



Transformación Digital en Chile Perspectivas desde la experiencia de Bci

Presentación a Senado de Chile

16 de Enero de 2019





Por qué es un imperativo transformarse?

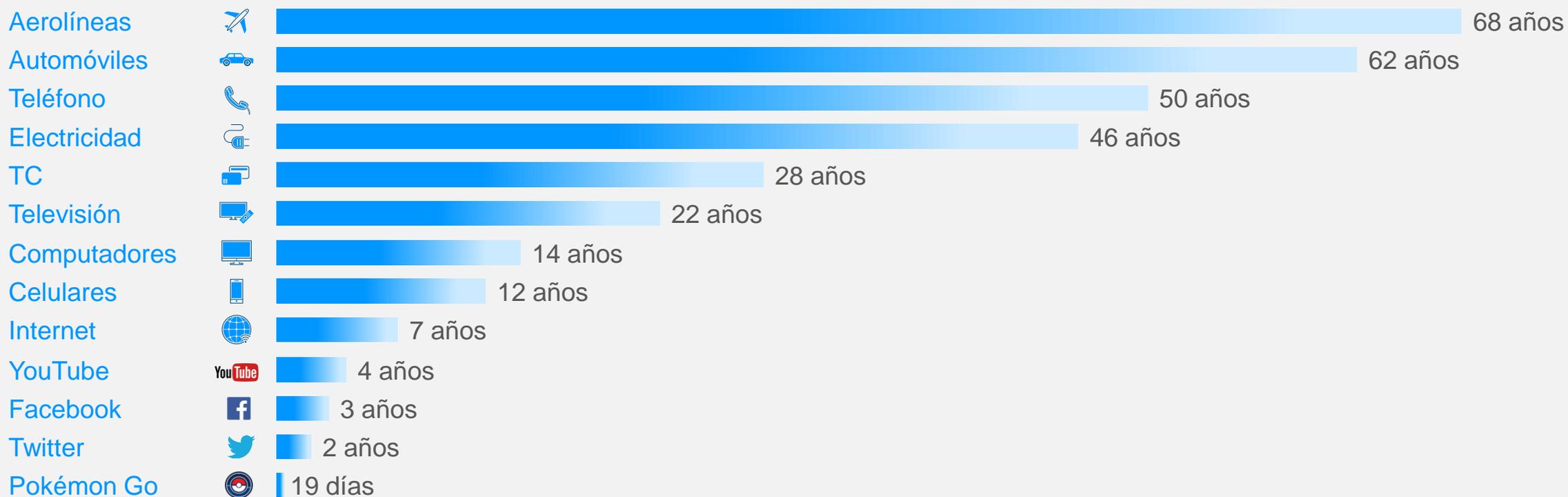
Transformación Digital de Bci:
Aprendizajes e Implicancias

Reflexión Final

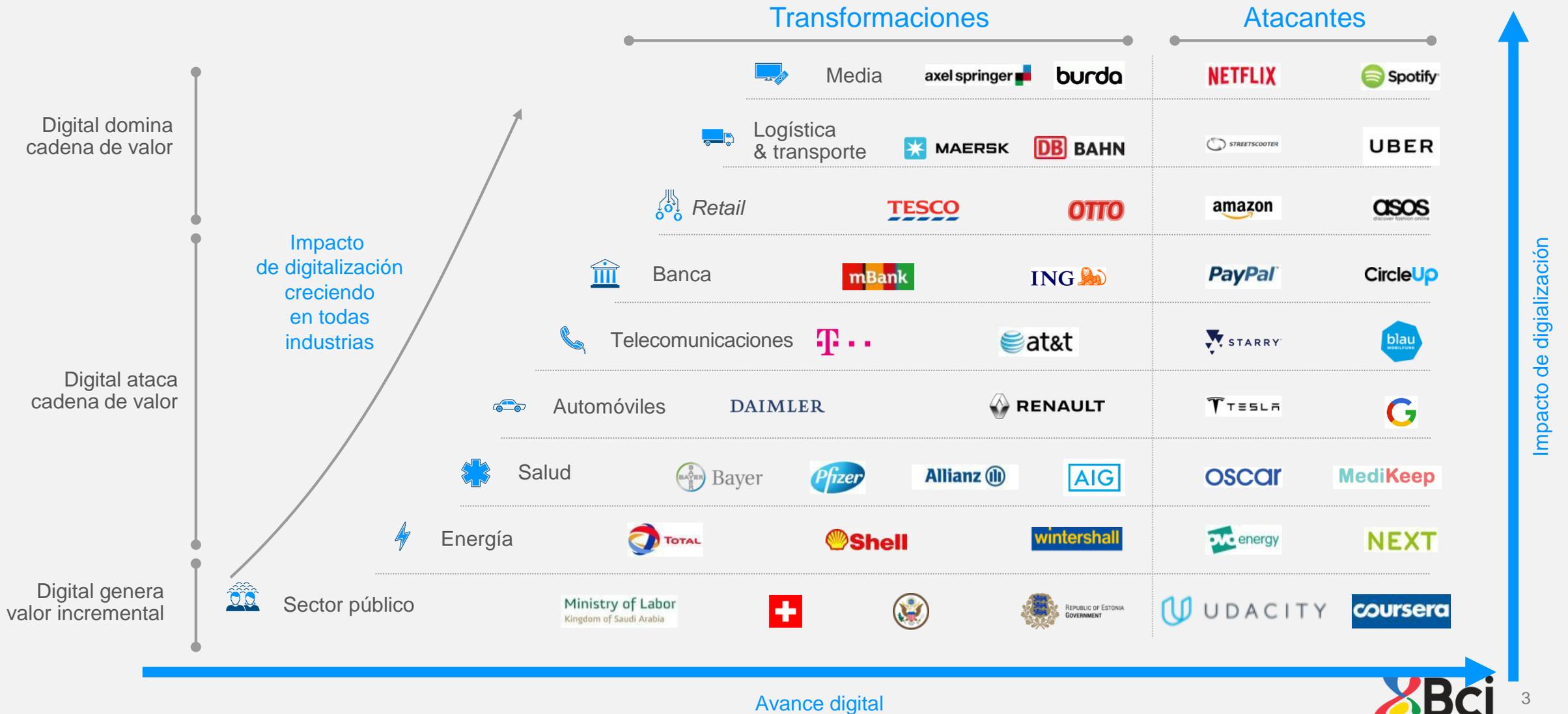


Mundo está cambiando a una velocidad sin precedentes

Número de años que tomó alcanzar 50M de usuarios



Digital está transformando a todas las industrias





3

fuerzas impulsando la transformación digital

**Consumidores
con expectativas
crecientes**



**Nuevas tecnologías
y capacidades
madurando**



**Nuevos
competidores
emergiendo**

Consumidores con expectativas crecientes en todos los ámbitos, influidas por sus experiencias con compañías digitalmente nativas

Compañías digitales formando expectativas de consumidores...



Simple e intuitivo

Uber

Instantáneo y en tiempo real



Personalizado

NETFLIX

Omnicanal

Google

Transparente

amazon

Confiable

En todas las industrias...



Bancos



Supermercados



Tiendas por departamento



Telefonía



Aerolíneas



Gobierno

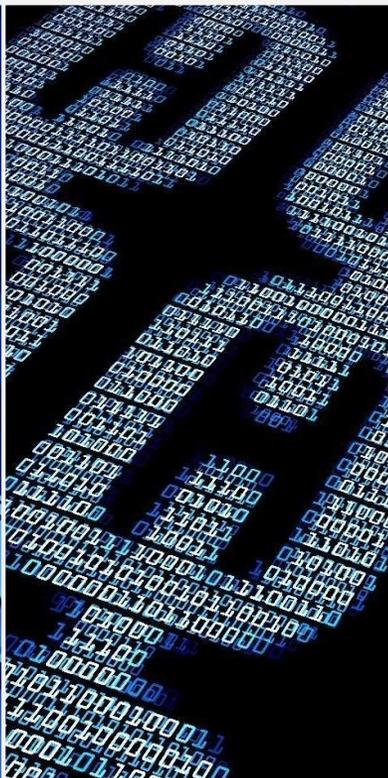
Nuevas tecnologías y capacidades están madurando rápidamente y habilitando nuevos casos de uso



Quantum Computing



Inteligencia artificial



Blockchain



Internet of Things



Realidad aumentada



Large Tech con posiciones cada vez más dominantes

Son las compañías más grandes del mundo¹

Empresa	Market Cap (US B)
1 Microsoft	781
2 Apple Inc.	749
3 Amazon.com	736
4 Alphabet Inc.	728
5 Berkshire Hathaway	500
6 Facebook	376
7 Tencent	375
8 Alibaba Group	355
9 Johnson & Johnson	346
10 JPMorgan Chase	325

Atraen al mejor talento²

Ranking atractivo p/ colaboradores

1. Amazon
 2. Google
 3. Facebook
 4. Salesforce
 5. Tesla
 6. Apple
-
18. JPMorgan Chase
 24. Goldman Sachs
 28. Morgan Stanley
- Large Tech* Banca

Acceso inigualable a data y a capacidades analíticas

amazon

- Amazon sabe qué regalo hacerte mejor que tu pareja



- Waze tiene más herramientas y mejores datos para realizar una planificación vial que el gobierno

Large Tech tienen modelos de negocio plataforma que fortalecen su posición competitiva

Son líderes sin hundir activos



No tiene autos propios



No tiene habitaciones propias



No tiene redes propias



No tiene cines propios



No tiene libros propios

Beneficios de plataformas



Efectos de red



Escalabilidad



Bajo uso de capital



Acceso a data

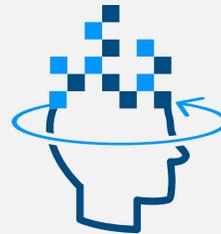
LargeTech combinan nuevas capacidades y tecnologías para ofrecer mejores soluciones: Ejemplo Amazon



Voice recognition

Permite comprar con la voz

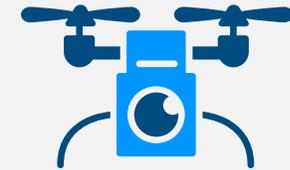
Amazon Alexa



Machine Learning

Personaliza las ofertas acordes a preferencias del consumidor

Amazon Sagemaker



Drones y Robótica

Permite *delivery* rápido y a bajo costo

AmazonRobotics

Nuevas tecnologías impactarán el futuro del trabajo



Dependiendo de la industria, 50-70% de los trabajos de hoy podrían automatizarse hacia mediados de siglo"

BCG



"Los robots tomarán los trabajos de los ciudadanos, y los gobiernos deberán pagar los salarios"

Elon Musk

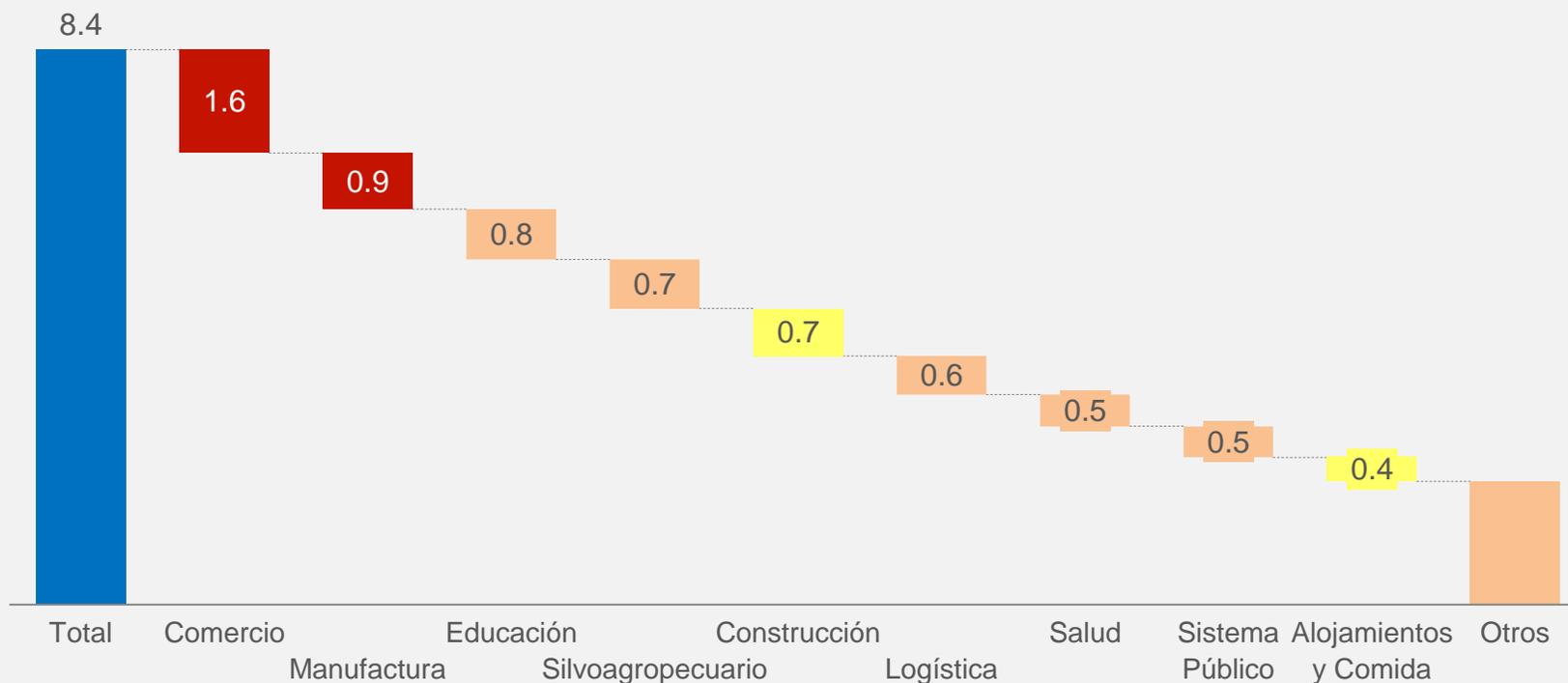


*De acuerdo a nuestras estimaciones, un 47% de los empleos de EEUU están en riesgo debido a la robotización"*¹

University of Oxford

Chile particularmente desafiado

Distribución del Empleo en Chile y riesgo de Automatización¹
En millones de personas



Nivel de Riesgo de Automatización de Industria: ■ Alto ■ Medio ■ Bajo

~3 millones

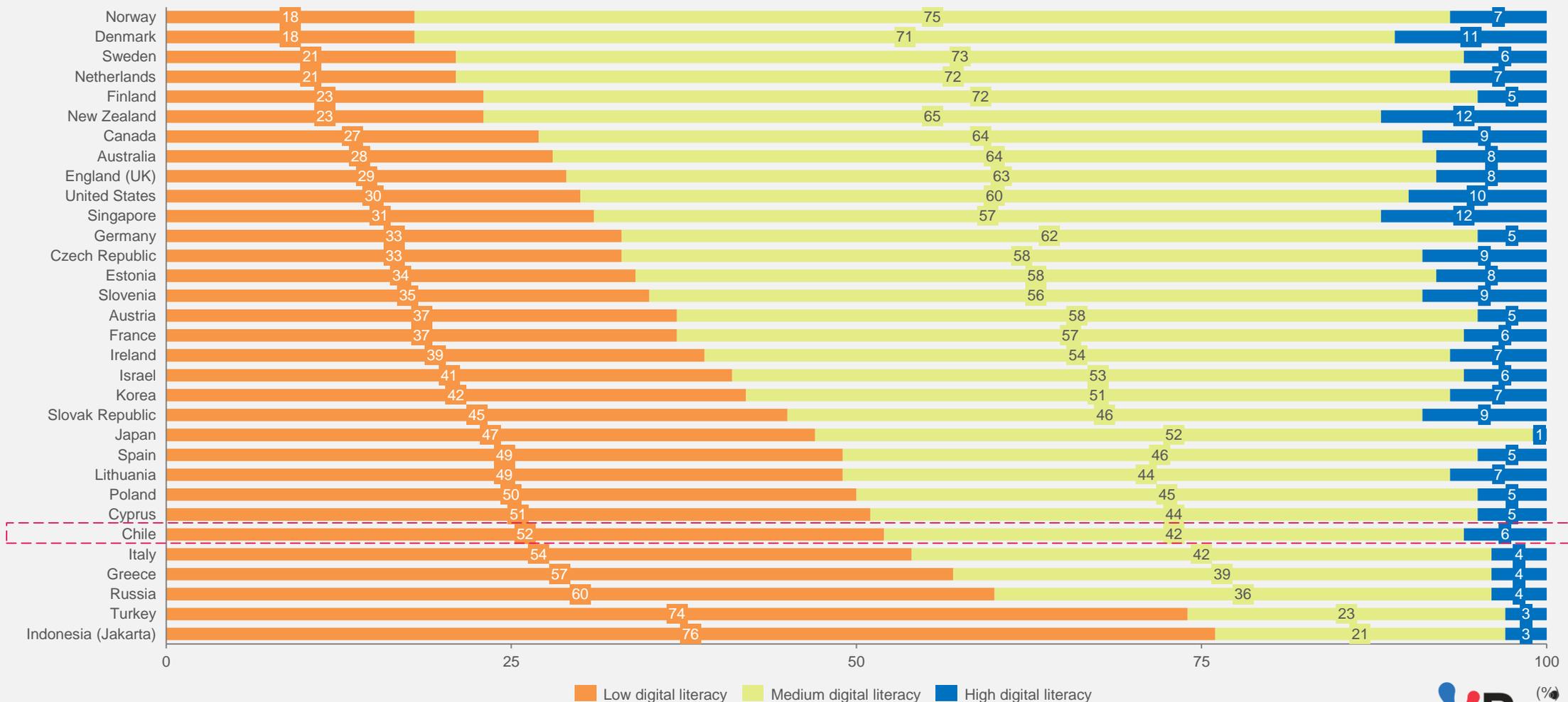
Empleos en riesgo de automatización en Chile²

1 INE - Encuesta Nacional de Empleo 2018

2 Harnessing automation for a future that works - McKinsey Global Institute

Chile con bajo índice de alfabetización digital

Digital Literacy en diferentes países - 2017



Fuente: OECD, Programme for the international assessment of adult competencies (PIAAC), <http://www.oecd.org/skills/piaac>

Otros países
están avanzando
en el desarrollo
de ecosistemas
digitales



China: Condiciones conducentes a desarrollo de ecosistema



Orgullo nacional



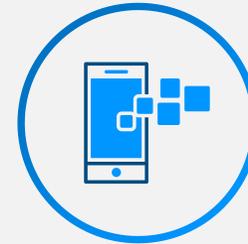
Desarrollo de talento



Infraestructura física y digital



Actualización regulatoria



Soluciones móviles para la "vida diaria"



Modelos de plataforma



Inteligencia Artificial



Robótica aplicada

China: Condiciones conducentes a desarrollo de ecosistema



Orgullo nacional



Desarrollo de talento



Infraestructura física y digital



Actualización regulatoria



Alibaba.com™



ANT FINANCIAL



Baidu 百度

Soluciones móviles para la "vida diaria"



Alibaba.com™

WeBank

微众银行

Modelos de plataforma



陆金所
Lufax.com



依图 | YITU

Inteligencia Artificial



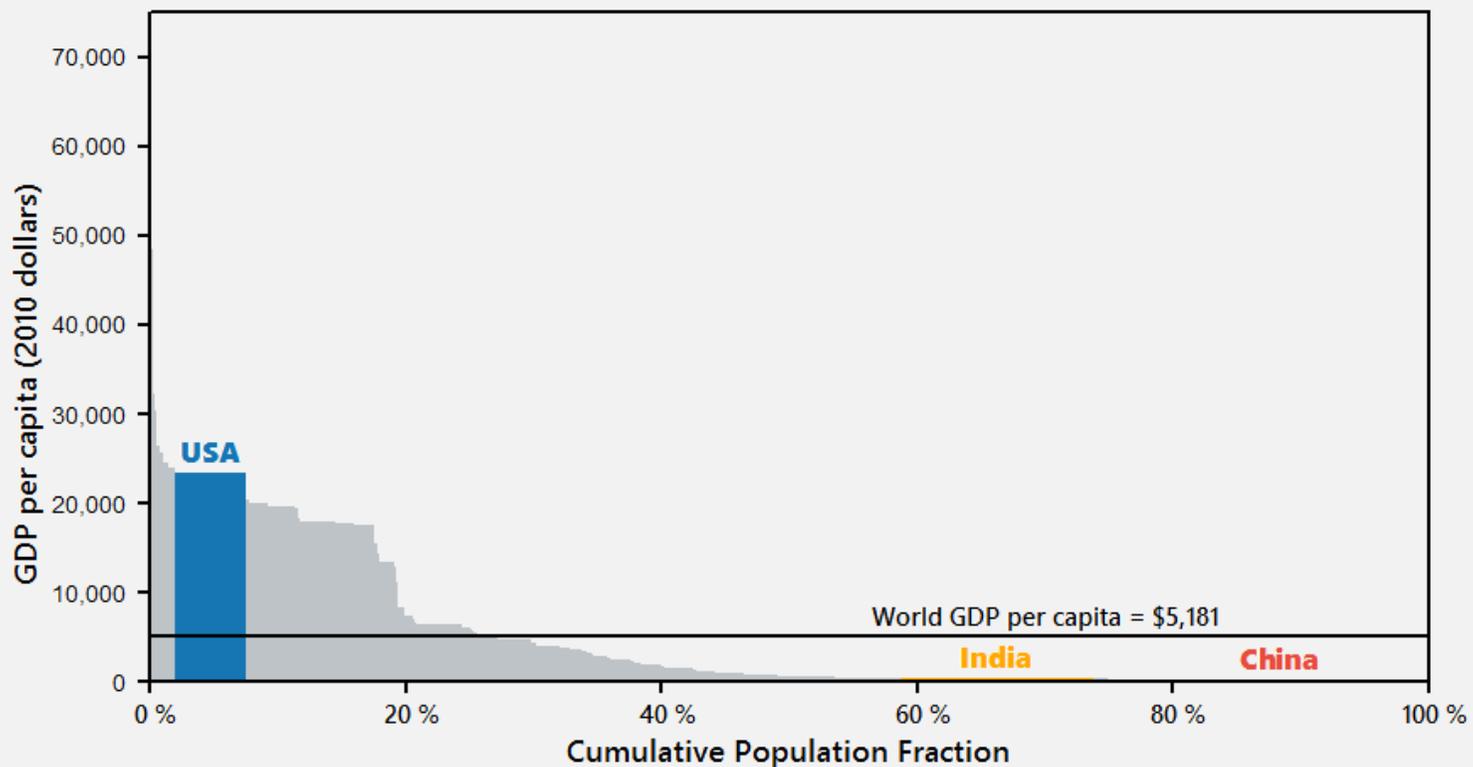
China unicom 中国联通

Robótica aplicada

La forma de encarar este desafío impactará la trayectoria de desarrollo del país – un poco de historia...

Distribución del GDP Global

1970



Un gran riesgo,
pero también
una gran
oportunidad

Riesgo

Deterioro de
competitividad

Obsolescencia de
industrias

Pérdidas masivas
de empleo

Chile como proveedor
de commodities

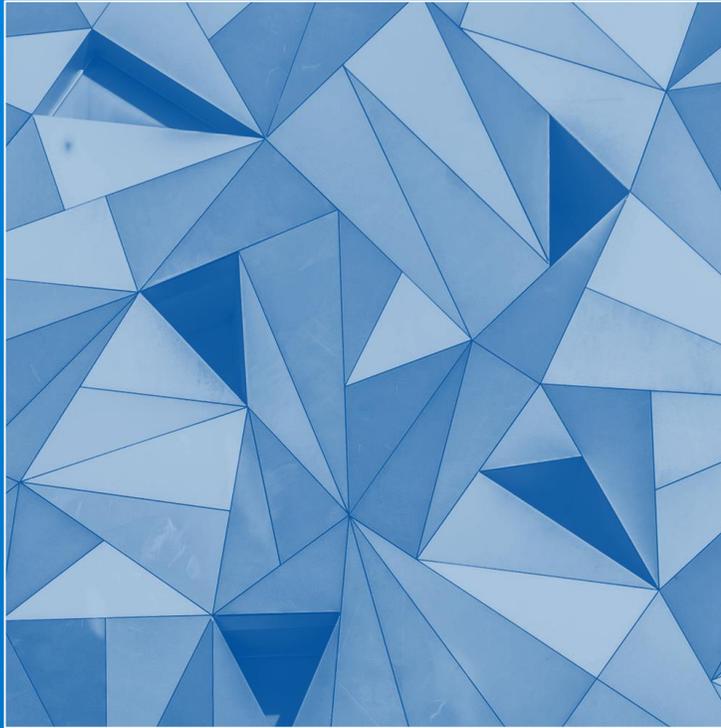
Oportunidad

Aceleración
de productividad

Auge de nuevas
industrias digitales

Generación de empleos
de alto valor agregado

Chile como líder
digital a nivel regional



Por qué es un imperativo transformarse?

Transformación Digital de Bci: Aprendizajes e Implicancias

Reflexión Final



Banca es una de las industrias con mayor nivel de disrupción

Clientes insatisfechos



67% no cree que las ofertas de su banco difieran de las de otros bancos



50% prefieren ir al dentista a tener que escuchar lo que los bancos dicen

Large Tech incursionando

Tencent 腾讯

WeBank



MyBank



AmazonPay



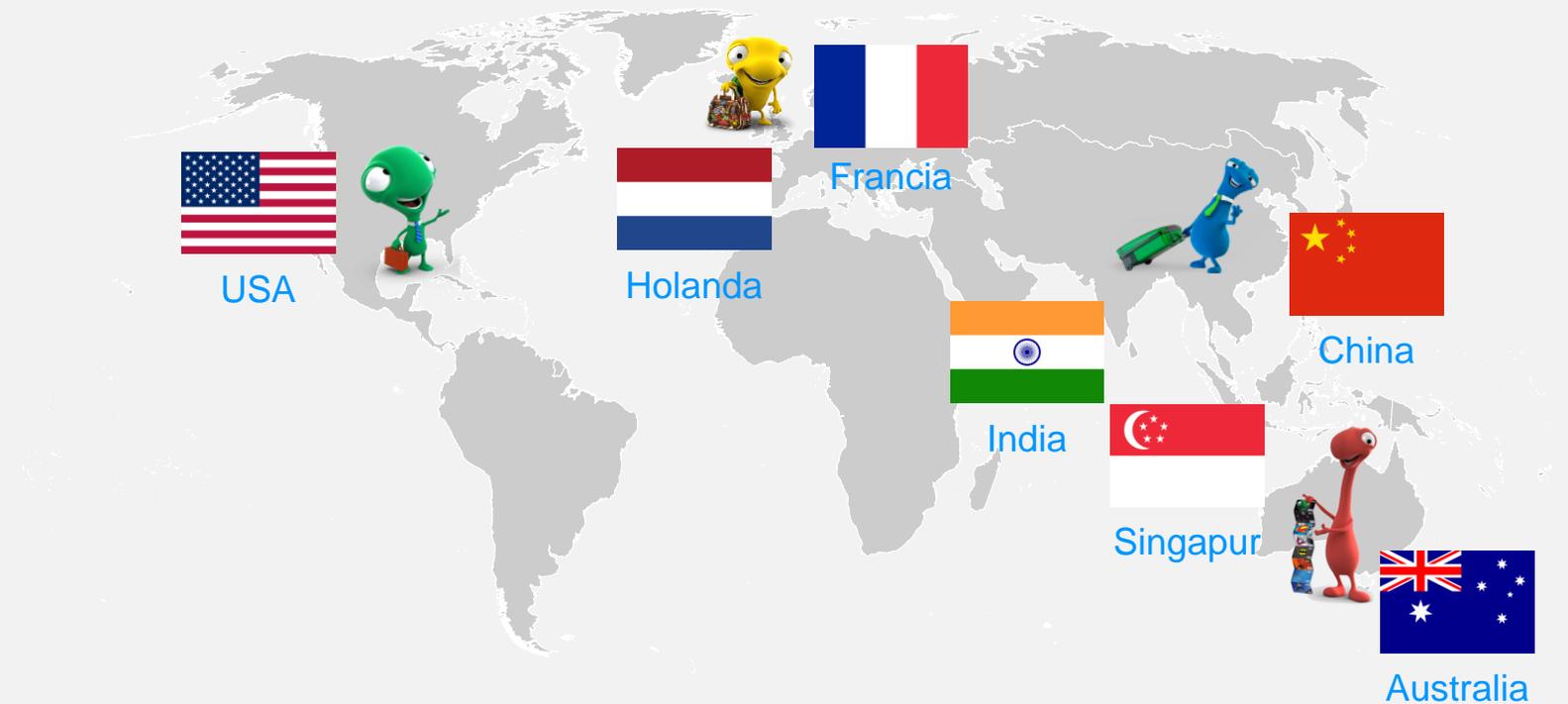
Facebook Payments



MercadoPago
MercadoCrédito

En este contexto,
hacia fines de 2015
decidimos encarar
nuestra propia
Transformación
Digital

En este proceso, recorrimos varios países del mundo
para buscar inspiración y aprender de las mejores prácticas



Nuestra transformación está estructurada en torno a dos grandes objetivos

¿Para qué?

Liderar en experiencia de clientes

Promover inclusión financiera

¿Qué?



Digitalización de negocio core:
Viajes de cliente

Innovación disruptiva:
MACH

¿Cómo?



Liderazgo

Cliente en el Centro

Ecosistema

Talento

Nuestra transformación está estructurada en torno a dos grandes objetivos

¿Para qué?

Liderar en experiencia de clientes

Promover inclusión financiera

¿Qué?



Digitalización de negocio core:
Viajes de cliente

Innovación disruptiva:
MACH

¿Cómo?



Liderazgo

Cliente en el Centro

Ecosistema

Talento

Estamos desarrollando viajes de cliente con el objetivo de atender de mejor forma sus necesidades

Viajes definidos desde la **perspectiva del cliente**, con el objetivo de entregar **soluciones punta-punta** a sus necesidades

Quiero atender mis necesidades financieras diarias

Ahorra tiempo y abre tu Plan de Cuenta Corriente Bci en línea

- ✓ Costo \$0 en tu plan*
- ✓ Acumula millas American Airlines con la tarjeta AAdvantage, la tarjeta que más millas acumula, pesos OpenSky o puntos Bci.



*1er banco en Chile con **apertura de cuenta online***

Quiero comprar la casa de mis sueños



*Único banco en Chile con **hipotecario online***

Quiero hacer crecer mi negocio PYME

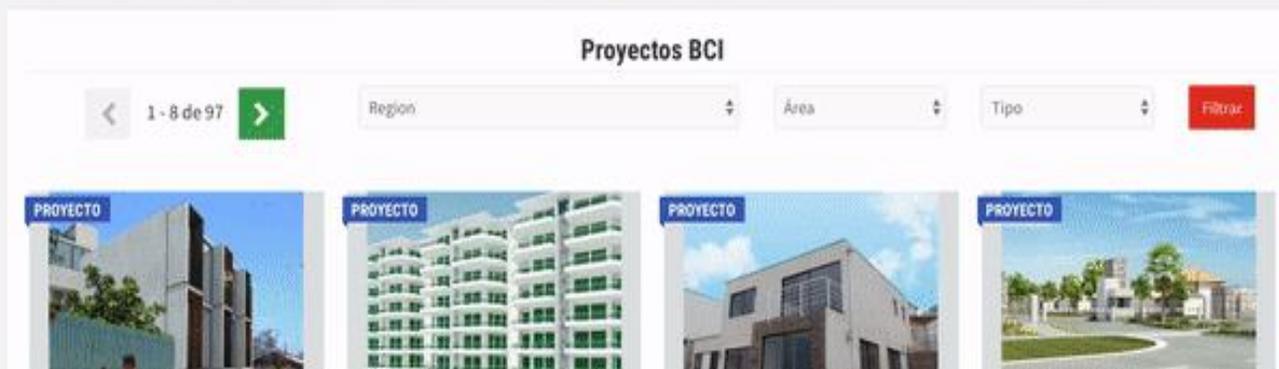
Con Crédito Comercial en Línea nuestros Empresarios pueden

dormir tranquilos



*Único banco en Chile con **crédito comercial digital para PyMEs***

Viaje Compra tu Casa: viaje parte con la búsqueda de la propiedad



- Ofreciendo solución punta-punta
- Empoderando a los clientes con información valiosa para que tomen decisiones educadas
- Personalizando oferta según perfil y preferencias de clientes
- Ofreciendo experiencia omnicanal

Nuestra transformación está estructurada en torno a dos grandes objetivos

¿Para qué?

Liderar en experiencia de clientes

Promover inclusión financiera

¿Qué?



Digitalización de negocio core:
Viajes de cliente

Innovación disruptiva:
MACH

¿Cómo?



Liderazgo

Cliente en el Centro

Ecosistema

Talento

Innovación Disruptiva: Lanzamos MACH para democratizar el acceso a los medios de pago en Chile



Múltiples puntos de fricción, especialmente en base de la pirámide

No puedo tener Netflix o Spotify porque no me aprueban la tarjeta de crédito

9.27 a.m. ✓✓

Me cobran por usar mi plata: si puedo, evito hacer transferencias y usar los cajeros

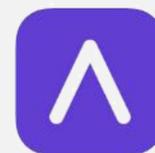
4.29 p.m.

Hacer transferencias se demora mucho y tampoco me sirven para cobrar

5.23 p.m. ✓✓

Me siento inseguro cuando tengo que llevar mucho efectivo conmigo

6.35 p.m.



MACH: Compra. Paga. Comparte

Compra online. Fácil y gratis.

Para todos

Tarjeta de prepago virtual para pagar en comercios internacionales

Gratuito

Pagos, compras y retiros sin comisiones

Más seguro

Pagos electrónicos con respaldo bancario, sin necesidad de efectivo

Más rápido

Pagos y cobros entre amigos instantáneos y sin complicaciones

MACH ha tenido muy buena adopción a la fecha

Nivel de adopción

+960k usuarios registrados

Con un crecimiento de usuarios registrados ~60x durante 2018

+600k tarjetas activadas

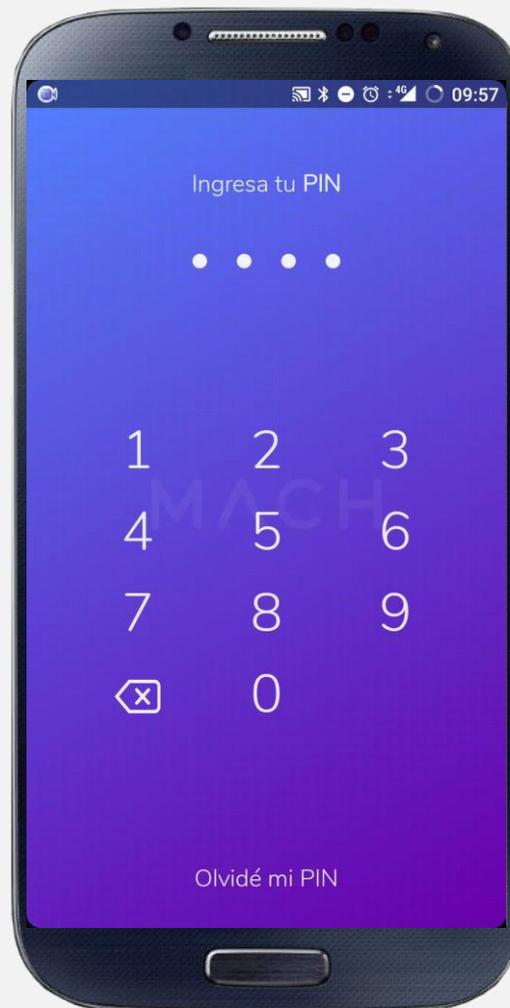
Comparable con 5% del parque de tarjetas de crédito activas en Chile

+3k *threads* en comunidad MACH

Usuarios compartiendo experiencias y apoyándose para aprovechar al máximo la app

4.7 estrellas en App Store

Similar a aplicaciones como Waze y Spotify, y superior al promedio de aplicaciones gratis (3.7)



Lo que dicen los clientes...

★★★★★

“ Todo Perfecto, pude hacer fácilmente el registro sin demorar nada. Hice mi primera recarga y no pude aguantar por hacer mi primera compra. Todo Perfecto y sin problemas, tal como debería ser ❤️ ”

★★★★★

“ Es muy buena, la recomiendo: ayuda a resolver por el hecho de no tener una tarjeta de crédito de un banco ”

★★★★★

“ Excelente app (...), me permite realizar pagos y transferencias donde me exigen tener Visa sin ningún problema, (...) me cambiaron la vida ” – *Carlos Sanhueza*

★★★★★

“ Excelente alternativa para los que queremos hacer compras internacionales ” – *Allan Smith*

MACH con alto potencial de contribuir a inclusión financiera



Nuestra transformación está estructurada en torno a dos grandes objetivos

¿Para qué?

Liderar en experiencia de clientes

Promover inclusión financiera

¿Qué?



Digitalización de negocio core:
Viajes de cliente

Innovación disruptiva:
MACH

¿Cómo?



Liderazgo

Cliente en el Centro

Ecosistema

Talento

Alcanzar nuestra
aspiración
requiere que nos
transformemos



Liderazgo

Hacer de la transformación
nuestra primera prioridad



Ecosistema

Aliarnos con socios que nos
proporcionen las capacidades **para
innovar y entregar soluciones
punta-punta**



Cliente en centro

Diseñar **soluciones centradas en
el cliente**, apalancando los datos
para personalizar y potenciar ofertas



Talento digital

Reformular nuestra oferta de valor de
cara a colaboradores para **atraer,
retener y desarrollar** al mejor
talento digital



Liderazgo

Por qué es importante?

Junto con sus compañías, los líderes también deben transformarse

Deben asimilar nuevo conocimiento y adoptar nuevas formas de trabajo

El comportamiento de los líderes es clave para señalar a la organización los nuevos valores y prioridades

Qué cambiamos?

Liberamos **30% de las agendas** de nuestros líderes para poder dedicarlo a la TD

Visitamos a compañías líderes del mundo para buscar inspiración y **aprender de sus experiencias**

Apoyamos a nuestros líderes con **coaches** para favorecer mayor **empoderamiento y colaboración**



Cliente en el centro

Por qué es importante?

Las expectativas de los consumidores son cada vez más altas

Emergen nuevos competidores enfocados en responder a las necesidades de los clientes...

Y con acceso a data y capacidades analíticas que les permiten entregar ofertas muy potentes y personalizadas

Qué cambiamos?

Priorizamos el **mobile** y los casos de uso diarios – para responder a las necesidades de nuestros clientes

Nos organizamos distinto: desplegamos **células multi-disciplinarias** que tienen como objetivo responder a las necesidades de los clientes

Escuchamos la **voz de nuestros clientes** a través de nuevas técnicas que nos permiten descubrir fricciones

Potenciamos **nuestros activos y capacidades** analíticas

Implementamos un **Gobierno de Datos** para cautelar la integridad y seguridad de nuestros datos



Ecosistema

Por qué es importante?

Los consumidores quieren soluciones punta-punta, que requieren de múltiples capacidades para ser abordadas

El mundo está evolucionando a una arquitectura abierta, donde los distintos jugadores disponibilizan sus capacidades a terceros

Si queremos entregar soluciones ganadoras a nuestros clientes, tenemos que ser capaces de integrarnos con los mejores socios

Qué cambiamos?

Desarrollamos un **ecosistema** con aliados estratégicos a lo largo de múltiples ámbitos: estrategia, tecnología, robótica, machine learning, plataformas comerciales

Estamos modernizando nuestra **arquitectura** para poder integrarnos más fácilmente con el ecosistema

Estamos migrando a la **Nube** para poder acceder a complementadores que nos permitan innovar, así como para aumentar la seguridad

Implementamos medidas de **ciber-seguridad** para proteger nuestra información en un mundo cada vez más conectado



Talento Digital

Por qué es importante?

La transformación digital impacta fuertemente los roles de una organización

Existen nuevos roles – que requieren el reclutamiento de nuevo talento (muy escaso en Chile)

Existen roles que se ven impactados parcialmente por la TD – que requieren capacitaciones a los colaboradores

Existen roles que dejan de existir – que requieren un plan de reconversión para los colaboradores

Qué cambiamos?

Incorporamos **nuevo talento digital** – con perfiles muy distintos a los tradicionales del Banco. Ello requirió ajustes a las condiciones y proceso de reclutamiento.

Generamos **nuevos programas de capacitaciones** alineados con las nuevas necesidades de nuestros colaboradores

Potenciamos **nuestro músculo de gestión del cambio**, para acompañar a los colaboradores durante el despliegue de las nuevas herramientas

Implicancias para el Sector Público



Liderazgo

Hacer de la transformación un tema central de la Agenda del gobierno



Cliente en centro

Desarrollar infraestructura que favorezca digitalización (identidad digital; dirección digital; firma electrónica)

Profundizar la digitalización de los procesos y trámites gubernamentales



Ecosistema

Facilitar el desarrollo de ecosistemas para el sector privado, minimizando requerimientos de almacenamiento local de data

Articular y desarrollar el ecosistema para el Gobierno

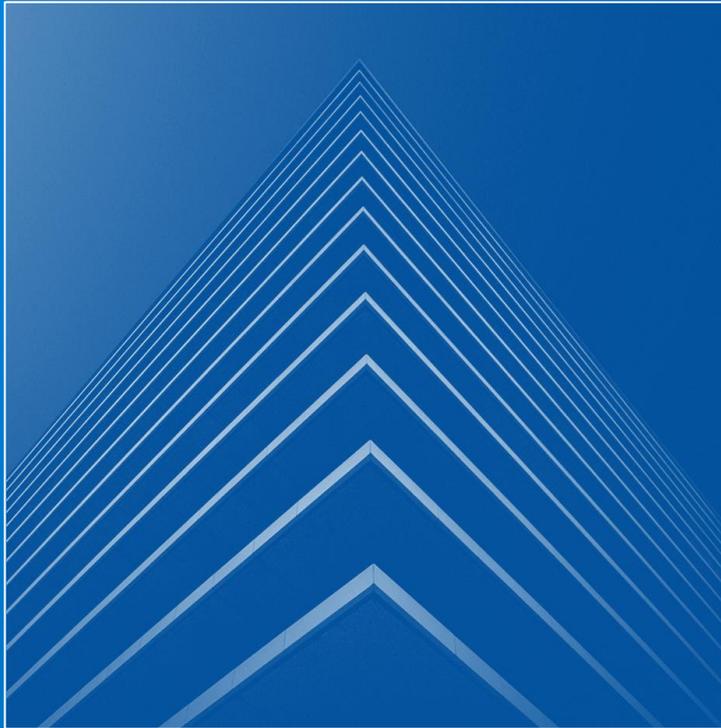


Talento digital

Promover programas de capacitación y formación digital

Flexibilizar legislación laboral y generar programas de reconversión

Generar mecanismos para atraer talento digital al sector público



Por qué es un imperativo transformarse?

Transformación Digital de Bci:
Aprendizajes e Implicancias

Reflexión Final



Como banco chileno, queremos estar inserto en la sociedad y ser protagonista del cambio

Queremos ser el banco más querido y preferido

Líder regional en innovación, cercanía y experiencia de cliente



Reconocidos como el mejor lugar para trabajar y desarrollarse

Socios estratégicos y referentes en el desarrollo de las comunidades en las que operamos

Nuevo contexto requiere una transformación profunda de todos los actores de la sociedad

Desde



Sector Público, Privado y Consumidores
en compartimentos estancos



Foco en día-día
e Innovación incremental



Marco regulatorio rígida



Hacia

Triada con estrecha colaboración

Foco en Transformación
e Innovación disruptiva

Marco alineado con nuevo contexto
y habilitante de la transformación



Transformación Digital en Chile Perspectivas desde la experiencia de Bci

Presentación a Senado de Chile

16 de Enero de 2019

