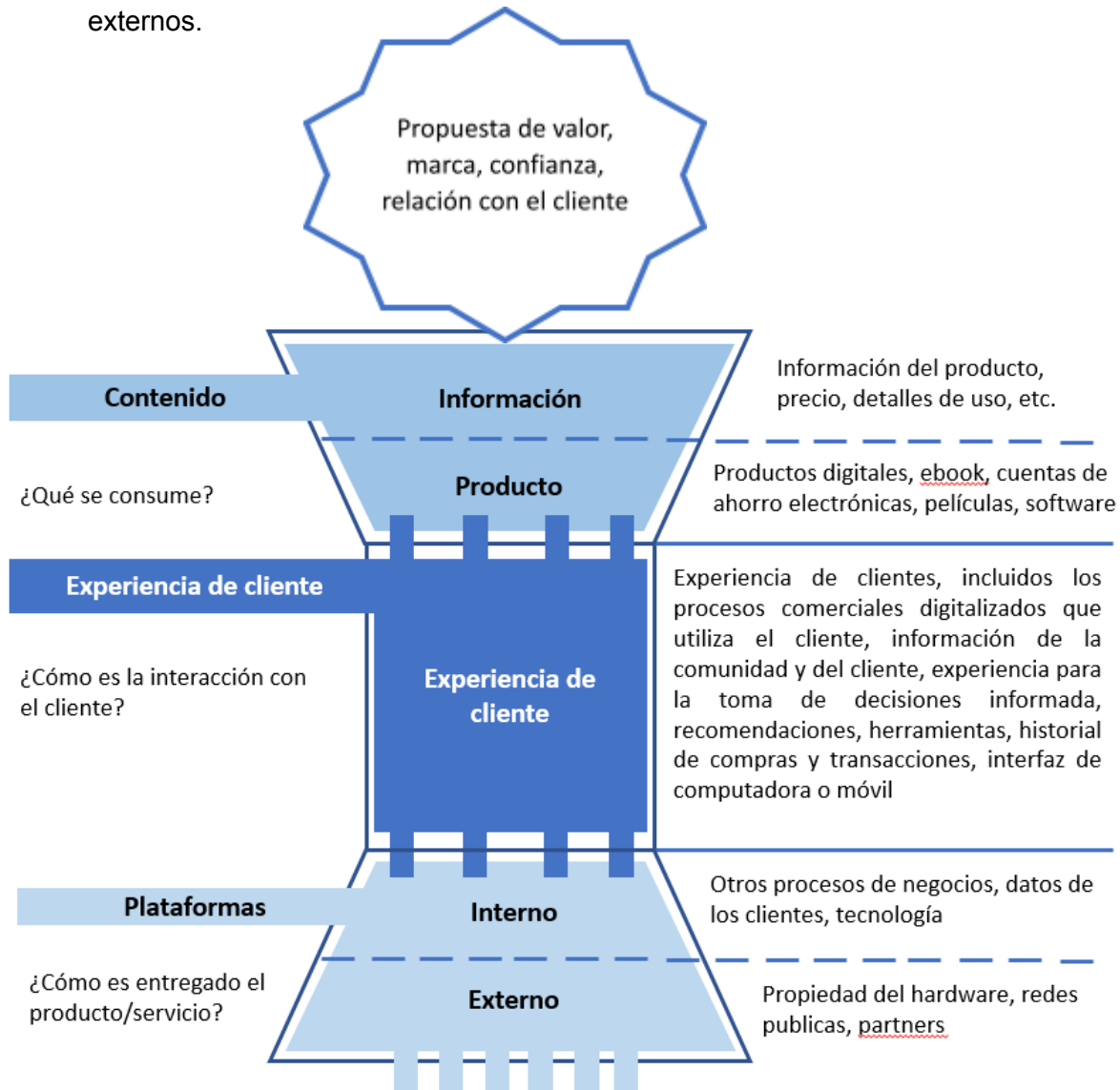
cuando piensan en compras (y en más áreas cada día), piensan en Amazon; y cuando piensan en la gestión patrimonial, piensan en Fidelity.

**Este cuadrante representa un objetivo de mediano plazo para de BCI**, en donde la búsqueda está en ser el primer lugar en el que piensan sus clientes para las necesidades bancarias en general, ya sea de inversiones, fondos mutuos, de ahorro o cualquier transacción que requiera la intermediación de un Banco. Los bancos que se encuentran en este cuadrante extraen rentas de los participantes en su ecosistema, tanto clientes como proveedores de servicios, y confían en la fuerza de la marca, los datos y las calificaciones de los clientes para construir reputación y uso.

- **Ventaja competitiva digital**

En el mercado de servicios financieros existen diversas opciones y todo lo que usualmente se comparte como experiencia de cliente, calificando o emitiendo una opinión en redes sociales, sucede.

- **Contenido:** Productos e información.
- **Experiencia Cliente:** Calidad de la interacción entre el cliente y los contenidos, a través de múltiples canales.
- **Plataformas:** La forma en que los contenidos son entregados a los clientes a través de una serie de procesos digitalizados, data e infraestructura como también servicios externos.



- **Compitiendo en contenido:** Para lograr un nuevo crecimiento de los ingresos en el DBM Framework, BCI necesita contenido de calidad que aborde las necesidades del cliente y se actualice con frecuencia. Los clientes regresan y se involucran cuando hay contenido nuevo e interesante en un sitio, lo que aumenta los ingresos para la empresa. Estos ingresos dan a BCI oportunidades para desarrollar mejores formas de proporcionar el contenido (la plataforma) y formas más variadas de involucrar al cliente en el consumo (la experiencia del cliente).

Las empresas que escatiman en su contenido o tienen contenido obsoleto que carece de publicidad tienen un menor crecimiento. Dentro del DBM Framework el cuadrante proveedor, es particularmente capaz de utilizar el contenido para obtener la máxima ventaja competitiva.

- **Compitiendo Experiencia cliente:** Para involucrar profundamente a los clientes en el DBM Framework, BCI necesita crear una experiencia de cliente superior. Debe monitorear continuamente lo que hacen los clientes y lo que quieren. Necesita invertir en buenas interfaces de usuario y crear oportunidades de colaboración con sus clientes. Sin esos elementos, la empresa fracasará en sus esfuerzos por complacer a sus clientes y lograr ventas cruzadas significativas (una fuente importante de nuevos ingresos) y un crecimiento de los ingresos por cliente.

El modelo de negocio omnicanal de DBM utiliza la experiencia del cliente para obtener una ventaja competitiva particular.

Existen una cantidad inmensa de empresas que no nacieron en la web, la creación de una gran experiencia de cliente digital ha generado la colaboración de muchas unidades empresariales que anteriormente estaban aisladas. Colocar a los clientes en el centro de la experiencia bancaria llevó a un énfasis en los recorridos del cliente y la optimización de procesos. El trabajo basado en la experiencia de cliente genera que los empleados se sientan que están creando valor en lugar de reducir costos.

A veces, el viaje se asigna para una sola interacción, otras veces el viaje es para la participación completa del cliente (por ejemplo, desde la incorporación hasta la liquidación del préstamo). Un viaje incluye acciones, motivaciones y obstáculos del

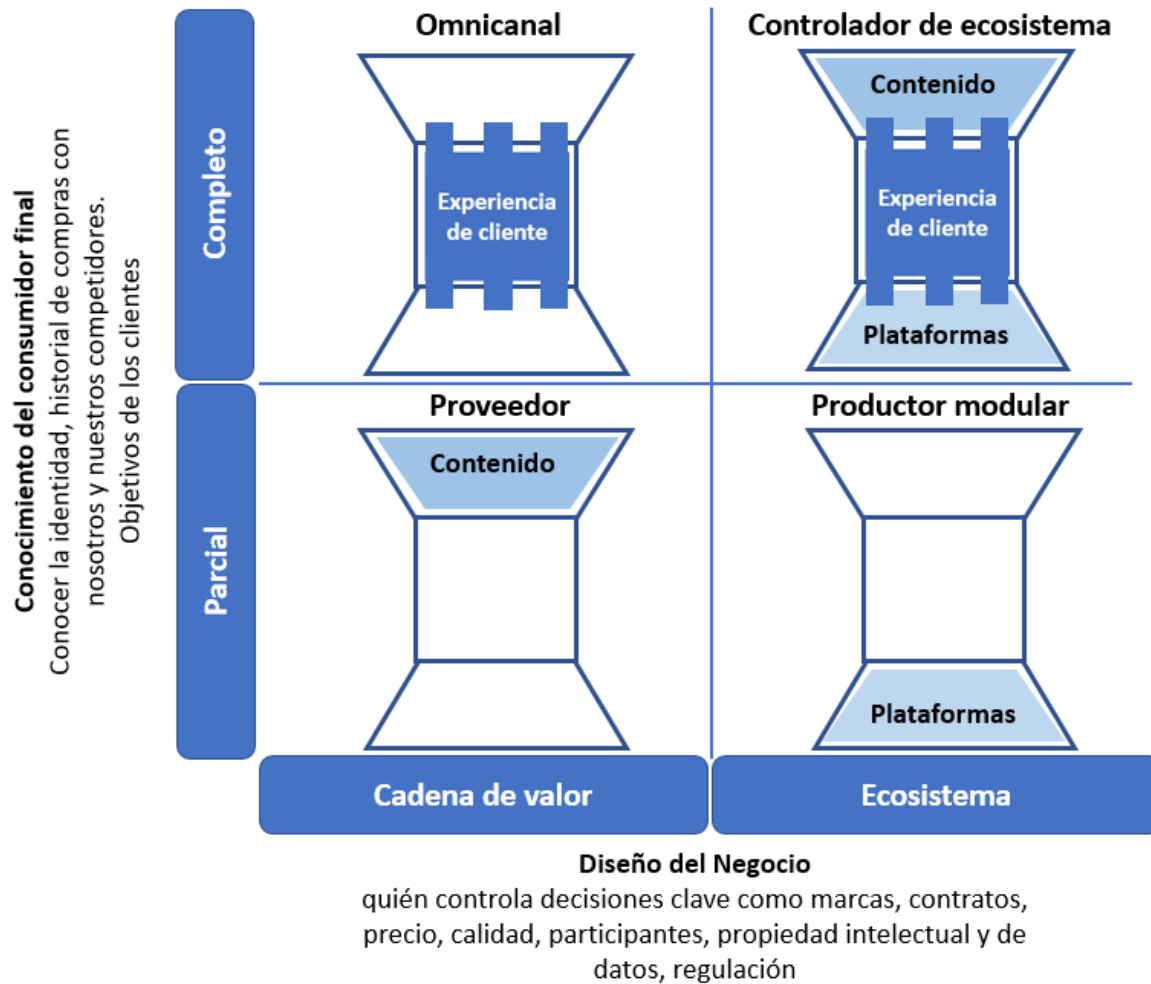
cliente. Identificar y diagramar los viajes del cliente es una herramienta sólida para mejorar la experiencia del cliente.

- **Compitiendo en Plataforma:** Para lograr economías de escala con DBM, BCI debe desarrollar y reutilizar plataformas digitalizadas. Sin plataformas, las unidades de TI de las empresas pueden implementar una nueva solución en respuesta a cada necesidad empresarial, creando una disposición de sistemas que satisfacen la necesidad actual pero que son costosos y frágiles y no escalan a toda la empresa. Peor aún, la experiencia del cliente se ve afectada a medida que obtiene una experiencia fragmentada basada en el producto en lugar de una experiencia unificada de varios productos. En la banca chilena actual es posible los clientes pueden ver todas cuentas en un solo lugar, muy distinto a los que sucedía antes, cuando se recibían estados de cuenta impresos individuales para cada cuenta.

Los productores modulares del DBM Framework, explotan las plataformas particularmente bien para generar una ventaja competitiva. Como ocurre con la mayoría de las organizaciones de servicios financieros, los sistemas del banco han evolucionado por separado para diferentes productos, canales y negocios.

Dependiendo del producto o canal, el personal necesita usar múltiples sistemas para verificar la información de un cliente, pero estos sistemas no muestran todos los productos y servicios que el cliente usa de todas las partes del banco.

Las capacidades que abarcan la infraestructura de TI (por ejemplo, redes, interfaz de usuario final, centros de datos, seguridad), aplicaciones para la sucursal en línea, sistemas financieros y centrales, procesos (por ejemplo, origen, servicio, back office, administrativo) y datos (por ejemplo, cliente, producto, canal).



- **Las 6 preguntas clave para identificar en qué posición se encuentra BCI:**

**1. Amenaza: ¿Qué tan fuerte es la amenaza digital para el modelo de negocio?**

La banca digital sigue ganando terreno en Chile. De acuerdo a los datos publicados por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) correspondiente a mayo 2019, existían 11.024.353 millones de clientes digitales en el país, creciendo 7,8% respecto a 2018.

Son cuatro las entidades que tienen más de un millón de clientes digitales en el mercado. BancoEstado tiene el mayor número con el 39,9% del universo de usuarios virtuales del sistema bancario, con un poco más de 4,4 millones. El segundo puesto es de Santander que tiene más de 2,1 millones de clientes digitales, obteniendo una cuota de 19,5%. El tercer lugar es de Banco de Chile, que tiene más de 1,4 millones de usuarios virtuales con el 13,1% de todos los clientes digitales de la industria. Mientras que el BCI cuenta con más de un millón de usuarios web.



Para BCI el 60% de los préstamos comerciales a Pymes son cursados digitalmente, por lo que en relación a sus ingresos, el crecimiento de la industria en soluciones digitales y la participación actual de los competidores representa una fuerte amenaza para el Banco.

En el caso de BCI la amenaza digital es fuerte, dada la posición competitiva de los participantes del mercado, a pesar de liderar el mercado en cuanto a colocaciones, el Banco mira desde puestos secundarios el uso de la digitalización de sus clientes.

## **2. Modelo: ¿Qué modelo de negocios es mejor para el futuro?**

Dentro del DBM Framework, BCI se ubica en el desarrollo de la Omnicanalidad, ya que se trabaja en que las múltiples soluciones que entrega al banco, puedan estar interconectadas en relación a las necesidades de los clientes. El acceso a productos digitales, la creación de plataformas en las que los clientes pueden interactuar con otros usuarios y/o empresas y la posibilidad de encontrar soluciones en distintos canales, nos plantea que el modelo de negocios digital está centrado en la Omnicanalidad.

El desafío de BCI está en el desarrollo de un ecosistema digital que le permita conectar a través de su contenido, de sus plataformas y de la experiencia de sus clientes, generando una red interconectada que tenga como centro de funcionamiento el Banco. Todo esto, buscando generar valor para todos sus participantes y en base a esto aumentar los beneficios capturados por BCI.

## **3. Ventaja: ¿Cuál es la ventaja competitiva digital?**

La ventaja competitiva digital de BCI está basada principalmente en sus plataformas, a saber, para PYMES 360 Connect, para la banca personas masiva se ofrece MACH, para mejorar la experiencia de clientes la implementación de Salesforce. Es por esto que BCI se enfoca en el fortalecimiento de las fuentes de ventajas competitivas digitales, de la siguiente manera:

- **Contenido:** Aumentar la cantidad de oferta de productos en sus canales, facilitando la obtención de soluciones a través de la interacción con el Banco.

- **Plataforma:** Digitalizando su oferta actual de productos y mejorando los procesos digitalizados, data e infraestructura tecnológica.
- **Experiencia de cliente:** Desarrollar un viaje digital óptimo según los requerimientos de los distintos tipos de clientes. Aumentar la percepción de calidad de la interacción entre el cliente y los contenidos ofrecidos por BCI, a través de múltiples canales.

#### **4. Conexión: ¿Cuánto se usarán las tecnologías móviles y el internet de las cosas para conectar y aprender?**

Parte del enfoque de la omnicanalidad que presenta el Banco, está basado en el uso de las tecnologías móviles. BCI cuenta con 490.000 usuarios de su App, en la que sus clientes pueden acceder a diversas transacciones a través de su celular.

De cara al futuro BCI trabaja para conectar o interactuar con sus clientes en cualquier momento y en cualquier lugar. Todos sus desarrollos digitales le permiten entregar servicios adicionales para los clientes.

#### **5. Capacidades: ¿Está comprando opciones para el futuro y preparándose para los cambios en la organización?**

BCI es una empresa que cuenta con las competencias, capacidades y las herramientas digitales necesarias para seguir operando e impulsar el desarrollo de la transformación digital que su estrategia corporativa requiere. Esto se debe al proceso de transformación que como banco ha impulsado en los últimos años. BCI se presenta como el banco en Chile con la mayor optimización de procesos digitales, posee 337 colaboradores trabajando en posiciones digitales, así como también de los canales remotos para todos los servicios que se puedan hacer por vía digital. Seguir potenciando su área digital significará tener mayor eficiencia en su modelo de atención.

Con la inversión en infraestructura digital y la incorporación de nuevos talentos digitales, BCI ha podido desarrollar una arquitectura digital basada en Cloud Computing y Microservicios, que le permite responder a las necesidades de sus clientes de manera más rápida y eficiente. La creciente apertura del ecosistema tecnológico y los nuevos comportamientos digitales de los clientes han hecho imperativa una actualización permanente en materias de ciberseguridad y protección de datos, ante riesgos de fraude.

**6. Liderazgo: ¿cuenta con el liderazgo a todo nivel para hacer que la transformación suceda?**

A partir del proceso de construcción del propósito corporativo y la simplificación del marco cultural, se delineó el perfil del colaborador BCI, que tiene como atributos: actúa como dueño; obtiene lo mejor de las personas; es apasionado por el cliente y logra objetivos ambiciosos. Estas conductas fueron definidas en un proceso participativo que involucró a líderes y colaboradores, y que se complementó con una revisión de las prácticas de las empresas líderes en el mundo en el ámbito de la innovación, la agilidad y la experiencia de cliente. El nuevo Perfil Bci encarna y resume las cualidades de las personas con las que aspira a contar en adelante para lograr la integración de las ventajas competitivas digitales y promover su desarrollo en el futuro.

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

### **¿Qué modelo de negocio digital tiene actualmente BCI?**

De todo lo indicado, BCI cuenta con múltiples canales de atención y la cobertura de los productos y servicios digitales del Banco aumenta día tras día, considerando el nuevo perfil del cliente bancario que esta mas orientado a lo digital. En este sentido se ha desarrollado la capacidad de atender a través del análisis masivo de datos, buscando predecir el comportamiento de los clientes, para generar recomendaciones financieras personalizadas dentro de los canales de mayor interacción de cada cliente.

Con la inversión en infraestructura digital y la incorporación de nuevos talentos digitales, BCI ha podido desarrollar una arquitectura digital, que le permite responder a las necesidades de sus clientes de manera más rápida y eficiente. La plataforma de pagos de MACH continúa demostrando que existe una necesidad de soluciones financieras innovadoras en el mercado.

Por lo que la forma de afrontar el negocio está basado en su estrategia de la omnicanalidad (DBM Framework) y en las capacidades y recursos para implementar soluciones digitales para sus clientes, tanto en el rubro personas como en el rubro empresa. Tratando de dar soluciones en diversos canales y que dichos canales conversen entre si, con la finalidad de mejorar agregar valor a los productos y servicios que entrega BCI.

### **¿Qué beneficios se podrían alcanzar con la omnicanalidad?**

De todo lo expuesto, la actual posición en el DBM Framework de BCI no asegura una diferenciación en sí misma, ya que la industria en general está orientada hacia la atención en múltiples plataformas, dejando el modelo obsoleto de atención tradicional en la sucursal. BCI debe apuntar a estar en el cuadrante de impulsor de ecosistema y hacer confluir su modelo actual multiplataforma con el desarrollo de un ecosistema que le permita potenciar su propuesta centrada en el cliente y crear soluciones ajustadas a la medida de las necesidades de las personas y empresas que representan clientes actuales y fomentar la captura clientes potenciales.

## **¿BCI cuenta con los recursos necesarios para implementar la transformación digital que la compañía requiere?**

A nivel Directivo existe un consenso transversal, respecto del factor clave de la transformación digital del banco, para que este viaje llegue a buen puerto, se debe tener especial cuidado en los aspectos culturales internos y, en ese sentido, que se haga una gestión del cambio adecuada y a todo nivel.

Avanzar con su transformación digital a través de implementaciones tecnológicas se ha vuelto clave para BCI. En el último tiempo se han desarrollado acuerdos con empresas Big Tech: Amazon en el desarrollo de proyectos en conjunto, entre los que destaca MACH, Microsoft en sistemas de nube y con Google para el desarrollo de pagos con el celular usando Google Pay, con la finalidad de diferenciar su propuesta de valor a los clientes, en la búsqueda de estar un paso adelante en el mercado de la banca en Chile.

BCI ha desarrollado el musculo interno para implementación exitosa de la digitalización, sin embargo dada la complejidad que implican los nuevos ecosistemas, se hace imprescindible desarrollar alianzas con empresas que tengan en su *core* servicios que complementen la oferta de valor para los clientes.

## **Respecto de las características que presenta BCI, ¿Cómo se debería abordar la estrategia futura del banco?**

En términos de características, lo que más destaca en el estudio de casos sobre BCI, es lo siguiente:

- Fuerte desarrollo de talentos y una cultura organizacional característica.
- Clientes fidelizados y el desarrollo de soluciones centrada en los clientes.
- Marketing global y aumento constante de ventas a través de canales digitales
- Área de Innovación y desarrollo madura
- Orientación estratégica hacia la transformación digital.

En relación al contenido en la industria bancaria en Chile, se observa un lento avance y no existe un banco que predomine por el trabajo distintivo que se realiza en relación a sus sitios y/o plataformas de comunicación con sus clientes. En relación a la experiencia de cliente, si bien

Bci orienta el desarrollo de sus nuevas soluciones con foco en las necesidades de sus clientes es necesario buscar el desarrollo de una experiencia de cliente superior para lograr una diferenciación real del resto de soluciones que ofrece el mercado. Es imprescindible generar mecanismos para hacer revisiones de lo que los clientes utilizan y cuáles son sus preferencias a la hora de solicitar y utilizar productos bancarios. La multicanalidad actual sobre la que trabaja Bci, debe ser desarrollada buscando explotar los beneficios que estas ofrecen, con la finalidad de convertirlas en ventajas competitivas.

En resumen para BCI es necesario poner foco en el trabajo relacionado con la experiencia de los clientes en los productos bancarios y en la utilización y la forma en que sea posible potenciar sus plataformas actuales y el desarrollo innovativo de plataformas nuevas.

## **EPÍLOGO**

La disponibilidad de los usuarios hacia el cambio digital es clara. Los clientes en Chile están dispuestos a compartir información personal con los bancos a cambio de recibir productos y servicios cada vez más personalizados. Por eso, la adaptación de la banca a los requerimientos de los usuarios es clave. El enfoque recomendado para BCI está relacionado con la implementación de ecosistemas que generen valor tanto para sus clientes como para otras empresas que se relacionen (alianzas estratégicas) en una red que interprete las necesidades de sus clientes y los conecte con soluciones a la medida.

Aunque desde hace unos años los clientes bancarios vienen prefiriendo operar por canales digitales en vez de acudir a una sucursal o un cajero automático, en el último tiempo se vive un boom. Hoy el banco está en el teléfono inteligente y el computador y se opera con tarjetas y medios de pago digitales.

Una muestra de los cambios en la digitalización de la banca en Chile, está en los nuevos productos desarrollados, situándonos en una etapa posterior al análisis presentado en el estudio de caso se observa el desarrollo de diversas soluciones digitales en la industria, las más conocidas son: MACH, Life, FAN, Chek. BCI lidera el mercado con MACH, una aplicación que además permite enviar links de cobro o de pago a las personas que figuran como contactos en el teléfono. Esa opción también la tiene Check de Banco Ripley, la única que no está asociada a una procesadora de transacciones global como Visa o Mastercard. Ambas no cobran comisión de apertura ni de mantención.

Santander ofrece la cuenta corriente Life, sin línea de sobregiro y con costos de mantención de \$2.300 para quienes tienen entre 25 y 69 años, \$1.000 entre 18 y 24 años y completamente gratis para los mayores de 70. Pero también ofrece Superdigital, a costo cero hasta diciembre de 2021 y que combina una cuenta y una tarjeta virtual de prepago.

A mediados de 2020 el Banco de Chile lanzó FAN, una cuenta vista sin costos de mantención ni comisiones por transferencias, consultas de saldo, pagos automáticos y compras con la tarjeta de débito. Permite girar dinero desde cualquier cajero del banco sin tarjeta y tiene la opción de una tarjeta física a retirar en la sucursal si se desea.

La cooperativa Coopeuch es la única entidad financiera no banco que ofrece un producto de prepago. Se han sumado también a esta tendencia emisores no bancarios, como la Caja Los Héroes y el grupo Credicorp con Tenpo, que se a si misma con la opción financiera más democrática (en la que todos pueden participar).

Según cifras de la CMF a diciembre de 2020 para las tarjetas con provisión de fondos, respecto de los saldos lidera el mercado la tarjeta MACH de BCI (47% de participación), seguido de Prepago Los Héroes (28%), Superdigital de Santander (26%) y Chek de Ripley (8%), y mucho más atrás Tenpo y Coopeuch.

BCI ha sido una de las entidades más adelantadas en lanzar una tarjeta 100% digital, precisamente de la mano de MACH, con la que ya cuenta con casi 3 millones de clientes. En este sentido ha venido desarrollando nuevos productos y servicios durante los últimos años, como su tarjeta física, recargas de servicios de prepago como celulares o banda ancha, retiro de dinero en cajeros BCI, pagos y cobros a otras personas de la red MACH y pagos con QR. A esto se suma recientemente la posibilidad de pagar cuentas de servicios como luz, agua, gas, tag, entre otros. El alcanzar el objetivo de crear un ecosistema digital, a través de una estrategia de transformación digital bien desarrollada, se ve como algo factible de realizar por BCI.