

Reporte sobre  
**La evolución en  
Madurez Digital**  
en la industria de servicios  
financieros en latinoamérica - 2019



Digital Bank  
Transformación Digital

SYNERGY





# INDICE

**Introducción** \_\_\_\_\_ **4**

**Análisis de resultados de la medición** \_\_\_\_\_ **6**

1. Avance de Madurez Digital de la banca latinoamericana entre 2017 y 2019.
2. Avance de Madurez Digital en el sector financiero no bancario entre 2017 y 2019.
3. Principales fortalezas y oportunidades en el desarrollo de la Industria de Servicios Financieros.
4. Propuesta de valor digital y omnicanal, como el nuevo paradigma de relacionamiento con clientes.
5. La lenta transición hacia un modelo automatizado e inteligente.

**Conclusiones** \_\_\_\_\_ **13**

**Datos de Contacto** \_\_\_\_\_ **16**



# INTRODUCCIÓN

## MADUREZ DIGITAL

La transformación digital, es un cambio en los modelos de negocio provocado por la incorporación de nuevas tecnologías y nuevas maneras de combinarlas. La incorporación de estas nuevas tecnologías en el mundo empresarial, es consecuencia del cambio en la forma de pensar de algunos innovadores. Para que las organizaciones puedan aprovechar estas oportunidades se debe crear una cultura que propicie e impulse la innovación y promueva la acción de todas las áreas de la organización.

Mark Zuckerberg no inventó Internet, ni PHP, ni MySQL, incluso no creó la primera red social, pero tuvo la **capacidad de combinar estas tecnologías**, conectarlas a un componente social y crear una innovación para lograr una ventaja competitiva frente a los otros actores.

¿Por qué Telemercados Europa, empresa chilena que tenía un modelo de despacho de mercadería a domicilio, conocía a los clientes y el consumo de estos, no desarrolló Cornershop?

¿Por qué un juez Argentino prohíbe las operaciones de Rappi, Glovo y PedidosYa por no cumplir requisitos mínimos estipulados en el Código de Tránsito y Transporte? Código desarrollado para la economía del siglo 20.

Lo que debemos hacer en Latinoamérica es acceder a las nuevas tecnologías, combinarlas con la realidad local y sobre nuestras fortalezas construir. Un gran ejemplo de nuestra región es la colombiana Rappi, que convirtió su App de domicilios a una compañía de más de 1 billón de dólares, que hoy está incluso incursionando en los servicios financieros.

¿Cómo lo hizo? Construyendo una red en un país como Colombia que está acostumbrado a los pedidos a domicilio. La primera vez que fui a Bogotá el 2002 esto llamó mi atención, tú llamabas y te llevaban a la casa cualquier encargo por uno o dos dólares.

**La fórmula es siempre la misma, construye sobre tus fortalezas, pon atención a la cultura, incorpora tecnologías habilitadoras, hazte fuerte en tu Mercado y luego escala.**

Esta segunda versión del índice de Madurez Digital de Digital Bank Transformación Digital, es una valiosa herramienta de apoyo para las organizaciones. La revolución digital que vivimos está impulsada por herramientas del conocimiento y la comunicación, es por esta razón que el tener un diagnóstico claro del estado de los pilares de la transformación, permitirá a las empresas entender dónde enfocar sus recursos y ejecutar las acciones necesarias para seguir siendo relevantes en el exigente mundo de los negocios del siglo 21.

**La transformación digital no es una opción, ni es un proyecto. La transformación digital es un proceso que debe permear a toda la organización, con nuevos conocimientos y nuevas tecnologías. Súbete a la revolución, prepara a tu tripulación, accede a nuevos conocimientos, aprende de las nuevas tecnologías, haz de las fallas un aprendizaje, asigna presupuestos para la transformación, crea una cultura de innovación y nunca, nunca te des por vencido.**

**Ramón Heredia Jerez**

Director Ejecutivo Digital Bank Latam



### ***¿Qué significa Índice de Madurez Digital?***

Es el posicionamiento que tiene una organización en el proceso de transformación digital.

### ***¿Cuál es el proceso de transformación digital?***

Camino que transita una organización desde estar en un nivel observador o expectante mirando como el mundo cambia, pero no hace nada al respecto, hacia una organización que cuenta con una propuesta de valor simple y diferenciadora hacia los clientes, que le permite liderar su industria (nivel digital).



# REPORTE 2019

## MADUREZ DIGITAL

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA MEDICIÓN

**La velocidad es el concepto clave en el escenario organizacional actual.** La velocidad en el aumento de capacidades tecnológicas (ley de Moore), la velocidad de adopción tecnológica por parte de los usuarios, la velocidad con que surgen y desaparecen Fintech e Insurtech, la velocidad con la cuál las Bigtech están entrando en la industria financiera, etc... es abismante!

Para medir la situación actual y monitorear los avances en nuestros procesos de Consultoría, hemos creado un modelo de madurez digital que nos permite calcular el índice o grado de madurez, que tiene una organización en particular en un momento del tiempo, analizando 4 verticales :

- I. **Estrategia, Estructura, Organización y Modelo de Negocios,**
- II. **Tecnología, Operaciones, Data Analytics y Ciberseguridad,**
- III. **Clientes, Propuesta de Valor e Innovación,**
- IV. **Cultura y Capacidades de los colaboradores,**

Para la construcción de este reporte global que queremos compartir con ustedes, hemos aplicado una versión resumida de nuestra metodología, en una encuesta a 103 organizaciones de 11 países de la región, comparando mediciones que hemos realizado en 2017 y 2019, que nos permita tener una mirada de alto nivel respecto a la evolución de la realidad de la industria financiera y apreciar la velocidad en la cuál está avanzando en su proceso de transformación digital.

**Nuestro análisis y reflexiones son producto de los resultados de esta encuesta, sumado a nuestra experiencia realizando más de 30 proyectos de Consultoría en Innovación y Transformación Digital en 10 países de la región en los últimos 3 años.**

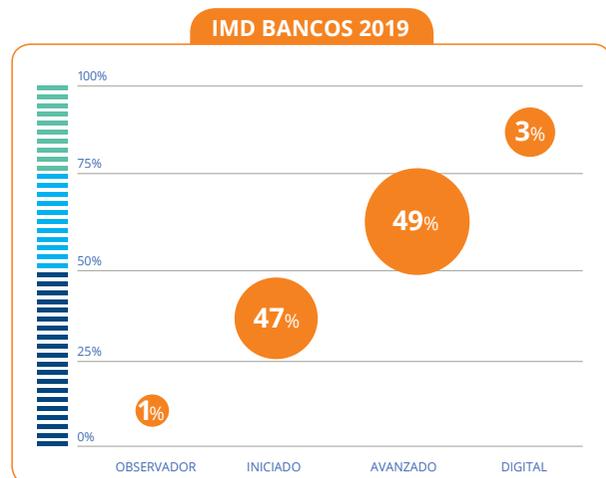
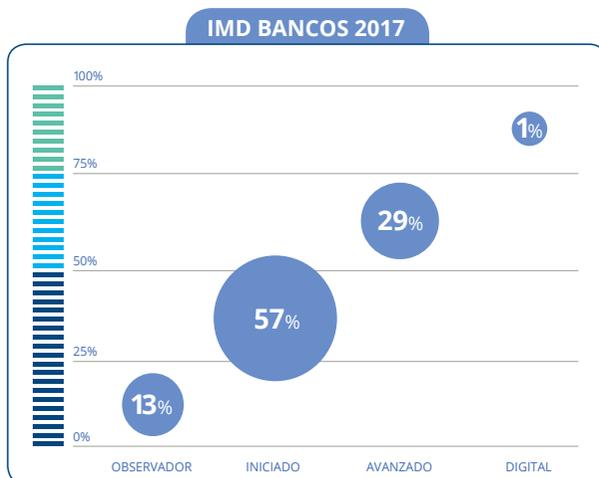
Los países incluidos en la muestra de este reporte son : Argentina, Colombia, México, Chile, Panamá, Costa Rica, Bolivia, Ecuador, Paraguay, República Dominicana y Perú.

Nuestra gran conclusión es que, ***si bien se visualiza un importante avance en la transformación que están llevando a cabo las instituciones, tenemos la gran oportunidad de acelerar la velocidad de los cambios, de cara a la magnitud de las oportunidades y amenazas que hoy existen en la industria.***

# 1 - AVANCE DE MADUREZ DIGITAL DE LA BANCA LATINOAMERICANA ENTRE 2017 Y 2019

Hace 2 años cuando hicimos la primera medición, existía un 13% de la industria que estaba en nivel observador, es decir, estaban expectantes mirando como el mundo cambia pero no hacían nada para adaptarse, ya sea porque no tenían claridad de como avanzar o porque tenían desconfianza sobre la real importancia de la transformación digital; Sin embargo, hoy vemos que ya casi no queda ninguna institución es esa posición. **Toda la industria ya inició su proceso y muestra algún grado de avance, aunque la mayoría de las veces es un avance desestructurado y sin la capacidad de monetizar las inversiones en innovación y digital.**

El impacto no ha llegado a los clientes, la propuesta de valor sigue siendo estandarizada e indiferenciada y no vemos actores que se estén escapando del resto. Lo que sí es una muy buena noticia, es que se ha tomado conciencia de la importancia del proceso y **se han cimentado las bases sobre las cuales nos podemos apalancar para generar disrupción.** Ya los temas importantes se instalaron. Es natural hablar de analítica de datos, innovación, venta digital, tracción, Bots, redes sociales, omnicanalidad, ciberseguridad, agilidad, robotización y otros muchos conceptos que sólo algunos pocos años atrás no eran comunes en la vida cotidiana de los bancos.



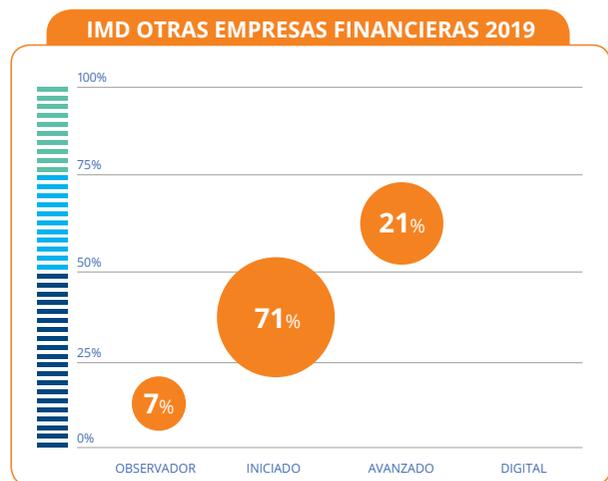
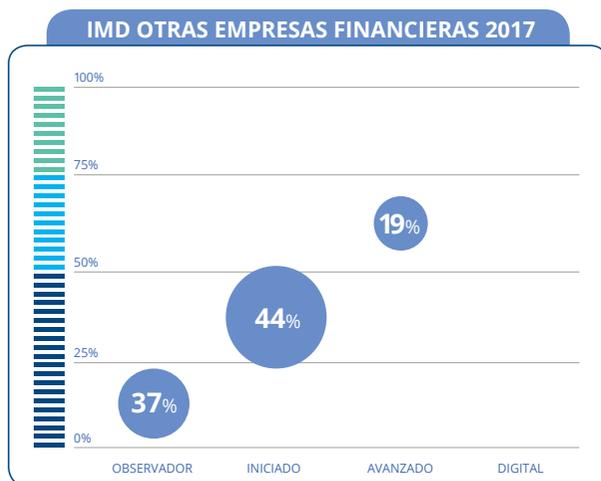
## 2 -

### AVANCE DE MADUREZ DIGITAL EN EL SECTOR FINANCIERO NO BANCARIO ENTRE 2017 Y 2019

Debido a que partieron más tarde que la banca, el avance en servicios financieros no bancarios muestra un mayor sentido de urgencia y velocidad. Hace 2 años el 37% de la industria no iniciaban transformación digital, pero hoy esa cifra bajó drásticamente hasta el 7%, mostrando un gran esfuerzo en partir.

El 71% se encuentra en nivel Iniciado, lo que muestra que hay algunas inversiones puestas en innovación y tecnología, están incorporando capacidades en sus equipos, hay líderes de mando medio a cargo de los procesos y están explorando como usar los datos al servicio del negocio.

Esta es la fase más difícil porque impera el escepticismo en los directivos y existen muchos detractores de altos cargos que no colaboran en un proceso que aún está inmaduro por lo que no es capaz de mostrar victorias tempranas. **Este es el momento donde la transformación digital comienza a darle muchos matices a la estrategia respecto a segmentos, canales, propuesta de valor, estructura, visión, objetivos y proyectos estratégicos**, por lo que de no haber un entendimiento correcto y mirada compartida entre los directivos, la organización entrará en un estado de parálisis, lucha de poder y divergencia.



### 3 - PRINCIPALES FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES EN EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS FINANCIEROS

Al analizar los resultados, no se visualiza una gran diferencia entre los IMD promedio a nivel de países, lo que refleja un **avance en bloque de las instituciones financieras en la región**, sin embargo, sí se aprecia que las instituciones grandes y con oficinas matrices en países desarrollados tiene un IMD 10 puntos porcentuales superior a las instituciones pequeñas y locales, lo que muestra que estamos siendo seguidores de tendencias. **Esto da grandes oportunidades para buscar diferenciación en instituciones que entiendan que pueden dar saltos hacia modelos disruptivos sin necesidad de grandes presupuestos, sino más bien abriéndose, explorando y conectando con el ecosistema de innovación.**

Una cifra preocupante es que **sólo el 18% de los encuestados entiende que el proceso de transformación digital es un cambio en el modelo de negocios que permita generar grandes cambios en el valor que se le entrega a los clientes.** La mayoría de las personas vinculan el proceso a cambios tecnológicos, automatizaciones, canales digitales, innovación o cambios culturales, que efectivamente son parte del proceso pero no son el objetivo en sí mismo. Eso valida el por qué muchas instituciones están haciendo proyectos desestructurados, con poca coherencia o con poca fuerza (del punto de vista del apoyo directivo y presupuesto comprometido). Hay temas que se les está dando foco, pero el proceso global muestra debilidad.

El 53% de los procesos de transformación digital no están liderados por algún C-Level (altos Directivos) y no cuentan con los presupuestos adecuados y sólo el 29% de los entrevistados declara que su institución tiene una estrategia formal y conocida por todos, lo que muestra que el inicio del proceso no está teniendo la fuerza que un proceso tan profundo como este requiere. Eso marcará la velocidad.

Estrategia formal y conocida por todos

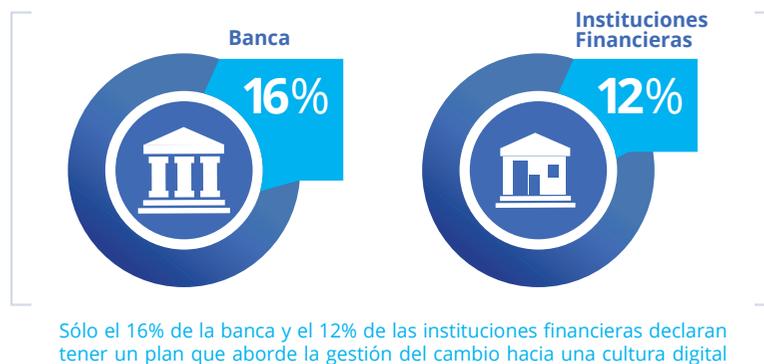


Sólo el 29% de la banca tiene una estrategia formal y conocida por todos.

Los bancos filiales de corporaciones internacionales son quienes llevan la delantera en la capacidad de ejecución de los procesos de innovación y transformación digital, teniendo un 59% alguna estructura dedicada tipo labs, digital Factory, células, squad o gerencias de innovación que les permiten llevar a cabo la ejecución de un roadmap de transformación, en comparación al 26% de las instituciones locales que cuenta con una estructura dedicada y sólo el 17% de las instituciones financieras no bancarias. Sin un equipo que tenga la capacidad de ejecución, la estrategia se quedará en un lindo informe archivado en los estantes de la institución.

El uso de metodologías tales como Lean Startup, AGILE, Journey map, Lean canvas, Design Sprint, Growth Hacking, Design Thinking, entre otras son utilizadas en el 87% de los bancos y solo en el 57% de las empresas financieras. Sin embargo, en los bancos no ha permeado a todas las áreas sino que se encuentran instaladas solo en áreas especialistas. Aquí encontramos una brecha relevante : **Expandir capacidades desde los especialistas hacia toda la organización, para generar capacidades culturales y ADN Digital.**

**Las cifras que deben generar una luz de alerta a la industria, son la incorporación de innovación y el cambio cultural.** Si miramos el uso de innovación abierta (open innovation), vemos que sólo el 9% de los bancos y el 2% de las instituciones financieras tiene este mecanismo como un proceso estructurado al interior de su organización. Lo mismo pasa respecto si tienen o no un plan de transformación cultural, donde sólo el 16% de la banca y el 12% de las instituciones financieras declaran tener un plan que aborde la gestión del cambio hacia una cultura digital que incluya aspectos tales como liderazgo, capacitación, selección, desempeño, incentivos, atracción de talento, etc.



## 4 -

### PROPUESTA DE VALOR DIGITAL Y OMNISCANAL, COMO EL NUEVO PARADIGMA DE RELACIONAMIENTO CON CLIENTES

La frase típica en bancos y empresas del sector financiero es buscar poner al “cliente al centro del negocio”. Pero eso ¿Qué significa?, en realidad más que un aspiracional es una obligación que tienen las organizaciones que operan en el mundo actual, donde los clientes están siendo abordados por varios canales y dispositivos que están a su disposición. Dispositivos como PC, smartphones y tablets, se conectan con canales como call centers, chatbots, páginas web, apps, asesores presenciales, sucursales, redes sociales, contact centers, máquinas de autoservicio, ATMs, entre otros, sin embargo la experiencia está llena de fricción.

**Cada canal entrega una experiencia diferente a los otros canales de la misma empresa, mostrando como que cada canal fuese una empresa diferente y muchas veces compiten por los clientes con incentivos, tasas y ofertas distintas.** Esto sin duda tiene desafíos tecnológicos, debido a que la información de los canales no conversa, por lo que un canal no se entera de la conversación que tuvo el cliente en otro canal, entonces al pasar de un canal a otro, un cliente debe comenzar la historia cada vez desde cero, no permitiendo iniciar una contratación en un canal y terminarla en otro, y mucho menos opera para la postventa.

Este desafío lleva varios años arriba de la mesa sin ser resuelto y no sólo es un desafío tecnológico sino que es estratégico, ya que la mayoría de las veces no hay diseños de procesos punta-a-punta que incorporen omnicanalidad. Los procesos asumen que el cliente inicia y termina la transacción en un mismo canal y más grave aún, todavía vemos habitualmente que los canales están en manos de distintos directivos que compiten entre sí por las colocaciones y captaciones, como si fueran empresas distintas. Los incentivos están en contra de la omnicanalidad y del cliente al centro del negocio. Un dato que llama la atención, es que en medio de estos desafíos no resueltos, todavía exista un 11% de personas de banca y 40% de personas de servicios financieros que no saben que es omnicanalidad.



**El 79% de los bancos y 88% de las empresas financieras declaran que su propuesta de valor digital no es muy diferenciada ni valorada por el cliente,** lo que muestra que la autoevaluación interna está muy conectada con la opinión de los consumidores, que opinan que las propuestas de valor de bancos y servicios financieros son indiferenciadas y complejas. Acá tenemos un gran desafío.

## 5 - LA LENTA TRANSICIÓN HACIA UN MODELO AUTOMATIZADO E INTELIGENTE

El costo e ineficiencia que generan los procesos manuales son muy altos, en un mundo de instantaneidad, procesos digitales y experiencias memorables. **Muchas veces se atribuye al regulador la responsabilidad de no poder mejorar la experiencia de venta digital por diversos requerimientos de firmas físicas y respaldos, sin embargo, de cara a procesos back la responsabilidad de la robotización y automatización quedan en manos de cada organización.** En el análisis de la información vemos que el 50% de las organizaciones tienen levantados ningún o muy pocos procesos para digitalizar/automatizar/robotizar, lo que valida el punto que la industria no está poniendo el énfasis en un tema crítico de cara a la eficiencia operacional y a tener las bases que permitan construir empresas que usen analítica sofisticada en relacionamientos digitales con el cliente, que es hacia donde la industria debe avanzar.

Por otro lado, vemos una gran brecha entre los bancos internacionales que un 29% declaran usar big data analytics versus sólo un 7% de los bancos locales, los cuáles además muestran que un 75% no tiene un responsable de datos o si existe, es una jefatura de poca jerarquía al interior de la organización, lo que muestra el poco conocimiento y relevancia que tiene este tema al interior de las instituciones locales.

**Estos puntos son preocupantes, debido a que muestran el espacio competitivo que están entregando los bancos locales frente a sus competidores globales, lo que marcará una gran diferencia a mediano plazo...** y si le agregamos que los nuevos competidores tecnológicos que están entrando a la industria financiera son empresas nativas digitales que usan el análisis de data como base de su negocio, la situación se torna crítica.

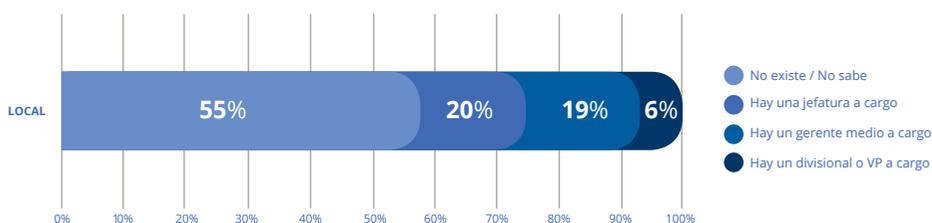
Y si de modelos automatizados e inteligentes estamos hablando, **una de las deudas de la industria latinoamericana pareciera estar en el uso y aplicación de tecnologías disruptivas**, que permitan acelerar la transformación y apalancar nuevos modelos de negocios. Sólo el 12% de los encuestados declara estar incorporando tecnologías tales como Inteligencia Artificial, Blockchain, Realidad Virtual, Realidad Aumentada, Wearable, Machine Learning, Big Data, Biometría, RPA, IoT, entre otras.

### USO BIG DATA ANALYTICS

29% INTERNACIONALES

7% LOCALES

### ¿Existe el cargo de CDO (Chief Data Officer o Director de Datos)? - Gobierno de Datos



## CONCLUSIONES MADUREZ DIGITAL

Me impresiona mirar los resultados del reporte de madurez digital en Latinoamérica versión 2019, ya que reflejan de manera global y muy coincidente, la realidad que nos toca ver todos los días en los países donde hemos trabajado estos últimos años. La transformación digital es una realidad en la región. 12% de los bancos y 30% de las instituciones financieras no bancarias, que se encontraban “observadoras” hace 2 años, ya iniciaron su proceso pasando al siguiente nivel, lo que es muy positivo porque **tenemos una industria financiera que muestra que está realizando el esfuerzo por mantenerse competitiva**. En la región, sólo queda un 1% de bancos y 7% de instituciones financieras en estado “observador”, cifras que son francamente insignificantes.

**La transformación digital dejó de ser una moda para pasar a ser un estilo de gestión permanente**, que se preocupa de incorporar tecnologías rápidamente, innovación y cambio cultural para estar en línea con las tendencias. Sin embargo, aún es una capacidad incipiente en la mayoría de las organizaciones, en las cuáles no hay un entendimiento correcto y compartido respecto a lo significa el proceso. Todavía hay desconocimiento de ciertos conceptos clave en la industria, lo que es peligroso, porque le quita foco estratégico a un proceso clave en el escenario actual, demorando decisiones y atrasando el avance.

La falta de entendimiento respecto a lo profundo del proceso y como llevarlo a cabo, debe ser que la causa más probable que explique que sólo la mitad de los procesos que están llevando adelante las instituciones vienen liderados desde un directivo de primera línea (C-level) y en 2/3 de los casos, no tienen una estrategia de innovación y transformación conocida por todos. **Sin una estrategia y una ruta (roadmap) clara, y sin apoyo de los directivos de alto nivel, el proceso de innovación y transformación puede quedar en una anécdota y no generar el retorno esperado**, porque no tiene el peso organizacional suficiente.

El reporte muestra que las instituciones latinoamericanas que no son parte de instituciones internacionales, están quedando atrás en temas que son críticos: **Capacidad de ejecución** (el 74% de los locales no tiene recursos dedicados, métodos, ni presupuestos adecuados), **uso de analítica de datos** (institucionales internacionales usan +3 veces analítica de datos que las instituciones locales) y **gobierno de datos** (el 75% de las instituciones locales no tiene gobierno de datos), lo que tiene el riesgo de marcar grandes diferencias a futuro, debido a que **las instituciones internacionales gestionarán empresas tecnológicas donde las decisiones se tomen basadas en datos y la conexión con el cliente será desde el conocimiento y los patrones de comportamiento**, no desde las ofertas masivas e indiferenciadas que existen hoy. **Si las instituciones locales no apuran la velocidad en estos temas, podrían darse cuenta cuando sea demasiado tarde.**

Los avances son muy relevantes pero las brechas son las que deben movilizarlos hacia adelante: Una información interesante de analizar, es que **el 21% de los bancos declara que tiene una propuesta de valor digital diferenciada en la industria y valorada por los clientes**, lo que me lleva a reflexionar si ¿El parámetro que están usando para compararse serán los otros bancos de su país?. Lo más probable es que la respuesta sea sí. Y es acá donde está el principal desafío: Entender que los competidores disruptivos que me desplazarán del mercado no son los bancos del país sino que grandes actores tecnológicos nativos digitales, que hoy no están en la industria y que **están desarrollando nuevos modelos de negocios para abordar los clientes en sus necesidades financieras**. Entender esta sutileza hará que la velocidad de la transformación digital en la industria financiera latinoamericana aumente explosivamente. El desafío es suyo...

**Mario Ernst Barra**

Director Transformación Digital



## DATOS DE CONTACTO

### **Ramón Heredia**

Director Ejecutivo

[ramon.heredia@componentedigital.com](mailto:ramon.heredia@componentedigital.com)

FONO: +569 774 84719

### **Mario Ernst**

Director Transformación Digital

[mernst@digitalbanktd.com](mailto:mernst@digitalbanktd.com)

FONO: +569 880 80571

[www.digitalbanktd.com](http://www.digitalbanktd.com)



**Chile**

Máximo Humbser 577, Santiago, Chile.  
+569 72284702  
+562 2719 1700

**Colombia**

Diagonal 34 Bis, Nro. 18-44. Bogota, Colombia.  
+57 3116381743  
+57 17024362

**Argentina**

Esmeralda 950 Piso 11, Buenos Aires, Argentina.  
+ 54 9 11 6595 1100

**Bolivia**

Avenida 20 de Octubre, Esq. Belisario Salinas. Torre Zafiro #402,  
piso 2. La Paz, Bolivia.  
+591 70116111  
+591 2 2157955



**Digital Bank**  
Transformación Digital