



- SECCIONES
- ENTREVISTAS
- OPINION
- AGENDA
- INFORMES ESPECIALES
- VIDA ESTILO EJECUTIVO

# 5 directrices: la transformación digital de los bancos

En **TENDENCIAS** 22 de agosto de 2019 17:23, hs. Redaccion

Redaccion

PERFIL

Los asuntos pragmáticos separan la emoción del aquí y ahora.

Las noticias diarias sobre la transformación digital pueden dejar a los bancos un poco perdidos mientras intentan diseñar su próxima estrategia.

Los bancos comerciales y minoristas escuchan a clientes de todas las demográficas pedir servicios móviles avanzados e innovadoras opciones de tecnología financiera. Al mismo tiempo, alteraciones por la volatilidad del mercado, bajas tasas de interés, nuevas regulaciones y competidores emergentes están erosionando las ganancias tradicionales de los bancos.

Mientras los bancos planean su futuro, su foco se divide entre la emoción de las nuevas tecnologías bancarias y las fuerzas disruptivas. El director de Estrategia y Transformación de **Grant Thornton, Christ Smith**, dijo: "creo que lo que vemos es que esos puntos de discusión a veces pueden desviar a los bancos de tomar decisiones y realmente llegar a la ejecución".

Para seguir concentrado y encontrar los mejores

+ Leídas



Newsan se une a la transformación digital de la mano de Semperti

CANALES

28 de mayo de 2017: 12-14, hs



LG G4

REVIEWS

23 de noviembre de 2015 21:30, hs



Internet de las Cosas: un concepto que trasciende a la tecnología y cambia el modo de vivir

INFORMES ESPECIALES

27 de enero de 2016: 10-14, hs



¿Enrollar, doblar o empaquetar?

TIPS & TRICKS

12 de abril de 2011 17:52, hs



El nacimiento de un placer

TABACOS

23 de agosto de 2010 08:00, hs

pasos a seguir, los ejecutivos de bancos pueden querer bajar el ritmo y considerar algunas directrices de la transformación digital. "Hay algunos temas que vemos, en algunas de las empresas más avanzadas, que realmente separan la emoción de cómo uno puede impulsar una transformación digital exitosa".

### Cinco directrices pragmáticas

"Se aprendió mucho durante los últimos 24 a 36 meses que se puede aplicar a todos los bancos en que están ahora en ese proceso, o apenas empezando", dijo Smith. Las directrices debajo resumen algunas de las lecciones clave que se aprendieron sobre cómo dirigir exitosamente la transformación digital de un banco.



### Número 1: determinar el foco y alineamiento

Es importante empezar entendiendo que la transformación digital no es una actividad momentánea, y no es un proyecto de actualización. Es un proceso continuo y una nueva forma de hacer negocios. Es por eso que es más que una transformación tecnológica – es también una transformación de procesos, roles, y cultura. Los ejecutivos deberían empezar con ese entendimiento, y ayudar a compartirlo a lo largo de la organización.

Con eso dicho, la transformación suele empezar de a poco – con un esfuerzo individual que lleva a mayores cambios. Cada esfuerzo debería empezar con un foco en los clientes, empleados u operaciones – no la tecnología que permite la transformación. El foco ayudará a determinar cómo los procesos, roles y la cultura necesitan alinearse.

Para guiar la realineación, la transformación necesita un campeón. "Solemos decir que todos somos dueños de la transformación digital, lo cual es verdad porque todos somos parte de ella. Sin embargo, siempre tiene que haber un grupo de líderes. E históricamente no debería ser Sistemas", dijo Smith.

### + Comentadas



AirTM se convierte en la primera empresa en América Latina en anunciar su ICO

### NOTICIAS EMPRESARIAS

21 de agosto de 2017 15:28, hs



Se lanzó en Argentina la primera app de mensajería y cadetería instantánea

### PRODUCTOS Y SERVICIOS

30 de noviembre de 2016 10:04, hs



RCA presentó su smart TV 4K de 55 pulgadas

### PRODUCTOS Y SERVICIOS

26 de mayo de 2016 09:06, hs



Arnet lanza oferta que integra internet en el hogar y en el celular de Personal

### PRODUCTOS Y SERVICIOS

20 de noviembre de 2016 18:05, hs



Tarjeta Maestro, primera tarjeta de débito que permite hacer compras en Mercado Libre y Mercado Pago

### PRODUCTOS Y SERVICIOS

9 de marzo de 2017 18:27, hs

### Videos Destacados

Muchas veces los bancos ponen a la gente de Sistemas a cargo de impulsar la transformación digital, pero eso podría entorpecer el esfuerzo convirtiéndolo en un "proyecto de Sistemas" y creando resistencia al mismo proceso, rol, y cambios culturales que se necesitan para impulsar el cambio. En su lugar, la transformación necesita un líder que pueda ayudar a mostrar cómo la realineación ayudará a liberar el crecimiento, escalar y alcanzar los objetivos del negocio.

Una vez que se identifica al líder, la comunicación transparente sobre los objetivos de la transformación y sus próximos cambios es crítica. Toda la organización debe entender el contexto y el valor para sus equipos (el "¿qué gano yo?").

Todos desde el cajero de una sucursal hasta la dirección ejecutiva estarán tratando de entender la transformación y buscar su sentido entre las otras prioridades del banco. Entonces, comunicar la perspectiva y alineación correcta requiere agilidad y perseverancia. El éxito es mucho más probable cuando los individuos entienden de antemano lo que está pasando, por qué, y a quién afectará.

#### Número 2: operar para innovar

Es más fácil motivar a los empleados e impulsar el cumplimiento cuando puede mostrar resultados tempranos, y ahí es cuando la mentalidad "operar para innovar" puede dar una iniciativa. Con "operar para innovar", el banco usa la optimización de costos y la mejora del desempeño a lo largo de la organización para hacer que la transformación sea parcial o totalmente auto financiada. De esta manera, la transformación digital se vuelve algo que ayuda a la organización a operar y a innovar.

Este enfoque empieza con el caso de negocios correcto. Cada iniciativa tiene un caso de negocios, pero éste necesita ser más que un análisis general de ROI. Necesita incluir el ROI incremental con las metas de auto financiación para alcanzar ganancias crecientes. Un beneficio potencial para tomar en cuenta es la retención mejorada del talento. Es caro perder empleados talentosos, y la transformación digital puede mantenerlos comprometidos en trabajo innovador que impulse la retención.

Para operar para innovar, un banco también necesita un modelo de gobernanza que pueda



Momento clave en la presentación porteña del PES 2017



Timelapse Huawei Store



Entrevista a Javier Buitrago, Country Manager de PayU Argentina



Presentación de la nueva gerente General de MercadoLibre para Argentina, Chile y Perú



25 años de Telecentro



Softek despide un año con crecimiento



Microsoft termina el año con nuevos productos



LG inauguró su contact center en Argentina

1/13

[Siguiente»](#)

Tweets por el [@ebizlatam](#).

## 5 directrices: la transformación digital de los bancos

Argentina - EBizLatam (Online) [Online] Noticias

 P. --  0 cm<sup>2</sup>  11651 cc  35.652,06 Peso Argentino  Redaccion

sostenerse por sí mismo a lo largo del equipo ejecutivo, donde los ejecutivos apoyan el rol del otro en la misión del programa. El director financiero (CFO) estará pensando en costos, el director de riesgo (CRO) estará pensando en riesgo, y así sucesivamente, pero todos los ejecutivos deben estar alineados con el objetivo transformacional. La habilidad colectiva de estar de acuerdo y de ir todos en la misma dirección requiere una claridad de propiedad, autoridad, y responsabilidad.

Por último, el banco puede necesitar un nuevo enfoque de gobernanza organizacional. *"Vemos un gran cambio de la oficina de gestión de proyectos (PMO) tradicional relacionándose más con la realización de la estrategia. Hay equipos enteros que pueden meterse de lleno y trabajar con los grupos de negocios y productos para poder hacer realidad el futuro de su mundo en vez de replicar el existente"*, dijo Smith.

Ya sea un nuevo rol para la Oficina de Gestión de Proyectos o una nueva Oficina de Ejecución Estratégica, corre el foco de los objetivos, presupuesto, riesgo y dependencias para agregar pensamiento de diseño, mejora del desempeño, y técnicas innovadoras de cambio y transformación.

**Te puede interesar** 31% de empresas le da baja prioridad a la diversidad étnica en el ámbito corporativo



**Número 3. Vuelva a presentarse a los clientes del mañana**

Si un banco pasa por una transformación para alcanzar a los mismos clientes a los que ya está sirviendo, entonces se pierde muchos de los beneficios. Mientras los bancos consideran las posibilidades que la transformación digital traerá en el futuro, se recomienda que miren con nuevos ojos a los potenciales segmentos de ganancia que hoy pueden no ser parte de su target – o a segmentos que no necesitan ser parte de la ecuación.

Durante muchos años, las empresas de software y tecnología consideraron al "valor de vida del cliente" para informar sus decisiones de segmentación, y eso puede ayudar a la banca minorista a poner la travesía del cliente al centro de sus planes.

Muchas veces, la banca minorista piensa en el

cliente en función del producto. Pero cuando los bancos ponen al cliente en el centro de la historia y trazan su camino, empiezan a entender las necesidades, puntos y factores de decisión. Ese entendimiento es crucial para que los bancos creen nuevos productos y servicios competitivos y triunfen en la transformación digital.

Los bancos deberían estar pensando en cómo introducirse en las vidas de sus consumidores, y en los intereses comerciales de sus clientes. Los productos y servicios de los bancos necesitan estar unificados y deben poder retener a los clientes – fácil de usar y de pasar entre servicios, pero también comprensivo e integrado para que la idea de cambiarse de banco se vuelva indeseable.

#### Número 4: desarrollar un plan de priorización y secuencia

La transformación digital en los bancos afecta muchas capas del negocio, así que es muy importante el priorizar y ordenar correctamente los esfuerzos de transformación. El director del Sector de Banca Nacional de Grant Thornton US, **Graham Tasman**, dijo: "en muchas de nuestras interacciones con clientes, las personas se enfocan en "qué" tiene que pasar, pero es igual de importante considerar "cómo" vas a hacer que suceda." Su plan de transformación digital puede determinar si su transformación tiene éxito y su primer paso es crear un mapa ágil e iterativo.

*"Los días del plan cascada tradicional con el resultado cual big bang no funcionarán en este tipo de programas complejos de transformación",* dijo Tasman. Los planes ágiles le dan la oportunidad de actualizar su plan mientras continúa aprendiendo más sobre requisitos, interdependencias e impactos de negocios. Debería estar actualizando el plan constantemente en base a su ambiente y nuevos lugares donde puede ganar eficiencias.

Las métricas definirán el éxito de su esfuerzo, pero podría ser difícil identificar los objetivos correctos al comienzo. *"Fijar fechas basándose en ciclos de calendario puede parecer arbitrario, pero obliga a actuar dentro de un período establecido",* dijo Tasman. Dentro de ese período, puede administrar el cambio basado en lo que está determinado y es alcanzable mientras evalúa los resultados y éxitos en cada etapa.

En una cultura de "operar para innovar", es especialmente importante seguir evaluando

especialmente importante seguir evaluando resultados para asegurarse de que está ayudando al negocio e incorporando nuevas eficiencias.

#### Número 5: mantener el impulso y la sostenibilidad

Como se dijo, la transformación digital no es un proyecto; es una forma de hacer negocios. Entonces, ¿qué pasa en el largo plazo? ¿Cómo construye sostenibilidad en la transformación digital? "No es que vas a apretar un botón para activar, y luego todo vuelve a la normalidad. No sólo está cambiando la tecnología y el proceso, está cambiando el modelo operativo del negocio", dijo Tasman.

La consideración más importante para la sostenibilidad es asegurar que su modelo operativo incluya soporte a largo plazo para la transformación. "Frecuentemente vemos transformaciones donde hay un foco tan grande sobre una capacidad a ser lanzada que, una vez que se lanza, la hereda una estructura organizacional que francamente nunca se diseñó o adaptó para soportar esa nueva estructura", dijo Tasman. Con un cambio tan significativo para el negocio, es importante planear un soporte continuo desde el principio.

El foco sobre el lanzamiento de la nueva iniciativa también puede distraerlo de sus competidores y cambios en el mercado. Es importante seguir considerando eventos externos, cambios regulatorios, fusiones y adquisiciones, y otros factores que pueden surgir de alteraciones del Mercado y afectar el objetivo que definió.

Esa conciencia de nuevas alteraciones, y la voluntad de cambiar y mejorar, son importantes para seguir compartiendo con otros en la organización. Es una conciencia que debe ser impulsada por el nuevo rol para la Oficina de Gestión de Proyectos, o la nueva Oficina de Ejecución de Estrategias que se discutió anteriormente, pero también debe ser parte de la cultura de su banco.

#### Su ventaja sobre las alteraciones

Las tecnologías emergentes y factores disruptivos de hoy en día son mucho para considerar, y podría preguntarse si ya está atrasado. Muchos bancos medianos se ponen nerviosos cuando ven que competidores más grandes ya desarrollaron nuevos productos y servicios que están traspasando fronteras regionales y tradicionales

de competencia.

Pero aplicando las cinco directrices de arriba y otras lecciones aprendidas de los primeros innovadores, los bancos medianos pueden ayudar a asegurar que su transformación digital progresa sin arriesgar el mismo impacto en las ganancias experimentado por los primeros. Piénselo como una "ventaja de no ser el primero", y hágalo funcionar para usted.

## Noticias Relacionadas



**31% de empresas le da baja prioridad a la diversidad**



**Cae el optimismo empresarial en Argentina**



**El optimismo en las empresas medianas cae en**



**El futuro del liderazgo: anticipándonos al**

Compartir:



CHRIST SMITH

GRAHAM TASMAN

GRANT THORNTON



## Últimas Noticias

## Deje su comentario

Su dirección de correo no será publicada. Los campos obligatorios están marcados con \*

Nombre \*

Email \*

Website

Los asuntos pragmáticos separan la emoción del aquí y ahora.

Las noticias diarias sobre la transformación digital pueden dejar a los bancos un poco perdidos mientras intentan diseñar su próxima estrategia.

Los bancos comerciales y minoristas escuchan a clientes de todas las demográficas pedir servicios móviles avanzados e innovadoras opciones de tecnología financiera. Al mismo tiempo, alteraciones por la volatilidad del mercado, bajas tasas de interés, nuevas regulaciones y competidores emergentes están erosionando las ganancias tradicionales de los bancos.

Mientras los bancos planean su futuro, su foco se divide entre la emoción de las nuevas tecnologías bancarias y las fuerzas disruptivas. El director de Estrategia y Transformación de Grant Thornton, Christ Smith, dijo: creo que lo que vemos es que esos puntos de discusión a veces pueden desviar a los bancos de tomar decisiones y realmente llegar a la ejecución.

Para seguir concentrado y encontrar los mejores pasos a seguir, los ejecutivos de bancos pueden querer bajar el ritmo y considerar algunas directrices de la transformación digital. Hay algunos temas que vemos, en algunas de las empresas más avanzadas, que realmente separan la emoción de cómo uno puede impulsar una transformación digital exitosa.

Cinco directrices pragmáticas

Se aprendió mucho durante los últimos 24 a 36 meses que se puede aplicar a todos los bancos en que están ahora en ese proceso, o apenas empezando, dijo Smith. Las directrices debajo resumen algunas de las lecciones clave que se aprendieron sobre cómo dirigir exitosamente la transformación digital de un banco.

Número 1: determinar el foco y alineamiento

Es importante empezar entendiendo que la transformación digital no es una actividad momentánea, y no es un proyecto de actualización. Es un proceso continuo y una nueva forma de hacer negocios. Es por eso que es más que una transformación tecnológica es también una transformación de procesos, roles, y cultura. Los ejecutivos deberían empezar con ese entendimiento, y ayudar a compartirlo a lo largo de la organización.

Con eso dicho, la transformación suele empezar de a poco con un esfuerzo individual que lleva a mayores cambios. Cada esfuerzo debería empezar con un foco en los clientes, empleados u operaciones no la tecnología que permite la transformación. El foco ayudará a determinar cómo los procesos, roles y la cultura necesitan alinearse.

Para guiar la realineación, la transformación necesita un campeón. Solemos decir que todos somos dueños de la transformación digital, lo cual es verdad porque todos somos parte de ella. Sin embargo, siempre tiene que haber un grupo de líderes. E históricamente no debería ser Sistemas, dijo Smith.

Muchas veces los bancos ponen a la gente de Sistemas a cargo de impulsar la transformación digital, pero eso podría entorpecer el esfuerzo convirtiéndolo en un proyecto de Sistemas y creando resistencia al mismo proceso, rol, y cambios culturales que se necesitan para impulsar el cambio. En su lugar, la transformación necesita un líder que pueda ayudar a mostrar cómo la realineación ayudará a liberar el crecimiento, escalar y alcanzar los objetivos del negocio.

Una vez que se identifica al líder, la comunicación transparente sobre los objetivos de la transformación y sus próximos cambios es crítica. Toda la organización debe entender el contexto y el valor para sus equipos (el ¿qué gano yo?).

Todos desde el cajero de una sucursal hasta la dirección ejecutiva estarán tratando de entender la transformación y buscar su sentido entre las otras prioridades del banco. Entonces, comunicar la perspectiva y alineación correcta requiere agilidad y perseverancia. El éxito es mucho más probable cuando los individuos entienden de antemano lo que está pasando, por qué, y a quién afectará.

Número 2: operar para innovar

Es más fácil motivar a los empleados e impulsar el cumplimiento cuando puede mostrar resultados tempranos, y ahí es cuando la mentalidad operar para innovar puede dar una iniciativa. Con operar para innovar, el banco usa la optimización de costos y la mejora del desempeño a lo largo de la organización para hacer que la transformación sea parcial o totalmente auto financiada. De esta manera, la transformación digital se vuelve algo que ayuda a la organización a operar y a innovar.

Este enfoque empieza con el caso de negocios correcto. Cada iniciativa tiene un caso de negocios, pero éste necesita ser más que un análisis general de ROI. Necesita incluir el ROI incremental con las metas de auto financiación para alcanzar ganancias crecientes. Un beneficio potencial para tomar en cuenta es la retención mejorada del talento. Es caro perder empleados talentosos, y la transformación digital puede mantenerlos comprometidos en trabajo innovador que impulse la retención.

Para operar para innovar, un banco también necesita un modelo de gobernanza que pueda sostenerse por sí mismo a lo largo del equipo ejecutivo, donde los ejecutivos apoyan el rol del otro en la misión del programa. El director financiero (CFO) estará pensando en costos, el director de riesgo (CRO) estará pensando en riesgo, y así sucesivamente, pero todos los ejecutivos deben estar alineados con el objetivo transformacional. La habilidad colectiva de estar de acuerdo y de ir todos en la misma dirección requiere una claridad de propiedad, autoridad, y responsabilidad.

Por último, el banco puede necesitar un nuevo enfoque de gobernanza organizacional. Vemos un gran cambio de la oficina de gestión de proyectos (PMO) tradicional relacionándose más con la realización de la estrategia. Hay equipos enteros que pueden meterse de lleno y trabajar con los grupos de negocios y productos para poder hacer realidad el futuro de su mundo en vez de replicar el existente, dijo Smith.

Ya sea un nuevo rol para la Oficina de Gestión de Proyectos o una nueva Oficina de Ejecución Estratégica, corre el foco de los objetivos, presupuesto, riesgo y dependencias para agregar pensamiento de diseño, mejora del desempeño, y técnicas innovadoras de cambio y transformación.

Número 3. Vuelva a presentarse a los clientes del mañana

Si un banco pasa por una transformación para alcanzar a los mismos clientes a los que ya está sirviendo, entonces se pierde muchos de los beneficios. Mientras los bancos consideran las posibilidades que la transformación digital traerá en el futuro, se recomienda que miren con nuevos ojos a los potenciales segmentos de ganancia que hoy pueden no ser parte de su target o a segmentos que no necesitan ser parte de la ecuación.

Durante muchos años, las empresas de software y tecnología consideraron al valor de vida del cliente para informar sus decisiones de segmentación, y eso puede ayudar a la banca minorista a poner la travesía del cliente al centro de sus planes.

Muchas veces, la banca minorista piensa en el cliente en función del producto. Pero cuando los bancos ponen al cliente en el centro de la historia y trazan su camino, empiezan a entender las necesidades, puntos y factores de decisión. Ese entendimiento es crucial para que los

bancos creen nuevos productos y servicios competitivos y triunfen en la transformación digital.

Los bancos deberían estar pensando en cómo introducirse en las vidas de sus consumidores, y en los intereses comerciales de sus clientes.

Los productos y servicios de los bancos necesitan estar unificados y deben poder retener a los clientes fácil de usar y de pasar entre servicios, pero también comprensivo e integrado para que la idea de cambiarse de banco se vuelva indeseable.

**Número 4: desarrollar un plan de priorización y secuencia**

La transformación digital en los bancos afecta muchas capas del negocio, así que es muy importante el priorizar y ordenar correctamente los esfuerzos de transformación. El director del Sector de Banca Nacional de Grant Thornton US, Graham Tasman, dijo: en muchas de nuestras interacciones con clientes, las personas se enfocan en qué tiene que pasar, pero es igual de importante considerar cómo vas a hacer que suceda. Su plan de transformación digital puede determinar si su transformación tiene éxito y su primer paso es crear un mapa ágil e iterativo.

Los días del plan cascada tradicional con el resultado cual big bang no funcionarán en este tipo de programas complejos de transformación, dijo Tasman. Los planes ágiles le dan la oportunidad de actualizar su plan mientras continúa aprendiendo más sobre requisitos, interdependencias e impactos de negocios. Debería estar actualizando el plan constantemente en base a su ambiente y nuevos lugares donde puede ganar eficiencias.

Las métricas definirán el éxito de su esfuerzo, pero podría ser difícil identificar los objetivos correctos al comienzo. Fijar fechas basándose en ciclos de calendario puede parecer arbitrario, pero obliga a actuar dentro de un período establecido, dijo Tasman. Dentro de ese período, puede administrar el cambio basado en lo que está determinado y es alcanzable mientras evalúa los resultados y éxitos en cada etapa.

En una cultura de operar para innovar, es especialmente importante seguir evaluando resultados para asegurarse de que está ayudando al negocio e incorporando nuevas eficiencias.

**Número 5: mantener el impulso y la sostenibilidad**

Como se dijo, la transformación digital no es un proyecto; es una forma de hacer negocios. Entonces, ¿qué pasa en el largo plazo? ¿Cómo construye sostenibilidad en la transformación digital? No es que vas a apretar un botón para activar, y luego todo vuelve a la normalidad. No sólo está cambiando la tecnología y el proceso, está cambiando el modelo operativo del negocio, dijo Tasman.

La consideración más importante para la sostenibilidad es asegurar que su modelo operativo incluya soporte a largo plazo para la transformación. Frecuentemente vemos transformaciones donde hay un foco tan grande sobre una capacidad a ser lanzada que, una vez que se lanza, la hereda una estructura organizacional que francamente nunca se diseñó o adaptó para soportar esa nueva estructura, dijo Tasman. Con un cambio tan significativo para el negocio, es importante planear un soporte continuo desde el principio.

El foco sobre el lanzamiento de la nueva iniciativa también puede distraerlo de sus competidores y cambios en el mercado. Es importante seguir considerando eventos externos, cambios regulatorios, fusiones y adquisiciones, y otros factores que pueden surgir de alteraciones del Mercado y afectar el objetivo que definió.

Esa conciencia de nuevas alteraciones, y la voluntad de cambiar y mejorar, son importantes para seguir compartiendo con otros en la organización. Es una conciencia que debe ser impulsada por el nuevo rol para la Oficina de Gestión de Proyectos, o la nueva Oficina de Ejecución de Estrategias que se discutió anteriormente, pero también debe ser parte de la cultura de su banco.

Su ventaja sobre las alteraciones

Las tecnologías emergentes y factores disruptivos de hoy en día son mucho para considerar, y podría preguntarse si ya está atrasado.

Muchos bancos medianos se ponen nerviosos cuando ven que competidores más grandes ya desarrollaron nuevos productos y servicios que están traspasando fronteras regionales y tradicionales de competencia.

Pero aplicando las cinco directrices de arriba y otras lecciones aprendidas de los primeros innovadores, los bancos medianos pueden ayudar a asegurar que su transformación digital progresa sin arriesgar el mismo impacto en las ganancias experimentado por los primeros. Piénselo como una ventaja de no ser el primero, y hágalo funcionar para usted.